

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Sandra Patricia Fernández

**O PAPEL DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS NO DESEMPENHO
COMPETITIVO INTERNACIONAL: CASOS DE ANÁLISES NO
SETOR VINÍCOLA DO VALE DO RIO NEGRO ARGENTINO**

**Porto Alegre
2008**

Sandra Patricia Fernández

**O PAPEL DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS NO DESEMPENHO
COMPETITIVO INTERNACIONAL: CASOS DE ANÁLISES NO
SETOR VINÍCOLA DO VALE DO RIO NEGRO ARGENTINO**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, CEPAN, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de doutora em Agronegócios.

Orientador: Prof. Jaime Evaldo Fensterseifer

**Porto Alegre
2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F363p Fernández, Sandra Patrícia.

O papel dos recursos estratégicos no desempenho competitivo internacional : casos de análises no setor vinícola do Vale do Rio Negro argentino / Sandra Patrícia Fernández. – 2008.

248 f. ; il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer.

1. Agronegócios. 2. Agroindústria. 3. Estratégia empresarial – Desempenho competitivo. 4. Vinicultura – Vinhos finos argentinos. Procedência geográfica. I. Título.

CDU 631.1

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

SANDRA PATRICIA FERNÁNDEZ

**O PAPEL DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS NO DESEMPENHO
COMPETITIVO INTERNACIONAL: CASOS DE ANÁLISES NO
SETOR VINÍCOLA DO VALE DO RIO NEGRO ARGENTINO**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, CEPAN, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de doutora em Agronegócios.

Conceito final:

Aprovado em dede 2008.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Jaime Evaldo Festersaifer – UFRGS

Dedicado a CHC

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a meu orientador, Prof. Jaime Fensterseifer, pelo seu estímulo e acompanhamento permanente.

Ao prof. Paulo Waquil, pela sua qualidade acadêmica e humana.

Aos professores integrantes da banca examinadora.

A todos os professores da CEPAN, com os quais obtive aprendizagens significativas, justificando amplamente a minha estada em Porto Alegre.

A meu filho Facundo, por saber compreender o destino das horas que não pude dedicar-lhe.

A meus colegas de doutorado e mestrado, pelo apoio e acompanhamento permanente.

A todos os entrevistados.

A Patrícia Rosa, Ing Ana Miante, Yanina Dosetto, Pablo Calamano e Gabriela De Francesco, pela sua colaboração inestimável.

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importam quais sejam os obstáculos e as dificuldades, se estamos possuídos de uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”.

Dalai-Lama

RESUMO

Baseado na questão que surge a partir do fato de que numa mesma indústria, com condições similares de mercado, algumas empresas se apresentam como bem-sucedidas e outras não, este trabalho teve como objetivo somar algumas idéias a esta discussão que preocupa tanto acadêmicos quanto líderes do setor privado e público. Tendo como base a conhecida teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos, este trabalho fixou como objetivo indagar sobre a função diferencial cumprida pelos recursos no desempenho competitivo internacional de empresas do Vale do Rio Negro argentino dedicadas à produção e exportação de vinhos finos. Para isso, foi revisada uma vasta literatura sobre o tema, percorrendo cronologicamente seus antecedentes a partir dos quais foi desenhado um modelo de aplicação para conduzir a operacionalização do estudo. Foram selecionadas cinco empresas da região com características bem diferentes entre si. Utilizando a análise de casos, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e aplicado um questionário para obter informações sobre a valorização dos recursos tangíveis e intangíveis por parte de cada uma das empresas. Sobre cada recurso selecionado da lista oferecida, foram solicitadas explicações acerca da importância e características de valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade. Os resultados obtidos e sua interpretação permitiram dividir as empresas selecionadas em dois tipos: alto e baixo desempenho competitivo internacional. Depois disso, foram comparados os recursos escolhidos em cada grupo. Pôde ser observado que as empresas de alto desempenho valorizaram mais aqueles recursos relacionados com aspectos comerciais e de mercado e as de baixo desempenho os recursos que intervêm em aspectos de tecnologia de produção e de acesso a capital e insumos. Ambos os grupos valorizaram a importância da localização geográfica e a dotação de Recursos Naturais, de fundamental importância para a produção e elaboração de vinhos. Por último, foram citadas as contribuições teóricas e práticas do trabalho, suas limitações, além de algumas questões que foram levantadas, as quais podem ser tratadas em estudos posteriores.

Palavras-chave: Agronegócios. Recursos estratégicos. Visão baseada em recursos. Empresas vinícolas argentinas.

ABSTRACT

In response to the question as to why within the same industry and under similar market conditions some companies are successful and others are not, this paper seeks to provide some insight into the discussion of an issue that has long puzzled both academics and leaders of the private and public sector. Within the theoretical framework of the well-known resource-based view of the firm (VBR), this paper aims to probe the differential role that resources played in the international competitiveness shown by fine wine-producing and exporting firms in the Argentine Valley of Río Negro. To this end, we reviewed the vast literature on the subject in chronological order to design an application model for the operationalization of the study. Five quite distinct companies were selected from within the region. Using the case study analysis, we conducted semi-structured interviews and applied a questionnaire to collect data on the valuation of tangible and intangible resources by each of the companies under study. Each of the selected resources on the list provided was in turn broken down into the importance and characteristics of its value, rareness, inimitability, and non-substitutability. From the results and their interpretation it was possible to divide the selected companies into two groups in terms of their international competitiveness: high- and low-performing firms. Next, the resources chosen in each group were compared. It was found that the high-performing group attaches more value to business and market-related aspects while the low-performing group favors production technology, and capital and input access. Both groups accorded importance to geographical location and natural resource endowments, key factors in wine making and production. Finally, we cite the theoretical and practical contributions of the paper as well as its limitations. Some issues to be addressed in further studies are also presented.

Key words: Agribusiness. Strategic resources. Resource-based view (VBR). Argentine wine-producing companies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Classificação de recursos	35
Quadro 1 - Classificações alternativas de barreiras à duplicação de recursos	43
Figura 2 - Recursos e capacidades como fonte de direção estratégica	48
Figura 3- Recursos como base de benefícios	51
Figura 4 - Modelo de Barney	66
Quadro 2 - Estudos empíricos da VBR segundo diferentes autores	70
Figura 5 - A Análise VRIO	111
Quadro 3 - Principais características das bodegas selecionadas	126
Figura 6 – Localização da Bodega del Fin del Mundo	127
Quadro 4 - Bodega del Fin del Mundo. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados	135
Quadro 5 - Bodega del Fin del Mundo Desenvolvimento dos recursos selecionados no tempo / fatos relevantes	136
Figura 7 – Localidade de General Roca	137
Quadro 6 - Bodega Humberto Canale SA. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados	148
Quadro 7 - Bodega Humberto Canale SA. Desenvolvimento de recursos no tempo/fatos relevantes ...	149
Quadro 8 - Bodegas y Viñedos Estepa. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados	160
Quadro 9 - Bodegas y Viñedos Estepa. Desenvolvimento de recursos no tempo/fatos relevantes	160
Quadro 10 - Bodegas y Viñedos Agrestis. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados	168
Quadro 11 - Bodega Noemia. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados	176
Quadro 12 - Bodega Noemia. Desenvolvimento de recursos no tempo/fatos relevantes	176

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vinte companhias entre as U.S. Top 100 com os rateios mais altos entre preço de mercado e valor de livros	52
Tabela 2 - Superfície plantada de vinhas (em ha).....	76
Tabela 3 - Produção mundial de vinhos em hl	78
Tabela 4 - Os principais países produtores de vinho (em milhares de hl).....	79
Tabela 5 - Consumo mundial de vinhos em hl	83
Tabela 6 - Diferença entre a produção e o consumo mundial de vinhos em hl	90
Tabela 7 - Diferença entre a produção e o consumo de vinhos dos principais países produtores (em milhares de hl).....	91
Tabela 8 - Distribuição percentual de bodegas.....	105
Tabela 9 - Bodega Humberto Canale SA. Evolução da produção e das exportações	143
Tabela 10 - Bodegas y Viñedos Estepa. Evolução da produção e das exportações	156
Tabela 11 - Pontuação dos recursos tangíveis. Todos os casos. Dados desagregados	180
Tabela 12 - Pontuação dos recursos tangíveis. Todos os casos. Dados agregados	181
Tabela 13 - Pontuação de recursos intangíveis. Todos os casos. Dados desagregados	182
Tabela 14 - Pontuação dos recursos intangíveis. Todos os casos. Dados agregados.....	183
Tabela 15 - Pontuação dos recursos tangíveis. Casos de alto desempenho unicamente. Dados desagregados.....	184
Tabela 16 - Pontuação dos recursos tangíveis. Casos de alto desempenho unicamente. Dados agregados	185
Tabela 17 - Pontuação dos recursos intangíveis. Casos de alto desempenho unicamente. Dados desagregados.....	186
Tabela 18 - Pontuação dos recursos intangíveis. Casos de alto desempenho unicamente. Dados agregados.....	187
Tabela 19 - Pontuação dos recursos tangíveis. Casos de baixo desempenho unicamente. Dados desagregados.....	188
Tabela 20 - Pontuação dos recursos tangíveis. Casos de baixo desempenho unicamente. Dados agregados.....	189
Tabela 21 - Pontuação dos recursos intangíveis. Casos de baixo desempenho unicamente. Dados desagregados.....	190
Tabela 22 Pontuação dos recursos intangíveis. Casos de baixo desempenho unicamente. Dados agregados.....	191

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	17
1.1	INTRODUÇÃO	17
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	19
1.3	OBJETIVOS	22
1.3.1	Objetivo geral	22
1.3.2	Objetivos Específicos	23
1.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	23
1.5	ESTRUTURA OU ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	26
2	REVISÃO DA LITERATURA E REFERENCIAL TEORICO	27
2.1	REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1.1	Visão da Firma Baseada em Recursos	27
2.1.1.1	Antecedentes	27
2.1.1.2	Fundamentos	30
2.1.2	Abordagem dos Recursos	33
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO	37
2.2.1	Vantagens competitivas sustentáveis	38
2.2.1.1	Inimitabilidade	40
2.2.1.2	Imobilidade	44
2.2.1.3	Apropriabilidade	45
2.2.1.4	Acumulação de ativos	46
2.2.2	Modelo: enfoque dinâmico de recursos, capacidades, VCS e estratégia	47
2.2.2.1	Recursos e capacidades como fonte de direção	48
2.2.2.2	Recursos como base do benefício corporativo: distintos enfoques	49
2.2.2.3	Identificação dos recursos da firma	51
2.2.2.4	Identificação e avaliação de capacidades	53
2.2.2.5	A relação entre recursos e capacidades	53
2.2.2.6	O <i>trade-off</i> entre eficiência e flexibilidade	54
2.2.2.7	Economias de experiência	54
2.2.2.8	A complexidade das capacidades	55
2.2.2.9	Avaliação de ganhos potenciais: sustentabilidade	55
2.2.2.10	Determinantes das VCS	56
2.2.2.11	Avaliação de rendas potenciais: apropriabilidade	61

2.2.2.12	Formulação de estratégias	62
2.2.2.13	Identificação de “lacunas” e desenvolvimento de recursos base	63
2.2.2.14	Análise VRIO	64
2.2.3	Síntese de Estudos Empíricos sobre VBR	67
3	O SETOR VITIVINÍCOLA	71
3.1	MERCADO MUNDIAL	71
3.1.1	Generalidades	71
3.1.2	Superfície de vinhedos	74
3.1.3	Produção de vinhos	77
3.1.4	Consumo de vinhos	79
3.1.5	Comércio exterior de vinhos	87
3.1.5.1	Importações	88
3.1.5.2	Exportações	89
3.1.5.3	Balanço mundial da produção e consumo	90
3.2	O SETOR NA ARGENTINA	93
3.2.1	Antecedentes	93
3.2.2	Generalidades	94
3.2.3	Regiões produtivas	96
3.2.3.1	Região Centro-Oeste	96
3.2.3.2	Região noroeste	98
3.2.3.3	Região sul	99
3.2.4	Produção Nacional	100
3.2.5	Comércio exterior	102
3.2.6	Consumo	104
3.2.7	As empresas e os produtos	104
3.2.8	Investimentos e fusões	105
4	MÉTODO	109
4.1	ASPECTOS OPERACIONAIS DA TEORIA	109
4.2	APLICAÇÃO DO MÉTODO DO CASO	112
4.3	APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO	114
4.3.1	Dados gerais das empresas	115
4.3.2	Método de valorização de recursos e seus atributos	115
4.3.2.1	Lista e justificativa da escolha do grupo de recursos tangíveis	116
4.3.2.2	Lista e justificativa da escolha do grupo de recursos intangíveis	117
4.3.2.3	Operacionalização	119

4.4	CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA ZONA-----	123
4.5	CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DAS EMPRESAS-----	123
5	DESCRIÇÃO DAS BODEGAS E RESULTADOS DA PESQUISA -----	125
5.1	QUADRO COMPARATIVO DAS EMPRESAS -----	125
5.2	BODEGA DEL FIN DEL MUNDO -----	126
5.2.1	Localização -----	126
5.2.2	História -----	127
5.2.3	Descrição técnica -----	128
5.2.4	Clima e solo -----	129
5.2.5	Processo de elaboração -----	129
5.2.6	Descrição de alguns dos seus produtos -----	130
5.2.7	Recursos humanos -----	131
5.2.8	Turismo -----	131
5.2.9	Produção e comercialização: países importadores e distribuidores -----	131
5.2.10	Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	132
5.2.11	Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	133
5.2.12	Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados ----	135
5.2.13	Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo / fatos relevantes -----	136
5.3	ESTABLECIMIENTO HUMBERTO CANALE S.A. -----	136
5.3.1	Localização -----	136
5.3.2	História -----	137
5.3.3	Descrição técnica -----	138
5.3.4	Equipamentos -----	138
5.3.5	Descrição de alguns dos seus produtos -----	139
5.3.6	Recursos humanos -----	142
5.3.7	Produção e comercialização: países importadores e distribuidores -----	142
5.3.8	Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	143
5.3.9	Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	145
5.3.10	Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados ----	147
5.3.11	Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/ fatos relevantes -----	148
5.3.12	Fatores sociais associados ao desenvolvimento de recursos -----	149
5.4	BODEGAS Y VIÑEDOS ESTEPA-----	150
5.4.1	Localização -----	150
5.4.2	História -----	151

5.4.3	Descrição técnica -----	151
5.4.4	Processo de elaboração -----	152
5.4.5	Descrição de alguns dos seus produtos -----	152
5.4.6	Recursos humanos -----	154
5.4.7	Turismo -----	155
5.4.8	Produção e comercialização: países importadores e distribuidores -----	155
5.4.9	Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	156
5.4.10	Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	157
5.4.11	Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados ----	159
5.4.12	Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/fatos relevantes -----	160
5.5	BODEGA Y VIÑEDOS AGRESTIS S.A.-----	161
5.5.1	Localização -----	161
5.5.2	História -----	161
5.5.3	Descrição técnica -----	162
5.5.4	Clima e solo -----	162
5.5.5	Processo de elaboração -----	162
5.5.6	Descrição de alguns dos seus produtos -----	164
5.5.7	Recursos Humanos-----	164
5.5.8	Turismo -----	164
5.5.9	Produção e Comercialização: cidades onde se comercializa o produto -----	165
5.5.10	Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	165
5.5.11	Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	166
5.5.12	Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados ----	168
5.5.13	Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/ fatos relevantes -----	168
5.6	BODEGA NOEMÍA PATAGONIA -----	169
5.6.1	Localização -----	169
5.6.2	História -----	169
5.6.3	Descrição técnica -----	170
5.6.4	Clima e solo -----	170
5.6.5	Processo de elaboração -----	171
5.6.6	Descrição de alguns dos seus produtos -----	172
5.6.7	Recursos humanos -----	172
5.6.8	Produção e comercialização: países importadores e distribuidores -----	173
5.6.9	Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	173

5.6.10	Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário -----	174
5.6.11	Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados ---	176
5.6.12	Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/ fatos relevantes -----	176
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS -----	177
6.1	DESEMPENHO COMPETITIVO DIFERENCIAL DAS EMPRESAS -----	177
6.1.1	Considerações gerais -----	178
6.2	DADOS AGREGADOS -----	179
6.4	ANÁLISE AGRUPADA POR DESEMPENHO COMPETITIVO -----	183
6.4.1	Bodegas com alto desempenho competitivo internacional -----	183
6.4.2	Bodegas com baixo desempenho competitivo internacional -----	187
6.5	CONDIÇÕES DE INIMITABILIDADE NAS BODEGAS DE ALTO DESEMPENHO -----	191
6.6	DISCUSSÃO: ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE OS ALCANCES DA VBR -----	192
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES -----	196
7.1	CONCLUSÕES -----	196
7.2	LIMITAÇÕES -----	200
7.3	APORTES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS -----	201
	REFERÊNCIAS -----	204
	ANEXOS -----	213
	ANEXO A - SUPERFÍCIE DO VINHEDO MUNDIAL -----	214
	ANEXO B - PAÍSES PRODUTORES DE VINHO -----	216
	ANEXO C - PAÍSES CONSUMIDORES DE VINHO -----	218
	ANEXO D - IMPORTAÇÕES DE VINHO POR PAÍSES -----	221
	ANEXO E - EXPORTAÇÕES DE VINHO POR PAÍSES -----	223
	ANEXO F(a) - ARGENTINA: ELABORAÇÃO DE VINHOS 1961-2005 (hectolitros) -----	225
	ANEXO F(b) - ARGENTINA: ELABORAÇÃO DE VINHOS 1996-2005 (hectolitros) -----	226
	ANEXO G(a) - ARGENTINA: PRODUÇÃO DE VINHOS POR PROVÍNCIA 1979-2005 -----	227
	ANEXO G(b) - ARGENTINA: PRODUÇÃO DE VINHOS POR PROVÍNCIA 1996-2005 -----	228
	ANEXO H(a) - ARGENTINA: RELAÇÃO UVA-VINHOS 1979-2005 ----	229
	ANEXO H(b) - ARGENTINA: RELAÇÃO UVA-VINHOS 1996-2005 ----	230
	ANEXO I(a) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO (hectolitros) 1961-2005 -----	231

ANEXO I(b) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO (hectolitros) 1996-2005	232
ANEXO J(a) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO Em MILhares DE DÓLARES 1961-2005	233
ANEXO J(b) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO Em MILhares DE DÓLARES 1996-2005	234
ANEXO K(a) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO Em MILhares DE U\$\$/HECTOLITRO 1961-2005	235
ANEXO K(b) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO em MILhares DE U\$\$/HECTOLITRO 1996-2005	236
ANEXO L(a) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO POR TIPO (hectolitros)	237
ANEXO L(b) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO pOR TIPO (milhares de U\$S)	238
ANEXO M(a) - ARGENTINA: PERCENTAGEM DA PRODUÇÃO DE VINHOS QUE RESULTOU EXPORTADO 1961-2005	239
ANEXO M(b) - ARGENTINA: PERCENTAGEM DA PRODUÇÃO DE VINHOS QUE RESULTOU EXPORTADO 1996-2005	240
ANEXO N(a) - ARGENTINA: DESPACHO DE VINhOS PARA CONSUMO (hectolitros) 1979-2005	241
ANEXO N(b) - ARGENTINA: DESPACHO DE VINhOS PARA CONSUMO (hectolitros) 1996-2005	242
ANEXO O - QUESTIONÁRIO	243

1 INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Neste capítulo, se apresenta em primeiro lugar a introdução ao tema da pesquisa (1.1) e a definição do problema (1.2), tratando de precisar os limites do estudo e enquadrá-lo em um marco geral teórico do ponto de vista dos negócios. Ao final desta primeira parte, se formularam algumas perguntas que guiaram a investigação e que constituíram as linhas diretrizes de cada uma das etapas. Na continuação, se apresentaram os objetivos, geral e específicos (1.3), derivados das perguntas de pesquisa. Logo, se relata a justificativa do estudo (1.4), no sentido teórico e prático, e, por último, se descreve a estrutura geral do trabalho registrando brevemente os conteúdos dos respectivos capítulos (1.5).

1.1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização econômica experimentado nos últimos anos modificou substancialmente as relações comerciais entre países. Os avanços em comunicação, transporte, produção e marketing, só para mencionar alguns campos, permitiram abastecer mercados extremamente distantes e, ao mesmo tempo, operaram como barreira para aqueles que não conseguiram atingir as exigências internacionais.

A lógica dos antigos e tradicionais mercados de *commodities*, com poucas possibilidades de atenção às necessidades do consumidor e definida do ponto de vista da oferta do produto, deixou de ser a única. Em alguns casos está sendo substituída por outros padrões de mercado, diferenciados, segmentados e cambiantes, com dominância da demanda. Meio-ambiente, qualidade, preço e serviços adicionais são cada vez mais valorizados e o consumidor atual não parece estar disposto a renunciar a nenhum destes atributos ao adquirir produtos de uso diário, determinando, assim, a lógica das cadeias produtivas.

Por outro lado, o dinamismo das condições ambientais obriga as empresas a estabelecerem grande flexibilidade de operação para se adaptarem rapidamente a cenários cada vez mais complexos e instáveis. Dessa forma, novos atores, novos padrões de

consumo e avanços tecnológicos são alguns dos fatores que condicionam o ambiente onde os países atuam. Estar alerta a essas mudanças se torna uma tarefa imprescindível e condiciona a configuração da trajetória competitiva de cada país, direcionando seu posicionamento dentro de cada mercado.

Este cenário gera grandes desafios, assim como grandes oportunidades. A capacidade de cada nação para se integrar no mundo global depende, entre outras coisas, da possibilidade de explorar seus recursos estratégicos com vistas ao posicionamento internacional. Conforme abordam Barney (1991) e Teece, Pisano e Shuen (1997), os recursos estratégicos são aqueles recursos valiosos, raros, inimitáveis e dificilmente reproduzíveis, que geram assimetrias em forma de rendas extraordinárias, sustentáveis no tempo, capazes de oferecer vantagens competitivas sobre os outros concorrentes do mercado. Esses recursos podem se classificar tanto no nível das firmas como no nível dos países e regiões.

A literatura sobre comércio internacional também atribui importância aos recursos estratégicos dos países. Esses recursos podem se dividir em recursos básicos, como localização, clima, Recursos Naturais, e recursos avançados, que são aqueles que precisam de investimentos ao longo do tempo, como educação, tecnologia, nível de desenvolvimento organizacional, infra-estrutura e comunicações, entre outros (FAHY, 2001).

Reconhecer os recursos considerados estratégicos, analisar a sua influência no desempenho competitivo e estabelecer relações que forneçam valor de predição em diferentes situações pode ajudar na construção de novas formas de compreensão das estratégias das empresas em relação aos recursos envolvidos. Com o desenvolvimento da Visão da Firma Baseada em Recursos (VBR) esse entendimento pode ser ampliado.

Esta pesquisa buscou trabalhar essas questões, investigando a relação entre recursos estratégicos e os indicadores de desempenho competitivo internacional das empresas. O objetivo maior centrou-se em identificar e estabelecer a importância que tiveram os recursos em cada uma das empresas selecionadas para o desenvolvimento competitivo internacional no setor vitivinícola argentino.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A comparação entre firmas com alto e baixo desempenho dentro de uma mesma indústria a fim de determinar o que realmente explica a diferença entre elas é um dos temas de investigação mais desafiantes dentro das ciências das organizações, assim como é um tema de pleno interesse entre os gerentes organizacionais. Existe um forte debate na literatura sobre as fontes que originam um desempenho diferencial entre as empresas: se deve a fatores externos à firma, a fatores internos ou a ambos? E, no último caso, que grau de importância deveria atribuir-se a cada um?

Na literatura de gerenciamento estratégico, três correntes sugerem diferentes visões sobre as fontes de variação na *performance* das firmas (CARMELI, 2001, p. 661). A primeira considera que o ambiente externo exerce uma grande influência sobre o desempenho. Este ambiente dita as regras do jogo e o sistema de decisões estratégicas da empresa; deve-se, assim, considerar estas regras para criar um bom ajuste entre os movimentos estratégicos e as condições ambientais (BURGEOIS III, 1980a, 1980b; PORTER, 1980).

A segunda corrente está expressa no modelo *Strength, Weakness, Opportunities and Threats* (SWOT). De acordo com o mesmo, a firma consideraria ambos os aspectos, internos e externos. Os primeiros, definidos como forças e fraquezas da firma, e os do ambiente externo, definidos como oportunidades e ameaças. Em contraposição com a primeira corrente, a segunda inclui ambos os ambientes, interno e externo, porém considera com maior importância o ambiente interno em relação ao externo (ANDREWS, 1971; ANSOFF, 1965; HITT; IRELAND, 1985; HOFER; SCHENDEL, 1978).

A terceira corrente leva em conta a Visão da Firma Baseada em Recursos (VBR). Esta visão sustenta que a firma deve criar e basear sua estratégia competitiva na posição de seus recursos estratégicos e de suas capacidades, com respeito às oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece (BARNEY, 1991; PORTER, 1991; REED; DeFILIPPI, 1990). A idéia central é a de que os recursos e capacidades são as verdadeiras fontes de Vantagens Competitivas Sustentáveis (VCS), (BARNEY, 1995; CONNER, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

Para este estudo, recursos estratégicos são considerados aqueles que diferenciam a firma estrategicamente (LEONARD-BARTON, 1992). Estes recursos distinguem a firma de um ponto de vista estratégico somente se cumprirem, parcial ou completamente, quatro condições: (a) primeiro, o recurso deve ser valioso para a empresa; (b) segundo, o recurso deve ser raro; (c) terceiro, o recurso deve ser de difícil imitação; (d) finalmente, o recurso deve ser de difícil substituição (BARNEY, 1991).

Em um ambiente tão mutante e dinâmico como o dos negócios da atualidade, em que os fluxos de informação, tecnologia, preferências de consumo, entre outros, vivem mudando constantemente, pode ser muito mais efetivo e estável para as empresas definir a identidade empresarial e as estratégias de negócios que delas emanam a partir dos próprios recursos e capacidades. Nesse sentido, uma vez definido o negócio a partir do qual cada empresa é capaz de fazer melhor, se pode planejar uma estratégia mais estável do que aquela fundamentada nas necessidades que os consumidores buscam satisfazer.

Este enfoque, a partir da análise das capacidades internas e da relevância de recursos, permite planejar a estratégia dos atributos sobre os quais a firma controla, administra e pode exercer capacidade de gestão. De outro modo, se o planejamento da estratégia competitiva se baseia nas preferências e gostos dos consumidores, a variabilidade e a volatilidade destes fatores dinâmicos exercem uma instabilidade perniciosa em função de que a firma não os têm sob seu controle. Definitivamente, a ancoragem competitiva que outorga à firma o poder de gestão sobre os recursos que possui ou pode desenvolver, constitui outro aspecto que abona a justificativa deste enfoque para o estudo do desempenho diferencial competitivo que se está tratando de elucidar.

Torna-se interessante perguntar por que a indústria de vinhos pode ser um bom exemplo para o estudo do processo de internacionalização sob o enfoque de recursos, e por que vem tendo tanta atenção nos últimos anos, sendo que esta indústria contabiliza apenas 0,4% do consumo doméstico global e as videiras ocupam apenas 0,5% da superfície cultivada (da qual aproximadamente um terço produz uvas para vinho) (OIV, 2006). Além disso, globalmente não é uma indústria em crescimento, já que a produção e o consumo mundial de vinho vêm diminuindo há duas décadas.

Mas para grande quantidade de consumidores e investidores esta indústria provê um produto muito mais fascinante que a sua participação no PIB poderia sugerir: um caso de estudo de globalização que inclui os setores primário, secundário e terciário da economia. Além disso, o comércio internacional está aumentando nos últimos anos e os

países tradicionais perdem lugar frente aos novos concorrentes. Por último, representa um grande desafio para países cujo potencial competitivo constitui o principal incentivo para desenvolver suas capacidades estratégicas e posicionar produtos de qualidade no mercado internacional. Justamente pelo produto vinho ser um bem não padronizado cujo consumo depende em grande medida da valorização pessoal que o comprador lhe outorgue, pode-se perfeitamente pôr em prática um corpo teórico por meio do qual se tenta evidenciar a relação existente entre o desempenho competitivo internacional das empresas e as VCS criadas a partir dos recursos.

Considera-se que existem recursos que contribuem no desempenho competitivo internacional das empresas de diversas maneiras. Por um lado, aqueles vinculados às vantagens comparativas, os quais formam parte da dotação geral e não são exclusivos de nenhuma empresa. Além disso, existem recursos derivados da inserção e infra-estrutura regional e, por último, aqueles gerados ou explorados pela própria empresa. Dentre estes últimos, também podem se distinguir grupos, os quais serão detalhados mais adiante.

Para o mercado que nos interessa, a combinação de recursos internos e externos às firmas resulta em um fator chave. Fatores como solo, clima, matéria-prima, capacidade gerencial e técnica são, entre outros, de grande importância para o posicionamento de cada país no mercado global, mas, neste trabalho, se trata de conhecer melhor e valorizar a influência de cada um na competitividade.

Como as empresas de uma indústria atingem um destacado desempenho competitivo internacional? Esta pergunta é central na literatura de gerenciamento e de estudos sobre a forma de operação das firmas de uma indústria em diferentes países. Este trabalho se propõe indagar sobre o papel dos recursos na inserção das firmas nos mercados internacionais analisando indicadores de desempenho competitivo. A importância de compreender este fenômeno é relevante para a Argentina, pois permitirá, a partir de sua interpretação, formar a base para elaborar estratégias de competitividade internacional, ajudar outras firmas a tomarem decisões e desenhar políticas de fomento ao desenvolvimento setorial.

Neste trabalho se busca visualizar o desempenho das empresas nos mercados internacionais sob a perspectiva teórica da VBR considerando sua aplicação recente ao estudo do gerenciamento internacional (KOGUT; ZANDER, 1992; MADHOK, 1997; PENG, 2001; TALLMAN, 1991). Além disso, pretende-se enfatizar as relações entre os recursos utilizados e os resultados do desempenho competitivo internacional.

Nesse sentido, argumenta-se que um desempenho competitivo internacional destacado está baseado na busca de criação de valor (MORAN; GHOSHAL, 1999) através do desenvolvimento, transferência e uso de recursos entre países. Este objetivo de criação de valor guia a transformação das operações internacionais da firma.

As questões de pesquisa podem ser formuladas da seguinte forma:

Dadas as mesmas condições externas, por que algumas empresas atingem níveis altos em seu desempenho competitivo internacional e outras não? Que papel os recursos ocupam neste desempenho?

Ou, mais especificamente:

Qual é a relação entre recursos estratégicos, vantagens competitivas sustentáveis e desempenho competitivo internacional na indústria vitivinícola argentina?

Como é que as empresas podem construir vantagens competitivas sustentáveis que ajudem seu desempenho competitivo internacional a partir de seus recursos?

Quais recursos e por que em nível nacional, regional e de empresa são estratégicos para o desempenho competitivo internacional das empresas?

Quais dos recursos tangíveis e intangíveis dos que dispõem as empresas vitivinícolas analisadas constituem verdadeiras VCS para o desempenho competitivo?

Como se cumprem para as VCS identificadas, vindas dos recursos, as condições de inimitabilidade e não substituíbilidade?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o papel dos recursos na criação de Vantagens Competitivas Sustentáveis para o desempenho competitivo internacional nos casos das firmas selecionadas da indústria vitivinícola argentina à luz da VBR.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho foram:

Categorizar e analisar a importância dos recursos na criação de Vantagens Competitivas Sustentáveis para o desempenho competitivo internacional.

Identificar e analisar os recursos tangíveis e intangíveis que constituíram Vantagens Competitivas Sustentáveis nos casos das empresas selecionadas.

Analisar as condições de inimitabilidade e insubstituíbilidade das VCS provenientes dos recursos identificados como os mais valiosos e relacioná-las com o desempenho competitivo internacional.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Uma das razões que abonou a justificativa deste estudo se baseou na evidência de que as diferenças no desempenho competitivo dentro de cada indústria são muito mais marcadas do que entre indústrias (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991). Este fato estimulou o interesse em descobrir as razões pelas quais o mesmo se manifesta na prática. Algumas explicações sugeriram que isto se argumenta a partir da agressividade competitiva gerada quando uma indústria demonstra atrativo comercial suficiente para desempenhar-se bem nela (GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Assim, os competidores tratam de desenvolver estratégias competitivas efetivas para se apropriar dos benefícios do setor que os atraiu. Sendo assim, percebe-se a importância de conhecer as razões que explicam estas diferenças dentro da indústria vinícola, neste caso utilizando a teoria de VBR para indagar sobre suas causas.

Outra das motivações que levaram a empreender esta investigação se referiu a que recentemente houve um ressurgimento do interesse sobre o estudo do papel que os recursos das firmas cumprem como base para o desenho de estratégias competitivas. Este ressurgimento reflete em parte a insatisfação com os resultados alcançados pelo marco conceitual (“framework”) da escola econômica de organização industrial, que tem

dominado até a década de '80 em grande medida o pensamento contemporâneo acerca da estratégia empresarial. Esta insatisfação renovou o interesse por velhas teorias referidas à fonte de obtenção de benefícios empresariais e competitividade, associadas a autores como David Ricardo (1817), Joseph Shumpeter (1934) e Edith Penrose (1959).

Ainda que tenha havido avanços na abordagem destes novos enfoques a partir do resgate conceitual das velhas escolas mencionadas, a falta de unicidade e método para sua aplicação no gerenciamento estratégico justificou a continuação no estudo desta temática. Mais especificamente, se pôde afirmar que as implicações desta teoria são pouco claras em pelo menos dois sentidos. Em primeiro lugar, a falta de uma estrutura teórica integrada em um só “framework” e com ele a inexistência de uma base conceitual unificada que sustente a diagramação de um método geral, replicável e aplicável a diferentes setores. Segundo, relacionado com o primeiro, há pouquíssimos esforços realizados nas aplicações práticas deste corpo teórico. Além disso, os métodos utilizados são dissímiles e não comparáveis entre si, como assim também o é a disparidade da significação conceitual de certa terminologia chave, cuja convenção ajudaria para unificar a linguagem e os critérios analíticos. Por exemplo, no que se refere a recursos, existem múltiplas e variadas definições e classificações sobre as quais os autores não estão de acordo. Isto abonou a necessidade de contribuir ao avanço, em um sentido de unificação e universalização, da teoria, a fim de confluir em um método eficaz e replicável para colocá-lo à prova em diversos setores. O propósito deste trabalho e sua importância intentam realizar contribuições em ambas as frentes.

Esta pesquisa é relevante também porque busca colocar em prática conceitos que têm sido amplamente tratados na literatura, mas que ainda não foram suficientemente testados, merecendo investigações empíricas que dêem conta de sua relevância para a análise das estratégias empresariais. Para os investigadores, identificar os recursos estratégicos não resulta em tarefa fácil, pois muitas vezes estes são uma “caixa preta”. Muito mais difícil ainda resulta quantificar a contribuição de cada um deles para o desempenho competitivo internacional da empresa. Isto é particularmente relevante sobretudo nos recursos chamados intangíveis, que muitas vezes resultam ser um conjunto de habilidades, saberes e experiências difíceis de identificar e quantificar e que ainda têm um comportamento dinâmico no decorrer do tempo.

Por outro lado, a aplicação deste marco teórico no setor ao qual estamos dedicados, os agronegócios, também constituiu um atributo inovador, cujas contribuições deveriam

ser valorizadas dadas as escassas aplicações teóricas nos setores agroindustriais. Por sua vez, a própria dependência econômica dos países do Mercosul da riqueza genuína derivada dos agronegócios deveria justificar amplamente os ensaios nesta área, a fim de contribuir para seu desenvolvimento e competitividade.

Quanto à questão teórica, existe ainda a necessidade de aprofundar o reconhecimento e a identificação dos recursos estratégicos, assim como a de desenvolver uma metodologia para avaliar e quantificar suas potencialidades. Desta maneira, buscou-se com esta pesquisa contribuir para a aplicação desta base teórica em outros setores das atividades industriais.

Por outro lado, não existe um método comprovado para avaliar a contribuição dos recursos ao desempenho da empresa, tendo em vista que a mesma se encontra estreitamente relacionada com o ambiente externo e é muito difícil estimar o efeito que provoca cada recurso.

Neste trabalho, tratou-se de avançar na avaliação de recursos de caráter distinto que influenciam no desempenho competitivo internacional das empresas, levando-se em conta recursos provenientes de vantagens comparativas, das condições regionais e das próprias empresas. Neste sentido, esta pesquisa tratou de esclarecer algumas questões de índole teórica, avançando sobre o marco conceitual existente, e em questões de caráter prático, tratando de avaliar o desempenho de cada tipo de recurso nos casos de empresas selecionadas para este trabalho.

Pretendeu-se indagar, desde um ponto de vista teórico, a relação existente entre a posse ou criação de vantagens competitivas sustentáveis a partir de recursos estratégicos e o desempenho competitivo internacional. Por outro lado, procurou-se conhecer as implicações práticas destas relações, a fim de trazer esclarecimento sobre as relações entre estas variáveis, o que pode contribuir na formulação de políticas públicas para o desenvolvimento produtivo do setor, integrando-o cada vez mais ao mercado internacional.

Por outro lado, a presença argentina no mercado internacional de vinhos vem tendo uma crescente participação, por isso o interesse tanto do setor público como do privado para conhecer as razões que explicam e possam ajudar a melhorar o desempenho competitivo das empresas. Desta maneira, é possível ajudar as empresas, por meio de políticas de apoio, a desenvolver aqueles atributos que se considerem chave para o desempenho competitivo do setor.

1.5 ESTRUTURA OU ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este documento está organizado da seguinte forma: no presente capítulo, se estabeleceram a definição do problema, os objetivos geral e específicos e a relevância e justificativa da pesquisa. No capítulo 2, se apresenta a revisão da literatura, no qual atenta-se às principais linhas teóricas usadas como referencial para a pesquisa a partir da ampla literatura existente sobre a temática. No Capítulo 3, se detalham as características do setor: os vinhos finos, em seu panorama mundial e na Argentina, descrevendo particularmente a posição argentina nesse mercado. No Capítulo 4, se explica o método utilizado, detalhando a forma com que foram identificados os recursos e o critério para a seleção das empresas que atuaram como casos de estudo; detalham-se também os pontos mais relevantes auferidos do questionário. No Capítulo 5, se descrevem as empresas selecionadas para os casos de estudo a partir das entrevistas efetuadas nas mesmas. No Capítulo 6, se analisam e discutem os resultados observados, levantando algumas questões que surgem da interpretação. Finalmente, no capítulo 7, se extraem as conclusões, descrevem-se as principais contribuições desde o ponto de vista teórico e prático, e assinalam-se as principais limitações, bem como as sugestões para estudos posteriores.

2 REVISÃO DA LITERATURA E REFERENCIAL TEORICO

Este capítulo tem como propósito descrever o marco teórico conferido e as referências que se utilizaram especificamente. Para isso, se detalha a revisão da literatura no ponto 2.1 e o referencial teórico utilizado no ponto 2.2. Dentro do ponto 2.1, descrevem-se os trabalhos mais relevantes relacionados com a temática da VBR. Começando com a VBR no ponto 2.1.1, em primeiro lugar, consignam-se os antecedentes da teoria, mencionando os conceitos dos principais e mais tradicionais autores que se encontram nas publicações acadêmicas. Depois, explicam-se os fundamentos que deram sustento à base conceitual, enquadrando-os em perspectiva histórica. No ponto 2.1.2, explica-se especificamente a abordagem dos recursos, destacando os conceitos mais relevantes. No ponto 2.2, destaca-se o referencial teórico, extraindo aqueles conceitos dos autores que foram utilizados para a aplicação prática e a confecção geral deste trabalho, sendo estes: vantagens competitivas sustentáveis (2.2.1) e o modelo de enfoque dinâmico de recursos, capacidades, VCS e estratégia (2.2.2), utilizado como base. Por último se detalham os estudos empíricos anteriores (2.2.3).

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

2.1.1 Visão da Firma Baseada em Recursos

2.1.1.1 Antecedentes

O enfoque baseado em recursos considera que as firmas com estruturas e sistemas superiores de competição estão baseadas não tanto nos investimentos que levantam barreiras à entrada ou preços altos no longo prazo, mas em capacidades internas próprias que geram custos baixos ou alta qualidade do produto. Segundo esta visão, as rendas superiores obtidas por certas empresas provêm de recursos específicos e escassos mais do

que de seu posicionamento no mercado. Assim, as vantagens competitivas se localizam “a montante” do mercado do produto, na natureza própria dos recursos e na dificuldade ou impossibilidade dos concorrentes em adquiri-los.

Encontraram-se na literatura referências ao enfoque de recursos desde a década de 1960. O texto original de Learned *et al.* (1965) afirmava que a capacidade de uma organização reside em sua habilidade atual e potencial para confrontar contra a adversidade das circunstâncias ou da concorrência. Cada organização tem forças e fraquezas atuais e potenciais; resulta importante tratar de determinar quais são e distinguir umas das outras. Assim, as habilidades de cada firma dependem não só das oportunidades ou do confronto, mas também dos recursos que elas possam reunir.

Learned *et al.* (1965) propuseram que a real ferramenta para o sucesso de uma empresa, ou ainda, para seu futuro desenvolvimento, reside em sua habilidade para encontrar ou criar alguma competência realmente diferencial. Isso significa explorar aquilo que a empresa faz particularmente bem.

Novos estudos empíricos vêm sendo realizados ressaltando a importância dos fatores específicos das firmas que explicam sua *performance*¹. Segundo a visão baseada em recursos, as firmas são heterogêneas com respeito às suas dotações de recursos ou capacidades. Mais ainda, a dotação de recursos determina, pelo menos no curto prazo, a forma como as firmas se desenvolvem no mercado. As razões são: a) o desenvolvimento estratégico é considerado um fato extremamente complexo, significa que as firmas não adquirem novas capacidades e competências rapidamente; b) as capacidades estratégicas são dificilmente negociáveis ou não estão disponíveis no mercado, por exemplo, o conhecimento tácito; assim, a indústria não pode equilibrar sua dotação de recursos em relação aos concorrentes por meio de um mercado de fatores ou recursos e c) apesar de poder comprar alguns recursos ou capacidades, nem sempre poderão se apropriar eficientemente das rendas por eles geradas.

No que se refere ao gerenciamento econômico e de negócios, a teoria neoclássica constituiu um enfoque tradicionalmente usado para analisar a inovação. Esta teoria tem uma consideração excessivamente simplista da tecnologia, a qual é considerada como um parâmetro dentro da função de produção, com um comportamento estático, exógeno à firma e com distribuição uniforme entre as empresas. Depois dos estudos de Shumpeter

¹ Estudos no campo automotivo e outros podem ser encontrados em Womack; Jones; Roos (1991); Hayes; Clark (1985); Barney (1994) e Clark; Fujimoto (1991), entre outros.

(1934), a mudança tecnológica começou a receber grande atenção. A principal função da tecnologia no desenvolvimento econômico começou a tomar força e com ela a figura do agente inovador despertou interesse crescente. Este autor propõe dois fatores, o tamanho da companhia e o grau de concentração do mercado como diretrizes determinantes do progresso tecnológico, fatores que logo seriam retomados pela escola da Organização Industrial. Esta aproximação é a chave para compreender a influência dos fatores externos sobre o processo de inovação e sua influência no desempenho competitivo. No entanto, esta visão não considera outros fatores internos que também determinam a atividade inovadora, ou melhor, a forma como ocorre o processo de inovação dentro da firma e como isto influencia no desempenho competitivo. Para tanto, devem ser considerados outros enfoques.

Algumas perspectivas adicionais têm ajustado a análise aos processos reais. Entre estas perspectivas, podemos nos referir aos custos de transação econômica (WILLIAMSON, 1975; 1985), à teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976), à teoria evolucionista (NELSON; WINTER, 1982) e àquela que nos ocupa, “*Resource-based View*” (VBR) (WERNEFELT, 1984).

A teoria dos custos de transação econômica assinala as imperfeições da atividade inovadora, tais como a especificidade de ativos, incertezas e assimetrias de informação. Estas características entorpecem o funcionamento natural dos mecanismos de mercado devendo se internalizar dentro do sistema ou solucionar por meio da intervenção de outras estruturas intermediárias. A teoria positiva da agência revela a influência da divergência de interesses entre os agentes econômicos da firma e o processo inovativo. Sob estas circunstâncias e somada esta condição à existência de problemas de informação, o fluxo de investimento em inovação da firma pode ser de pequena magnitude.

A teoria evolucionista está centrada na análise da forma sob a qual a firma desenvolve seu processo inovativo. Adota uma visão dinâmica da tecnologia em um contexto de constante mudança e evolução e no qual intervêm componentes de caráter tácito complexo e sistêmico (GARUD; NAYYAR, 1994) e resultam de natureza acumulativa (MALERBA; ORSENIGO, 1995, p. 285). Desse modo, concretiza-se a forma em que o processo depende de sua história passada e de seu caráter de natureza irreversível dentro de uma trajetória de estratégia inovadora (PAVITT, 1987; DOSI, 1991). A capacidade única de cada firma que determina seu comportamento estratégico posterior se origina da combinação de múltiplas causas de natureza formal e informal descritas na

teoria. Um dos principais conceitos em que se baseia estabelece que cada empresa constrói uma base de conhecimento que é de difícil transferência, o que resulta oposto ao de bem público do enfoque clássico (PAVITT, 1984; DOSI, 1988a; 1988b). A existência de diferenças significativas entre firmas em termos de capacidades tecnológicas está subjacente e é claro que estas se traduzem em diferentes comportamentos competitivos. Este resulta em um ponto de partida muito bom para desenvolver o conceito de processo inovador com influência nas estratégias diferenciais das firmas.

O enfoque da VBR realiza uma análise interna da inovação. Nele, entende-se que uma de suas mais importantes características é que o processo está baseado no fluxo de conhecimento e informação, o que permite seu desenvolvimento ao longo do tempo (WERNEFELT, 1984). Este recurso, o conhecimento, configura uma importante fonte de vantagem competitiva para a companhia (BARNEY, 1991) por ser valioso e escasso, uma vez que não se deprecia com o uso e não resulta facilmente transferível. Além disso, sua apropriação é factível e freqüente (dependendo de seu nível de proteção, sua complexidade e a posse de bens complementários). Ainda, é difícil imitar levando em conta as deseconomias de compreensão de tempo (DIERICKX; COOL, 1989a). Mais adiante voltaremos a este ponto. Este enfoque revela a importância de recursos internos, tais como físicos, financeiros, humanos ou organizacionais.

2.1.1.2 Fundamentos

A VBR sugere que as firmas não deveriam ser observadas em termos de suas atividades no mercado de produtos, mas sim em termos de seus recursos (WERNERFELT, 1984). A noção que define a empresa em termos de seus recursos foi expressa no estudo seminal de Prahalad e Hamel (1990).

Estes autores argumentam que a superioridade das corporações sobre suas rivais se deve às suas competências essenciais e à forma como estas são exploradas. Isso implica assumir o pressuposto de que as empresas são heterogêneas em termos de dotações de recursos. Cada firma tem caráter único e se espera que possuam diferentes perfis de recursos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Com efeito, é necessária uma explicação teórica sólida que atribua o papel dos recursos dentro do campo de gerenciamento estratégico. Esta explicação foi sugerida por Collis e Montgomery (1998), que afirmaram que “os recursos são a substância da estratégia, a mesma essência das vantagens competitivas sustentáveis (VCS)”. Dessa maneira, os recursos e as capacidades organizacionais particulares, tanto como a forma em que elas são exploradas (REED; DeFILLIPPI, 1990), permitem à firma detectar as mudanças ambientais geradoras de maior fonte de vantagens competitivas sustentáveis, e explorá-las adequadamente (BARTMESS; CERNY, 1993).

Uma vez que a firma possui VCS, espera-se que ela se comporte com superioridade em relação aos seus competidores. A conquista e a preservação de VCS e o desempenho superior é uma função dos recursos e capacidades que cada firma leva ao campo competitivo (AAKER, 1989; BARNEY, 1995; CONNER, 1991; GRANT, 1991) e da maneira que estas competências são exploradas (REED; DeFILLIPPI, 1990).

Mais ainda, VCS consiste em um ajuste entre os recursos e as habilidades de uma organização com as oportunidades e riscos que mostram o ambiente em relação aos seus propósitos, assim, os recursos são concebidos como a substância da estratégia (HOFER; SCHENDEL, 1978).

Os recursos, desta maneira, são considerados como a essência das VCS, como uma habilidade da firma para ganhar e sustentar seus benefícios, o que depende de sua capacidade para defender sua posição de vantagem, sendo que isso basicamente reside em seus recursos (CONNER, 1991).

A premissa básica desta teoria é que as empresas deveriam formular suas estratégias baseadas em seus recursos e competências essenciais em relação às ameaças e oportunidades do ambiente (BARNEY, 1991; PORTER, 1991; PETERAF, 1993; REED; DeFILLIPPI, 1990) desde que os recursos e competências essenciais sejam considerados a mais valiosa fonte de criação de VCS (BARNEY, 1995; GRANT, 1991).

Uma competência essencial ou “*core competence*” pode ser compreendida como uma complexa integração de tecnologias e habilidades de uma empresa, definindo um núcleo de conhecimentos em que esta apresenta a sua maior excelência e a partir da qual pode adicionar valor em múltiplos produtos² direcionados a múltiplos mercados (WILK, 1997).

Além das CVS particulares de cada firma, existem algumas que podem se contruir dentro de um conglomerado produtivo ou cluster. Como afirma Fensterseifer (2006), a interação de firmas em ações cooperativas para fins estratégicos, tais como ações coletivas, compartilhamento de recursos e pesquisa experimental, co-produção, economias de escala e abrangência, é uma característica importante dos clusters mais desenvolvidos. Estas interações estratégicas promovem a formação de redes dentro do cluster, com diferentes e variados propósitos, mas onde a aprendizagem, a inovação e a criação de vantagens competitivas são geralmente de importância central.

Uma classificação pode levar a um melhor entendimento da natureza dos recursos essenciais. A tipologia mais básica é a que os classifica em duas categorias. A primeira é a de recursos tangíveis, que consistem em todos os elementos físicos que a organização possui (materiais, equipamentos, etc). A segunda compreende os intangíveis, os que não aparecem nas planilhas de balanços, tais como a cultura organizacional, a reputação, o controle interno e a pesquisa e desenvolvimento (P&D). A maior diferença entre recursos tangíveis e intangíveis é a sua flexibilidade (CHATTERJEE; WERNERFELT, 1991). Enquanto os recursos tangíveis são mais facilmente intercambiados e imitados, os intangíveis são muito difíceis de intercambiar e imitar. Mais ainda, os recursos intangíveis têm sido sempre considerados como responsáveis pela criação de valor na firma.

Como se afirmou anteriormente, a VBR sugere que as vantagens competitivas das firmas são derivadas de seus recursos e capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). De acordo com Amit e Schoemaker (1993), os recursos são ativos próprios ou controlados pelas firmas, enquanto que as capacidades se referem às habilidades da firma para alcançar os resultados desejados.

² Quando utilizamos o termo produtos referimo -nos, de forma ampla, tanto a produtos físicos como serviços.

Barney (1991) assevera que as firmas competem com base em recursos organizacionais únicos, os quais devem ser raros, difíceis de imitar e não-substituíveis. Esta visão da firma está baseada no pressuposto de que os recursos são por sua vez heterogêneos entre as firmas e imperfeitamente móveis.

Makadok (2001) afirma que os recursos por si mesmos podem atuar como unidade de análise, as firmas alcançam vantagens de mercado por integrar estes recursos e destiná-los à criação de capacidades organizacionais. O autor argumenta que estas capacidades específicas provêm retornos econômicos tendo em vista que as firmas que as possuem são mais efetivas que suas competidoras em explorar os recursos.

Por sua vez, a partir da teoria entende-se que os recursos por si só não levam a um melhor desempenho para a empresa. Segundo a VBR, a capacidade de gerar superioridade depende da maneira através da qual cada empresa utiliza seus recursos.

A condição de imperfeita imitabilidade dos recursos está baseada em três princípios: a) a habilidade da firma para obter os recursos é dependente das condições singulares e únicas de seu desenvolvimento e história (*path dependence* ou dependências de caminho); b) a conexão entre a posse dos recursos e a vantagem competitiva sustentável se caracteriza por uma ambigüidade causal; e c) a geração de recursos que criam vantagens competitivas sustentáveis consiste em um processo socialmente complexo (BARNEY, 1991). Com respeito à presença de *dependências de caminho*, Wilk e Fensterseifer (2003) assinalam que elas implicam barreiras à aquisição ou ao desenvolvimento acelerado de recursos, impondo seqüências de ações bem determinadas e relativamente inflexíveis para o acesso a um recurso. Essa situação se refere a condições tais que os custos envolvidos na aceleração da aquisição de um recurso estratégico superariam os potenciais ganhos derivados deste recurso.

2.1.2 Abordagem dos Recursos

Segundo Fensterseifer e Wilk (2005, p. 1)

A premissa central desta abordagem é que desempenhos superiores à média em uma indústria são influenciados e explicados pela presença de recursos estratégicos raros, escassos e dificilmente imitáveis ou acessíveis aos concorrentes, propiciando a criação de assimetrias e vantagens competitivas para as firmas que os possuem.

A VBR centra seu enfoque na exploração, por parte das empresas, de seus recursos estratégicos a fim de ganhar vantagens competitivas sustentáveis que proporcionem um melhor desempenho. Criar uma lista de todos os recursos citados na literatura e sobre os quais se é possível investigar resulta em uma tarefa bastante complexa. A principal razão desta dificuldade é que os limites, componentes e definições de recursos variam amplamente de acordo com a perspectiva e os interesses de cada estudo e pesquisa.

Este trabalho utilizou o conceito de recurso como todo aquele fator que tem a potencialidade de contribuir com o benefício econômico da empresa. Os recursos se classificam em duas grandes categorias: tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis incluem aqueles fatores que têm incorporado um valor financeiro ou físico e são mensurados nos balanços das companhias. Em geral, não há controvérsia sobre o que compreende esta categoria (ANDERSEN; KHEAM, 1998).

Os recursos intangíveis são aqueles fatores que por sua natureza não são nem físicos nem financeiros, sendo que raramente estão incluídos nas planilhas de balanço das empresas.

Ainda que exista alguma classificação dos recursos intangíveis em uma base teórica, não há um guia para determinar como classificar os recursos intangíveis ou por que deveriam ser classificados ou categorizados de certa maneira. Desta forma, Hall (1992, 1993) é um dos poucos autores que oferece um método para determinar como se poderiam categorizar os recursos intangíveis.

Hall (1992; 1993) sugere que os recursos intangíveis encontram-se dentro de duas categorias: ativos e destrezas (habilidades ou capacidades indistintamente). Se o recurso intangível é algo que a firma “tem”, então é um ativo; se é algo que a firma “faz”, então é uma habilidade ou capacidade. Desta forma, a distinção entre ativo e habilidade pode não ser tão fácil de realizar (ANDERSEN; KHEAM, 1998).

Segundo Hall (1992), os recursos podem ser conceitualizados como:

- 1) Recursos Tangíveis: inclui a) ativos financeiros (GRANT, 1991) e b) ativos físicos (GRANT, 1991);

- 2) Recursos Intangíveis: são ativos que incluem a) direitos de propriedade intelectual (HALL, 1992), b) ativos organizacionais (BARNEY, 1991; FERNANDEZ et al., 2000), ativos de reputação (ROBERTS; DOWLING, 2002);
- 3) Recursos intangíveis que são habilidades e capacidades (HALL, 1992; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; DAY, 1994).

Estes elementos estão sintetizados na Figura 1 a seguir.

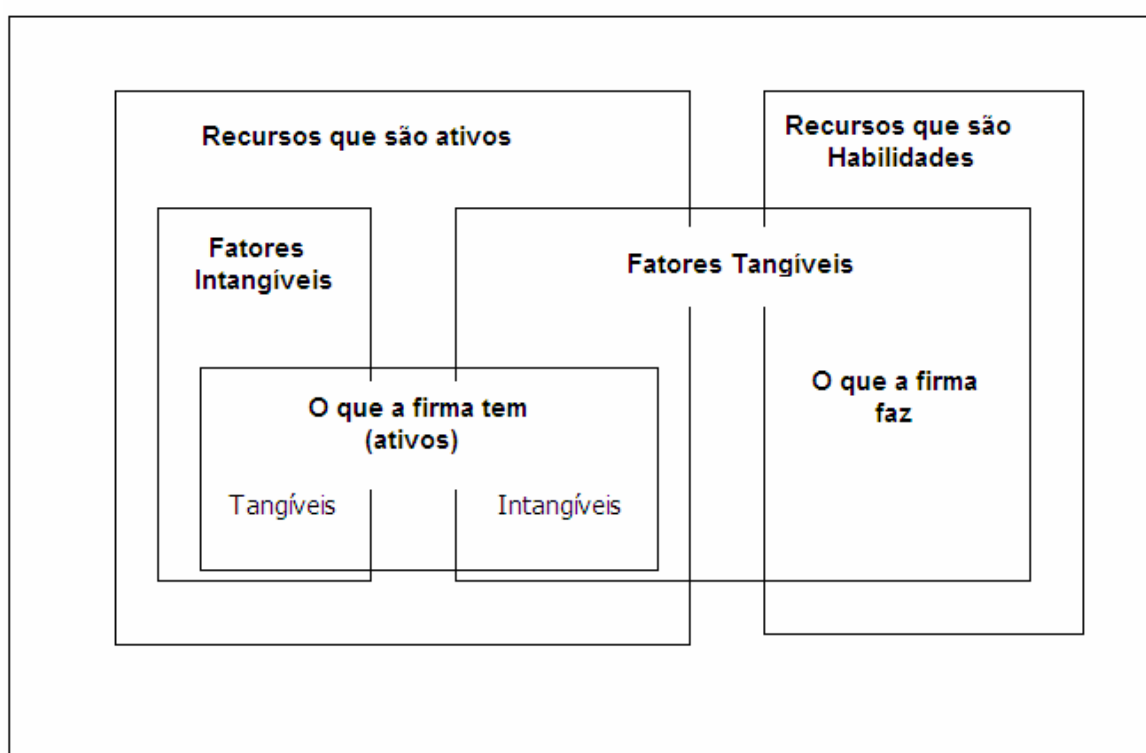


Figura 1 - Classificação de recursos

Fonte: Adaptado de Galbreath (2005).

A seguir detalha-se uma lista com os principais recursos intangíveis, alguns dos quais serão utilizados para este trabalho, segundo os levantamentos efetuados na literatura (CARMELI, 2001; AAKER, 1989; FERNANDEZ *et al.*, 2000; HALL, 1992):

Estratégia Organizacional

Controle Interno

Habilidade para captar fundos

Proteção do ambiente

Know-How

Relações industriais

Habilidade para aprender

Habilidade para administrar mudanças

Competência gerencial

Reputação organizacional

Reputação de seus produtos/serviços

Pesquisa e desenvolvimento

Bases de dados

Capital Humano

Direitos de propriedade intelectual

Relações com a comunidade

Relações com o governo local e central

Marketing e vendas

Desenvolvimento de negócios e planejamento

Organização

Comunicação organizacional

Cultura organizacional

A idéia do modelo consiste no fato de que as empresas possam eleger os sete recursos mais relevantes (por serem considerados estratégicos) e, segundo a opinião dos entrevistados, possam ser determinados os critérios de: valor, raridade, inimitabilidade e não-substitutibilidade (BARNEY, 1991).

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com base na revisão da literatura realizada nos pontos anteriores, se utilizarão os referenciais apresentados a seguir para construir o modelo analítico.

Em primeiro lugar, seguindo Makadok (2001), os recursos por si mesmos podem atuar como unidade de análise, e as firmas alcançam vantagens de mercado por integrar estes recursos e destiná-los à criação de capacidades organizacionais. Nesta linha argumenta-se que se pode partir dos recursos para analisar o desempenho competitivo internacional das firmas.

A partir daí, se considerarão as condições que Peteraf (1993) planeja em seu modelo de recursos e *performance* das firmas. As mesmas são: a) heterogeneidade nos recursos, o que explica a extração de rendas ricardianas; b) limites *ex-post* na concorrência, necessários para manter as rendas; c) mobilidade imperfeita dos recursos, o que assegura que as rendas fiquem na empresa e d) limites na concorrência *ex-ante*, que evita perdas na renda originada pelo recurso estratégico mediante um maior preço de aquisição.

A primeira condição implica que para obter rendas extraordinárias provenientes de um recurso, este deve possuir uma oferta limitada. Então, as firmas eficientes podem sustentar suas vantagens competitivas somente se os seus recursos não podem ser expandidos livremente ou imitados por outras firmas, o que mantém o preço do produto alto. Aqui se manifesta o conceito de rendas ricardianas. Segundo Ricardo, quando um recurso é fixo, as firmas mais eficientes operam com custos médios menores, extraindo uma renda extraordinária sobre aquelas que operam com custos maiores. Se as vantagens pudessem ser copiadas (sendo o recurso estendido a todas as firmas) a oferta cairia, gerando uma baixa no preço de produto que dissiparia as rendas extraordinárias. Este princípio ricardiano pode ser aplicado na compreensão dos recursos de disponibilidade limitada.

Os limites *ex-post* na concorrência implicam que as vantagens obtidas da heterogeneidade na posse de recursos podem se manter ao longo do tempo por meio da limitação na concorrência. Para conseguir isso, faz-se necessário que se cumpram duas condições: a imperfeita imitabilidade e a imperfeita substituibilidade dos recursos.

A terceira condição, mobilidade imperfeita, implica que não existe um mercado eficiente para esses recursos estratégicos. Isto significa que não é possível a compra e a venda dos mesmos mediante o processo de intercâmbio corrente, o que explica a diferença entre o valor do recurso dentro da firma e seu custo de oportunidade fora dela, significativamente menor, ocasionando uma forma de renda. Esta idéia sugere que recurso e firma atuam numa interação que excede o valor do recurso em si mesmo.

A última condição, limites *ex-ante*, implica que antes de uma firma se estabelecer no mercado, a concorrência pelo recurso estratégico deve ser limitada, o que demanda um funcionamento imperfeito do mercado de fatores estratégicos.

2.2.1 Vantagens competitivas sustentáveis

Outro conceito que será utilizado é o de Vantagens Comparativas Sustentáveis (VCS). VCS consiste em um ajuste entre os recursos e habilidades de uma organização com as oportunidades e riscos que mostram o ambiente em relação a seus propósitos, assim os recursos são considerados como a substância da estratégia (HOFER; SCHENDEL, 1978).

Quanto à classificação de recursos, se utilizará uma divisão em duas categorias. A primeira é a de recursos tangíveis, todos os elementos físicos que possui a organização (materiais, equipamentos, etc). A segunda compreende os intangíveis, não aparecem nas planilhas de balanços, tais como a cultura organizacional, a reputação, o controle interno e a pesquisa e desenvolvimento (P&D). A maior diferença entre recursos tangíveis e intangíveis é a sua flexibilidade. Enquanto que os recursos tangíveis são mais facilmente intercambiados e imitados, os intangíveis são muito difíceis de intercambiar e imitar. Mais ainda, os recursos intangíveis têm sido sempre considerados responsáveis pela criação de valor na firma.

Como já exposto, Hall (1992) assevera que os recursos podem ser conceituados como:

Recursos Tangíveis: incluem a) ativos financeiros (GRANT, 1991) e b) ativos físicos (GRANT, 1991).

Recursos Intangíveis que são ativos, incluem a) direitos de propriedade intelectual (HALL, 1992), b) ativos organizacionais (BARNEY, 1991; FERNANDEZ et al., 2000) ativos de reputação (ROBERT; DOWLING, 2002).

Recursos intangíveis que são habilidades e capacidades (HALL, 1992; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; DAY, 1994).

Esta é a classificação que será utilizada para indagar sobre os recursos internos da firma.

Os recursos da firma são definidos por Barney (1991) como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informações, conhecimentos, etc, controlados por uma firma que os capacitam para conceber e implementar estratégias que aperfeiçoem sua eficiência e eficácia”. Nesta definição se circunscrevem tanto o conceito de recurso como o de capacidade. Barney (1991) afirma que os recursos e capacidades empresariais podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis controlados pela empresa, sendo que estes incluem habilidades diretas, rotinas e processos organizacionais, informação e conhecimento.

Barney (1991) indica duas suposições elementares na teoria de recursos e capacidades. Primeiro, os recursos se distribuem de forma heterogênea por meio das organizações, o que o autor chama heterogeneidade dos recursos da firma; e segundo, estes recursos produtivos não podem ser transferidos de uma organização a outra sem custo, denominado imobilidade dos recursos da firma. Dadas estas implicações, Barney (1991) sustenta que os recursos que são valiosos e raros podem produzir vantagem competitiva.

Uma empresa tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que cria valor e que, por sua vez, não está sendo implementada por um competidor, tanto atual como potencial, e, também, quando essas outras empresas não são capazes de duplicar os benefícios dessa estratégia (Barney, 1991). Logo, quando tais recursos são também e simultaneamente difíceis de imitar e difíceis de substituir, podem produzir uma vantagem competitiva sustentável. Mesmo que o conceito de vantagem competitiva sustentável desde uma perspectiva empírica se associe a um efeito de longo prazo, não é isso o que a determina como sustentável, mas sim a incapacidade atual e potencial da competência de duplicar tal estratégia. Barney (1991) também assinala que a vantagem competitiva não é eterna; mudanças imprevistas na indústria podem fazer com que recursos

que sustentavam vantagens competitivas atuais deixem de fazê-lo e que outros que eram irrelevantes possam sustentar vantagens competitivas novas.

2.2.1.1 Inimitabilidade

Em relação aos antecedentes da inimitabilidade dos recursos, Barney (1991) sugere que se pode classificar em uma ou mais do que estas três grandes categorias: dependência de caminho, ambigüidade causal e complexidade social.

A **dependência de caminho** agrupa aqueles antecedentes relacionados com o desenvolvimento histórico da empresa e a habilidade dela para adquirir e explorar alguns recursos que dependem de um lugar no tempo e no espaço (BARNEY, 1991). Pode-se afirmar que o desenvolvimento ou aquisição de recursos e capacidades a um custo baixo pode depender de a empresa estar no lugar correto e no tempo correto na história, isto é, de aproveitar as oportunidades históricas. Adicionalmente, a história também tem um papel importante, incrementando os custos de imitação tendo em vista que muitos atributos da empresa podem se desenvolver só em períodos muito longos de tempo.

A **ambigüidade causal** agrupa os antecedentes associados à incerteza relacionada às conexões causais entre ações e resultados. A ambigüidade causal existe quando as relações entre os recursos controlados pela empresa e a vantagem competitiva sustentável não são entendidos ou são entendidos muito imperfeitamente (BARNEY, 1991). Quando existe ambigüidade causal sobre a fonte de vantagem competitiva os custos de imitação são mais altos. Existem ao menos duas razões para a existência da ambigüidade causal sobre a fonte de vantagem competitiva. A primeira é que as fontes de vantagem são consideradas como fatores ou processos internalizados na empresa e não se fale deles, atributos tácitos de uma empresa (intangíveis). Estes podem ser descritos como ativos invisíveis e podem incluir a cultura organizacional, os procedimentos operacionais padrão, e as rotinas organizacionais. Estes ativos intangíveis possibilitam uma melhor comunicação organizacional, servem de guia aos administradores em situações complexas e de incerteza, e tornam os processos de tomada de decisões mais eficientes. Claramente estes ativos são valiosos para a empresa e são custosos de imitar, já que não está inteiramente claro para o imitador o que se deve duplicar. Uma segunda razão para a existência da ambigüidade

causal sobre a fonte de vantagem competitiva é que esta depende de um grande número de pequenas decisões e ações da empresa muito mais do que de umas poucas decisões importantes. Este alto número de pequenas decisões é mais imperceptível, e, portanto, menos imitáveis.

A terceira e última categoria dos antecedentes de inimitabilidade é a **complexidade social**. Os recursos e as capacidades que são socialmente complexos podem ser custosos de imitar, ou, como indica Barney (1991), quando a vantagem competitiva está baseada em fenômenos sociais complexos, a habilidade de outras firmas para imitar estes recursos está restringida significativamente. Exemplos destes fenômenos sociais complexos são as relações interpessoais entre os administradores de uma empresa, a cultura da organização e a reputação da empresa com respeito a seus provedores e clientes. Ainda, estes atributos sociais complexos evoluem e mudam com o passar do tempo, as demoras associadas às mudanças neste tipo de relações sociais sugerem que as empresas que baseiam suas vantagens competitivas neste tipo de recursos e capacidades podem ser imunes à imitação de baixo custo em curto prazo.

Um ponto interessante para esta pesquisa é o que Barney (1991) assinala com relação à complexidade social e a tecnologia. Para Barney, as tecnologias físicas - tais como máquinas, robôs industriais ou complexos sistemas de administração de informação - não estão incluídas no tipo de fontes imperfeitamente imitáveis, e mais: são por si mesmas tipicamente imitáveis. O autor explica que se uma empresa compra um tipo destas tecnologias físicas e com ela implanta uma estratégia, também outras empresas poderiam estar habilitadas a comprar as mesmas tecnologias e implantar a mesma estratégia, portanto, não seriam uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, a exploração de ditas tecnologias envolve o uso de recursos sociais complexos da empresa, nem todas as empresas empregam de igual forma estas tecnologias, seu uso depende das relações sociais, cultura, etc. Logo, se estes recursos sociais complexos são de difícil imitação, a empresa pode obter uma vantagem competitiva sustentável pela exploração destas tecnologias, na hipótese de que eles sejam, além de valiosos, raros e não substituíveis.

Dadas estas características, é possível afirmar que por mais que cada firma possa enumerar uma longa lista de recursos, nem todos eles possuem o potencial para se converter em fonte de vantagem competitiva sustentável. É assim que se considera importante dar atenção às características de criação de vantagens a partir de certos recursos

estratégicos. Já se mencionaram as características que Barney apresenta como condicionantes. Grant (1991) sustenta que os níveis de durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade são determinantes muito importantes. Collis e Montgomery (1995) sugerem que se devem avaliar cinco características: inimitabilidade, durabilidade, apropriabilidade, substituibilidade e superioridade competitiva. Amit e Schoemaker (1993) vão mais além, produzindo uma lista de oito critérios incluindo: complementaridade, escassez, dificultosa comercialização, inimitabilidade, limitada substituibilidade, apropriabilidade, durabilidade e acoplamento com oportunidades da indústria. Em algumas análises práticas e com uma exacerbada atitude de simplificação, estas características estão consideradas como incorporadas dentro de outros conceitos tais como valor, barreiras à duplicação e apropriabilidade.

Para que um recurso resulte uma fonte de vantagem competitiva, deve, como se expressou, ser valioso ou criador de valor na firma. Nas palavras de Barney (1991), deve permitir à firma conceber ou implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade devido à sua relação com a satisfação de seu mercado. Isso significa que ainda que os recursos possam encontrar certas direções, se eles não permitem a criação de valor não são uma fonte potencial de vantagens.

A inabilidade dos competidores para duplicar recursos próprios de uma firma é um elemento central da VBR, embora a discussão de barreiras de duplicação tenha resultado complicada devido a inconsistentes, e por sua vez, conflitivos usos de certa terminologia na literatura. Vários esquemas de classificação sobre este ponto têm sido propostos, incluindo acumulação de stocks (DIETRICKX; COOL, 1989a), lacunas nas capacidades (COYNE, 1986), capacidades diferenciais (HALL, 1992; 1993), limites ex-post à competência (PETERAF, 1993), mecanismos de isolamento (RUMELT, 1984; 1987), imitabilidade incerta (LIPPMAN; RUMELT, 1982) e ambigüidade causal (REED; DeFILLIPPI, 1990). No quadro seguinte se indicam os resultados das diferentes referências das barreiras à duplicação.

Autor	Barreiras à duplicação de recursos
Lippmann e Rumelt (1982)	Imitabilidade incerta
Reed e DeFillippi (1990)	Complexidade, “tacitness”, especificidade
Rumelt (1984; 1987)	Efeitos de comunicação, economias de escala, aprendizagem produtivo, reputação, lacunas explicativas
Coyne (1986)	Diferenças culturais, diferenças funcionais, diferenças de posição, diferenças regulatórias
Dierickx e Cool (1989)	Erosão dos recursos, eficiências de acumulação de <i>stock</i> , ambigüidade causal, interconexões de <i>stocks</i> de ativos, deseconomias de compreensão de tempo

Quadro 1 - Classificações alternativas de barreiras à duplicação de recursos

Fonte: Fahy e Smithee (1999, p. 6).

Talvez o ponto de partida mais usado sobre a explicação de barreiras à duplicação seja o da transparência de GRANT (1991). O problema básico para o competidor poderia ser o da informação difusa, que lhe impede de identificar quais são as razões que subjazem sob o êxito da firma. Este é o conceito essencial de ambigüidade causal (REED; DeFILLIPPI, 1990), o de imitabilidade incerta. Lippman e Rumelt (1982) sugerem que a incerteza na identificação dos fatores de êxito explica as diferenças de comportamento competitivo entre as companhias ativas e as entrantes potenciais, apesar de que a entrada no mercado seja aberta. Esta incerteza na imitabilidade dá lugar à obtenção de rendas que podem ser apropriadas pela empresa sem depender de seu poder de mercado ou de barreiras de entrada. REED e DeFILLIPPI (1990) também afirmam que a ambigüidade pode ser de tal magnitude que ainda nem os próprios agentes internos da firma compreendem bem estas relações entre ações e resultados.

Na busca pela explicação das causas de tal ambigüidade, Reed and DeFillippi (1990) lançaram luz sobre algumas características de recursos que podem ajudar na prevenção da imitação por parte de competidores. Eles sugerem três características de recursos que podem ser simultaneamente fonte de ambigüidade e vantagem, chamadas “*taciness*”, complexidade e especificidade. “*Taciness*” é uma característica das atividades baseadas em habilidades (POLANYI, 1967) e se refere à inability para identificar ou codificar um padrão de atividades. As atividades que se baseiam em habilidades aprendidas na prática são acumuladas por meio da experiência e refinadas com sua repetição (REED; DeFILLIPPI, 1990). A complexidade resulta da interconexão de stocks de ativos (DIERICKX; COOL, 1989), das relações sociais dentro da firma (BARNEY, 1991) e da co-especialização de ativos (TEECE, 1986) em que cada ativo deve ser usado em conexão com outros. Reside no grande número de tecnologias, rotinas organizacionais e experiências da equipe que vão configurando a organização (REED; DeFILLIPPI, 1990).

Sugere também que poucos indivíduos, se é que há algum, possuem suficiente amplitude e profundidade de conhecimento para abranger todo o conjunto de saber (NELSON; WINTER, 1982). Esta informação, então, resulta imóvel e fixa ainda que os empregados da firma possam migrar para alguma empresa competidora. Especificamente reflete a idéia de que as transações dentro de cada empresa e em relação a outras resulta “idiossincrática” para cada firma (WILLIAMSON, 1975; 1985). Tais transações têm uma dimensão de tempo (DIERICKX; COOL, 1989) e esta trajetória de dependência de cada firma individual resulta extremamente difícil de identificar e replicar (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; DIERICKX; COOL, 1989).

Ainda quando os recursos resultam claramente identificados e compreendidos, sua imitação pode ser prevenida por meio de sistemas legais de direitos de propriedade (COYNE, 1986; HALL, 1992; 1993). Recursos tais como patentes, marcas e copyrights podem se proteger por meio de leis de propriedade intelectual e as vantagens competitivas podem provir de outras atividades regulatórias, tais como a garantia de licenças de operação (COYNE, 1986). Além disso, os recursos mais transparentes podem não ser imitados devido à presença de economias “dissuasórias” (COLLIS; MONTGOMERY, 1995; RUMELT, 1984; 1987). Por exemplo, a imitação pode ser impedida através de requerimentos de investimento muito importantes cujo retorno não se encontra assegurado.

Em resumo, os recursos são inimitáveis ou imperfeitamente imitáveis quando a relação com as vantagens competitivas resulta pobremente compreendida e/ou possuem as características de “taciness”, complexidade, especificidade, proteção regulatória e economias “dissuasórias”.

2.2.1.2 Imobilidade

Grande parte da literatura focaliza sobre a identificação do tipo de recursos que é provavelmente menos móvel. Grant (1991) propõe que alguns recursos podem ser geograficamente imóveis devido aos custos de realocação. No entanto, as barreiras mais importantes à mobilidade existem quando os recursos são específicos da firma, quando os direitos de propriedade não estão bem definidos, em que os custos de transação são altos e/ou co-especializados (PETERAF, 1993). Estes também são a classe de traços

intimamente associada com a inimitabilidade. Conseqüentemente, a VBR destaca aqueles recursos que são acumulados dentro da firma (DIERICKX; COOL; 1989; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) como muitos destes recursos, sujeitos a uma trajetória de dependência, possuem barreiras à imitabilidade e mobilidade.

A condição de mobilidade imperfeita de um recurso implica que, ainda que este recurso se comercialize, seu rendimento em termos de valor seja sempre muito superior na firma de origem do que em qualquer outra. Os recursos são imperfeitamente móveis quando estão especializados ou têm sido exclusivamente desenvolvidos ou estão adaptados às necessidades da firma que os possui (WILK; FENSTERSEIFER, 2005).

2.2.1.3 Apropriabilidade

Uma vez que se manifesta o valor de um recurso, sobrevém o problema da apropriabilidade. O valor está invariavelmente sujeito a uma série de proprietários, tais como empregados, clientes, provedores, acionistas e governo (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). A apropriação do valor se transforma em um verdadeiro problema quando os direitos de propriedade não estão claramente definidos. Enquanto que a firma pode ser efetiva na apropriação de valor proveniente de ativos físicos e financeiros, pode sê-lo menos no que se refere a ativos intangíveis, como marca ou “*copyrights*” (GRANT, 1991). A questão da apropriação por parte da firma tem despertado um interesse especial, o do valor gerado pelos recursos humanos. A escassez de mão-de-obra especializada e a freqüente mobilidade laboral têm resultado em escaladas salariais em, por exemplo, setor de tecnologia de informação, serviços financeiros e setor esportivo em que o poder negociador dos empregados lhes permite se apropriar cada vez de uma maior proporção do valor agregado. As companhias, então, devem se proteger da dissipação do valor gerado e sua apropriação por meio de sua habilidade para transformar esse valor em benefício empresarial (KAY, 1993). Retomar-se-á este tema mais adiante.

2.2.1.4 Acumulação de ativos

A concepção que Barney (1991) tem dos mercados de fatores estratégicos tem sido criticada e complementada por Dierickx e Cool (1989), para os quais os mercados de fatores são incompletos, posto que alguns fatores simplesmente não se comercializam em mercados abertos. Para preencher esta lacuna de conceito utilizada por Barney, propõem considerar que um ativo estratégico é o resultado acumulado de um conjunto de políticas consistentes aplicadas durante um período de tempo (DIERICKX; COOL, 1989). A imitabilidade de um ativo considerado como variável está relacionada com as características dos processos pelos quais se vão acumulando estes ativos. Entre estas se encontram:

As deseconomias de compressão de tempo, que representam a grande perda de recursos quando se trata de imitar em pouco tempo uma vantagem competitiva.

As eficiências de massa em ativos: uma posição inicial favorável que facilita a posterior acumulação de ativos e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

As interconexões de ativos: a acumulação de uma determinada variável pode depender do nível alcançado por outras variáveis.

A erosão de ativos: todos os estoques de ativos decaem em ausência dos apropriados investimentos de manutenção.

A ambigüidade causal, derivada do caráter estocástico que apresenta o processo de acumulação de ativos estratégicos (LIPPMAN; RUMELT, 1982).

Desse modo, se configuram os ativos estratégicos que são relevantes para alcançar a vantagem competitiva sustentável, superando as dificuldades que a empresa cria para impedir a fácil replicação por parte de seus competidores de seus recursos e capacidades essenciais.

2.2.2 Modelo: enfoque dinâmico de recursos, capacidades, VCS e estratégia

Como já se sustentou em seções anteriores, o apoio que brinda a VBR para estruturar o planejamento estratégico das empresas com vista ao desempenho internacional não resulta muito claro ainda. Mesmo que se tenha desenvolvido uma vasta literatura acerca da importância de gerenciar estrategicamente os recursos de cada empresa, ainda é difusa a tradução deste esquema em VCS.

Apesar disso, e com base no desenvolvimento que se realizou do corpo teórico, é preciso construir um modelo que represente o circuito de decisão que parte dos recursos de cada empresa e culmina com a estratégia selecionada a partir dos objetivos. Cabe esclarecer que este modelo consiste em um ciclo dinâmico sobre o qual se vão fazendo melhorias em função do êxito ou fracasso da estratégia selecionada. Na Figura 2, pode-se apreciar o esquema projetado.

Este modelo sugere a existência de certos passos necessários para a definição da estratégia. Em seguida, são descritos cada um deles: identificação de recursos, identificação de capacidades, avaliação de ganhos potenciais (sustentabilidade e apropriabilidade), formulação de estratégias e re-planejamento de estratégias.

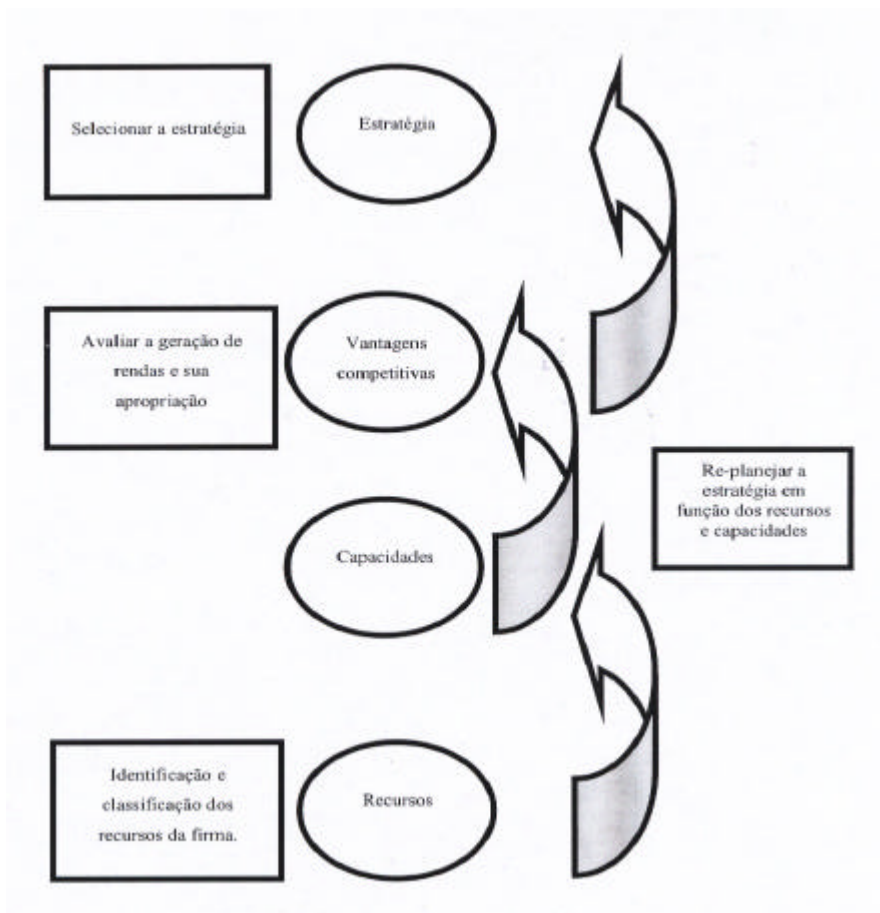


Figura 2 - Recursos e capacidades como fonte de direção estratégica
 Fonte: Elaboração própria.

2.2.2.1 Recursos e capacidades como fonte de direção

O ponto de partida para a formulação da estratégia deve começar com a definição da identidade da firma e seu propósito. Convencionalmente, esta definição toma como ponto de partida a missão da empresa, isto é, tenta responder a pergunta: Qual é o nosso negócio? Tipicamente, a definição do negócio é, em termos dos destinatários do produto, ou serviço: quem são nossos clientes? Quais são suas necessidades que pretendemos cobrir? Mas em um mundo em que as preferências dos consumidores são voláteis, a identidade do cliente muda constantemente e as tecnologias para atender seus requerimentos evoluem sem parar, uma orientação focalizada externamente não proporciona uma fundamentação segura para formular uma estratégia em longo prazo. Toda vez que o ambiente externo se encontra em estado de fluxo, os próprios recursos e capacidades da firma constituem bases muito mais estáveis sobre as quais se define a

identidade. Nesse sentido, uma definição de negócios em termos de o quê a firma é capaz de fazer, pode oferecer uma base mais durável para formulação de estratégias do que aquela baseada nas necessidades que a empresa busca satisfazer.

Outro aspecto a considerar-se é que as companhias deveriam definir seu mercado com uma perspectiva ampla e não estreita, ou seja, localizar-se em um ponto de vista de maior alcance de negócios em lugar de defini-los de forma segmentada. Porém, esta amplitude da definição resultaria de pouco valor se a empresa não pode facilmente desenvolver as capacidades requeridas para atender aos requerimentos de clientes desde uma perspectiva muito mais ampla.

No nosso caso, o exemplo seria de as empresas produtoras de vinho ampliarem seus horizontes, como ao formar parte do negócio de bebidas alcoólicas, ou simplesmente de bebidas. Cabe perguntar, então, se estas empresas poderiam obter êxito da mesma forma nas vendas de produtos afins, porém diferentes. Apesar disso, a evidência sugere que definir os requerimentos dos clientes em termos amplos não resulta tarefa fácil.

2.2.2.2 Recursos como base do benefício corporativo: distintos enfoques

A habilidade da firma para se apropriar de um benefício extra sobre seus custos de capital depende de dois fatores: o grau de atrativo que a indústria à qual pertence apresenta e o estabelecimento de vantagens competitivas sobre seus rivais. A escola de economia de Organização Industrial enfatiza a primeira condição como determinante na obtenção de benefícios superiores. Isso sugere que a melhor opção estratégica para uma empresa determinada se baseia na eleição do ambiente industrial mais adequado, na localização dentro do segmento mais atrativo e em que parte a pressão competitiva resulta moderada devido à estrutura industrial ou ao comportamento dos rivais. De todas as formas, a evidência indica que existe uma maior pressão competitiva dentro de cada indústria do que entre as mesmas. As razões apontam para o fato de que uma vez que uma indústria se demonstra atrativa, a pressão dentro da mesma por apropriar-se dos benefícios extraordinários que gera desata uma feroz competição interna.

Sendo assim, pode-se dizer que as vantagens competitivas, mais que as condições externas, são as principais fontes de benefícios diferenciais entre firmas e nos leva a concentrar a atenção sobre as fontes de vantagens competitivas. Ainda que a literatura sobre estratégia competitiva tenha tendido a enfatizar questões de posicionamento estratégico em termos da conhecida eleição entre vantagem de custos e diferenciação e entre estreito ou amplo alcance do mercado, fica claro que para qualquer destas eleições a posição de recursos da firma resulta fundamental. Por exemplo, a habilidade para estabelecer uma vantagem de custos requer a posse de plantas de escala eficiente, processos de tecnologia superior, fonte própria ou barata de matéria prima ou acesso a trabalho com salários muito baixos. Similarmente, a vantagem por diferenciação é conferida por reputação de marca, propriedade de tecnologia ou uma importante rede de distribuição e comercialização.

O que foi dito até agora pode ser resumido como segue: a estratégia de negócios deveria ser vista menos como um assunto de rendas monopólicas (provenientes do poder de mercado) e mais como uma questão de rendas *ricardianas* (retornos provenientes de recursos que conferem vantagens competitivas ao gerar benefícios sobre os reais custos que geram). Assim, uma vez que esses recursos se desvalorizam, se tornam obsoletos ou são replicados por outras firmas, as rendas que geram tendem a desaparecer.

Cabe esclarecer que devido a certa ambigüidade associada com o conceito contábil de benefício, no âmbito acadêmico se utiliza cada vez com maior freqüência o termo “renda” para se referir ao rendimento adicional obtido sobre o custo “real” ou “custo de oportunidade” do recurso utilizado na geração desse rendimento. Esse custo “real” ou “custo de oportunidade” do recurso é o rendimento que o mesmo pode gerar ao dispô-lo para o melhor uso alternativo na firma, ou o preço a que pode ser vendido.

Pode-se avançar ainda mais. Uma aguda observação do poder de mercado e das rendas monopólicas que ele oferece sugere que esta visão também tem suas bases nos recursos das firmas. O pré-requisito fundamental para exercer poder de mercado é a presença de barreiras à entrada. Estas estão baseadas em economias de escala, patentes, experiência prévia, reputação de marca ou qualquer outro recurso de que dispõe a firma avantajada, mas que os novos entrantes só podem adquirir lentamente ou a um custo desproporcionadamente alto. Outras fontes estruturais de poder de mercado são igualmente baseadas em recursos das firmas: o poder proveniente do estabelecimento de preços monopolísticos depende do poder de mercado, o qual é uma conseqüência da eficiência de

custos, poder financeiro ou recursos similares. Os recursos que outorgam poder de mercado podem ser de propriedade exclusiva de uma firma ou compartilhados entre várias delas. Por exemplo, uma indústria tradicional com elevados custos para entrar nela ou em um “*cartel*”, possuem recursos compartilhados coletivamente por seus membros. A Figura 3 mostra estas relações entre recursos e benefícios.

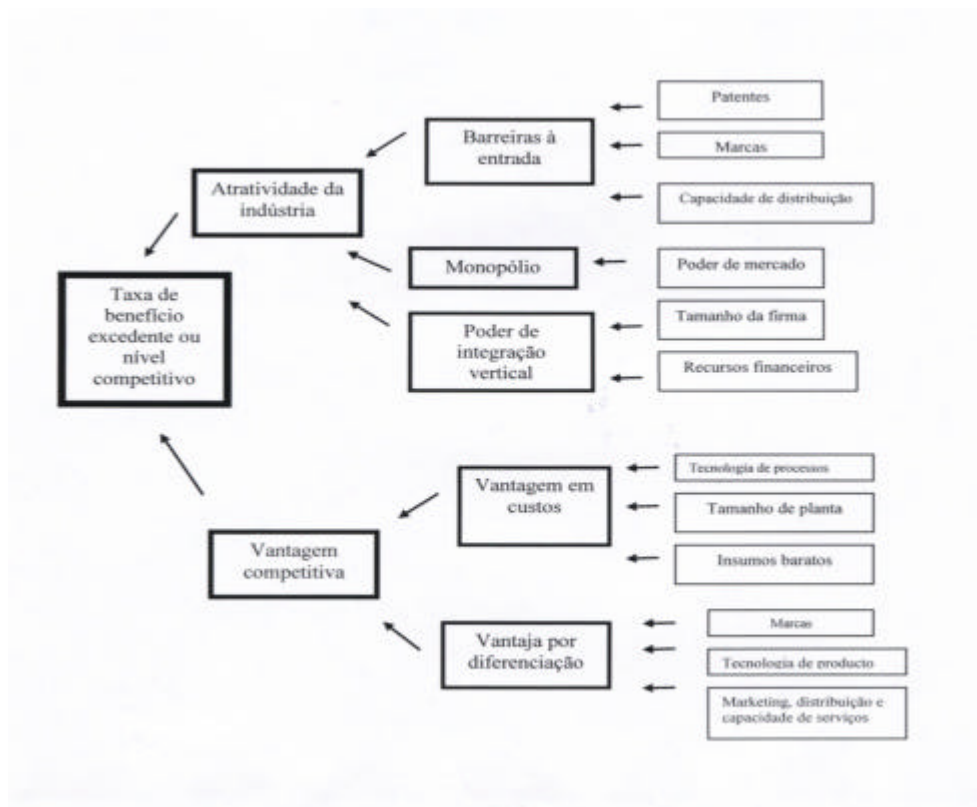


Figura 3- Recursos como base de benefícios

Fonte: adaptado de Grant (1991).

2.2.2.3 Identificação dos recursos da firma

Existe uma distinção chave entre recursos e capacidades. Os recursos são “inputs” dentro do processo de produção, ou seja, as unidades básicas de análises. Os recursos individuais da firma incluem lançamentos como equipamentos de capital, destrezas de determinados empregados, patentes, marcas, etc. Estes recursos, por conseguinte, se combinam e moldam “equipamentos de recursos”, os quais constituem *capacidades*. Por sua vez, as capacidades moldam a principal fonte de vantagens competitivas.

A maior dificuldade em identificar e valorizar os recursos das firmas consiste no fato de que os sistemas de informação gerencial proporcionam, em geral, um panorama fragmentado e incompleto da base de recursos. Os balanços financeiros são notoriamente inadequados porque não contemplam os recursos intangíveis nem as destrezas pessoais dos empregados, que muitas vezes se constituem nos recursos mais valiosos das empresas. A classificação de recursos pode prover um bom ponto de partida. Existe uma vasta literatura a este respeito. Tomaremos alguns dados. Alguns autores sugerem seis categorias de recursos: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputação e organizacionais (HOFER; SCHENDEL, 1978). Em certa medida, a resistência dos contadores para incluir os balanços nos recursos intangíveis radica nesta questão de dificuldades para sua valorização. A heterogeneidade e a imperfeita transferibilidade da maioria dos recursos intangíveis explica a inexistência de um mercado em que se possa valorizá-los. Uma aproximação para a valorização dos recursos intangíveis é pegar a diferença entre o valor de mercado da firma (ações) e o valor de substituição dos recursos tangíveis (valor contábil) (COCKBURN; GRILICHES, 1988). Sobre bases similares, os rateios de valorização provêm alguma indicação acerca da importância dos recursos intangíveis da firma. Alguns exemplos na Tabela 1 mostram que os mais altos rateios de valorização são encontrados em companhias com patentes valiosas e investimentos importantes em Pesquisa e desenvolvimento (notável em companhias químicas), assim como naquelas com uma grande reputação de marca.

Tabela 1 - Vinte companhias entre as U.S. Top 100 com os rateios mais altos entre preço de mercado e valor de livros

Companhia	Indústria	Rateio de valor
Coca Cola	Bebidas	8.77
Microsoft	Computação	8.67
Merck	Farmacêutica	8.39
American Home Products	Farmacêutica	8.00
Wal Mart Stores	Supermercado	7.51
Limited	Supermercado	6.65
Warner Lambert	Farmacêutica	6.34
Waste Management	Controle de poluição	6.18
Marrion Merrel Dow	Farmacêutica	6.10
McCaw Cellular Communications	Eq. de telecomunicações	5.90
Bristol Myers Squibb	Farmacêutica	5.48
Toys Rus	Supermercado	5.27
Abbot Laboratórios	Farmacêutica	5.26
Walt Disney	Entretenimentos	4.90
Johnson & Johnson	Prod. higiene	4.85
MCI Comunications	Telecomunicações	4.80
Eli Lilly	Farmacêutica	4.70
Kellogg	Prod. Alimentícios	4.58
H.J.Heinz	Prod. Alimentícios	4.38
Pepsico	Bebidas	4.33

Fonte: The 1990 Business Week Top 100.

2.2.2.4 Identificação e avaliação de capacidades

As capacidades de uma firma emergem como resultado da interação do grupo de recursos que ela possui, operando de forma conjunta.

Um dos problemas que surge da avaliação de capacidades é a dificuldade em manter a objetividade. Frequentemente os gerentes e funcionários mostram uma ampla variabilidade acerca da percepção das capacidades da empresa.

A criação de capacidades não consiste simplesmente em agrupar um conjunto de recursos: as capacidades incluem uma complexa trama com padrões de coordenação bem definidos entre pessoas e entre pessoas com outros recursos. O aperfeiçoamento da coordenação requer rotinas operacionais que permitam a aprendizagem por repetição. Para entender a anatomia das capacidades da firma, Nelson e Winter (1982) contribuíram com o conceito de “rotina organizacional” que resulta útil. As rotinas organizacionais são padrões regulares e previsíveis de atividades as quais são executadas como uma seqüência de ações coordenadas por indivíduos. Uma capacidade é, em essência, uma rotina, ou melhor ainda, um número de rotinas interativas. Estas incluem a seqüência de ações em nível de operação que governam a transformação de matérias primas em produtos elaborados por meio do processo produtivo e também aquelas exercidas nos níveis de direção gerencial para monitoramento de unidades de negócios ou controle orçamentário ou formulação de estratégias. O conceito de rotinas organizacionais oferece uma ferramenta útil para analisar recursos, capacidades e vantagens competitivas.

2.2.2.5 A relação entre recursos e capacidades

Não existe uma relação funcional predeterminada entre os recursos que a firma possui e suas capacidades. Os tipos, a quantidade e a qualidade dos recursos disponíveis para a firma têm uma importante relação com seu comportamento competitivo desde que eles estabeleçam restrições sobre a faixa de rotinas organizacionais que podem ser planejadas e executadas. Não obstante, um fator chave na relação entre recursos e

capacidades é a habilidade de uma organização para alcançar cooperação e coordenação dentro de suas equipes. Isso requer que a organização motive e socialize seus membros de maneira conducente e progressiva para o desenvolvimento de rotinas de acordo com o cumprimento de suas metas. Os valores, o estilo, as tradições e a liderança têm um papel chave no desenvolvimento da confiança e da cooperação entre os membros. Estes atributos podem ser vistos como recursos intangíveis integrados nas rotinas organizacionais da corporação.

2.2.2.6 O *trade-off* entre eficiência e flexibilidade

As rotinas são para a organização o que as destrezas são para o indivíduo. Só aquelas destrezas que o indivíduo possui são executadas de forma semi-automática, sem consciência sobre a coordenação. Analogamente, as rotinas organizacionais incluem um alto grau de conhecimento tácito, o que, por sua vez, impõe limites sobre o grau de desenvolvimento que podem alcançar as capacidades organizacionais. Assim como para uma pessoa, as destrezas que não são exercitadas se tornam lentas, em nível organizacional, é difícil coordenar respostas adequadas para as situações contingentes que emergem em contadas oportunidades. Nesse sentido, o *trade-off* evidencia flexibilidade. Apesar de que um amplo grupo de rotinas pode estar disponível na organização permitindo funcionar aceitadamente sem a intervenção do alto comando em condições conhecidas, a emergência de situações novas pode gerar dificuldades complicadas de resolver (GRANT, 1991).

2.2.2.7 Economias de experiência

Assim como as destrezas individuais são adquiridas por meio da prática contínua, as destrezas organizacionais só podem ser desenvolvidas e sustentadas por meio da experiência. A vantagem de uma firma estabelecida sobre uma recém chegada pode se explicar principalmente devido às rotinas organizacionais que têm sido aperfeiçoadas no

decorrer do tempo. Isso pode diferir de acordo com a base tecnológica de cada indústria. Nos casos em que a mudança tecnológica é muito dinâmica, a velocidade de aprendizagem e adaptação recebe maior importância que a quantidade de rotinas aprendidas (GRANT, 1991).

2.2.2.8 A complexidade das capacidades

As capacidades organizacionais diferem em sua complexidade. Algumas podem derivar da contribuição de um único recurso, como pode ocorrer com alguma pessoa com destrezas muito desenvolvidas, ainda que isso não seja o mais comum nem o mais recomendável. Em geral, as empresas baseiam suas capacidades em complexas interações de idéias, destrezas, habilidades e conhecimentos aplicados à função empresarial (GRANT, 1991).

2.2.2.9 Avaliação de ganhos potenciais: sustentabilidade

Os retornos provenientes dos recursos e capacidades da firma dependem de dois fatores chave: primeiro, a sustentabilidade das vantagens competitivas que os recursos e capacidades conferem à firma, e segundo, a habilidade da firma para apropriar-se das rendas provenientes de seus recursos e capacidades.

Segundo Grant (1991), a longo prazo, as vantagens competitivas e os retornos associados a elas vão se perdendo devido à depreciação própria que os recursos e capacidades sofrem e também devido à imitação por rivais. A velocidade com que os recursos se desgastam depende da natureza e das características dos mesmos. Em mercados em que as vantagens competitivas não são sustentáveis (mercados financeiros, commodities, etc), as vantagens competitivas estão ausentes. O preço de mercado reflete toda a informação disponível, os preços ajustam instantaneamente ante uma nova informação e os operadores só podem esperar retornos normais. A ausência de vantagens

competitivas é consequência dos recursos requeridos para competir nesses mercados. Para operar em mercados financeiros, os requerimentos básicos são finanças e informação. Se ambos estão disponíveis para todos os participantes, a vantagem competitiva não pode existir. Ainda, se se assume que pode existir um tipo de informação exclusiva, a vantagem competitiva não resulta sustentável. Uma vez que um ator atua sobre informação privilegiada, os volumes de transação e os movimentos de preço assinalam aos outros atores do mercado que se apressam em intervir em igual sentido.

A diferença essencial entre os mercados industriais e financeiros radica nos recursos requeridos para operar em cada um. Em mercados industriais, os recursos são especializados, imóveis e duráveis. Dessa maneira, se estabelece uma competência em que os rivais necessitam comprometer recursos por longo tempo, ainda antes que o movimento competitivo possa ser iniciado. Isso indica que, mesmo existindo vantagens competitivas, as condições de maior sustentabilidade resultam evidentes com respeito aos mercados financeiros.

2.2.2.10 Determinantes das VCS

Durabilidade

Na ausência de competência, a duração das vantagens competitivas de uma firma depende da taxa à qual os recursos ou capacidades se tornem obsoletos ou percam valor. A durabilidade dos recursos varia consideravelmente: a velocidade da mudança tecnológica freqüente encurta o ciclo de vida da maioria dos recursos de capital e dos de base tecnológica. Por outro lado, outro tipo de recurso, como a reputação (da marca e da corporação) parece perder valor relativamente mais lentamente e pode normalmente ser mantido com taxas modestas de investimento. Muitos dos produtos aos quais hoje os clientes se mantêm leais, assim o tem sido por muitos anos (bebidas Coca-Cola, cereais da Kellogg's). A reputação para com as corporações mostra condições de longevidade similares. IBM, Du Pont, por exemplo, são companhias cuja reputação se caracteriza por estarem bem gerenciadas, atuarem com responsabilidade social e fabricar produtos confiáveis, atributos que têm estado na mente dos clientes por décadas. Enquanto que a

turbulência competitiva que caracteriza atualmente os negócios atenta contra a longevidade de muitos recursos, é possível que a reputação da marca e corporativa exerça um efeito compensatório, contra-arrestando este fenômeno (GRANT, 1991).

As capacidades das firmas têm o potencial de serem mais duráveis que os recursos sobre os quais está baseada sua estratégia sempre que elas contem com a habilidade de substituir oportunamente aqueles recursos que se desgastaram ou os que deixam a empresa, no caso dos recursos humanos.

Assim, as firmas Roll Royce e 3M, por exemplo, mantiveram durante décadas a capacidade de produzir carros luxuosos e inovação produtiva contínua, respectivamente, por meio do recâmbio de várias gerações de empregados. Tal longevidade recai criticamente sobre o gerenciamento dessas capacidades para assegurar sua manutenção ou renovação, segundo convenha. Um dos papéis mais importantes da cultura organizacional na sustentação dessas vantagens competitivas se baseia na capacidade para socializar os novos empregados dentro das pautas competitivas da empresa (GRANT, 1991).

Transparência ou Ambigüidade Causal

A ambigüidade atua como um bloqueio à imitação e à mobilidade de fatores de produção, sustentando não ser possível obter uma lista finita, e sem ambigüidade, de fatores de produção responsáveis pelo sucesso de algumas empresas. De uma forma geral, os fatores de produção só podem ser “movimentados” se forem conhecidos (LIPPMAN; RUMELT, 1982). A ambigüidade causal é resultado do conhecimento tácito, da complexidade do inter-relacionamento entre recursos, competências e especificidade de ativos da organização. A ambigüidade causal é responsável pelo estabelecimento de barreiras à imitação, sendo sua “altura” e persistência determinadas pela agressividade do ambiente competitivo e pelo grau de ambigüidade (REED; DeFILLIPI, 1990). A capacidade da firma para sustentar suas vantagens competitivas ao longo do tempo depende da velocidade com que as firmas competidoras possam imitar a estratégia. A imitação requer que um competidor supere ao menos dois problemas. Primeiro, o problema da informação: qual é a vantagem competitiva do rival bem sucedido e como está sendo alcançada? Segundo, o problema da estratégia de duplicação: como o potencial competidor pode conseguir ou acumular esses recursos e capacidades a fim de imitar com êxito a

estratégia da firma mais competitiva? O primeiro problema (da informação) é consequência da informação imperfeita, que para identificar e imitar se deve desdobrar em dois passos relacionados. Se a firma deseja imitar a estratégia de seu rival, deve primeiro identificar as capacidades sobre as quais seu rival sustenta suas vantagens competitivas e, a partir delas, determinar quais recursos se requerem para replicar essas capacidades. A estas condições é que o conceito de “transparência” da vantagem competitiva faz referência. Considerando a origem da vantagem competitiva, fica claro que quando uma capacidade superior provém de uma ou poucas variáveis torna-se mais fácil de identificar e compreender do que quando a mesma procede de uma rede complexa de variáveis. Um conceito análogo se refere à ambigüidade causal, refletindo da mesma forma a dificuldade de identificar as origens da vantagem competitiva.

Outra das questões relacionadas com a falta de transparência sobre a origem da vantagem competitiva se refere àquela que pode operar como barreira à entrada de novos operadores. Isto é, à medida que as estratégias não revelem a trama das capacidades, os futuros entrantes se sentirão inibidos em maior grau para decidir sobre a entrada no mercado e os operadores já estabelecidos poderão manter durante maior tempo seu privilégio.

Transferibilidade

Uma vez identificadas as fontes que outorgam desempenho superior, o processo de imitação requer a aquisição e a acumulação dos recursos necessários para o desempenho competitivo superior. Provavelmente a primeira condição que deve se cumprir é a identificação de mercados para adquirir esses recursos. A primeira fonte de aquisição dos mesmos poderia ser a própria empresa rival bem sucedida, mas isto implicaria encurtar a vida de sua vantagem competitiva. Evidentemente, a maioria dos recursos e capacidades não é livremente transferível entre firmas, o que implica no fato de que os potenciais competidores não contam com “mercados” acessíveis nos quais se prover dos recursos que permitam replicar a vantagem competitiva da firma melhor posicionada. As imperfeições devido à intransferibilidade têm diversas fontes:

a. *Imobilidade Geográfica:*

Os custos de re-localizar determinados equipamentos de capital e empregados altamente especializados põe as firmas potencialmente entrantes em desvantagem com respeito a quem já os possui. Por outro lado, existem certas condições de Recursos Naturais que em alguns casos tornam praticamente impossível a produção fora da zona favorável. Isso também põe em desvantagem quem deseja operar no mercado e não se encontra dentro da zona favorecida.

b. *Informação e Mercados Imperfeitos*

Avaliar certos recursos estratégicos resulta em uma tarefa sumamente difícil devido à heterogeneidade dos mesmos, sobretudo dos recursos humanos e devido à incerteza acerca da potencial produtividade individual dos mesmos. Isso se deve ao fato de que em geral os recursos operam conjuntamente, não podendo identificar claramente a contribuição individual que cada um realiza, o que, por sua vez, gera uma interação entre eles que é difícil de isolar, observar e medir. A habilidade da firma para construir um fluxo de conhecimento acerca da produtividade de seus recursos lhe outorga uma posição de superioridade com respeito aos potenciais compradores dos recursos em questão por contar com informação que estes últimos não possuem. O resultado da imperfeição dos mercados de recursos pode levar à subavaliação de certos recursos, acentuando assim as diferenças nos níveis de benefícios das firmas.

c. *Recursos específicos das firmas*

Além dos custos de transação derivados da informação e os mercados imperfeitos, o valor de um recurso pode cair devido à declinação de sua produtividade. Especialmente em recursos humanos, os empregados podem sofrer uma considerável declinação de sua produtividade logo que se transferir a outra firma. Uma vez que a produtividade pessoal se encontra influenciada por fatores situacionais e motivacionais, não seria razoável esperar uma total e idêntica replicação do comportamento funcional de um agente quando transferido a outra empresa. Mais ainda, alguns recursos podem atuar como quase inteiramente específicos da firma. Por exemplo, para preservar a reputação corporativa, a firma deve transferir-se como um todo e ainda assim muitas vezes a reputação sofre deteriorações ante as mudanças de titularidade.

d. Imobilidade das capacidades

As capacidades, como produto de um conjunto de recursos, são ainda mais difíceis de transferir, mantendo sua produtividade do que os mesmos recursos. Isso acontece porque, ainda que seja transferido o conjunto inteiro, a natureza das rotinas organizacionais, em particular o papel do conhecimento tácito e a coordenação inconsciente, fazem com que a recriação dessas capacidades dentro do ambiente de uma nova corporação resulte incerta.

Replicabilidade

As condições de imperfeita transferibilidade dos recursos e capacidades mencionadas limitam a habilidade das firmas para adquirir os recursos necessários para imitar a estratégia com êxito. A segunda opção que a firma pode tomar é tratar de desenvolvê-los internamente. Alguns recursos e capacidades podem ser facilmente reproduzidos por imitação, em especial quando se trata, por exemplo, de estratégias comerciais simples que os demais imitam quando descobrem que dão resultado.

Muito mais difíceis de imitar são as capacidades baseadas em complexas rotinas organizacionais. Muitas vezes estas capacidades se baseiam em um fluxo de conhecimento tácito que os integrantes internalizam em seu comportamento e que resulta muito difícil de identificar e isolar por estarem consolidadas dentro da cultura organizacional. Algumas delas parecem ser bastante simples, mas resultam, ao final, muito difíceis de replicar. Por exemplo, são conhecidas as práticas japonesas de “just in time” e circuitos de qualidade. Apesar de não se precisar de nenhum conhecimento sofisticado nem de complexos sistemas operativos para pô-los em prática, a cooperação e as mudanças de atitudes requeridas para desenvolvê-los com êxito fizeram com que poucas companhias européias, bem como norte-americanas, tivessem os mesmos resultados que seus pares japoneses. Se práticas aparentemente simples como estas decepcionam quem deseja imitá-las devido à sua dificuldade de replicação, é dado admitir que aquelas firmas que desenvolvem complexas e sofisticadas capacidades podem esperar que suas vantagens competitivas se mantenham por longos períodos de tempo.

Ainda nos casos em que a replicação resulte possível, as dinâmicas relações estoque-fluxo podem ainda jogar a favor das empresas instaladas. Dierickx e Cool (1989)

mostram que as firmas que possuem um estoque inicial dos recursos requeridos para obter vantagens competitivas podem sustentar essas vantagens ao longo do tempo. Entre as relações estoque-fluxo, eles identificam como vantagens sustentáveis: “eficiências de acumulação de estoque (*asset mass efficiency*)”, que significa que a quantidade inicial de um recurso possuído pela firma influencia a taxa à qual o recurso pode se acumular. A segunda vantagem é a chamada “deseconomias de compressão de tempo”, o que significa que o processo de acumulação em alta velocidade consome custos desproporcionais em relação ao seu desenvolvimento paulatino.

2.2.2.11 Avaliação de rendas potenciais: apropriabilidade

Os rendimentos de uma firma provenientes de recursos e capacidades dependem não somente da sustentação de sua posição competitiva ao longo do tempo, senão também da habilidade da mesma para apropriar-se desses rendimentos. O assunto apropriabilidade recebe importância para a apropriação de rendas quando os direitos de propriedade não se encontram claramente definidos. Toda vez que se trata de ativos financeiros ou físicos não assentados nos balanços contábeis, a titularidade se torna ambígua. Cada firma pode possuir diferentes ativos intangíveis como marcas, segredos comerciais, patentes, mas pode faltar precisão acerca dos direitos de propriedade sobre os mesmos. No caso de destrezas e habilidades dos empregados, surgem duas questões. A primeira se refere à falta de clareza entre o que corresponde à tecnologia da firma ou habilidade pessoal do indivíduo. Em segundo lugar, o controle incompleto que se exerce sobre os serviços que os empregados prestam na medida em que os contratos de trabalho resultem incompletos. A ameaça de mobilidade laboral exerce um importante risco para a estratégia da firma se ela depende de certas habilidades específicas de uns poucos empregados. Mais ainda, tais empregados podem exercer certa pressão para se apropriar da maior parte do valor agregado por sua contribuição.

O grau de controle exercido por uma firma e a licitação de poder entre ela e os indivíduos empregados depende criticamente da relação existente entre as habilidades pessoais e as rotinas organizacionais. Quanto mais profundamente estejam internalizadas as rotinas organizacionais dentro dos grupos de indivíduos e à medida que outros recursos

contribuam para consolidá-las, maior será o controle que a gerência pode exercer. Muitas empresas investem grandes esforços em integrar as mais destacadas capacidades individuais às habilidades da equipe, evitando, assim, que as melhores capacidades se manifestem substancialmente como contribuições pessoais brilhantes. A dependência da firma de pessoal altamente capacitado e móvel é particularmente importante nos casos de indústrias em que a qualificação laboral seja decisiva. É chave para estes casos manter critérios que evitem a aparição de conflitos em torno da apropriação dos benefícios gerados por essas habilidades. Muitos dos problemas observados na aquisição de companhias com recursos humanos altamente qualificados emergem entre os empregados qualificados e os novos donos devido a conflitos sobre os direitos de propriedade. Quando a propriedade do recurso resulta ambígua, o poder de negociação de empregados e proprietários da firma implica em um fator determinante para re-localizar os benefícios gerados pela mão-de-obra qualificada. Nos casos em que a contribuição à produtividade resulta claramente identificável, a mobilidade laboral é alta e o recurso pode oferecer similar produtividade em outra empresa, o empregado possui vantagens para negociar sua posição. Quanto menos identificável for a contribuição individual e maior a especificidade do empregado para a companhia, maior será a proporção de recursos de que a companhia poderá apropriar-se.

2.2.2.12 Formulação de estratégias

Da análise da geração de rendas potenciais provenientes de recursos e capacidades se conclui que os mais importantes são aqueles duráveis, difíceis de identificar e compreender, imperfeitamente transferíveis, não facilmente replicáveis e sobre os quais a firma possui propriedade clara e controle. Estes são os “diamantes” da firma e necessitam ser protegidos, por terem um papel central na estratégia competitiva que a firma persegue. A essência da formulação de estratégias, então, consiste em executar ações que permitam o uso mais efetivo destes recursos e capacidades centrais.

O desenho de estratégias em torno dos mais críticos e importantes recursos e capacidades pode implicar que a empresa limite o alcance de suas estratégias àquelas atividades em que possui uma clara vantagem competitiva.

A habilidade de uma firma para sustentar estratégias competitivas a partir de seus melhores recursos e capacidades é essencial para desenvolver com sucesso processos de planejamento estratégico. Se a uma determinada firma falta sustentabilidade em suas estratégias ou se elas são facilmente transferidas ou replicadas, a mesma deve adotar as estratégias de curto prazo ou investir em desenvolvimento de novas fontes de vantagens competitivas. Estas considerações são críticas naqueles casos em que a mudança tecnológica opera a tal velocidade que as estratégias competitivas só podem ser apresentadas como temporárias. Conseqüentemente, as companhias devem buscar explorar a inovação inicial antes que ela seja desafiada por competidores mais fortes, novos ou velhos rivais da empresa ou apresentar uma corrente contínua de inovações.

Toda vez que os recursos e capacidades de uma companhia são facilmente transferíveis ou replicáveis, sustentar a vantagem competitiva é somente possível se o mercado não é suficientemente atrativo (por ser muito pequeno) ou se pode ocultar a existência dessas vantagens competitivas.

Em indústrias em que as vantagens competitivas baseadas na inovação e diferenciação podem ser facilmente imitadas, as firmas têm uma estreita margem de oportunidades de explorarem suas vantagens antes que seus competidores erodam tal posição competitiva. Sob tais circunstâncias, as firmas devem preocupar-se não em manter as vantagens existentes mas sim em criar as flexibilidades e responsabilidades que lhes permitam gerar novas vantagens a uma taxa mais rápida que a taxa à qual suas antigas vantagens são erodidas por seus competidores.

2.2.2.13 Identificação de “lacunas” e desenvolvimento de recursos base

É necessário considerar os casos em que os recursos não estão predeterminados, para os quais a tarefa primordial da estratégia organizacional consiste na exploração desses recursos a fim de maximizar a renda que produzem continuamente. No entanto, a estratégia muitas vezes planeja a necessidade de criar e desenvolver a base de recursos, além de explorar os existentes. Isso inclui o investimento de substituição necessária para manter o estoque de recursos da firma e aumentar a base de recursos a fim de assinalar e estender posições de vantagens competitivas à medida que as oportunidades de negócio se

apresentem ante a firma. Esta tarefa é conhecida como de identificação e preenchimento de “lacunas” com respeito aos recursos (GRANT, 1991).

Sustentar as vantagens competitivas também requer por parte da firma um esforço para desenvolver constantemente sua base de recursos. O compromisso dessa atualização da base de recursos e capacidades da firma requer uma orientação estratégica em termos das capacidades que formarão a base da futura vantagem competitiva. Assim, Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram o conceito de “core competences” não tanto como uma identificação das capacidades correntes de uma firma, senão mais como um compromisso com uma trajetória de desenvolvimento tecnológico constante. A harmonização entre a exploração dos recursos existentes e a geração de novos recursos e capacidades para estabelecer vantagens competitivas futuras é uma tarefa delicada. As capacidades são aprendidas e aperfeiçoadas com o tempo e desenvolvidas mediante uma estratégia deliberada. A questão é, na essência, assegurar-se de que a estratégia constantemente leva a localizar-se mais além dos limites das capacidades da firma em um ponto futuro do tempo. Isso assegura não somente o aperfeiçoamento das capacidades requeridas pela estratégia em curso, mas também, e simultaneamente, o desenvolvimento das novas capacidades requeridas para afrontar os desafios futuros.

2.2.2. 14 Análise VRIO

Barney (1991; 1997) ampliou com o framework VRIO (Value, Rarity, Imitability, e Organization) a percepção dos recursos e competências distintas como forma de estabelecer vantagem competitiva para as empresas. Em outras palavras, os procedimentos são representados pela estrutura formal, pelo modelo de gestão, pelos sistemas explícitos de controle, pelas políticas de compensação e pelo papel da liderança. Conforme este autor, valor refere-se à capacidade que o recurso produtivo transfere à empresa ou organização de explorar os riscos e oportunidades do mercado. Se o recurso produtivo utilizado oferece mecanismos para explorar oportunidades ou neutralizar riscos, esse recurso será um ponto forte. Se o contrário ocorre, será classificado como um ponto fraco. É importante referir que o posicionamento do recurso na questão de valor pode mudar constantemente em função da alteração das preferências do consumidor, estrutura da indústria, tecnologia e

uma infinidade de outras variáveis que podem afectar o sector em questão ou o mercado como um todo. Outro atributo importante que deve ser verificado simultaneamente à questão de valor é a raridade do recurso. Se uma infinidade de outros competidores possui o recurso em questão, as empresas estarão em posição de paridade competitiva, garantindo dessa forma a sua sobrevivência no mercado, e nenhuma renda económica será verificada. Por outro lado, um recurso raro, de difícil obtenção, será fonte de renda económica e, portanto, de vantagem frente ao seu competidor.

A dificuldade em se imitar um recurso, a impossibilidade de se duplicar ou substituir um recurso produtivo é a garantia de renda económica e, portanto, de vantagem sobre a concorrência no longo prazo –mantida a hipótese de que nenhuma mudança estrutural acontecerá no mercado.

A premissa da impossibilidade de imitação do recurso produtivo é verificada quando os custos envolvidos na duplicação ou na criação de substitutos não compensam os esforços dos competidores. Logo, trata-se de recursos com alguma complexidade, normalmente obtidos com a interacção de uma gama infinita de variáveis, chegando ao resultado da criação de um recurso intangível, baseado em processos, conhecimentos e clima organizacional (BARNEY, 1997). O entendimento desse processo de obtenção do recurso de valor é complexo, dependendo de factores históricos que não têm uma relação linear e limitam as possibilidades de imitação do recurso produtivo.

As quatro questões que se deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo são então:

A questão do valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça?

A questão da raridade: O recurso é atualmente controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?

A questão da imitabilidade: As empresas sem esse recurso enfrentam problemas de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?

A questão da organização: As outras políticas e processos da empresa estão organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

Tal como Barney (1991) o indica, dois recursos (ou pacote de recursos) são estrategicamente equivalentes se cada um deles pode ser explorado separadamente para

implementar as mesmas estratégias. A substituíbilidade pode tomar ao menos duas formas, a primeira é que uma empresa não imita os recursos da outra exatamente, pode substituir um recurso por outro similar e conceber e desenvolver a mesma estratégia. A outra forma é que recursos empresariais muito diferentes podem ser utilizados para implantar a mesma estratégia.

A Figura 4 resume os elementos e relações da teoria de recursos e capacidades que Barney (1991) propõe. Nela podemos ver como os pressupostos básicos de heterogeneidade e imobilidade dos recursos e capacidades entre as empresas são o ponto de partida para indicar que, quando os recursos e capacidades são valiosos, raros, difíceis de imitar – seja por razões associadas a uma ou mais das categorias de dependência histórica, ambigüidade causal e complexidade social - e difíceis de substituir, proporcionam uma vantagem competitiva sustentável.

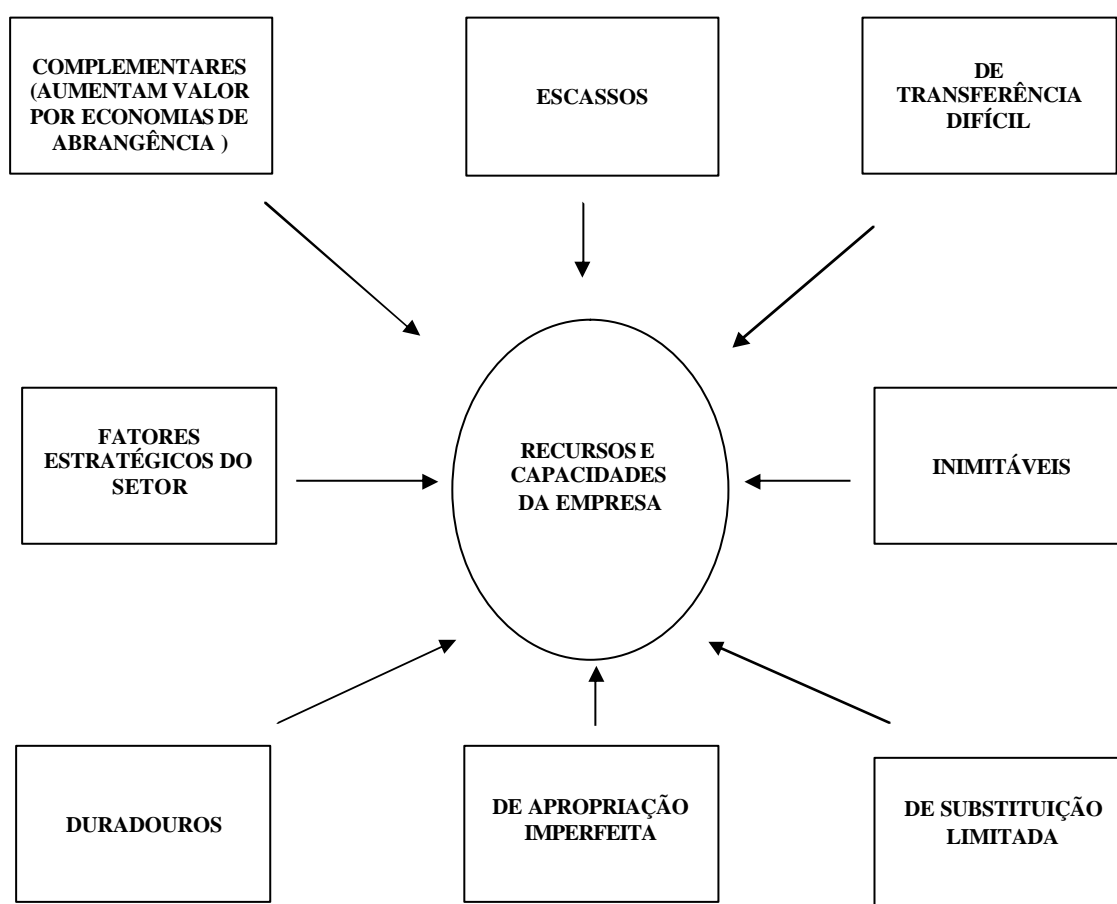


Figura 4 - Modelo de Barney
Fonte: Adaptado de Barney (1991).

2.2.3 Síntese de Estudos Empíricos sobre VBR

O Quadro 2 apresenta uma compilação realizada por Kapelco (2005) dos principais achados empíricos da VBR segundo diferentes autores. Estes antecedentes se utilizam como base neste trabalho para conhecer os setores onde se aplicou a teoria. Como se observa, não há referências na área de agronegócios nem em países de América Latina.

Autor	Objeto estudado	Tema de estudo	Medidas de desempenho	Principais achados
Kor e Mahoney (2005)	Firmas de base tecnológica em indústria médica e dental	Os efeitos da dinâmica, gestão e governança dos recursos investidos em pesquisa e desenvolvimento e marketing sobre o desempenho das firmas	Q de Tobin: relação entre a soma do valor de Mercado mais o valor de livros da dívida total sobre o valor total de livros	Desempenho econômico superior das firmas com recursos crescentes investidos em marketing. Ao adquirir maior experiência em gestão, a firma alcança maiores retornos econômicos provenientes de investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Quando a firma investe recursos próprios em marketing, os retornos do investimento aumentam.
Yiu, Bruton e Lu (2005)	Grupos de negócios na China	Relação entre aquisição de recursos e capacidades e desempenho do grupo de negócio	Retorno sobre ativos (ROA)	A idade do grupo de negócio está negativamente relacionada com o desempenho do grupo. Relação negativa entre propriedade de governo e funcionamento de grupo. O desenvolvimento de capacidades internas está positivamente relacionado com o desempenho do grupo de negócio. Há relação positiva entre a diversificação internacional e o desempenho do grupo de negócio

Continua...

... continuação.

Autor	Objeto estudado	Tema de estudo	Medidas de desempenho	Principais achados
Carmeli e Tishler (2004)	Autoridades do governo local	Impacto de elementos intangíveis da organização e suas interações sobre o desempenho da organização	Medidas de desempenho específicas para autoridades locais: Proporção de receita local, eficiência de recaudação, taxa de Emprego, desenvolvimento Municipal, proporção de gasto em desenvolvimento, proporção de gasto de serviços locais, migração interna	Elementos intangíveis da organização e suas interações têm um efeito positivo sobre o funcionamento de organização
Schroeder, Bates e Junttila (2002)	Plantas de fabricação na Alemanha, Itália, Japão, Reino Unido e Estados Unidos	Estratégia de fabricação definida por recursos e capacidades e sua relação com o desempenho da fabricação	Medidas de desempenho de planta usadas em investigação de estratégia da indústria: custo de elaboração como uma porcentagem de vendas, "scrap rate", porcentagem de entrega a clientes a tempo, número de dias desde o recebimento de matérias primas até a entrega ao cliente, extensão da lista de entregas programadas	Quanto maior a aprendizagem interna ou externa, maior a apropriação dos processos por parte da equipe. Quanto maior a apropriação de processos por parte da equipe, mais alto o desempenho competitivo industrial.
Hult, Ketchen e Slater (2005)	Empresas públicas	Orientação ao Mercado e seus efeitos sobre desempenho	Retorno sobre investimento (ROI) Retorno sobre ativos Retorno sobre ações (ROE)	A orientação de mercado tem um efeito positivo sobre a sensibilidade de organização. O processamento de informação de mercado está positivamente relacionado com a sensibilidade da organização.

Contunua...

Autor	Objeto estudado	Tema de estudo	Medidas de desempenho	Principais achados
Majumdar (1998)	Indústria de Telecomunicações	Por que existem diferenças na utilização de recurso entre firmas	As medidas de utilização de recursos em nível firma são obtidas com análises de dados de desenvolvimentos	Variações em habilidades entre firmas: ainda que as firmas usem recursos comparáveis em uma indústria similar, o processo pelo qual são coordenados dentro de cada firma pode conduzir a diferenças em eficiência
Miller e Ross (2003)	Centro de distribuição de refinamento de uma firma grande na indústria de petróleo	Por que a utilização de recurso poderia diferenciar-se dentro da firma	Utilização de recurso medida pelo ranking de eficiência obtida com análises de dados de desempenho	A ineficiência diretiva de unidades intranegócio dentro da região é positiva. A ineficiência diretiva de unidades intranegócio se diferencia pelas regiões. A ineficiência programática de unidades intranegócio dentro de uma região é positiva. A ineficiência programática de unidades intranegócio se diferencia pelas das regiões. A ineficiência de escala de unidades intranegócio se diferencia pelas regiões.
Powell e Dent-Micallef (1997)	Indústria de venda ao público nos Estados Unidos.	Acoplamento entre tecnologia da informação e desempenho da firma	Medidas subjetivas de desempenho de tecnologia da informação e de toda a empresa	Recursos humanos complementares à TI explicam a discrepância de desempenho significativa entre recursos de firmas. Recursos de Tecnologia TI não explicam a discrepância significativa de desempenho entre firmas

Contunua...

... continuação.

Autor	Objeto estudado	Tema de estudo	Medidas de desempenho	Principais achados
Ray, Barney e Muhanna (2004)	Empresas de seguros na América do Norte	Os determinantes da eficácia do negócio de serviços ao cliente	Medidas subjetivas do desempenho de serviços ao cliente	O clima de serviço e o conhecimento gerencial de tecnologia da informação estão positivamente relacionados com o desempenho dos processos de serviços ao cliente. Os recursos de tecnologia e o investimento total no processo de serviços ao cliente não são relacionados com o funcionamento daquele processo
Michalisin, Kline, Smith (2000)	Seleção ao azar 500 empresas de serviços	Relação entre ativos intangíveis e desempenho da firma	Retorno sobre ações	Os ativos intangíveis têm a relação positiva com o desempenho
Bontis, Chua e Richardson (2000)	Dois setores industriais na Malásia	Relação entre ativos intangíveis e desempenho da firma		As medidas subjetivas de desempenho de ativos intangíveis influem no desempenho da firma positivamente, independentemente do setor industrial

Quadro 2 - Estudos empíricos da VBR segundo diferentes autores

Fonte: Kapelko (2005, p. 10).

3 O SETOR VITIVINÍCOLA

O presente capítulo teve como propósito apresentar a situação do setor vitivinícola em nível mundial e a inserção da Argentina nesse mercado. No ponto 3.1, descreveu-se o mercado mundial. Dentro do mesmo, se abordaram as generalidades (3.1.1), a evolução da superfície implantada com vinhas (3.1.2), evolução da produção (3.1.3), o consumo (3.1.4) e o comércio exterior de vinhos (3.1.5). Logo, no ponto 3.2, analisou-se o comportamento do setor durante os últimos anos na República Argentina. Para tanto, se descreveram os antecedentes da vitivinicultura (3.2.1) e as generalidades do setor (3.2.2), a fim de logo descrever as regiões produtivas (3.2.3), a produção (3.2.4), o comércio exterior (3.2.5), o consumo (3.2.6), as empresas (3.2.7) e os investimentos e as fusões ocorridas nos últimos anos (3.2.8).

3.1 MERCADO MUNDIAL

3.1.1 Generalidades

O vinho é um produto de características particulares, já que o grau de diferenciação que pode alcançar é próprio de um mercado de competição imperfeita, em que distintos produtos competem por uma mesma demanda, mas, cada um, dono de estilos próprios.

Dentro do setor das bebidas, esta indústria de base agrícola é reconhecida por ser uma das mais dinâmicas de seu grupo, e isso se traduz não singelamente em crescimentos e recessões, senão em um contínuo acomodamento de atores.

A década de 1990 foi testemunha de uma rotunda mudança no cenário mundial da vitivinicultura. Os países europeus (França, Itália, Espanha), que se denominam “tradicionais”, começaram a perder grandes porções de mercados que notadamente tinham peso devido à feroz competição de países de diversas partes do mundo, que não contavam com tradição no negócio mas sim com uma estratégia de inserção moderna e eficiente. Este

grupo, que se denomina “Novo Mundo”, foi iniciado pelos Estados Unidos, liderado pela Austrália, e consolidado pelo Chile, Argentina, África do Sul e Nova Zelândia (RUIZ, 1999). Durante essa época, produziu-se um espetacular crescimento das exportações de vinho dos países do Novo Mundo como reação ao aumento da demanda de vinho nos países não produtores, principalmente na gama de vinhos *premium* e *super premium*³.

Isso trouxe, paralelamente, um incremento nos intercâmbios mundiais que refletiam o crescente processo de internacionalização que o comércio mundial sofreu. Enquanto as importações de vinhos nos principais mercados cresciam, os países do Novo Mundo incrementavam sua participação nesses envios. Durante o mesmo período, o consumo interno dos países produtores tradicionais se contraiu consideravelmente, como assim também o fez a participação de suas exportações no fluxo comercial mundial (BLANCO, 2003).

A Argentina, que compartilhava aspectos com ambos os tipos de países, viu aumentar suas exportações e, ao mesmo tempo, diminuir suas vendas internas. As mudanças na oferta provocaram um incremento na competição internacional, na qual os países do Novo Mundo vitivinícola impuseram um modelo distinto de comprovada efetividade e maior competitividade. Este novo cenário, derivado de profundas mudanças na estrutura produtiva de cada país, permitiu que cada um dos competidores lograsse uma nova posição no mercado (BLANCO, 2003).

Uma das principais causas que provocaram esta mudança na estrutura produtiva foi a sobre-oferta crônica de vinhos que se produziu em todo o mundo nos últimos vinte anos. A elaboração de vinhos se encontrou acima do consumo mundial desde princípios dos anos 80, até fins dos 90. A tendência nesse período pareceu indicar que o excesso de oferta diminuiu no tempo, mas sem alcançar uma variação significativa. Durante a primeira metade da década de 1980, o sobranse da produção de vinhos se encontrava ao redor dos 70 milhões de hl. Em meados do fim dessa mesma década, os excedentes de elaboração diminuíram, acompanhando a diminuição do consumo, entretanto, parecem haver se estancado ao redor dos 50 milhões de hl (USDA, 2007).

A causa dessa sobre-oferta está relacionada à diminuição do consumo ocorrido nos últimos 20 anos nos países produtores tradicionais. Ainda que a oferta tratasse de se

³ A segmentação de qualidades de vinhos em geral se realiza sobre a base do preço em gôndola: (em ordem descendente de preço) ícones, *ultra premium*, *super premium*, *premium*, *premium* populares e básicos.

contrair para se adaptar à demanda, houve dificuldades para reagir rapidamente devido às características da vinha como cultivo perene.

Uma característica distintiva da atividade agrícola na União Européia é a importância que lhe é atribuída ao desenvolvimento sustentável, que envolve um protecionismo com o objetivo de manter a população rural nesse âmbito geográfico. Portanto, existe um amplo sistema de subsídios e ajudas (enquadrados em sua maioria no texto da PAC⁴) que colaboram para que atividades não rentáveis ou pouco rentáveis se mantenham em funcionamento. A consequência imediata deste sistema é que a oferta tende a reagir com maior lentidão por não estar tão exposta ao vai e vem do mercado. Pode também se alegar que a magnitude do setor nestes é muito maior que no caso dos do Novo Mundo e com uma carga cultural muito mais arraigada, pelo que é de se esperar uma resposta mais lenta que no caso de indústrias relativamente novas, modernas, com estruturas simples e integradas (BLANCO, 2003).

A diminuição da oferta se induziu na Europa mediante políticas regulatórias. Os excedentes se destinaram à destilação obrigatória e se propiciou a erradicação e reconversão de vinhedos. Do excedente total, 25 milhões de hectolitros são destilados anualmente na União Européia. O resto se destina à fortificação de vinhos, à elaboração de *brandies* e aguardentes.

Nos países do Novo Mundo, muito menos regulados, o mercado atuou derrubando os preços, o que não só expulsou muitos atores do setor mas também gerou um processo de concentração horizontal e vertical em todas as etapas. Isso ocorreu, por exemplo, no Chile e na Austrália durante os anos 80 e no setor de vinhos básicos⁵ na Argentina. Nos países extra União Européia se diversificou o destino da produção de uva, elaborando SCU⁶ ou destinando a uva ao consumo *in natura* ou a passas (IDR, 2007).

Ainda que durante muito tempo a sobre-oferta tenha sido (e segue sendo) um grave problema para os países europeus, o elevado ritmo de crescimento dos países do Novo Mundo permitiu prever um cenário de sobre-oferta também para eles, com a diferença que dada sua estrutura produtiva, os excedentes puderam se apresentar em segmentos em auge, como é o caso dos vinhos tintos de qualidade (CETRANGOLO *et al.*, 2003).

⁴ PAC: Política Agrícola Comum é o conjunto legal que regula a atividade agrícola da União Européia.

⁵ A categoria vinhos básicos é a de menor preço, inclui os vinhos de mesa e usualmente se encontra por menos de US\$ 5 por garrafa em mercados internacionais.

⁶ SCU: Suco Concentrado de Uva, também conhecido como mosto concentrado.

De acordo com esta análise, o crescimento nas exportações por parte dos países do Novo Mundo na última década foi paradoxal, pois coincidiu com uma etapa de declínio no consumo e de sobre-oferta global.

O Novo Mundo abandonou, em princípio, o conceito do *terroir*⁷ e da tradição ligada ao vinho estabelecendo estratégias produtivas e comerciais orientadas à demanda, com esquemas mais focalizados na eficiência (e menos no social). Uma vez logrado o posicionamento no mercado, os líderes do Novo Mundo apostaram novamente na estratégia do *terroir* como elemento distintivo e gerador de valor agregado para seus produtos. Na atualidade, todos os países deste grupo, menos Estados Unidos, contam com figuras do tipo Indicações Geográficas Protegidas, menos estritas que as Denominações de Origem e focalizadas precisamente na diferenciação de produtos que gera a estrutura especial de uma região delimitada (IDR, 2007).

Em relação à adaptação dos países tradicionais, foi notório o início da flexibilização de alguns regulamentos que permitiram aos vinicultores adaptar seus produtos aos requerimentos da demanda. Uma ferramenta importante desta mudança foram as Indicações Geográficas (adotam distintos nomes conforme o país), com as quais se liberaram das estritas condições das Denominações de Origem, permitindo vender um varietal em vez de uma zona e em geral adotando algumas das ações que foram exitosas para seus competidores.

Em conclusão, pode-se inferir que o processo de reacomodação de atores no mercado mundial não só não terminou, como ainda pode mudar de tendência. Ambos os grupos de países estão tentando tomar o melhor dos dois mundos, pelo que se espera que a competição se acirre com o tempo.

3.1.2 Superfície de vinhedos

Este ponto trata das superfícies totais plantadas de vinhas, que podem estar ou não em produção. Segundo dados da OIV (2004), depois do crescimento contínuo até fins da

⁷ Espaço geográfico reduzido com características agroclimáticas que lhe conferem condições especiais e distintas ao vinho produzido no mesmo.

década de 1970, as superfícies mundiais plantadas de vinhas apresentaram um decréscimo sob o efeito das medidas de fomento à erradicação (*arrachage*) de vinhas da União Européia (UE) e também na ex-URSS.

Segundo dados da OIV (2004), a redução continuou, ainda que a um ritmo mais lento, até 1998. Desta maneira, nessa data, com 7,7 milhões de Ha, a superfície mundial com vinhas alcançou seu nível mais baixo depois de 1950. A esta situação seguiu um período de recuperação rápida até 2000, mas globalmente estancada desde 2002, sob o triplo efeito:

- das novas plantações nos países do hemisfério sul e nos Estados Unidos, em particular entre 1995 e 2000, cujo ritmo global diminuiu desde então;
- de uma limitação do campo de aplicação da regulamentação comunitária de financiamento do abandono definitivo da vinha (a partir da campanha 1996/1997);
- do crescimento do vinhedo chinês, em particular desde 1998, e que parece continuar ainda que a um ritmo atualmente menos rápido.

Em 2004, a superfície mundial com vinhas alcançou, desta maneira, um total de 7,923 milhões de ha, próxima à de 2003 (7,955 milhões de ha). Como se indicou antes, isso corresponde a uma pausa do ritmo de progressão acelerado registrado anteriormente, já que entre 1999 e 2001 a superfície mundial havia crescido globalmente a 160 mil ha, enquanto que entre 2001 e 2004 retrocedeu a 8 mil ha.

A superfície mundial de vinhedo em sua totalidade, isto é, independentemente do destino final da uva e incluindo as vinhas que ainda não produzem, parece haver estabilizado nos últimos anos em torno a 7,950 milhões de ha (previsão de 2006: 7,928 milhões de ha), (OIV, 2007).

Tabela 2 - Superfície plantada de vinhas (em ha)

Períodos/ anos	Superfície (ha)
1971-1975	9 961 000
1976-1980	10 213 000
1981-1985	9 823 000
1986-1990	8 852 000
1991-1995	8 128 000
1996-2000	7 742 000
1999	7 763 000
2000	7 891 000
2001	7 931 000
2002	7 955 000
2003	7 955 000
2004	7 923 220

Fonte: OIV (2007).

Estas variações no ritmo da evolução do vinhedo mundial foram o reflexo de situações diversas segundo os continentes e os países:

- A África alcançou, em 2004, 390 mil ha e segue registrando uma progressão de seu vinhedo, sob a influência do crescimento constante da África do Sul e do Egito (ainda que a ritmos mais lentos nestes últimos anos) e também do aumento do vinhedo argelino, que tinha em 2004 um nível próximo àquele do início da década de 1990;
- A América, com 955 mil há, descende em 2004 a uma superfície de vinhas igual à de 2002, o que marca o fim de um período de desenvolvimento contínuo de uma década. Isso se deve a uma regressão de 17 mil ha nos Estados Unidos entre 2003 e 2004 (398 mil ha), o que intervém na continuação de um retrocesso de 11 mil ha, entre 2001 e 2002, da superfície vitícola total dos Estados Unidos, ainda que Chile e Argentina permaneçam em ligeira progressão (respectivamente um aumento de 4 mil e 2 mil ha);
- A Ásia, com 1707 mil há, constitui atualmente o primeiro pólo de crescimento do vinhedo mundial (aumento de 11 mil ha durante 2003, depois de incrementar 78 mil ha entre 2001 e 2003). Uma parte importante deste vinhedo segue destinada à produção não vinificada, em particular no Iran, na Turquia e na Síria. Com um novo crescimento do vinhedo chinês de 16 mil ha (para alcançar 471 mil ha em 2004), este é o principal motor do desenvolvimento continental. Apesar de que em sua maior parte se orienta à produção de uvas de mesa, é prioritariamente o vinhedo de vinificação, ou com dupla finalidade, o que progride;

- A Europa, que havia experimentado entre 1999 e 2000 uma estabilização de sua superfície em 4,9 milhões de ha (produto de um crescimento da superfície da UE de 15 mil que compensou as diminuições dos países extracomunitários), vê a superfície de seu vinhedo novamente em baixa. Dessa maneira, em 2004, o continente registrou novamente um retrocesso de 47 mil ha (diminuição de 1% em relação a 2003). Efetivamente, a regressão continuou fora da UE (30 mil ha menos entre 2003 e 2004 nos PECOS⁸) e se agrega ao retrocesso de 21 mil ha da UE, enquanto que os vinhedos da ex-URSS marcaram uma pausa em seu retrocesso sensível desde o final da década 1980, aumentando 4 mil ha entre 2003 e 2004);
- A Oceania, em 2004, com 187 mil ha (incremento de 10 mil ha em relação a 2003), continuou seu desenvolvimento rápido que começou em 1995. Pôde-se notar que atualmente este ritmo de desenvolvimento é particularmente importante na Nova Zelândia, depois de o haver sido na Austrália.

Com relação aos movimentos mencionados, é importante levar em conta a evolução relativa. A Europa e a UE representaram, ainda em 2004, 59,1 e 43,8% respectivamente da superfície mundial implantada com vinhedo, contra 64,4 e 46,0 % em 1998, e 69,0 e 47,1% no final da década de 1980. Para observar os detalhes estatísticos, ver ANEXO A.

3.1.3 Produção de vinhos

De acordo com as informações extraídas da OIV (2004), o período de 1986-1990 se caracterizou por um claro retrocesso da produção vinícola mundial em relação àquela do início da década de 1980. A média anual de produção passou de 333,6 milhões de hl a 304,2 milhões de hl, constituindo-se em uma redução de 9%. O período quinquenal seguinte, com 263,1 milhões de hl, continuou essa evolução, acentuando-a com um retrocesso de 14%. Desde o ano de 1995, observou-se uma inversão da tendência. Com efeito, desde então, apesar das condições climáticas às vezes desfavoráveis, como em 1998

⁸ Países da Europa Central e Oriental.

(El Niño), a produção mundial de vinhos não tem sido inferior ao nível registrado esse ano, graças em particular ao crescimento das superfícies. Os resultados se mostram na tabela 3.

Tabela 3 - Produção mundial de vinhos em hl

Períodos, depois de anos	Produção
1971-1975	313 115 000
1976-1980	326 046 000
1981-1985	333 552 000
1986-1990	304 192 000
1991-1995	263 092 000
1996-2000	272 517 000
1999	280 847 000
2000	279 993 000
2001	266 641 000
2002	257 864 000
2003	264 730 000
2004	298 170 000

Fonte: OIV (2004).

A produção mundial de vinho de 2004 se estabeleceu em 298,2 milhões de hl (incremento de 33,4 milhões de hl e 12,6% em relação a 2003) aproximando-se do nível da média 86-90. Esta produção pode, então, qualificar-se como muito forte, levando em consideração a redução global das superfícies a partir deste período.

Em 2006, a produção mundial de vinho (sucos e mostos não incluídos) se situou entre 279,9 e 287,3 milhões de hectolitros, o que supõe um aumento entre 0,5 e 3,2 por cento com respeito a 2005 (se tomamos o valor médio do intervalo, 283,6 milhões de hl, a produção aumentou 5,1 milhões de hl). Uma produção mundial que, ainda que não tenha alcançado o nível de 2004, pode se qualificar como importante, pois é superior às registradas nos anos 1999 e 2000 (OIV, 2007).

Como costuma ser habitual, em 2006 a Europa teve um peso importantíssimo na produção mundial (69%), ainda que a tendência seja a baixa (78% no fim dos anos 80). O continente americano ocupou a segunda posição com 17% em 2006 (16% no fim dos anos 80). Em seguida, a Oceania, com 5,5% (uma cota quatro vezes maior que no fim dos anos 80), a Ásia, com 5% (1,5% no fim dos anos 80) e a África, com 4% (3% no fim dos anos 80) (OIV, 2007).

Os vinte primeiros países produtores do mundo se classificam da seguinte maneira:

Tabela 4 - Os principais países produtores de vinho (em milhares de hl)

Años	2004		2003		2002		2001		2000		1999		1996-00		1991-95		1986-90		
Pais																			
Francia	57 386	1	46 360	1	50353	1	53 389	1	57 541	1	60 535	1	56 271	1	52 886	2	64 641	2	
Italia	53 000	2	44 086	2	44 604	2	52 293	2	51 620	2	56 454	2	54 386	2	60 768	1	65 715	1	
España	42 988	3	41 843	3	33 478	3	30 500	3	41 692	3	33 723	3	34 162	3	26 438	3	33 519	3	
Estados Unidos	20 109	4	19500	4	20 300	4	19 200	4	21 500	4	19 050	4	20 386	4	17 619	4	18 167	5	
Argentina	15 464	5	13225	5	12 695	5	15 835	5	12 537	5	15 888	5	13 456	5	15 588	5	19 914	4	
Australia	13 811	6	10 194	7	11 509	6	10 347	7	8 064	8	8 511	8	7 380	9	4 810	11	4 285	12	
China	11 700	7	11 600	6	11 200	7	10 800	6	10 500	6	10 261	7	9 581	7	5 140	10	2 734	16	
Alemania	10 047	8	8 191	9	9 885	8	8 891	8	9 852	7	12 123	6	9 989	6	10 391	6	10 012	7	
Sudáfrica	9 279	9	8853	8	7 189	9	6 471	10	6 949	9	7 968	9	7 837	8	8 228	7	7 742	9	
Portugal	7 481	10	7 340	10	6677	10	7 789	9	6 710	10	7 844	10	6 828	10	7 276	8	8 455	8	
Chile	6 301	11	6 682	11	5 623	11	5 658	11	6 674	11	4 807	12	5 066	12	3 326	16	4 135	14	
Rumania	6 166	12	5 555	12	5 461	12	5 090	13	5 456	12	6 054	11	6 173	11	5 529	9	7 133	10	
Rusia	5 120	13	4 530	13	4 060	13	3 430	15	3 050	17	2 560	17	2 512	18	3 348	17			
Hungria	4 340	14	3 880	14	3333	14	5 514	12	4 299	13	3 339	14	4 126	13	3 823	13	10 974	6	
Grecia	4 295	15	3 799	15	3 085	16	3 477	14	3 558	15	3 680	13	3 832	14	3 668	14	4 244	13	
Moldavia	3 026	16	3 215	16	2251	19	1 224	22	2 500	18	1 332	21	2 151	20	4 008	12			
Brasil	3 925	17	2620	17	3 212	15	2 968	16	3 638	14	3 116	15	2 920	15	3 095	18	2 968	15	
Austria	2 735	18	2 526	18	2 599	17	2 531	17	2 338	19	2 803	16	2 351	19	2 485	20	2 733	17	
Ucrania	2 000	19	2 380	19	2 430	18	1 780	20	1 290	22	1 250	22	1 414	22	1 741	22			
Bulgaria	1 949	20	2 314	20	1982	21	2 260	18	3 305	16	1 715	19	2 811	16	3 462	15	4 434	11	
Croacia	1 561	21	1 768	21	2 095	20	1 951	19	1 891	21	2 094	18	2 096	20	1 954	21			
Yugoslavia (SM)	1 740	22	1 734	22	1 620	22	1 666	21	1 973	20	1 366	20	2 686	17	2 615	19			

Fonte: OIV (2004).

Para detalhes estatísticos, ver ANEXO B.

Em 2006, Itália e França obtiveram resultados próximos a 52 milhões de hectolitros (sem incluir sucos nem mostos), enquanto que a Espanha conseguiu menos de 40 milhões de hl por razões circunstanciais. Em seguida, encontramos os Estados Unidos, em franca regressão em comparação à abundante produção de 2005, a Argentina, que se manteve acima dos 15 milhões de hl, e a Austrália, que com mais de 14 milhões de hl praticamente repete seu melhor resultado (2004) (OIV, 2007).

3.1.4 Consumo de vinhos

Nos últimos anos, e mais precisamente durante os anos 1990, se produziram diversas mudanças no consumo mundial. Delas, a mais relevante sem dúvidas foi a crise no consumo de vinhos que se gestou na década de 80 e que, com diferente intensidade, chegou até estes dias. Uma análise da crise vivida nessa década permitiu advertir os seguintes aspectos⁹:

⁹ Esta análise resultou em duas oficinas de diagnóstico do “Plano Estratégico Vitivinícola 2020”, que se levou a cabo na Argentina com participação de todos os atores do setor.

- a) O mercado de consumo mundial estava dominado pelos principais países produtores (França, Itália, Espanha, Alemanha, Argentina, Portugal);
- b) O vinho era uma bebida de consumo local – o consumo de vinho importado representava apenas 15% do total consumido;
- c) O consumo estava dominado pelos vinhos de mesa, de baixo preço e baixa diferenciação, onde predominava o vinho alimento, ainda que esta imagem já estivesse em crise;
- d) O consumidor tinha uma forte preferência por vinhos brancos. Esta preferência de brancos a tintos era de 70% a 30%, aproximadamente;
- e) O consumo per capita tinha uma tendência francamente decrescente;
- f) O consumo global diminuía a uma taxa de 5 milhões hl/ano: passou de 286 milhões de hl em 1980 a 236 milhões de hl em 1989;
- g) Perdiam-se consumidores de vinho que passavam a outras bebidas;
- h) Nos países importadores tradicionais, como Grã Bretanha e Alemanha, por exemplo, o consumidor tinha preferência pelos modelos clássicos de vinho: Porto, Sherry, Bordeaux;
- i) Começava um consumo importante de vinhos de qualidade e varietais.

A situação descrita significou o ponto de partida que o mercado apresentava no princípio dos anos 90. Mas, surpreendentemente, desde o ponto de vista quantitativo, o consumo mundial de vinhos, logo que se contraiu a 25%, experimentou uma mudança de tendência. No princípio dessa década, começou um período de estabilidade, que logo se transformou em um leve crescimento a partir de 1995.

Ainda que este fosse o cenário geral que se observava no mundo, a realidade de cada país se apresentava distinta. Por um lado, havia países onde o consumo diminuía na mesma proporção que no mundo, e, por outro lado, alguns países incrementavam seus volumes de consumo. Isso caracterizava um mercado global em contração e expansão ao mesmo tempo. É aqui precisamente que começaram a surgir fortes diferenças entre os países tradicionais (França, Espanha, Itália, e Portugal) e os países do Novo Mundo (Estados Unidos, Austrália, África do Sul, Chile, Nova Zelândia e Argentina).

De acordo com a análise do Plano Estratégico Vitivinícola 2020, pode-se afirmar que a crescente globalização cultural e econômica que sofreram a maioria dos países consumidores foi a chave que explicou muitas das mudanças que se produziram na demanda a partir dos anos 90. Esse processo de globalização incidiu profundamente na organização do comércio e no comportamento do consumidor. Foi possível, sob este contexto, realizar uma análise da escala global sobre os principais fatores que explicaram o comportamento da demanda:

- a) Consumo de bebidas limitado e baixa participação do vinho no consumo total: na maioria dos países consumidores, o consumo de bebidas se encontrava limitado aos 500 e 600 litros per capita por ano. O consumo de bebidas alcoólicas podia representar 20% desse total. Por sua vez, o consumo de vinho, em relação ao total de bebidas alcoólicas, podia representar entre 0% e 40% segundo o país;
- b) O mercado de vinhos se encontra segmentado em qualidades: o mercado de vinhos está segmentado em faixas de qualidade e preço, sendo que existe uma relação inversa entre o preço e o volume total consumido de cada tipo de vinho;
- c) O consumidor muda suas preferências: na década de 90, os consumidores mostraram uma crescente preferência pelos vinhos de qualidade, os vinhos varietais e os vinhos tintos. Enquanto a demanda dos vinhos de mesa continuou decrescendo, o consumo de vinhos de qualidade, sobretudo os situados nos segmentos premium e super premium, se incrementou;
- d) Os consumidores têm comportamentos convergentes: devido ao processo de globalização, o consumo de bebidas alcoólicas, nos distintos países do mundo, converge atualmente para os 6 a 10 litros per capita (expresso como álcool puro);
- e) O consumidor atual de vinho tem um alto poder aquisitivo: o consumidor que, com suas mudanças de gostos e preferências, modela o mercado atual corresponde a um grupo de poder aquisitivo médio a alto. Hoje se pode ver que existe uma clara associação positiva entre o aumento do consumo de vinho e o poder aquisitivo do consumidor.

Esses aspectos e as mudanças produzidas no mercado global de vinhos permitiram começar a análise com a apreciação de que o vinho participa de um mercado de consumo de bebidas que se encontra saturado. Não obstante, nos países não tradicionais ou “novos

consumidores”, o consumo de vinhos se incrementou durante toda a década de 90. Nesse lapso de tempo, observou-se que o aumento no consumo total de vinhos foi sustentado.

Em geral, se advertiu que, em nível mundial, mudou também a origem dos vinhos. Antes o mercado se encontrava restringido a um conceito de denominações de origem (DOC), ou seja, que se produziu uma redefinição do conceito de vinhos de qualidade. A isto se somou a diversificação que se produziu na origem dos vinhos de qualidade. Os países produtores do Novo Mundo vitivinícola aparecem como os grandes beneficiados deste processo. Tanto Estados Unidos como Austrália e principalmente Chile incrementam fortemente suas exportações de vinhos de qualidade em relação ao resto do mundo, o que se traduziu em uma maior participação no comércio internacional.

A evolução do consumo mundial de vinhos mostrou também uma tendência para o consumo de vinhos de maior qualidade em geral, e dentro destes se destaca a inclinação dos consumidores dos vinhos varietais (INV, 2007).

Conforme as informações extraídas da OIV (2004), desde o início da década 1980, o consumo mundial de vinhos tem diminuído até meados da década de 1990. Como no caso da produção, é neste período que aparece o que pode se confirmar, com uma perspectiva de 10 anos, como uma inversão de tendência: o consumo mundial parou de diminuir para começar a aumentar lentamente.

O ano de 2004 apresentou, desta maneira, um aumento de 1,7 milhões de hl do consumo mundial para alcançar 237 milhões de hl (incremento de 0,7% em relação a 2003). Este crescimento continua em um aumento mais importante que teve lugar entre 2002 e 2003, de 6,7 milhões de hl (incremento de 2,9% em relação a 2002). Dessa maneira, a última média trienal conhecida (2002-2004) marcou uma progressão de 9 milhões de hl/ano, em relação à média 1996-2000. Os resultados se mostram na tabela 5.

Tabela 5 - Consumo mundial de vinhos em hl

Período, depois anos	Consumo	Diferença
1971-1975	280 356 000	
1976-1980	285 746 000	5 390 000
1981-1985	280 718 000	-5 028 000
1986-1990	240 244 000	-40 474 000
1991-1995	223 877 000	-16 367 000
1996-2000	224 804 000	927 000
1998	227 760 000	
1999	224 660 000	-3 100 000
2000	224 791 000	131 000
2001	226 863 000	2 072 000
2002	228 567 000	1 704 000
2003	234 732 000	6 165 000
2004	236 960 500	2 228 500

Fonte: OIV (2004).

No que diz respeito ao consumo por continentes em 2004, segundo o informe de OIV:

- A Europa constituiu, com 161 milhões de hl de consumo de vinhos em 2004, de longe o primeiro continente consumidor (67,9 % do consumo mundial em 2004), ainda que sua participação diminuísse lentamente (73,8 % ao fim da década de 1980). Em 2004, seu consumo permanece quase estável (incremento de 106 mil hl em relação a 2003) sob o efeito em particular de um crescimento claro do consumo na ex-URSS (1,4 milhões de hl, 10,7%), quase unicamente na Rússia. Na UE (baixa de 1,9 milhões de hl, 1,5 % em relação a 2003), se registrou uma regressão cuja magnitude não pareceu ser mais significativa que o aumento registrado entre 2002 e 2003, tendo em vista a amplitude e as mudanças de sentido das variações interanuais recentes de alguns países. Pôde-se constatar que, desde 1996, o nível de consumo da UE permaneceu compreendido entre 126 e 129 milhões de hl, o qual, sem questionar uma continuação da erosão do mercado interno, permitiu pensar que é o primeiro mercado interno regional mundial que emerge progressivamente de um período de forte regressão de tendência, dado que entre o fim da década de 1980 e da década seguinte, a demanda interna da UE havia retrocedido em mais de 11 milhões de hl. Pôde-se notar, igualmente, a progressão dos PECO's (incremento de 4% em relação a 2003);
- A América, com 47,8 milhões de hl, retrocedeu ligeiramente seu nível de consumo (274 mil hl, 0,6% em relação a 2003) e isso apesar da continuação do crescimento do consumo nos Estados Unidos em 2004 (2% em relação a 2003),

permitindo passar a um consumo superior a 24 milhões de hl. Estes resultados negativos se explicaram em particular por uma nova regressão do consumo na Argentina (10% em relação a 2003);

- A Ásia, com um consumo de vinhos de 16,9 milhões de hl e uma progressão de 11% em relação a 2003, se situou na 3ª posição e, junto com a China, alcançou os 13,4 milhões de hl em 2004, um pólo de crescimento do consumo mundial mesmo que ainda modesto em valor absoluto. (Deve-se notar que o nível de consumo neste país se elabora por balance e que, seguramente, este balance inclui produtos que fora desse país não seriam considerados como vinhos stricto sensu, provavelmente produtos derivados da transformação do vinho e em particular os brandies. Além disso, como em muitos outros países, os níveis de stocks não se conhecem. Apesar dessa desviação, o consumo aparente cresce sensivelmente, dado que em 1995 se estabelecia em 9,6 milhões de hl);
- A África e a Oceania seguiram esse crescimento, com respectivamente 6,1 e 5,2 milhões de hl de consumo de vinhos, que registraram evoluções divergentes em 2004. Respectivamente, no primeiro continente, a diminuição de 0,2% em relação a 2003 (a forte regressão em termos relativos do consumo na Costa do Marfim se compensou só parcialmente com o aumento do consumo registrado na Angola) e aumento de 3,8% em relação a 2003 tanto na Austrália como na Nova Zelândia.

Para o ano de 2006, apesar do aumento do consumo em países novos, a Europa se manteve no topo com 67%. A fração européia apenas diminuiu, principalmente graças ao aumento do consumo ao que tendem os países do norte de Europa. Na sequência se situou o continente americano, com quase 21% (como no fim dos anos 80, ainda que se observasse também uma mudança na proporção entre o norte e o sul). A contribuição da Ásia cresceu sensivelmente de 2% (fim dos anos 80) para 7%. A demanda na África e na Oceania seguiu sendo pouco importante (OIV, 2007).

Considerando o consumo por países no ano de 2006, a França seguiu sendo o mercado interno mais importante, com 32,8 milhões de hl. Os 25,9 milhões de hl do mercado dos Estados Unidos se aproximam dos 27,3 milhões de hl da Itália. A Alemanha se manteve um pouco abaixo dos 20 milhões de hl. As demandas internas na Espanha e na China (incluídos Macao e Hong Kong) se aproximaram dos 13,5 milhões de hl (tendo em

vista a confirmação que as estatísticas de consumo chinesas utilizem os mesmos parâmetros que o resto). O Reino Unido ocupou a sétima posição e foi o primeiro país sem produção da lista. O desenvolvimento do consumo no mercado britânico, que começou faz mais de 15 anos, parece sofrer uma desaceleração. Por último, cabe assinalar que o grau da demanda interior russa ascendeu a quase 11 milhões de hl. (OIV, 2007). No que se refere ao consumo médio de vinho por pessoa e por ano:

- Com exceção de Luxemburgo, que esteve no topo e cujos resultados foram difíceis de interpretar (pode-se pensar que as compras dos não-luxemburgueses pesaram fortemente neste resultado aparente) pode se assinalar que os fortes níveis de consumo se observaram logicamente nos países tradicionalmente produtores e consumidores preferenciais de vinhos. Estes países, em regra geral, experimentaram uma baixa tendência estrutural de seu nível de consumo individual, como se mostra a seguir:
 - França (54,8 l/habitante em 2004), apesar de um ligeiro aumento em 1998;
 - Itália (49,3 l/habitante);
 - Portugal (47,9 l/habitante);
 - Argentina (28,6 l/habitante);
 - Espanha (33,8 l/habitante), apesar de um ligeiro aumento em 2004 em relação a 2003;
 - Chile (15,9 l/habitante), cujo nível de consumo individual é escasso e isso apesar de um crescimento em 2003 em relação a 2002;
 - Grécia, que alcançou 29,8 l/habitante, e Romênia, com 26,0 l/habitante em 2004, vieram aumentar sensivelmente seu consumo em relação a 2003, mas foi prematuro pensar que estes últimos dados significaram uma inversão de tendência na evolução globalmente regressiva dos níveis individuais de consumo.
- Alguns países tradicionalmente produtores e consumidores importantes de vinho, mas também de outras bebidas alcoólicas em proporções consideráveis, experimentaram certa estabilização de seu consumo individual, é o caso:

- da Alemanha e da Áustria que, a médio prazo, pareceram estabilizar-se a níveis respectivamente próximos a 24 e 30 l/habitante;
 - da Suíça, que seguiu oscilando entre 40,5 e 43 l/habitante (ainda que tenha registrado pelo 5º ano consecutivo um descenso de seu nível individual de consumo de vinho);
 - e também da Hungria (31,3 l/habitante) e da Croácia (42 l/habitante);
 - Neste grupo, puderam ver-se duas exceções: Rússia e Ucrânia, que registram um crescimento de seu nível individual de consumo de vinho (alcançando respectivamente 7,1 e 3,7 l/habitante em 2004); Bulgária e Eslovênia que, sob reserva de uma análise ao longo de um período mais prolongado, puderam se aproximar aos anteriores, apesar de evoluções mais erráticas.
- Nos países novos produtores que acrescentaram recentemente seu potencial de produção, as evoluções observadas foram lentas, com exceção da Nova Zelândia, onde o consumo individual cresceu rapidamente (19,7 l/habitante em 2004). Dessa maneira, na China o consumo individual encontrou dificuldades para prosseguir seu desenvolvimento depois dos fortes aumentos registrados até 1998 e alcançou 1 l/habitante em 2004 (deve-se levar em conta o fator multiplicativo da demografia e recordar que este consumo aparente incluiu produtos fermentados à base de uvas assimilados de maneira imprópria aos vinhos). Enquanto que no Brasil o consumo permaneceu estável a um nível baixo (1,8 l/habitante em 2004); na América do Norte o consumo cresceu de maneira mais sensível desde 2002, para alcançar 8,2 l/habitante nos Estados Unidos e 11,4 l/habitante no Canadá. Na Austrália, o consumo individual em 2004 pareceu apresentar um crescimento depois de haver estancado em 20 l/habitante até 2002 para alcançar 21,9 l/habitante em 2004, enquanto que no Sul da África a tendência à baixa do consumo individual não se vê questionada pela estabilização observada em 2004 em 7,8 l/habitante;
 - Por último, nos países não produtores ou escassamente produtores de vinhos, se observa, em regra geral, um crescimento tendencial do consumo individual, como no Reino Unido (18,0 l/habitante em 2004), na Noruega, na Finlândia e na Islândia. Em alguns países, como Irlanda ou Suécia, os resultados de 2004 se estancaram depois de uma fase de vários anos de crescimento. No entanto, nos

países não produtores onde o vinho está significativamente presente há vários anos, pode observar-se uma tendência à estabilização ou um ligeiro retrocesso do nível de consumo por habitante como na Bélgica, nos Países Baixos ou na Dinamarca.

A estimativa para 2006 foi coerente com a tendência ao aumento do consumo de vinho em nível mundial que se observou desde princípios dos anos 90. Esse consumo superaria os 240 milhões de hl (3 milhões de hl mais que em 2005); isto pode ser considerado como um resultado alentador, posto que, com alta probabilidade, decorre mais do aumento no número de consumidores do que da intensificação do consumo individual (OIV, 2007). Para maiores detalhes estatísticos, ver ANEXO C.

3.1.5 Comércio exterior de vinhos

De acordo com as informações extraídas de OIV (2004), sempre considerando o mercado mundial como a soma das exportações de todos os países, este último se situou em 2004 em 77 milhões de hl (aumento de 6,6% em relação a 2003). Globalmente, as importações totais se situaram em 74,0 milhões de hl (incremento de 7,4% em relação a 2003).

As exportações extracomunitárias foram difíceis de avaliar em 2004 (dado que os resultados trazidos pela CCE¹⁰ se apresentaram por campanha e que as estatísticas do comércio exterior vinícola da UE passaram da UE de 15 países à UE de 25 países entre as campanhas 2003/04 e 2004/05). No entanto, uma idéia da magnitude para a UE (15 países) de 13,5 milhões de hl parece aceitável para 2004 (contra 13,15 milhões de hl em 2003). Sabendo que os países da UE¹¹ exportaram um total de 50,6 milhões de hl, pode se considerar que os 37,1 milhões de hl (ou seja, incremento de 4,7% em relação a 2003) foram intercâmbios intracomunitários em 2004, isto é, 48% dos intercâmbios mundiais de 2004, contra 48,6% em 2003.

¹⁰ Comunidade Econômica Européia.

¹¹ União Européia.

Dessa maneira, os intercâmbios intracomunitários perderam progressivamente peso em relação ao mercado mundial posto que representavam 54% deste último em média em 1996-2000.

O mercado mundial, fora os intercâmbios intracomunitários, foi de 77,0 milhões de hl menos 37,1 milhões de hl, isto é, 39,9 milhões de hl em 2004, contra 37,5 em 2003 e 33,4 em 2002 (ou seja, um incremento de 6,4% em relação a 2003 e aumento de 42,5% tendo em vista a média 1996-2000).

Essas observações mostraram o dinamismo do mercado mundial do vinho, cujo crescimento pareceu continuar, posto que o mercado mundial em 2004 se incrementou 26,4% em relação à média de 1996-2000.

O mercado mundial representou 32,5% do consumo mundial em 2004 contra apenas 18,1% em média nos anos 1986-1990. O mercado do vinho, então, em relação aos demais produtos do setor, viu evoluir seu grau de internacionalização rapidamente desde 1990.

3.1.5.1 Importações

- A África alcançou, em 2004, 2,06 milhões de hl (diminuição de 2,5% em relação a 2003). Angola e Costa do Marfim seguiram sendo os principais países importadores africanos;
- A América seguiu acrescentando suas importações em relação ao ano de 2003 para alcançar 10,8 milhões de hl (incremento de 1,3% em relação a 2003). Os Estados Unidos, com 6,4 milhões de hl importados em 2004, afirmam seu lugar de 3º importador mundial de vinho diante da França (5,5 milhões de hl de vinhos importados). Pôde-se notar, igualmente, que as importações canadenses se mantiveram a um nível elevado em 2004: 2,7 milhões de hl (diminuição de 1,1% em relação a 2003);
- A Ásia, depois do aumento das importações japonesas em 1998, aumentou seu nível de importações para 3,27 milhões de hl (incremento de 10,8 % em relação a

2003). Este aumento das importações envolveu vários países, com exceção da Indonésia, onde seguiram sendo marginais;

- Na Europa, o volume total de importações cresceu sensivelmente para alcançar 57,1 milhões de hl em 2004 (incremento de 4,7 milhões de hl, 8,9% em relação a 2003), em particular sob influência da explosão das importações russas que sobrepassaram os 5,0 milhões de hl em 2004 (incremento de 21,3% em relação a 2003). Por outra parte, o crescimento das importações do Reino Unido continuou assim como o da Alemanha, que seguiu sendo o primeiro importador mundial com 13,04 milhões de hl (contra 11,9 para o Reino Unido). Pôde-se notar, nesse sentido, a confirmação de um nível de importação superior a 1 milhão de hl por parte da República Checa (1,2 Milhões de hl em 2004). A progressão das importações no mercado alemão, russo, francês e britânico explicou 72% da progressão das importações continentais;
- A Oceania, com 0,84 milhões de hl, viu novamente seu modesto nível de importações progredir ligeiramente (incremento de 2,93% em relação a 2003). O primeiro mercado de importações neste continente seguiu sendo o mercado neozelandês. Para maiores detalhes estatísticos, ver ANEXO D.

Quanto aos dados por países, em 2006, a Alemanha foi o principal importador, na frente do Reino Unido (com 13,3 milhões de hl e 11,7 milhões de hl, respectivamente). Os Estados Unidos se aproximaram dos 8 milhões de hl e a Rússia superou os 7 milhões de hl. Com 5,3 milhões de hl, a França ficou relegada à quinta posição. Os Países Baixos, Canadá e Bélgica rondaram os 3 milhões de hl. Cabe assinalar que, em 2006, a Itália ficou excluída pela primeira vez da lista, em benefício da Suécia (OIV, 2007).

3.1.5.2 Exportações

O ritmo de crescimento das exportações mundiais seguiu sendo elevado. No período 1995-2006, o crescimento interanual foi de 2,4 milhões de hl. Em 2006, o mercado mundial superou os 82 milhões de hl (em 2005 alcançou os 79 milhões de hl) (OIV, 2007).

Com 71% em 2006, a Europa foi o continente que mais exportou, mas experimentou um retrocesso apreciável em relação ao fim dos anos 80, momento em que praticamente carecia de competidores. Em segundo e terceiro lugar estiveram a América, com 13,5% (2,5% no final dos anos 80) e a Oceania, que com quase 11% obteve um rendimento excepcional em relação à sua contribuição para a viticultura mundial.

As estatísticas da OIV para o ano de 2006 indicam que, tendo em vista os dados de exportações por países, a Itália, que desde 2004 voltou a ter uma produção conforme seu grande potencial, recuperou a primeira posição em volume de exportações mundiais com 17 milhões de hl. A França ocupou o segundo posto com 14,6 milhões de hl, seguida muito de perto pela Espanha, que quase alcançou os 14 milhões de hl. Com 8,3 milhões de hl, a Austrália foi a quarta na frente do Chile e dos Estados Unidos. Moldávia seguiu estando na lista apesar da grande baixa de suas exportações para a Rússia (de 2,5 milhões de hl em 2005 para 1 milhão de hl em 2006) (OIV, 2007). Para detalhes estatísticos, ver ANEXO E.

3.1.5.3 Balanço mundial da produção e consumo

Segundo as informações extraídas do informe de OIV (2004), o balanço mundial da produção e do consumo de vinhos mostrou em 2004 uma diferença entre a produção global e o consumo direto de 61 Milhões de hl, em clara progressão de 36,7 milhões de hl em 2003. Esta diferença é da mesma magnitude que a que se registrou em média nos anos de 1986-1990. Os dados se mostram na tabela 6.

Tabela 6 - Diferença entre a produção e o consumo mundial de vinhos em hl

Períodos, depois anos	Produção	Consumo	Diferença
1976-1980	326 046 000	285 746 000	40 300 000
1981-1985	333 552 000	280 718 000	52 834 000
1986-1990	304 192 000	240 244 000	63 948 000
1991-1995	263 092 000	223 877 000	39 215 000
1996-2000	272 517 000	224 253 000	48 264 000
1999	280 847 000	224 660 000	56 187 000
2000	279 993 000	224 791 000	55 202 000
2001	266 641 000	226 863 000	39 778 000
2002	257 864 000	228 567 000	29 297 000
2003	264 730 000	235 239 000	29 491 000
2004	298 170 000	236 961 000	61 209 000

Fonte: OIV (2004).

Apesar da interessante evolução do consumo de vinho entre 2005 e 2006, o aumento importante da produção em 2006 acentuou a diferença entre as cifras destes dois anos (43,6 milhões de hl, 2 milhões de hl mais que em 2005) (OIV, 2007).

Levando em consideração os países produtores mais importantes, é interessante observar a evolução da diferença entre a produção total de vinhos e o consumo interno de vinhos que se mostra na Tabela 7.

Tabela 7 - Diferença entre a produção e o consumo de vinhos dos principais países produtores (em milhares de hl)

PAIS		1986-1990	1991-1995	1996-2000	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ITALIA	Production de vin	65 715	60 768	54 386	50 894	54 188	56 454	51 620	52 293	44 604	44 086	53 000
	Consommation de vin	36 621	35 122	31 950	30 855	31 840	31 563	30 800	30 150	27 709	29 343	28 300
	Différence val. abs.	29 094	25 646	22 435	20 039	22 348	24 891	20 820	22 143	16 895	14 743	24 700
	Différence en %	44%	42%	41%	39%	41%	44%	40%	42%	38%	33%	47%
FRANCIA	Production de vin	64 641	52 886	56 271	53 561	52 671	60 535	57 541	53 389	50 353	46 360	57 386
	Consommation de vin	41 715	37 310	35 305	35 500	36 330	35 400	34 500	33 919	34 820	33 340	33 141
	Différence val. abs.	22 926	15 577	20 966	18 061	16 341	25 135	23 041	19 470	15 533	13 020	24 245
	Différence en %	35%	29%	37%	34%	31%	42%	40%	36%	31%	28%	42%
ESPAÑA	Production de vin	33 519	26 438	34 162	33 218	31 175	33 723	41 692	30 500	33 478	42 802	42 988
	Consommation de vin	17 402	15 439	14 427	14 589	14 793	14 249	14 046	14 238	13 960	13 798	13 898
	Différence val. abs.	16 117	10 998	19 734	18 629	16 382	19 474	27 646	16 262	19 518	29 004	29 090
	Différence en %	48%	42%	58%	56%	53%	58%	66%	53%	58%	68%	68%
SUDAFRICA	Production de vin	7 742	8 228	7 837	8 115	7 703	7 968	6 949	6 471	7 189	8 853	9 279
	Consommation de vin	3 359	3 651	3 961	4 022	3 867	3 953	3 906	3 972	3 884	3 487	3 509
	Différence val. abs.	4 383	4 577	3 876	4 093	3 836	4 015	3 043	2 499	3 305	5 366	5 770
	Différence en %	57%	56%	49%	50%	50%	50%	44%	39%	46%	61%	62%
ESTADOS UNIDOS	Production de vin	18 167	17 619	20 386	22 000	20 504	19 050	21 500	19 200	20 300	20 770	20 109
	Consommation de vin	20 791	18 759	20 814	20 800	20 748	20 858	21 200	21 250	22 538	23 801	24 308
	Différence val. abs.	-2 624	-1 140	-428	1 200	-244	-1 808	300	-2 050	-2 238	-3 031	-4 199
	Différence en %	-14%	-6%	-2%	5%	-1%	-9%	1%	-11%	-11%	-15%	-21%
ARGENTINA	Production de vin	19 914	15588	13456	13 500	12 673	15 888	12 537	15 835	12 695	13 225	15 464
	Consommation de vin	17 804	15720	12899	13 390	12 683	12 567	12 491	12 036	11 988	12 338	11 113
	Différence val. abs.	2 110	-132	557	110	-10	3 321	46	3 799	707	887	4 351
	Différence en %	11%	-1%	4%	1%	0%	21%	0%	24%	6%	7%	28%
AUSTRALIA	Production de vin	4285	4810	7 380	6 174	7 415	8 511	8 064	10 347	11 509	10 194	13 811
	Consommation de vin	3297	3208	3606	3 472	3 644	3 726	3 899	3 976	4 007	4 196	4 361
	Différence val. abs.	988	1602	3774	2 702	3 771	4 785	4 165	6 371	7 502	5 998	9 450
	Différence en %	23%	33%	51%	44%	51%	56%	52%	62%	65%	59%	68%
CHILE	Production de vin	4 135	3 326	5 066	4 549	5 475	4 807	6 674	5 658	5 623	6 682	6 301
	Consommation de vin	3499	2350	2410	1 922	2 713	2 853	2 271	2 250	2 297	2 552	2 547
	Différence val. abs.	636	976	2656	2 627	2 762	1 954	4 403	3 408	3 326	4 130	3 754
	Différence en %	15%	29%	52%	58%	50%	41%	66%	60%	59%	62%	60%
CHINA	Production de vin	2 734	5 140	9 581	9 000	10 645	10 261	10 500	10 800	11 200	11 600	11 700
	Consommation de vin	2739	5098	9858	9 320	11 023	10 633	10 791	11 054	11 470	11 586	13 286
	Différence val. abs.	-5	42	-277	-320	-378	-372	-291	-254	-270	14	-1 586
	Différence en %	0%	1%	-3%	-4%	-4%	-4%	-3%	-2%	-2%	0%	-14%

Fonte: OIV (2006).

Puderam-se classificar estes países em 3 grupos:

- O dos países onde o nível de produção e de consumo é próximo. Compreende os Estados Unidos, a China e a Argentina (diferença produção-consumo registrada ao nível de produção compreendido entre mais 7 e menos 21% em 2004). Estes dois primeiros países se diferenciam, no entanto, pelo seu grau de abertura no mercado mundial. Enquanto que este grau de abertura é importante no caso dos Estados Unidos, 3º importador e 6º exportador mundial, foi ainda pouco importante para a China, que pareceu confirmar sua tendência ao auto-provisionamento. Como em 2003, a Argentina pôde, em 2004, ser considerada próxima a este grupo, sabendo, entretanto, que este país exporta uma parte considerável de sua produção sob

forma de mostos e sucos e que seu índice de mudança favorável a levou nestes últimos anos a aumentar suas exportações de vinhos;

- O grupo dos países com uma vocação exportadora clara, cujo mercado interno retrocedeu, mas segue sendo o principal mercado. França e Itália entraram neste grupo (diferença produção-consumo compreendida entre 42 e 47% em 2004, contra 28 e 33% em 2003, devido ao crescimento claro do nível de produção entre estes 2 anos);
- O dos países com uma clara vocação exportadora determinante (diferença produção-consumo superior a 60% em 2004 (50% em 2003). A África do Sul, que estava na fronteira deste grupo desde fins da década, e a Espanha confirmaram em 2004 sua pertinência neste grupo, apesar de que, como no caso da África do Sul, uma parte considerável da diferença entre a produção e o consumo se transformou localmente em álcool, e que uma parte considerável deste último se consumiu no país. A Austrália e o Chile tiveram o perfil similar ao deste grupo.

Frente a um consumo mundial que cresceu a um ritmo ainda lento em relação à rápida evolução do potencial de produção registrada até o fim do milênio e até 2001, e incluso 2003, a chegada de um excedente ao mercado vinícola mundial, prevista em 2003, se produziu em 2004 devido à combinação da entrada em produção (ainda parcial) das plantações recentes e das boas condições climáticas. Estes fenômenos não se haviam feito evidentes em 2003, como em 2001 e em 2002, devido a aspectos climáticos globalmente negativos.

Os primeiros elementos disponíveis sobre o estado dos estoques do fim da campanha 2004/05, em particular na UE, mas também na Austrália, permitiram pensar que se necessitarão várias campanhas, para “digerir” o excesso de oferta de 2004, salvo que intervissem condições climáticas ou fitosanitárias que diminuíssem o nível das disponibilidades futuras.

No entanto, alguns indicadores permitiram pensar que no prazo de alguns anos:

- se o ritmo de crescimento das plantações diminuir no hemisfério Sul e na China (como parece ser o caso, visto a evolução recente do vinhedo total);

- se a localização geográfica do consumo mundial de vinho seguir se diversificando (os 6 principais países produtores-consumidores mundiais de vinho – França, Itália, Espanha, Estados Unidos, Argentina e Alemanha – que representavam 60% do consumo mundial em média 1996-2000, não pesaram mais que 55% do consumo mundial em 2004);
- se a competição crescente nos mercados ou as condições do meio ambiente posteriores (gestão da água, por exemplo) não conduzir ou não permitir buscar sistematicamente, por meio de um crescimento dos rendimentos, uma competitividade maior em termos de custo de produção;
- ou se a duração da crise engendrada por esta importante colheita não comprometer a capacidade de financiamento de alguns grupos internacionais implicados na produção de vinhos, poderá se instalar certo equilíbrio a um nível quantitativo mais elevado que no presente. De todas as maneiras, parece difícil evitar as mudanças bruscas de conjuntura, em especial se os vinhedos expressam, como consequência de um impacto climático globalmente positivo, a totalidade de seu potencial.

Deve ter-se presente, no entanto, que se apareceram políticas públicas que aumentaram as restrições do consumo de álcool ou que propiciaram novas ajudas para o arranque da vinha, em função de sua localização, tanto o nível de demanda como o nível da oferta do setor poderiam, por um lado, se estabelecer a um nível mais baixo que o esperado, e por outro, provocar uma redistribuição geográfica das posições.

3.2 O SETOR NA ARGENTINA

3.2.1 Antecedentes

A história da vitivinicultura Argentina remonta à época da colonização, já que o cultivo da vinha estava estreitamente ligado às práticas agrícolas do colono espanhol. Em

meados do século XVI, os conquistadores levaram a Cuzco (Perú) as primeiras plantas de vinha, da espécie *Vitis vinifera*. Dali foram conduzidas ao Chile em 1551 e logo introduzidas na Argentina em Santiago del Estero, seis anos depois. Desta província se propagou o cultivo ao centro, oeste e noroeste do país. Os antigos povoadores e soldados consumiam vinho e passas como alimento calórico. Os sacerdotes católicos que vieram a estas terras como missionários também implantaram vinhedos nas proximidades de seus conventos com a finalidade de poder contar com o vinho, que indispensavelmente requeriam para celebrar a Santa Missa, contribuindo, assim, com a sua difusão nas zonas ecologicamente aptas. Não existem dados exatos sobre a data de implantação dos primeiros vinhedos em Mendoza e San Juan, ainda que alguns historiadores opinem que se realizaram primeiro nesta última província, entre os anos de 1569 e 1589. Em resumo, pode-se dizer que a *Vitis vinifera* chegou à República Argentina em meados do século XVI. De um modo ou de outro, os conquistadores e colonizadores, soldados ou sacerdotes, não imaginaram que haviam posto a pedra fundamental de uma grande indústria que com o tempo transformaria esta região, conhecida naquela época por sua aridez, pelas montanhas abruptas e pela solidão inóspita em que viviam esses austeros povos, em verdes e extensos oásis. Favorecida por ótimas condições climáticas e de solo, a vitivinicultura manifestou um amplo e acelerado desenvolvimento, principalmente nas províncias andinas. No começo, se produzia em volume reduzido, limitado a satisfazer as necessidades das pequenas comunidades da colônia. Enfrentaram diversas dificuldades, por um lado a aridez do clima obrigou a construir diques e sistemas de irrigação artificial, e por outro lado a competição de produtos provenientes do velho mundo.

3.2.2 Generalidades

A República Argentina, localizada no extremo sul da América, possui uma extensa superfície territorial de 2.766.889 km e um relevo muito variado. Tem como limite ocidental a Cordilheira dos Andes, que na Argentina alcança as maiores altitudes no continente. O Monte Aconcágua, localizado na província de Mendoza, é o pico mais alto da América. A ampla zona dedicada à vitivinicultura constitui uma extensa franja com pendente variável, localizada no oeste do país, no pé do maciço andino, desde os 22° de

latitude sul, até aproximadamente os 40° de latitude sul, abrangendo toda a zona temperada. Esta grande amplitude em latitude norte-sul, combinada com a topografia dos numerosos vales andinos incluídos na mesma, condicionam grandes variações ecológicas que possibilitam a classificação de regiões vinícolas bem demarcadas.

Esta diversidade de condições climáticas permite o cultivo em cada região das variedades que resultam mais adequadas, por suas exigências e características, desde o ponto de vista climático e enológico. Na maior parte da franja assinalada, as altitudes são variáveis entre 500 e 1.500 m acima do nível do mar. A Cordilheira dos Andes influencia de maneira decisiva o clima de boa parte do território argentino e principalmente de sua zona vitivinícola. O cordão montanhoso determina que as massas de ar úmido provenientes do oceano Pacífico descarreguem sua umidade sobre o território chileno e cheguem depois à Argentina com ar seco e quente, como é o caso do vento Zonda.

As frentes úmidas que se movem desde o oceano Atlântico sobem esporadicamente até o pé do monte andino. Em geral, as precipitações se produzem principalmente no litoral, alcançando até as ladeiras orientais das serras das províncias centrais e do noroeste. Para tanto, o clima da zona vitivinícola é, em geral, de caráter continental, semidesértico com estação invernal seca, temperado ou temperado frio, com precipitações no período estival que variam entre 100 e 300 mm anuais, podendo alcançar em alguns lugares 400 mm ao ano.

As precipitações inverniais na Cordilheira são importantes como reserva de água. A umidade relativa é baixa, o que, somado à escassa precipitação, constitui uma condição excepcional para a qualidade e o estado sanitário das uvas, evitando o desenvolvimento de enfermidades criptogâmicas. Os produtos vitivinícolas argentinos são naturais e livres de resíduos de pesticidas. As temperaturas apropriadas e uma grande insolação durante todo o ano permitem que as distintas variedades de vinha cultivadas possam completar perfeitamente seu ciclo vegetativo, alcançando seus frutos madurez industrial e níveis de qualidade ótimos. Dado que a vinha é uma espécie criófila, as temperaturas inverniais abaixo de zero resultam muito convenientes para seu repouso vegetativo. A ocorrência de geadas tardias ou cedo é um fator climático limitante em determinadas regiões. Outro fator adverso à vitivinicultura é constituído pelas tormentas de granizo, que em algumas localidades produzem a perda de parte das colheitas. Os solos, em geral, são de grande aptidão para o cultivo da vinha. Dada a extensão da zona vitivinícola argentina, ela apresenta diversas características, desde arenosos a argilosos, com o predomínio dos solos

soltos e profundos. Edafologicamente jovens, de origem aluvial, são formados pelo arrasto de material pela água dos rios, pela ação do vento e pelas derrubadas coluviais das formações montanhosas. São solos alcalinos, ricos em cálcio e potássio e pobres em matéria orgânica, nitrogênio total e fósforo. Os valores de pH são no geral próximos a 8. As escassas precipitações obrigam os vinhedos a se desenvolverem irrigados por uma complexa rede de canais que distribuem a água proveniente dos degelos cordilheiranos que formam rios de regime irregular, cujas crescidas estivais são captadas e armazenadas por meio de obras hidráulicas. Ao aproveitamento da água superficial deve se acrescentar a captação de água subterrânea. A irrigação artificial permite que a provisão de água no vinhedo possa se efetuar nos volumes e épocas mais apropriados, conforme o estado vegetativo das vinhas e a qualidade que se busca obter. A irrigação se realiza por diversos sistemas: por sulcos, a manto e por gotejamento.

A irrigação é possível porque, além da florestação dos canais que bordeiam ruas, há caminhos e rotas que com seus túneis de verdes frondes dão à paisagem uma fisionomia peculiar e talvez única, permitindo atenuar os rigores estivais e conferindo-lhe características de verdadeiros Oásis dentro de uma região extremamente árida.

3.2.3 Regiões produtivas

A Zona Vitícola Argentina pode ser dividida em três regiões bem diferenciadas por suas características ecológicas claramente definidas e pela diversidade de seus solos: a Noroeste, a Centro-Oeste e a Sul.

3.2.3.1 Região Centro-Oeste

Esta região representa 91,34% da superfície com vinhedos do país. Se estende desde os 29,5° aos 36° de latitude sul. O cultivo da vinha nesta região se realiza a altitudes

que superam os 500 metros acima do nível do mar. Nela se podem distinguir duas sub-regiões: Mendoza e San Juan, com características bem diferenciadas.

Mendoza

É o centro vitivinícola mais importante do país. Além disso, a vitivinicultura constitui uma das principais atividades econômicas da província. Nas últimas décadas tem alcançado um alto grau de desenvolvimento, em virtude do melhoramento das cepas e no aperfeiçoamento tecnológico. As áreas cultivadas com vinhedos se encontram próximas aos rios de montanha mais importantes, os que oferecem a água necessária para a irrigação dos cultivos. Para completar as necessidades de irrigação, também se faz utilização de água subterrânea obtida mediante numerosas perfurações. Predominam as variedades rosadas, que se destinam principalmente à elaboração de mostos concentrados e vinificação. Entre estas, podemos citar: Criolla Grande, Cereza, Moscatel Rosado e Gewurztraminer, sendo esta última destinada à elaboração de vinhos finos. Entre as variedades tintas de vinificar, merecem mencionar-se Malbec, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Pinot Negro, Barbera, Sangiovese, Tempranilla e Bonarda, entre outras. As cepas brancas de vinificar cultivadas são: Chenin Blanc, Torrontés Riojano, Ugni Blanc, Sémillon, Tocai Friulano, Chardonnay, Riesling, Sauvignon Blanc, Moscato Bianco e Pedro Giménez, entre outras. Existem também áreas destinadas ao cultivo de variedades de mesa e passas. Distinguem-se as seguintes áreas: Norte, Centro, Leste, Valle de Uco e Sul.

San Juan

A vitivinicultura se desenvolve principalmente no Valle del Tulum e em menor proporção nos vales de Zonda e Ullum, localizados entre a Cordilheira dos Andes e a Serra de Pie de Palo, em ambas as margens do rio San Juan. Também se cultiva a vinha em outros vales da cordilheira mais altos e em consequência mais frescos, como Calingasta, Jáchal (a 1.165 m acima do nível do mar) e Iglesia. O clima é cálido, de grande estabilidade. As chuvas são escassas. Predominam ventos geralmente suaves e na primavera costuma soprar o vento Zonda, muito seco e quente. Se soprar em época de florescência, o resfriamento costuma produzir sérios danos aos vinhedos, não só pela elevada temperatura que pode alcançar o ar, mas também pelos baixos índices de umidade que se registram simultaneamente. A incidência do granizo é muito menor que na província de Mendoza. Os solos situados na margem esquerda do rio são pedregosos e em parte cobertos de argila e areia adequados ao cultivo da vinha. Os localizados na margem direita são de grande fertilidade, em geral arenosos, argilosos e pouco profundos. A água

de irrigação é apta para uso agrícola, sendo principalmente trazida pelo rio San Juan e em menor proporção pelo rio Jáchal, e também por captação de águas subterrâneas mediante perfurações. As variedades rosadas e brancas predominam em forma notória sobre as tintas. A variedade predominante é a Cereja, uva rosada de múltiplo propósito já que se destina à elaboração de sucos concentrados e de vinhos, geralmente vinificada em branco, e também para o consumo *in natura* e para a elaboração de passas. Seguem-lhe em importância em superfície as variedades Moscatel de Alejandría, Pedro Giménez e Torrontés Riojano entre as brancas. As variedades tintas ocupam uma superfície menor.

3.2.3.2 Região noroeste

É uma região geograficamente ampla. Encontra-se localizada entre os 22° e 29° de latitude sul. Compreende o sul da província de Jujuy, parte das províncias de Salta, Catamarca e La Rioja e o noroeste de Tucumán. O cultivo da vinha encontra sua melhor expressão nos vales da cordilheira irrigados, cuja altitude oscila entre 1.000 e 2.000 metros acima do nível do mar, tais como Cafayate em Salta, Andalgalá e Tinogasta na província de Catamarca e Chilecito em La Rioja. Onde a altitude é menor que o limite inferior citado, o cultivo da vinha resulta prejudicado pelas excessivas temperaturas estivais. A menos de 1.000 metros acima do nível do mar o índice heliotérmico¹² supera o valor limite de 9,00 que permite o cultivo.

Apesar da grande amplitude latitudinal que esta região apresenta, o cultivo se concentra nos mencionados vales, levando em consideração que não é muito grande a superfície que reúne as condições de irrigação e altitude requeridos. Efetivamente, esta região representa 5,70% da superfície de vinhedos do país. Nesta região, não se consideram subregiões, já que, como se indicou anteriormente, a área cultivada com vinha está geralmente concentrada em vales isolados. Seguindo a direção norte-sul, cabe mencionar os vales da província de Jujuy.

¹² Este índice permite obter arelação entre os elementos do clima (insolação e temperatura) e a aptidão vitivinícola de uma zona determinada.

3.2.3.3 Região sul

É a mais austral de todas as regiões vitivinícolas argentinas e nela está localizada a menor altitude. Compreende áreas bem delimitadas das províncias de Rio Negro e Neuquén, ainda com pequenas superfícies cultivadas ao sudeste de La Pampa e noroeste de Chubut, entre os paralelos 36°S e 40°S, onde a viticultura se assenta principalmente nas margens dos rios Negro e Colorado. Conta com uma superfície de 3902 ha e representa 1,85% em relação ao total do país. Esta grande área conta com solos e clima aptos e água disponível, que lhe permitem adquirir diferenças quanto à qualidade dos produtos, entre eles as uvas de mesa e os vinhos. Os dias são temperados e luminosos e as noites frescas, com uma apreciável amplitude térmica. O principal fator limitante para o cultivo da vinha são as geadas tardias e atencipadas, que prejudicam especialmente as variedades de ciclo vegetativo longo.

Nesta região predominam as variedades Merlot, Malbec, Syrah e Pinot negro. Seguem em importância as variedades brancas como o Torrontés mendocino, Pedro Jiménez, Torrontés riojano e Torrontés sanjuanino, entre outras. Se podem delimitar áreas bem diferenciadas como o Alto Valle e o Valle Medio del Río Negro, San Patricio del Chañar em Neuquén e o Hoyo de Epuyén em Chubut. Em sua maioria são pequenas áreas de grande potencialidade para a vitivinicultura de qualidade. Nos últimos anos, e graças às ótimas condições agroecológicas e à excelente qualidade dos vinhos que nela se elaboram, se realizaram importantes investimentos em bodegas (cantinas ou vinícolas) e em vinhedos. Esta região cobrou impulso por novos empreendimentos na zona norte das províncias de Neuquén e Chubut, sob a Indicação Geográfica Patagônia, entre outras. Os dados do último Censo Nacional Agropecuário dão conta de uma maior intensidade e extensão ao sul de alguns cultivos como o caso das videiras.

Rio Negro

Em Rio Negro, o desenvolvimento da indústria vitivinícola é o mais avançado, as bodegas que produzem e elaboram vinhos estão dispostas em sua maioria na localidade de General Roca. A província foi a pioneira da região e as bodegas estabelecidas se mantiveram sempre presentes na indústria nacional.

Neuquén

Em Neuquén, o negócio da vitivinicultura começou em 1997 e pouco a pouco a atividade foi se expandindo graças a diversos programas implementados localmente. O papel do governo da província tem sido relevante para o desenvolvimento da região. Por exemplo, graças ao programa de "Reconversão dos vales frutícolas", se injetaram, por meio do Banco Província do Neuquén, em torno de dez milhões de dólares para atividades produtivas com incorporação de tecnologia de ponta. O projeto mais importante é o chamado Chañar III, a etapa para pôr em produção 2.000 hectares de frutas finas e vinhedos. Além da construção de bodegas, o estado provincial, por meio do Instituto Autárquico de Desenvolvimento Produtivo, colocou 45 milhões de dólares sobre um investimento final de 60 milhões da mesma moeda neste projeto. Sua privilegiada localização na Patagônia a converte em um dos centros urbanos mais atrativos para o desenvolvimento de um investimento próspero e de baixo risco. Mas, além disso, segundo dados da Secretaria de Indústria da Nação, no mapa econômico ela figura entre as quatro províncias que concentram 75% dos investimentos, junto de Buenos Aires, Santa Fe e da Capital Federal. San Patricio del Chañar foi a zona eleita para os empreendimentos neuquinos e o investimento nos últimos cinco anos tem sido excepcional, já que nesse período se plantaram 1.800 hectares de vinhedos e foram construídas 5 bodegas. Já foram plantados 2.000 hectares, com uma porcentagem de frutais e principalmente vinha de variedades selecionados.

3.2.4 Produção Nacional

Segundo dados de SAGPyA (2006), nos últimos quarenta anos, a Argentina tem tido uma tendência decrescente em relação à elaboração de vinhos, passando de produzir quase 17 milhões de hectolitros em 1961 para pouco mais de 15 milhões de hectolitros em 2005. No entanto, não deveriam obviar-se dos dados de vital relevância: na primeira parte do período 1961/2005 (aproximadamente até 1983) existiu uma tendência crescente na produção que decresceu de forma notável entre 1983 e 1995, para ter desde então uma marcada, mas leve, tendência ao crescimento. Assim mesmo, cabe assinalar que a produção local – muito instável no período observado - tendeu, nos últimos anos, a se

estabilizar. Em ambos os processos (crescimento e estabilização) iniciados em meados da década de noventa, deve-se assinalar dois elementos que teriam influído nessa modificação das tendências até então: a reconversão produtiva facilitada pelo tipo de mudança baixa e uma modificação no tipo de vinhos elaborados. Ambos os elementos revolucionaram o setor, produzindo uma série de mudanças que repercutiram até o presente (Ver ANEXO F(a) e F(b)).

A mesma fonte indica que, ao observar-se as séries de dados discriminadas por província (ANEXO G(a) e G(b)), há dois fatos que ressaltam. Em primeiro lugar, se pode notar que a diminuição na produção de vinhos se deu em quase todas as regiões do território. A província de Mendoza passou de quase 18 milhões de hectolitros em 1979 para pouco menos de 11 milhões de hectolitros em 2005. San Juan, por sua vez, passou de cerca de 7 milhões de hectolitros em 1979 para pouco mais de 3 milhões de hectolitros em 2005, enquanto que o resto das províncias deixaram de produzir ao redor de 1,7 milhões de hectolitros em 1979 para render 1,1 milhões em 2005. Em outras palavras, quase todas as regiões produtoras do país acompanharam a tendência decrescente geral. Uma exceção a esta tendência geral foram as novas zonas produtoras, que tiveram uma forte reconversão nos últimos anos, como é o caso da região patagônica.

No entanto, não foi este fato o mais considerável, mas sim o que resultou na diferença no peso que cada região tem no total da produção nacional. Os produtores da província de Mendoza, que respondiam por 65% da produção nacional total em 1979, passaram para 72% aproximadamente em 2005. San Juan, por sua vez, fez um processo inverso: de representar 25% da produção em 1979 passou a aproximadamente 21% em 2005. Nesse sentido, as outras províncias ganharam um pequeno espaço, passando de 6,29% em 1979 a 7,05% em 2005. Isso significou que no período 1979-2005 os produtores da província de Mendoza foram assumindo uma crescente relevância no espectro nacional, em especial com relação ao produto total. E cabe ressaltar, assim mesmo, que a importância desses produtores apresentou, em especial desde 1995, uma tendência crescente que destacou a região do resto do país.

Uma das maiores causas deste processo de expansão – que poderia reduzir sua taxa, de acordo com os últimos dados computados - é que Mendoza foi o território que mais investimentos registrou no período, a maior parte de vendas, aquisições e fusões se registraram em tal província, o que lhe deu uma dinâmica diferenciada. No entanto, nos últimos anos começaram a se observar investimentos de relevância em províncias como

San Juan e Neuquén, que poderiam outorgar uma maior relevância a tais territórios – no caso de San Juan, recuperando parte do terreno perdido.

Esta modificação na distribuição do peso de cada província na totalidade da produção vitivinícola relacionou-se, ainda, com a reconversão tecnológica já mencionada, que se produziu sobretudo na província de Mendoza e inclinou-se com maior força às exportações de vinhos varietais ao mesmo tempo que continuou caindo o consumo interno. Assim mesmo, esta especialização em vinhos varietais incidiu no volume produzido, tendo em vista que as vinhas destinadas a tais produtos possuem um rendimento inferior às do vinho comum ou sem denominação varietal. Prova de todo este processo é que a relação vinha/vinho foi aumentando com o passar dos anos, com maior força na última década (Ver ANEXO H(a) e H(b)).

3.2.5 Comércio exterior

Na última década, a Argentina experimentou um crescimento nas exportações de vinhos. Tanto considerando os hectolitros exportados, como fazendo o próprio com as divisas pagas por tais hectolitros, o mercado do vinho experimentou uma expansão em suas exportações. A partir de todas as variedades de vinhos, a Argentina passou a exportar de 450.000 hectolitros em 1990 para 2.100.000 em 2005, isto é, em 15 anos houve um crescimento aproximado de 466% das exportações de vinhos em todas as suas variedades. Considerando os valores monetários, a Argentina passou a exportar de 15 milhões de dólares em 1990 para quase 300 milhões em 2005 – cifra recorde para a totalidade da história do país -, o que equivale a um crescimento aproximado de 2.000%. De acordo com estes dados, pode se observar que ainda que as exportações tenham aumentado em quantidade de hectolitros, produziu-se ainda um maior crescimento proporcional dos valores do vinho exportado (Ver ANEXOS I(a); I(b); J(a) e J(b)).

Vale ressaltar, nesse sentido, que a Argentina exportou vinhos cada vez mais caros –pelo que são, conseqüentemente, de melhor qualidade -, tal como se pode observar no quadro que apresenta o desenvolvimento da relação entre dólares depositados por exportações sobre hectolitros exportados, o que nos dá o preço médio anual por hectolitro de vinho (Ver ANEXO K(a) e K(b)).

Este crescimento marcante dos valores monetários das exportações de vinho pode-se explicar, em grande parte, pelo crescimento nos valores monetários das exportações de vinhos finos ou varietais. Isso equivale a dizer que o notório aumento das exportações expressas em US\$ se deve aos vinhos finos ou varietais (mais além que os outros tipos de vinhos, como, por exemplo, o de mesa ou sem denominação varietal, que também tiveram um incremento em suas exportações expressas em US\$).

Deve-se considerar que, desde meados do ano 2004, por resolução do Instituto Nacional de Vitivinicultura, a denominação dos vinhos abandonou as categorias de fino e de comum, para adotar as de vinhos varietais – com indicação de cada uma das variedades de uva utilizadas - e vinhos sem especificação de variedade. Isso faz com que seja impossível a análise do desenvolvimento histórico das exportações por variedades, em especial a comparação entre os momentos prévios e os posteriores a essa modificação. Poderia-se dizer que a maioria dos vinhos finos são agora varietais e que a maioria dos comuns são os que não especificam, tal como se pode observar nas dimensões de exportação de cada um (Ver ANEXOS L(a) e L(b)).

A partir da desvalorização da moeda (2001), as exportações de vinhos (tanto varietais como sem denominação) tiveram um forte incremento devido à baixa de seu preço relativo. No entanto, o limite desse crescimento favorecido pelo incremento da competitividade do setor se centrará possivelmente nas barreiras comerciais (tarifas, quotas) e paracomerciais (requisitos técnicos) que seguramente afetarão as exportações vitivinícolas.

No ano de 2005, os principais países que adquiriram vinhos argentinos (em milhares de dólares) foram os Estados Unidos (19,42% das exportações), o Reino Unido (13,92%), o Brasil (8,02%), o Canadá (7,09%) e os Países Baixos (5,40%).

Outro dado destacável quanto à evolução histórica do mercado externo da vitivinicultura argentina foi a relevância que a fração exportada adquiriu. Principalmente a partir de meados dos anos 90, o setor se voltou massivamente às exportações de seus produtos, praticamente relegados até então pela tradição do setor. A partir de então, tornou-se cada vez mais central no desenvolvimento produtivo vitivinícola nacional (VER ANEXO M(a) e M(b)).

3.2.6 Consumo

De 1979 a 2004, a tendência do consumo de vinhos no mercado interno tem sido marcadamente decrescente. Considerando a totalidade de vinhos consumidos (fracionados –*damajuana*, garrafa, tetra-brick e outros - e granel), passou de pouco mais de 20 milhões de hectolitros em 1979 para cerca de 11 milhões de hectolitros em 2005, ou seja, o consumo de vinhos reduziu em mais de 45%. Tendo em vista que o tamanho da população nacional cresceu, a tendência é ainda mais forte considerando o consumo per capita. Deve-se levar em conta que o país atravessou diversas crises econômicas, sendo que este fator deveria ser relativizado como influência, principalmente ao comprovar que o decréscimo do consumo foi sustentado e constante, além das crises econômicas. Dessa forma, resultou mais factível que políticas educativas em relação à ingestão de álcool e suas conseqüências tenham tido êxito (VER ANEXOS N(a) e N(b)).

No ano de 2005, o consumo de vinhos foi de 28,35 litros anuais per capita (2,25% inferior aos 29 litros do ano anterior). Em países como França e Itália, o consumo é relativamente estável em cerca os 60 litros per capita por ano. Na Argentina, em contrapartida, o estável é a tendência à redução constante do consumo.

3.2.7 As empresas e os produtos

O Instituto Nacional de Vitivinicultura possui em seu registro mais de 1.200 bodegas em atividade. De todas elas, mais de 90% (aproximado) se localiza nas províncias de San Juan e Mendoza (fundamentalmente esta última, com mais de 70% das empresas nacionais). A distribuição porcentual exata se dá da seguinte forma:

Tabela 8 - Distribuição percentual de bodegas

Província	Porcentagem
Mendoza	71,01%
San Juan	19,80%
La Rioja	2,68%
Río Negro	2,60%
Salta	1,58%
Catamarca	1,10%
Córdoba	0,47%
Neuquén	0,47%
Tucumán	0,08%
La Pampa	0,08%
San Luis	0,08%

Fonte: INV (2004).

3.2.8 Investimentos e fusões

Com base em dados do Instituto Nacional de Vitivinicultura, desde 1994 o setor vitivinícola recebeu investimentos consideráveis tanto de capitais nacionais como estrangeiros, superando em investimento os US\$1,3 bilhões destinados tanto a bodegas como vinhedos. A partir da desvalorização da moeda no ano de 2001, houve uma modificação no mapa de integrantes do setor, com variadas mudanças de titulares das firmas vitivinícolas, entre os quais podem se citar em 2002:

- a) o passar de 15% das ações da bodega Valentín Bianchi à empresa Cinba (filial internacional da inglesa Diageo);
- b) a venda de 60% das bodegas Peñaflor e Trapiche a Vinos del Sur (controlada pelo fundo de investimentos Donaldson, Rufkin & Jernette Merchant Banking e outros investidores estrangeiros);
- c) a venda do controle acionário de Covisan/Suter a Coinvest;
- d) a venda de 15% das ações de Diageo para a Valentín Bianchi (isto é, a recompra).

A década de 1990 significou um ponto de inflexão pois se iniciou a incorporação de novos capitais ao setor, principalmente do estrangeiro. Esses capitais se comportaram de acordo com a seguinte lógica:

- a) adquiriram (e adquirem) empresas pré-existentes, sem criar novas firmas;
- b) costumam se dedicar aos vinhos finos (*premium* e *superpremium*);
- c) aplicam reconversão e modernização tecnológica;
- d) possuem uma orientação claramente exportadora.

Em geral, a estratégia dessas firmas é a de ampliar a oferta de linhas de vinhos finos que oferecem, ou seja, são empresas que, na maioria das vezes, adquirem outras já existentes (ainda que, em alguns casos, como, por exemplo, Codorníu, se instalam desde o início) para se especializar no vinho fino (em diversas linhas de vinhos finos, mais exatamente) com o objetivo de exportá-los. Em outras palavras, trata-se de aproveitar as riquezas naturais (climáticas, geológicas) do território para introduzir os produtos aqui manufaturados ao mercado internacional.

No ano de 2003 (e posteriores), houve alguns investimentos. Em janeiro, o grupo chileno Montes selou um acordo com Federico Benegas Lynch a fim de alugar sua bodega com o objetivo de produzir em torno de 240.000 garrafas de vinhos *premium* na Argentina, com um investimento de US\$ 400.000; por sua vez, os empresários Pierre Thibaud e Jacques-Louis de Montalembert investiram US\$ 2 milhões na bodega Luján de Cuyo para produzir com destino à exportação. No mês de março, a CINBA (propriedade do grupo britânico Diageo) decide construir sua própria bodega para Navarro Correas, investindo US\$ 2,1 milhões. Já a família Vargas Arizu investiu US\$ 2 milhões na bodega Tierras Altas, Carrodilla, Luján de Cuyo. No mês de setembro, o grupo suíço Royal Gold entra no mercado de vinhos local ao investir cerca de US\$ 1 milhão na compra de 300 hectares em San Juan; por seu turno, o grupo holandês Salentein compra a bodega Casa Vinícola Antonio Pulenta para o projeto Callia (com o que se orienta fundamentalmente à exportação); e Silvio Benvenuto investiu US\$ 2 milhões em Colla Di Biasi. No mês de outubro, a bodega mendocina Titarelli cedeu 30% das ações ao grupo chileno Pucosol. No mês de novembro, a bodega O. Fournier investiu uma quantia superior a US\$ 4 milhões na criação de sua própria bodega localizada na localidade mendocina de La Consulta; já a Knightsbridge Fine Wines adquiriu 100% da Bodegas y Viñedos Anguinan.

No ano de 2004, ocorreram outros investimentos. Em janeiro, Viñedos de la Patagonia, uma sociedade conformada por Luis María Focaccia e Lucas Nemesio, desembolsou 6 milhões de dólares para adquirir 162 hectares ao grupo imobiliário La

Inversora e dar vida a sua bodega NQN, que inaugurou em 30 de abril e contou com um financiamento de 90% por dez anos do banco da província de Neuquén. No mês de março, inaugurou em Neuquen a Bodega do Añelo, pertencente à firma Cofruva, que demandou um investimento de U\$S 3 milhões. Em maio, DLJ Merchant Banking Partners - fundo de investimento controlado por Credit Suisse First Boston -, depois de haver vendido Cepita, Carioca, Montefiore, Caribe e Cipoletti, seu portfólio de sucos para a Coca-Cola, somou a bodega Finca Las Moras a Trapiche, Michel Torino, Santa Ana e Peñaflor às quatro empresas que já controlava no segmento. Las Moras surgiu inicialmente como uma marca de vinho do grupo que, depois de um investimento de 5 milhões de dólares na plantação e reconversão de vinhedos, em barricas e tanques de aço, se converteu na quinta bodega do fundo. Também em maio, Viñedos da Patagônia inaugurou sua bodega em San Patricio El Chañar e apresentou seu vinho Malma. No mês de agosto, Bodegas Norton somou uma segunda bodega em Mendoza para sua marca "Dalton". Também levantou um edifício de 6.000 m² em Luján de Cuyo com um investimento de U\$S 2,8 milhões. No mesmo mês, o fundo de investimento DLJ Merchant Banking Partners criou "El Esteco", sua sexta bodega no país. O novo projeto saltenho surgiu de uma separação de Michel Torino. Também em agosto, Zuccardi criou Santa Julia Innovación, a primeira bodega experimental do país. O grupo familiar destinou 27 hectares à investigação de novas cepas e ao desenvolvimento de vinhos butique. Em setembro, e com um investimento de U\$S 0,5 milhões, a bodega Chakana começou os trabalhos de remodelação para ampliar suas instalações e aumentar a capacidade produtiva. No mês de outubro, a Bolsa do Comércio de San Juan apresentou seis bodegas, um vinho de alta gama elaborado com as melhores uvas Syrah de seis bodegas da província, em um inédito projeto para promover a vitivinicultura da região. O investimento para o projeto foi de U\$S 500.000. Em dezembro, o grupo rosarino Albanesi investiu U\$S 2,5 milhões para iniciar seu novo negócio: la Bodega del Desierto. O estabelecimento, localizado na Colonia 25 de Mayo, província de La Pampa, tem uma capacidade para producir 550.000 litros, dos quais 120.000 já foram processados e descansam em barricas de carvalho francês e americano. Também em dezembro de 2004, Peñaflor reabriu uma planta em San Juan para o fracionamento de vinho em embalagens tetra brick.

No ano de 2005, se produziram os seguintes investimentos: no mês de março, a bodega Catena Zapata anunciou que ia começar a construção de um estabelecimento na fazenda que possui em Tunuyán (Mendoza) com o objetivo de triplicar a capacidade de

produção para as marcas de alta gama (das quais exporta 80%); um grupo de capitais europeus e americanos, liderados pelos empresários James Sass e Joseph Aquilina, comprou a Bodega Ricardo Sardi (localizada em Mendoza) com 200 hectares destinados à produção de uvas e vinhos finos. No mês de maio, o grupo francês Pernod Ricard inaugurou a ampliação de sua bodega saltenha Etchart para a qual o grupo investiu U\$S 1 milhão. Em junho, a companhia suíça Holcim (dona da casa de cimento Juan Minetti na Argentina) anunciou um investimento de U\$S 2,5 milhões para construir uma bodega na fazenda Adelia, localizada no Alto Agrelo, departamento de Luján de Cuyo, Mendoza. No mês de julho, a Bodegas Robino investiu U\$S 500.000 para lançar sua nova linha de varietales e champanhas Novecento; por sua vez, o grupo Peñaflor anunciou que buscava potencializar as vendas de sua bodega sanjuanina Finca Las Moras, localizada no Valle de Tulum (San Juan), para o qual investiu em novas terras e vinhedos, além de equipes de prensa pneumática, de frio, vinificadores rotativos e barricas de roble. Em agosto, a bodega Cavas Rosell Boher se preparava para investir U\$S 150.000 na plantação de 20 hectares com uvas tintas em Vistaflores, Mendoza; já a Tittarelli (empresa de capitais argentinos e chilenos) anunciou que ia destinar U\$S 500.000 para duplicar a capacidade de produção de sua planta de Rivadavia (Mendoza); assim mesmo, RJ Viñedos investiu U\$S 1,5 milhões em sua bodega localizada no Valle de Uco (Mendoza) para ampliá-la e, entre outras obras, agregar um restaurante. No mesmo mês, o empresário Valentín Bianchi lançou no mercado a nova versão da linha Particular, com três varietales Cabernet Sauvignon, Malbec e Merlot, colheita de 2002, para a qual investiu U\$S 170.000. No mês de setembro, a empresa vitivinícola chilena Viña Tarapacá adquiriu a empresa mendocina Bodegas del Valle; já a Bodegas Norton investiu U\$S 5 milhões para renovar sua imagem, construir um novo espaço para fracionamento e guardar garrafas, incorporar uma linha de embalagem e remodelar seu edifício para receber turistas. Em novembro, a bodega mendocina Trapiche (a principal do grupo Peñaflor) anunciou o investimento de U\$S 10 milhões em cinco anos com o objetivo de incorporar tecnologia e novos vinhedos. A bodega mendocina Chakana investiu U\$S 700.000 para ampliar em 130% sua capacidade de produção, até 550.000 litros, com uma nova nave de tanques de aço inoxidável, sala de barricas, para plantar 17 novos hectares de vinhas e para construir uma sala de degustação.

4 MÉTODO

Neste capítulo se desenvolveu a explicação referente ao método aplicado para o levantamento e o tratamento dos dados das empresas. Em primeiro lugar, no ponto 4.1, registram-se os aspectos mais relevantes da teoria que deu suporte à sua operacionalização. Em segundo lugar, no ponto 4.2, se explica os fundamentos do método do caso que foram utilizados como base nesta análise. A seguir, no ponto 4.3, elucida-se o questionário utilizado, a origem das modificações sobre o modelo original e a forma com que foi aplicado. Por último (4.4), se explicitam as razões da escolha da zona e das empresas selecionadas para os fins deste trabalho (4.5).

4.1 ASPECTOS OPERACIONAIS DA TEORIA

Com base no marco exposto até aqui, o propósito deste trabalho consiste em identificar, avaliar e comparar a dotação e a gestão de recursos estratégicos que constituem os elementos a partir dos quais as empresas se tornam competitivas internacionalmente. Estabelecer a relação de cada um deles com competitividade resulta em um desafio que pode proporcionar utilidade prática, além de contribuir com ferramentas no campo teórico.

Segundo Barney (1997), as empresas que buscam obter rendimentos superiores aos comuns, implantando estratégias de produto e de mercado, devem construir consistentemente expectativas mais ajustadas sobre o valor futuro destas estratégias quando adquirem os recursos necessários para desenvolvê-las. A partir da análise de seu entorno competitivo, as empresas podem obter vantagens quando decidem implementar estratégias que exploram recursos que estão sob seu controle e que atendem a demandas deste ambiente externo.

Estas conclusões têm importantes conseqüências tanto do ponto de vista teórico como prático. A principal consiste em que as empresas que não se tornam capazes de explorar os recursos que possuem, podem somente esperar rendimentos normais. Da mera constatação de que certas empresas competidoras em mercados imperfeitos de produtos

obtêm rendimentos superiores aos naturais não se pode concluir que aquelas que implementam estratégias encaminhadas para criar tais imperfeições obtenham os mesmos rendimentos. A chave dos citados rendimentos tem que ser buscada nas características que os mercados de fatores estratégicos apresentam (RODRÍGUEZ; POMEDA, 1999).

Estas dificuldades, como indica Peteraf (1993), são determinantes para compreender, dentro da Teoria dos Recursos e Capacidades, o incremento da competitividade empresarial. As idéias apontadas antes contribuíram para configurar os conceitos de *recursos* e *capacidades* que Barney utilizará para sua proposta de Análise *VRIO* (BARNEY, 1997).

Alguns autores sugerem que aos “recursos” de uma empresa se incluem elementos fundamentais como capital financeiro, recursos físicos, tecnologias e outros ativos tangíveis que são de natureza mais estática. “Capacidades”, por sua vez, referem-se aos atributos internos que permitem à empresa coordenar e explorar seus diversos recursos. Já as “competências essenciais” referem-se a um nível mais agregado de atributos e talentos da empresa que permitem conceber e implantar estratégias de diversificação, permeando seus vários negócios.

Para organizar estes conceitos, Barney (1997) propõe um esquema analítico aplicável aos recursos e capacidades da empresa, o qual será usado neste trabalho. Este esquema, denominado Análise *VRIO*, estrutura-se a partir das seguintes perguntas:

A pergunta de Valor: Os recursos e as capacidades de uma empresa permitem responder às ameaças e oportunidades do entorno?

A pergunta de Raridade: Até que ponto os competidores possuem certos recursos e capacidades especialmente valiosos?

A pergunta da Imitabilidade: As empresas que carecem de determinados recursos e capacidades enfrentam como consequência uma desvantagem de custos com relação àquelas que as controlam?

A pergunta da Organização: A empresa está organizada de modo que possa explorar o pleno potencial de seus recursos e capacidades?

O esquema analítico está sintetizado na Figura 5 a seguir.

É RECURSO OU CAPACIDADE..

VALIOSO?	RARO?	CUSTOSO IMITAR?	EXPLORADO ORGANIZAR?	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS	RESULTADO ECONÔMICO
NÃO	---	---	NÃO	DESVANTAGEM COMPET.	INF.AO NORMAL
SÍM	NÃO	---	↓	PARIDADE COMPETITIVA	NORMAL
SIM	SIM	NÃO	↓	VANTAGEM COMPET. TEMP.	SUP. AO NORMAL
SIM	SIM	SIM	SIM	VANTAGEM. COMPET. SUSTEN.	SUP. AO NORMAL

Figura 5 - A Análise VRIO

Fonte: Barney (1997, p. 163).

De acordo com este esquema, se um recurso ou uma capacidade é valioso(a), raro(a) e de imitação custosa, então a exploração deste recurso poderá gerar uma vantagem competitiva sustentável e benefícios econômicos acima do normal. A eficiência organizativa atua como um fator de ajuste neste esquema. Quando se alcança tal eficiência – atingindo os atributos anteriormente citados - estaremos diante de uma potencial vantagem competitiva sustentável a longo prazo (BARNEY, 1997).

A condição de imperfeita imitabilidade dos recursos está baseada em três princípios: a) a habilidade da firma para obter os recursos é dependente das condições singulares e únicas de seu desenvolvimento e história (dependência de caminho, *path dependence*); b) a conexão entre a posse dos recursos e a vantagem competitiva sustentável se caracteriza por uma ambigüidade causal; e c) a geração de recursos que originam vantagens competitivas sustentáveis consiste em um processo socialmente complexo (BARNEY, 1991).

Com base nestas condições se distinguiram os recursos estratégicos dos não-estratégicos. Para sua identificação e a de suas condições de sustentabilidade, se empregarão conceitos que foram elaborados com a ajuda de dirigentes do setor. O questionário elaborado, que será descrito mais adiante neste capítulo, foi validado por meio de numerosas entrevistas com atores dos setores público e privado especialistas no setor, a fim de adaptá-lo aos fins deste trabalho. Da mesma forma, outras perguntas que compõem o questionário foram incluídas com o intuito de avaliar aspectos ressaltados na teoria, como são dependência de caminho, ambigüidade causal e contexto social.

Os dados sobre a caracterização dos recursos foram coletados por meio de questionários completados por gerentes de cada firma. Estes dados foram tratados de forma absolutamente confidencial.

4.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO DO CASO

Para este trabalho, foi empregado o método do caso. Como uma das dificuldades desta base teórica é a escassa operacionalização de um método que já entrou em consenso que permita avaliar o desempenho dos recursos, o caso se constitui em uma das abordagens mais adequadas e foi a escolhida neste trabalho. Os casos de estudo em pesquisa são especialmente apropriados para análises exploratórias, focalizando: a) a documentação de um fenômeno dentro de um determinado contexto organizacional; b) a exploração das fronteiras de um determinado fenômeno; e c) a integração de informação procedente de múltiplas fontes.

Foi proposto trabalhar mediante estudos de caso devido ao fato de que estes são considerados apropriados para capturar a complexidade do fenômeno de desempenho competitivo internacional (YIN, 1994). O enfoque de casos de estudo tem sido pouco representado em estudos de gerenciamento estratégico internacional, mas foi recomendado como uma frutífera forma de expandir o conhecimento nesta área (CAVUSGIL, 1984; REID, 1990; NORDSTROM, 1991).

O objetivo dos estudos de casos é a exploração. A presente análise examinou as competências desenvolvidas para o desempenho competitivo externo a partir de recursos no setor vinícola argentino, zona de Alto Valle, explorando-as e identificando-as. A análise exploratória trouxe clareza aos elementos que conformam as estratégias competitivas. A teoria de VBR e sua definição de competências guiaram e articularam a exploração de estratégias competitivas. Esta forma de construir conhecimento é chamada de método do caso. Estima-se que este método ajude a vincular uma teoria relevante com um problema de uma área determinada.

Esse tipo de análise qualitativa permitiu analisar a informação extraída tanto dos próprios casos internos como realizar uma comparação entre os mesmos.

A coleta de dados neste caso de estudo especificou sobre processos gerenciais por meio de entrevistas semi-estruturadas guiadas por um questionário confeccionado com base na informação proveniente de múltiplas fontes documentais. As entrevistas realizadas, semi-estruturadas como foi mencionado, foram dirigidas a membros relevantes das empresas com grande experiência e conhecimento do setor e responsabilidade sobre a definição de estratégias.

Para aprender acerca das estratégias eleitas em cada caso explicadas desde a perspectiva da VBR, foram realizadas várias entrevistas com diferentes atores chave do setor vinícola, bem como também durante a etapa de confecção do questionário, para especificar e validar sua aplicabilidade.

Para identificar os padrões entre os casos, foi necessário definir as variáveis que serviram para uma análise comparativa. Segundo Eisenhardt (1989), o desenho consiste em fazer um exercício de repetidas interações entre a teoria e os casos. Em outras palavras, o exercício não resulta inteiramente indutivo nem dedutivo (YIN, 1994). Em definitivo, o método consiste em mostrar como diferentes teorias são apropriadas em diferentes contextos industriais (YACUZZI, 2007).

Previamente à visita, um questionário foi enviado sobre o que se trabalhou durante a entrevista, sendo que logo os entrevistados enviaram por escrito.

As entrevistas incluíram gerentes sênior, gerentes de projetos, sócios, conforme o caso. Também foram entrevistadas 9 pessoas dos setores público e/ou privado não envolvidas diretamente com o gerenciamento de uma determinada empresa, mas com conhecimento cabal do funcionamento e desenvolvimento do setor. Este último ajudou a esclarecer as razões do êxito das empresas no posicionamento internacional e também as razões de algumas falhas de estratégia. As entrevistas se estenderam por 2h-2h30min. Sobre o questionário enviado, se discutiram aspectos a fim de compartilhar pontos de vista sobre aquelas habilidades que resultaram críticas para o êxito das estratégias de desempenho internacional. Alguns dos entrevistados foram consultados várias vezes, com o objetivo de confirmar observações e opiniões de outros entrevistados. Esse método provê confiabilidade aos dados extraídos nas entrevistas (YIN, 1994; EISENHARDT, 1989).

As entrevistas foram transcritas e, por sua vez, relacionadas entre si para estabelecer temas comuns emergidos da informação. Cada entrevista foi, então, analisada e codificada. Os dados numéricos foram expostos em um quadro que acompanha esta seção.

Os dados provenientes de todas as entrevistas foram comparados com o intuito de estabelecer resultados acerca dos recursos críticos para as estratégias das empresas.

Os casos de estudo foram pessoalmente construídos sobre entrevistas pessoais complementadas com informação adicional de revistas, relatórios anuais, documentos internos, etc. Foram entrevistados indivíduos pessoalmente envolvidos nas decisões e na implementação de estratégias de internacionalização das companhias, tais como presidentes, diretores da área de exportações, marketing, chefes de vendas e qualquer outra posição considerada de interesse para o estudo.

Os funcionários considerados mais relevantes dentro das estratégias competitivas internacionais foram entrevistados mais de uma vez. Previamente às entrevistas específicas, foram feitas entrevistas para identificar os indivíduos com maior peso na aplicação de estratégias competitivas externas. Posteriormente às entrevistas, com os entrevistados, foi avaliado o conteúdo de cada entrevista para que se pudesse ajustar adequadamente seus conteúdos. Estes procedimentos estão de acordo como o que é proposto por Yin (1994) para construir a validação do estudo de caso e aumentar sua confiabilidade.

A análise da informação incluiu várias etapas. A informação das entrevistas foi consignada em forma de narrativa e acompanhada por dados adicionais que resultaram pertinentes. Esse processo permitiu familiarizar-se com cada caso particular e unificar os padrões que permitiram comparar os casos entre si.

4.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADO

O questionário utilizado (Ver ANEXO O) consta basicamente de três partes. A primeira, em que foram requeridos os dados gerais da empresa. A segunda, em que foi indagado sobre os aspectos inerentes à avaliação dos recursos em termos daqueles atributos que conferem VCS e, por último, foram incluídas perguntas que consideravam os aspectos relacionados com dependência de caminho, ambigüidade causal e complexidade social, fatores sociais associados ao desenvolvimento da sustentabilidade competitiva internacional gerada por recursos referidos à inimitabilidade.

4.3.1 Dados gerais das empresas

Em cada caso se tratou de indagar em primeira instância acerca dos dados gerais da empresa: sua localização geográfica, história, filiais, recursos humanos, evolução de volume de produção, vendas, exportações, processos de elaboração, produção própria e tecnologia aplicada.

4.3.2 Método de valorização de recursos e seus atributos

No passo seguinte ao questionário, ofereceu-se uma lista de recursos tangíveis e intangíveis. Essas listas surgiram de uma construção própria a partir de várias classificações recompiladas na literatura. Foi utilizada a classificação de Barney (1991), que classifica os recursos em três principais grupos: capital físico, capital humano e capital organizacional. Por outro lado, também foi utilizada a classificação de Grant (1991), que os divide em tangíveis, intangíveis e humanos.

Basicamente se adota a divisão em dois grandes grupos, tangíveis e intangíveis, pois são os grupos que em geral mantêm todos os autores que utilizam alguma classificação para o tratamento do assunto.

Os recursos tangíveis, conformados por aqueles de natureza material e propriedades que lhes permitem ser contados, de natureza física e financeira, foram obviamente mais fáceis de detectar e identificar, ainda que os atributos de VCS constituíssem uma fonte de dificuldade não menor na observação. Os intangíveis, fundamentalmente aqueles baseados em conhecimento, constituíram um terreno mais difuso e resultaram menos acessíveis às suas análises e classificação. Apesar disso, foi possível identificar os atributos consignados no questionário.

Uma lista identificada no trabalho de Barney foi a que serviu de base para a confecção da lista de recursos tangíveis (BARNEY, 1997). A partir da mesma, realizaram-se várias adaptações para permitir captar as questões específicas do setor. Cabe esclarecer que essas adaptações foram discutidas com pessoas especialistas no negócio de vinhos

antes de serem distribuídas aos entrevistados de cada bodega. Por sua vez, o trabalho de Carmeli (2001) serviu de base para avaliar as contribuições às VCS que puderam identificar com os recursos intangíveis.

Em cada uma das entrevistas e para cada um dos recursos se especificou aos entrevistados o significado conceitual que cada recurso implicava. Foram explicadas em cada caso as questões que ofereceram algumas dúvidas e, uma vez esclarecidas as dúvidas, se prosseguiu com o método.

4.3.2.1 Lista e justificativa da escolha do grupo de recursos tangíveis

A lista de recursos tangíveis oferecida (quatorze no total) foi a seguinte:

1. Capital disponível;
2. Localização geográfica;
3. Superfície com videiras;
4. Dotação de Recursos Naturais;
5. Maquinaria e equipamentos;
6. Infra-estrutura e melhorias;
7. Plano de pessoal;
8. Tecnologia de produção;
9. Qualidade de insumos;
10. Disponibilidade de insumos;
11. Canais de distribuição;
12. Controles de qualidade;
13. Controle de inventários;
14. Pontos de venda.

Por recomendação de especialistas do setor, se destacou a importância que tiveram para estas empresas os aspectos vinculados com localização geográfica, superfície e dotação de Recursos Naturais. Este aspecto será abordado mais adiante, no capítulo de discussão.

Outros pontos a destacar acerca da adoção da lista de recursos tangíveis, para avaliar as empresas deste setor e também por recomendação de especialistas, se referiram à tecnologia disponível e à qualidade de insumos. A primeira, por ter aproximado novas formas de produção que nem sempre estiveram ao alcance de todos os operadores, se tornou um aspecto diferencial capaz de outorgar grandes vantagens competitivas. Neste sentido, sua inclusão foi especialmente recomendada. O segundo aspecto, qualidade de insumos, resultou indispensável para obter um vinho de boa qualidade, segundo o que afirmaram quase todos os entrevistados previamente à conclusão do questionário definitivo.

4.3.2.2 Lista e justificativa da escolha do grupo de recursos intangíveis

A lista de vinte e dois recursos intangíveis oferecida foi a seguinte:

1. Estratégia organizacional na bodega;
2. Controle interno de processos;
3. Habilidade para captar fundos;
4. Adaptação ao meio;
5. Know-how;
6. Relações Industriais;
7. Habilidade para aprender;
8. Habilidade para gerenciar mudanças;
9. Competência gerencial;
10. Reputação organizacional;
11. Reputação de produtos/serviços;

12. Pesquisa e desenvolvimento enológico;
13. Bases de dados;
14. Capital humano;
15. Propriedade intelectual;
16. Relações com a comunidade;
17. Relações com governo e câmaras de bodegueiros;
18. Sistema de marketing e venda de vinhos;
19. Planejamento e desenvolvimento de negócios;
20. Habilidade organizacional;
21. Comunicação organizacional;
22. Cultura organizacional.

No caso dos recursos intangíveis, também se adaptou o questionário para ajustá-lo melhor ao setor vinícola. Baseado no trabalho de Carmeli (2001), cuja lista original se encontra no capítulo de revisão da literatura, a lista também sofreu modificações com a ajuda de especialistas para melhorar a compreensão e outorgar-lhe a especificidade inerente ao setor e à região sob estudo.

Nesse sentido, o original “estratégia organizacional” foi substituído por “estratégia organizacional na bodega”, precisando o âmbito de aplicação da estratégia. Da mesma forma, o recurso “pesquisa e desenvolvimento” foi modificado por “pesquisa e desenvolvimento enológico”, fazendo referência à focalização deste tipo de inovação aplicada ao setor bodegueiro argentino.

Por outro lado, também se detectou a necessidade, mediante a verificação com informantes especialistas previamente às entrevistas com as empresas, de incorporar aspectos como o sistema de marketing e venda de vinhos e planejamento e desenvolvimento de negócios. Desse modo, enquanto que no original se mencionava “controle interno”, modificou-se por “controle interno de processos”, em especial alusão aos processos produtivos e industriais, deixando de lado os outros aspectos do controle interno. Outro ponto modificado foi “relações com o governo nacional e local”, que foi substituído por “relações com o governo e câmara de bodegueiros”, já que é importante

neste negócio considerar a integração às câmaras industriais, organizações que muitas vezes colaboram de diversas maneiras para a participação em eventos, aproximação de clientes, etc. Outro ponto substituído foi “sistema de marketing e vendas” por “sistema de marketing e venda de vinhos”.

Seguindo Carmeli, se sugeriu a eleição dos sete recursos intangíveis de maior valor, ainda que este aspecto seja um pouco de orientação e não restritivo.

4.3.2.3 Operacionalização

Trabalhou-se com ambos os grupos de recursos em duas instâncias. Em primeiro lugar, solicitando a especificação dos recursos de maior **valor** para tangíveis e intangíveis em relação ao desempenho internacional das empresas. Mesmo que sugerida a escolha de cinco recursos (em quatorze) e sete (em vinte e dois) respectivamente, este aspecto não foi restritivo, como já foi dito. De qualquer forma, tratou-se de manter a mesma proporção (orientativamente) de 30-35% de recursos valorados sobre total dos recursos (em outras palavras, 5/14 para tangíveis e 7/22 para intangíveis). Foi pedido para valorar-se com uma pontuação de um a cinco, independente para cada recurso. Para tal fim, utilizou-se uma escala tipo Likert (será explicada mais adiante). Dessa maneira, se obteve o ranking do principal atributo “valor”, tanto para os tangíveis como para os intangíveis, descartando todos aqueles recursos que não qualificaram adequadamente para este atributo, segundo o método proposto por Barney e descrito nesta seção.

Em segunda instância, solicitou-se valorar os atributos restantes, mas só para aqueles recursos valorados no ponto anterior. Assim, tiveram de ser qualificados segundo sua **raridade**, **imitabilidade** e **insubstituibilidade** cada um dos melhores qualificados em valor de cada grupo, com uma pontuação de 1 a 5 respectivamente. Destaca-se que as pontuações sempre estiveram referidas ao desempenho internacional das empresas. Utilizou-se novamente uma escala tipo Likert.

Se procedeu a somar os pontos atribuídos a cada recurso ordenando os mesmos de maior a menor pontuação obtido. Estas pontuações (e sua justificativa) apresentam-se o o

capítulo 5 onde se descreve cada empresa e foram depois volcadas em tabelas que se analisam no capítulo 6.

Likert (1932) propôs utilizar uma escala numérica para avaliar determinadas respostas cuja observação concreta resultava muito difícil, além de incomparáveis. Os artigos individuais no exemplo de Likert tinham cinco respostas alternativas: Muito Forte, Forte, Médio, Fraco e Muito fraco. O número de alternativas, segundo o mesmo autor, também pode ser variável, adaptado para cada caso.

A escala de Likert presume a existência de uma função contínua subjacente (latente) da variável que se deseja medir, cujo valor é assumido pelas respostas dos entrevistados. Se fosse possível medir a variável latente diretamente, a escala de medida deveria ser intervalar. A escala de Likert é essencialmente ordinal, mas, de qualquer maneira, não impede que seja usada para organizar um “ranking” no qual possa ser ordenado um atributo determinado (MOOD, 1974). Estas foram essencialmente as razões pelas quais se estabeleceu esse tipo de escala para avaliar os atributos dos recursos.

Uma vez realizada esta pontuação, resultou fácil estabelecer um ordenamento dos recursos de cada grupo, em que os melhores pontuados se destacaram para cada empresa.

A partir dos resultados dos recursos selecionados, se solicitou uma descrição da importância de cada um dos recursos no desempenho competitivo internacional.

Logo se formularam uma série de perguntas com o objetivo de indagar sobre aspectos da teoria assinalados na literatura, como contexto externo, social e evolução no tempo. Para tanto, foram incluídas no questionário as seguintes perguntas:

- a) A contribuição do recurso se desenvolveu graças a algum contexto externo particular ou independente do mesmo? Em caso afirmativo, descreva-o.

Esta pergunta teve como objetivo indagar a respeito das condições que deram origem ao recurso e sua vinculação com as condições externas.

- b) A contribuição do recurso foi se desenvolvendo com o tempo? Quais foram os “marcos” que sucederam até chegar a seu pleno desenvolvimento? Localize-os no tempo.

Esta pergunta teve como objetivo indagar a respeito das condições de dependência de caminho para os recursos valorizados.

- c) Poderia descrever as razões pelas quais cada um dos recursos contribui para o desempenho competitivo internacional da empresa?
- d) Existem fatores sociais associados à contribuição de cada um dos recursos no desempenho competitivo internacional?

Esta pergunta teve como objetivo indagar a respeito das condições de complexidade social para os recursos valorizados.

As respostas a estas perguntas foram organizadas em forma de quadros no capítulo 5, nos apartados correspondentes a cada empresa, com os títulos: “Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados”, “desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/ fatos relevantes”, “fatores sociais associados ao desenvolvimento de recursos”.

Com todos esses dados, pretendeu-se, em primeiro lugar, distinguir nos grupos as empresas com alto desempenho competitivo internacional, dado pela evolução crescente de sua penetração nos mercados internacionais dos últimos 5 anos, das de baixo desempenho. Estas últimas se caracterizaram pelo decréscimo ou estancamento de tal inserção internacional.

Uma vez detectados os grupos, se procedeu a analisar as pontuações atribuídas a cada um dos atributos em cada grupo de recursos.

As definições de cada recurso que foram disponibilizadas para os entrevistados foram:

Recursos Tangíveis	
Capital disponível	Estoque e fluxo financeiro com que conta a empresa
Localização geográfica	Localização no território
Superfície com videiras	Ha em produção gerenciadas pela empresa (próprias ou não)
Dotação de Recursos Naturais	Quantidade e qualidade destes recursos
Maquinarias e equipamentos	Disponibilidade e estado destes bens de produção
Infra-estrutura e melhorias	Disponibilidade e estado das instalações
Plano de pessoal	Quantidade e qualidade de pessoal
Tecnologia de Produção	Formas e técnicas de elaboração
Qualidade de insumos	Acesso a insumos segundo a qualidade requerida
Disponibilidade de insumos	Acesso a insumos segundo necessidades
Canais de distribuição	Tipos, localização e número de operações até chegar ao consumidor
Controle de inventários	Seguimento de fluxos de armazenamento e vendas
Pontos de venda	Lugares onde o produto se comercializa
Controles de qualidade	Seguimento e aplicação de normas de qualidade

Recursos Intangíveis	
Estratégia organizacional na bodega	Diretrizes de gerenciamento da empresa
Controle interno de processos	Normas e mecanismos de controle interno aplicados
Habilidade para captar fundos	Capacidade para conseguir financiamento
Adaptação ao meio	Capacidade de flexibilizar e empreender ações em função dos requerimentos do ambiente externo
<i>Know – how</i>	Conhecimento do setor. Experiência no negócio
Relações industriais	Contatos com outras empresas vinculadas ao setor
Habilidade para aprender	Capacidade, mecanismos e velocidade para incorporar conhecimento dentro da organização
Habilidade para gerenciar mudanças	Capacidade para administrar e coordenar processos de mudança interna
Competência gerencial	Capacidade de gestão
Reputação organizacional	Imagem externa adquirida pela empresa
Reputação de produtos/serviços	Imagem externa dos produtos/ serviços oferece a empresa
Pesquisa e desenvolvimento enológico	Investimento e dedicação de esforços em pesquisa e desenvolvimento enológico
Bases de dados	Informação registrada e séries utilizadas: qualidade, uso, análise
Capital humano	Importância, valoração e investimento no desenvolvimento das pessoas que trabalham na organização
Propriedade intelectual	Patentes, invenções, direitos de propriedade intelectual, marcas
Relações com a comunidade	Amplitude, frequência e qualidade de contatos com a rede comunitária local
Relações com governo e câmaras de bodegueiros	Amplitude, frequência e qualidade de contatos com a rede governamental local e as câmaras do setor
Sistema de marketing e venda de vinhos	Mecanismos de comercialização e promoção
Planejamento e desenvolvimento de negócios	Estratégias de criação de novos empreendimentos, grau de sucesso
Habilidade organizacional	Capacidade de planejamento, execução e controle
Comunicação organizacional	Grau de fluidez e qualidade na circulação da informação dentro da empresa
Cultura organizacional	Pautas de comportamento, valores que a empresa incentiva internamente

4.4 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA ZONA

A escolha da zona do Alto Vale do Rio Negro não foi arbitrária. Como se descreveu, é uma zona com ótimas condições de aptidão para o cultivo da videira e tem uma grande trajetória em produção vinícola, ainda que certamente menos conhecida externamente que a zona *cuyana* argentina (Mendoza e San Juan). Essa trajetória, somada a um profuso desenvolvimento de incentivos governamentais nos últimos tempos, fez com que a diversificação de empresas que se encontram na zona seja realmente alta. Assim, encontramos firmas cujo desempenho é muito recente e outras cujo desempenho é muito antigo, por sua vez, com diferentes enfoques do negócio internacional de vinhos e suas diferentes conseqüências no que diz respeito a seu desempenho competitivo.

A justificativa da escolha da zona se relaciona com a necessidade das empresas de desenvolver diferentes estratégias para capturar um mercado externo que está tradicionalmente acostumado aos vinhos argentinos provenientes de Mendoza. Isto é, constitui um grande desafio para as empresas deste vale construir suas vantagens competitivas a partir de uma identidade que não resulta muito conhecida.

Sendo, neste caso, as próprias empresas as que devem abrir caminho internacional, o desenvolvimento de estratégias competitivas particulares exige uma importância magnífica. Dadas estas circunstâncias, essa necessidade de construção de uma identidade configurou um interessante e rico panorama para aplicar a base teórica utilizada neste trabalho.

4.5 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DAS EMPRESAS

As empresas selecionadas constituem casos que representam uma configuração especial de dotação de recursos localizados em um determinado contexto de negócios. Para cobrir um espectro amplo, buscou-se um panorama diversificado de casos nos quais a história, a trajetória exportadora, o gerenciamento e as demais condições que configuram a direção do negócio, foram bem diferentes.

Foram selecionadas cinco empresas representando:

“Bodega del Fin del Mundo”: empresa moderna, equipada tecnologicamente e com boa inserção no mercado internacional. Grandes investimentos de capital com ajuda governamental.

“Humberto Canale”: empresa familiar tradicional, grande, com alguns traços conservadores em suas estratégias de negócios, mas bem posicionada.

“Estepa”: empresa nova, familiar, inovadora em seu sistema de vendas e marketing, mas ainda falta decisão para a inserção no mercado externo.

“Agrestis”: empresa familiar, pequena, com problemas para conseguir inserção internacional.

“Noemia”: empresa pequena, que nasce internacionalizada, estilo boutique, orgânica e biodinâmica.

Para cada uma destas empresas, foram analisadas as condições que originaram e contribuíram para o processo de internacionalização sob o enfoque da VBR. Nesse sentido, se dispôs de um panorama bem amplo para extrair conclusões acerca das estratégias desenvolvidas a partir de recursos.

5 DESCRIÇÃO DAS BODEGAS E RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo tem como propósito descrever os casos de análise selecionados, a partir da informação originada em entrevistas e da aplicação do questionário explicado no Capítulo 4 (Método). No ponto 5.1, é apresentado um quadro comparativo contendo as principais características diferenciais das empresas. Nos pontos posteriores, detalha-se a informação extraída a partir das entrevistas e da aplicação do questionário, dividindo-a em seções por empresa, segundo a informação aportada. Para cada um dos casos foi realizada, em primeira instância, uma descrição geral da empresa. Após, foram localizadas as respostas específicas sobre os recursos, com as pontuações que cada empresa outorgou a cada grupo destes últimos e, por fim, foram vertidas as explicações requeridas em perguntas mais abertas e explicativas, formuladas aos entrevistados. A seqüência foi repetida para cada caso nos pontos: 0, Bodega del Fin del Mundo; 0, Establecimiento Humberto Canale S.A.; 0, Bodegas y Viñedos Estepa; 0, Bodegas y Viñedos Agrestis S.A. e 0, Bodega Noemía Patagonia.

5.1 QUADRO COMPARATIVO DAS EMPRESAS

A seguir, foram detalhadas num quadro as principais características das bodegas selecionadas, para logo depois continuar com uma pormenorizada descrição de cada caso. Após, foram vertidos os resultados obtidos nas diversas entrevistas:

	BODEGA DEL FIN DEL MUNDO	ESTAB. HUMBERTO CANALE S.A.	BODEGAS Y VIÑEDOS ESTEPA	BODEGA Y VIÑEDOS AGRESTIS S.A.	BODEGA NOEMÍA PATAGONIA
LOCALIZAÇÃO	Loc. de San Patricio del Chañar. Pcia de Neuquén.	Loc. De Gral. Roca, Alto Valle de Río Negro.	Loc. De Gral. Fernández Oro, Pcia. de Río Negro.	Loc. De Gral. Roca, Alto Valle de Río Negro.	Valle Azul, Pcia. de Río Negro.
FUNDAÇÃO	1999 (são plantados os primeiros vinhedos); 2003 (inauguração oficial).	1909	2003	1992	1999
ÁREA DE VINHEDOS PRÓPRIOS	800 Ha (85 % de variedades tintas 15 % de var. brancas). 20.000 m Cobertos.	530 ha (180 has correspondem a vinhedos com destino vinificação)	150 has (Na zona dos Vales: 50 has. Na zona da Estepe: 100 has).	9,5 has (5 has de Chardonnay, 1,5 de Cabernet Sauvignon, 1 ha. De Merlot e 2 ha. De Pino Noir).	1 ha (As vinhas são Malbec e seleção Massale).
CAPACIDADE	4.206.000 litros (projetado 6.000.000 de litros)	3.200.000 litros.	1.090.000 garrafas	250.000 litros (50.000 garrafas de 750 cc)	100.000 litros
PRODUÇÃO ESTIMADA ANO 2007	8,5 milhões de litros – 300.000 caixas.	1.500.000 garrafas	160.000 garrafas	40.000 garrafas. (30.000 garrafas espumante)	19.600 garrafas (98.350 litros)
EXPORTAÇÃO	80 % da produção total, em crescimento.	25 % (450.000 garrafas), em crescimento	25 % (40.000 garrafas), estancado		80 % em crescimento
RECURSOS HUMANOS	400 pessoas permanentes. Contrata-se pessoal na época de colheita.	20 pessoas fixas e 70 temporárias	120 pessoas permanentes. Contrata-se pessoal na colheita.	Empresa completamente familiar. Contrata-se pessoal para a colheita.	9 pessoas fixas. Aumenta o número na época de colheita.
PROCESSO DE ELABORAÇÃO	Colheita manual. Processo de elaboração totalmente mecanizada.	Tecnologia moderna	Totalmente artesanal.	Totalmente artesanal	Orgânicos e biodinâmicos
PREÇO DOS PRODUTOS	US\$ 30 FOB por dúzia no exterior. US\$ 20 mdo. interno		US\$ 5 até US\$ 30 no mercado interno. US\$ 25 até US\$ 30 FOB no mercado externo.		US\$ 10 até US\$ 40 FOB
OBSERVAÇÕES	Destaca-se pela participação em concursos internacionais	Empresa com muitos anos de antiguidade, mas com tecnologia moderna	Venda direta dos seus produtos.	Estão começando a se lançar no mercado internacional	Bodega Boutique

Quadro 3 - Principais características das bodegas selecionadas

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas e do questionário aplicado.

5.2 BODEGA DEL FIN DEL MUNDO

5.2.1 Localização

A Bodega del Fin del Mundo está situada na localidade de San Patricio del Chañar, província de Neuquén, a 60km da cidade de Neuquén, no cruzamento das rodovias provinciais 7 e 8. Para acessar a Bodega da cidade de Neuquén, deve-se tomar a rodovia

provincial nº 7 em direção ao Centenário e continuar por ela até a sua interseção com a rodovia provincial nº 8. Se apresenta sua localização na Figura 6.

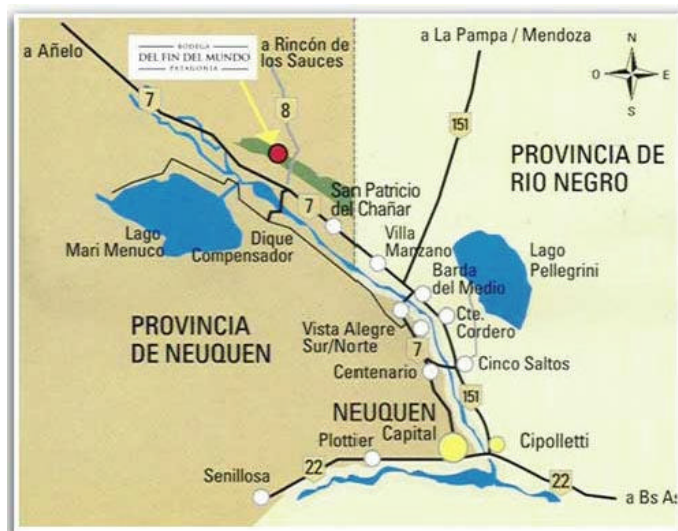


Figura 6 – Localização da Bodega del Fin del Mundo

5.2.2 História

A Bodega del Fin del Mundo nasceu em 1999 com a plantação de seus primeiros vinhedos numa zona desértica de terras virgens. O campo, por estar em terras sobre o Rio Neuquén, era considerado marginal e seco. Para poder realizar o empreendimento, foi requerida a construção de um canal de rega próprio de 20 km de comprimento para prover as plantas de bombeio. Uma vez superado o problema da falta de água, teve que se resolver aquele dos fortes ventos, colocando cortinas, quebraventos e cartuchos individuais que protegeriam cada planta na sua etapa inicial de crescimento. Tendo estes primeiros cultivos reagindo de forma satisfatória, foi plantado o restante no ano 2000 e nos anos subsequentes. Em setembro de 2002, começou a construção do edifício que atualmente é a bodega. Foi realizado o primeiro módulo, de 5000 m² dotados com a máxima tecnologia disponível em cada um dos processos para poder produzir vinhos de alta gama. Nesse edifício, foi produzido vinho da primeira colheita comercial de Bodegas del Fin del Mundo, a mesma foi em 2003, com um volume de 500.000 litros. Em abril de 2003, foi inaugurada oficialmente a bodega com uma assistência de mais de 700 pessoas. O ano de 2003 foi aquele no qual a bodega começou a ser conhecida através da participação em

diferentes feiras e concursos, entre os quais se destacam as feiras “Vinos y Bodegas 2003”, a nível nacional, e “Vinexpo Bordeaux 2003”, a nível internacional, recolhendo elogios de pares e visitantes. Os concursos onde os vinhos da bodega receberam prêmios foram Cata d’Or e Vinandino. No final de 2003, os vinhos começaram a circular nos comércios da província de Neuquén e em zonas vizinhas, agindo como prova piloto do que seria um próximo lançamento a nível nacional.

O ano de 2004 é identificado como o dos grandes logros internacionais. Em abril desse ano, a Bodega Del Fin del Mundo obteve uma medalha de ouro e duas de prata no “concurso mundial de Bruselas” com seu Malbec Del Fin del Mundo, Pinot Negro e Merlot da mesma linha respectivamente. Também no “Mundial de Pinot Negro” celebrado na Suíça, obteve uma medalha de ouro e outra de prata com dois dos seus expoentes da variedade. Esse mesmo ano logrou ingressar no mercado dos Estados Unidos e da Inglaterra, além de outros como Holanda, Dinamarca e Canadá. Mesmo assim, 2004 foi o ano da introdução dos produtos no mercado interno, cobrindo grande parte do território nacional, incluídas a Capital Federal e a grande Buenos Aires. Esse ano culminou com as etapas 2 e 3 da construção da Bodega, sendo superados os 10.000 m² de construção e atingindo os 200 tanques de aço inoxidável e as 1000 barricas de carvalho.

5.2.3 Descrição técnica

A bodega possui 4 módulos. Na atualidade, conta com 202 tanques de aço inoxidável (3.936.000 litros), 1.790 barricas de carvalho francês e americano (270.000 litros), marcando uma capacidade total de 4.206.000 litros.

A bodega tem mais de 20.000 m² cobertos e conta com 104 tanques de cimento. Sua capacidade em vasilha será de 6.000.000 de litros.

Todos os tanques são franceses de aço inoxidável. Aqueles de fermentação estão dotados de camisas de refrigeração para o controle da temperatura.

É utilizado um equipamento de frio de 200.000 frigorias para manter os tanques na temperatura adequada. A maquinaria é importada de marcas líderes a nível mundial, como Vaslin Bucher, Velo, Bertolasso, CSC, Bouchard, etc.

5.2.4 Clima e solo

O clima é temperado continental desértico. As precipitações são escassas, ao redor de 180 mm anuais. A amplitude térmica em maturação é de 20°C entre o dia e a noite. O solo é franco-arenoso. Quase toda a superfície do campo está composta por solos arenosos e pedregosos com muito pouca matéria orgânica.

Em relação à irrigação, a água provém do Rio Neuquén (água do degelo da Cordilheira dos Andes). Do Rio Neuquén nasce um canal principal construído pela bodega em cuja margem se encontram as centrais de bombeamento que levam a água pressurizada para as chácaras. A rega é realizada por gotejamento computadorizado. A cada planta chega a quantidade justa de água, ajudando para um crescimento equilibrado.

Nesse ambiente patagônico, naturalmente sobre solos arenosos e pedregosos, crescem 800 hectares de vinhedos. A distribuição está composta por 85 % de variedades tintas e 15 % de brancas, entre as quais se destacam: Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot, Pinot Negro e Syrah entre as primeiras, e Sauvignon Blanc, Chardonnay, Sémillon e Viognier entre as últimas.

5.2.5 Processo de elaboração

O sistema de condução da vinha é contra treliça baixa, com uma distância entre as filas de 2.40 m e entre plantas de 1.40 m. A quantidade de plantas por hectare é de 2.976. A colheita se realiza de forma manual em caixas de 20 kg. A uva, uma vez recebida pela Bodega, passa por dois processos de seleção. O primeiro é uma esteira na qual se retiram os restos das folhas e engaços que ficaram durante a colheita. O segundo é uma mesa vibratória na qual os grãos já estão separados e são retirados aqueles defeituosos. As uvas são enviadas para os tanques de aço inoxidável, onde se faz a fermentação. Uma vez obtido o vinho, este é levado para as barricas de carvalho onde será efetuado o envelhecimento que aportará estrutura e complexidade. Após o envelhecimento, o vinho é engarrafado numa linha fracionadora que possibilitará que, durante sua guarda, evolua de forma

favorável. Uma vez cumprido o tempo de guarda adequado, o vinho sairá para o mercado. Todo esse processo é regido sob as mais exigentes normas de qualidade e higiene para lograr um produto de excelência.

5.2.6 Descrição de alguns dos seus produtos

Segundo dados da empresa, todas as linhas de vinhos são elaboradas seguindo um estrito controle de qualidade em cada um dos passos e procurando a excelência do produto:

POSTAIS

Varietais e bivarietais. Vinho jovem, aromático e muito frutado onde se destacam as características de cada variedade. A linha conta com seis vinhos divididos em dois grupos claramente identificados: os bivarietais, que são o Cabernet Sauvignon-Malbec, Malbec-Syrah e Sauvignon Blanc-Sémillon; e os varietais, que constituem o Malbec, Merlot e Chardonnay.

NEWEN

Identificados por intensos aromas frutados modelados por uma sutil presença de carvalho. A linha conta com seis vinhos varietais: Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot, Pinot Negro, Syrah e Sauvignon Blanc. Os vinhos tintos contam com um envelhecimento de 6 meses em barricas de carvalho francês e americano.

BODEGA DEL FIN DEL MUNDO

O carvalho francês e o americano oferecem concentração em cor, grande intensidade de aromas e corpo robusto. As variedades que compõem estas linhas são: Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot, Pinot Negro e Chardonnay.

SPECIAL BLEND

Criado a partir de uvas selecionadas dos melhores vinhedos, este corte de Cabernet Sauvignon, Malbec e Merlot é elaborado sob os mais estritos padrões de qualidade. Seu envelhecimento em barricas novas de carvalho francês durante quatorze meses outorga a este vinho uma grande complexidade. É um vinho de grande corpo e estrutura.

5.2.7 Recursos humanos

A bodega conta com quatrocentas pessoas que trabalham de forma permanente. Na época da colheita, contrata-se pessoal de forma temporária, os quais serão os encarregados da colheita da uva.

5.2.8 Turismo

A Bodega Del Fin del Mundo oferece para os interessados a possibilidade de realizar visitas guiadas. Nas mesmas, são percorridos os vinhedos e a bodega e também realizadas as degustações dos seus produtos. Os visitantes podem também comprar vinhos e outros artigos relacionados durante a visita.

5.2.9 Produção e comercialização: países importadores e distribuidores

A Bodega del Fin del Mundo começou com uma produção de 1,5 milhões de litros no ano de 2004 (40.000 caixas), 4,5 milhões de litros em 2005 (60.000 caixas), 6 milhões no ano de 2006 (120.000 caixas) e para 2007 está programada a quantidade de 8,5 milhões de litros (300.000 caixas). 20% é destinado ao mercado interno (venda em supermercados, restaurantes, vinhotecas, pubs, hotéis, *catering*, etc) e 80% é exportado. Em cada país

existe um mercado de garrafas abertas (por exemplo, restaurantes, bares, confeitarias) e fechadas. Desde seu começo, o mercado interno cresceu 60% e o externo 40%.

O preço de venda por dúzia no exterior é de uma média de U\$S 30 (preço FOB¹³) e no mercado interno a média é de U\$S 20 a dúzia.

A bodega conta com importadores na Europa (Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Suécia, Rússia, Finlândia, Holanda, Irlanda), e também com distribuidores no mercado europeu (Reino Unido, Luxemburgo, Suíça, República Checa, Canadá: Ontário, Manitota, British Columbia, Québec), nos Estados Unidos (Flórida), na América Central (Porto Rico, México, Costa Rica, Honduras) e na América do Sul (Brasil, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai).

5.2.10 Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário

A partir da soma de pontuações atribuídas para cada recurso tangível, o ordenamento dos melhor posicionados (pontuações mais altas) resulta como segue:

1º Localização geográfica: 14 pontos

2º Tecnologia da produção: 14 pontos

3º Canais de distribuição: 13 pontos

5º Pontos de vendas: 12 pontos

4º Capital disponível: 11 pontos

Justificativa da pontuação:

Localização geográfica: a influência dos aspectos climáticos (temperaturas diurnas, noturnas, amplitude térmica, HR%, insolação, baixo nível de precipitações nos meses de maturação da uva, ventos frescos) implica na qualidade da maturação das uvas, tornando a zona apta para colher uvas de qualidade e produzir vinhos finos.

¹³ Free on board.

Tecnologia da Produção: A Bodega del Fin del Mundo realiza constantemente pesquisas relacionadas com a adaptabilidade de novas variedades de uvas ao clima e aos solos patagônicos.

São realizadas também pesquisas sobre os métodos de condução das videiras, densidades por hectares, manejo da rega, barreiras quebra-vento naturais e artificiais, etc.

Canais de distribuição: A Bodega tem uma administração adequada dos canais de distribuição. Conta com importadores (que comercializam e distribuem o produto, de forma direta ou através de um representante) e agentes de vendas (vendas por comissão). Essa modalidade depende do mercado com o qual se trate. Existem pontos de reserva de mercadoria, como em Rotterdam, onde se paga um direito para manter uma quantidade de produto disponível para os clientes. Isso evita a demora do envio de amostras, traslado. É uma modalidade avançada no que diz respeito à comercialização.

Pontos de venda: As estruturas de vendas são consideradas de muita importância, já que é exportada uma importante quantidade do produto. Em cada país existe um “Regional Manager” representante da bodega. Foi introduzido um elemento novo na logística orientada à prestação de serviços, transporte, distribuição e serviços especiais para os clientes. Em cada país existe um mercado de garrafas fechadas e abertas.

Capital disponível: A bodega conta com maquinaria importada de marcas líderes a nível mundial, como Vaslin Bucher, Velo, Bertolasso, CSC, Bouchard, etc, permitindo com isso elaborar um produto de qualidade e a custos competitivos.

5.2.11 Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário

A partir da soma de pontuações atribuídas para cada recurso intangível, o ordenamento dos melhor posicionados (pontuações mais altas) resulta como segue:

1º Estratégia organizacional na bodega: 14 pontos

2º *Know - how*: 13 pontos

3º Planejamento e desenvolvimento de negócios: 11 pontos

4º Capital humano: 10 pontos

5º Competência gerencial: 10 pontos

6º Pesquisa e desenvolvimento: 10 pontos

7º Sistema de marketing e vendas de vinhos: 8 pontos

Justificativa da pontuação:

Estratégia organizacional: é importante conhecer o negócio e organizar a produção segundo a demanda. A bodega conta com profissionais de muita experiência não só em vinhedos mas também na área comercial.

Know - how: o conhecimento de que tipo de variedades implantar e que produto realizar, através de qual agente comercializar, em que momento lançá-lo á venda, são exemplos de decisões importantes na hora de competir por espaços no mercado.

Planejamento e desenvolvimento de negócios: discutir e estudar a possibilidade de ampliação dos mercados não trata unicamente de ter em conta o tipo de produto a ser comercializado e o preço senão todo o contexto econômico da região e do país. Participa em numerosos eventos promocionais da câmara, feiras. Wines of Argentina é a comissão promocional que organiza as visitas ao exterior e nela a bodega tem ativa participação. Trata-se de explorar comercialmente a imagem “país-vinho-patagônia”. Esta bodega foi a primeira em utilizar essa apelação comercialmente. É transmitida a idéia de uma nova região praticamente inexplorada, com uma imagem de pureza, presente também no nome da bodega.

Capital humano: a Bodega conta com capital humano de alta qualidade e comprometimento. A maioria dos funcionários tem muitos anos de vinculação com a empresa. Todos estão muito bem formados com respeito a conhecimento e experiências. Todos conhecem bem o negócio. A maioria provém de outras bodegas.

Competência gerencial: o sucesso das organizações depende cada vez mais da criatividade, a inovação, o conhecimento e a experiência acumulada. As Competências gerenciais são o conjunto associado com o planejamento, a motivação, direção e o controle de materiais, entre outras.

Pesquisa e desenvolvimento: Bodegas del Fin del Mundo por ser pioneira na sua zona realiza constantemente pesquisas relacionadas com adaptabilidade de novas variedades de uvas ao clima e aos solos patagônicos. Petit Verdot, Cabernet Franc,

Viognier e Sangiovese são algumas das variedades com as quais se está experimentando. São realizadas também pesquisas sobre os métodos de condução das videiras, densidades por hectares, administração da rega, barreiras quebra-ventos naturais e artificiais e outros aspectos que influem na qualidade do produto.

Sistema de marketing e vendas: Os produtos logrados concorreram em concursos internacionais, obtendo numerosos prêmios e excelentes comentários de imprensa dos mais respeitados jornalistas e meios especializados europeus e americanos.

5.2.12 Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados

No Quadro 4 são vertidas as informações extraídas do questionário. As respostas correspondem à pergunta 10.1 do questionário do ANEXO O.

RECURSO	INFLUÊNCIA do CONTEXTO EXTERNO
Localização geográfica	NÃO
Tecnologia da Produção	SIM, a maquinaria é importada de marcas líderes a nível mundial como Vaslin Bucher, Velo, Bertolasso, CSC, Bouchard, etc.
Canais de distribuição	SIM, logrou ingressar nos mercados Europeus.
Pontos de venda	SIM, a presença do Regional Manager facilita a comercialização e dar a conhecer o produto.
Capital disponível	NÃO
Estratégia Organizacional na bodega	NÃO
<i>Know - how</i>	NÃO
Planejamento e desenvolvimento de negócios	SIM, a introdução no mercado externo, obrigou a mudar a forma de comercialização.
Capital humano	NÃO
Competência gerencial	NÃO
Pesquisa e desenvolvimento	SIM, participar nos concursos do mundo obriga a procurar novos sabores para se destacar.
Sistema de marketing e vendas de vinhos	SIM, através de vinculações comerciais com o exterior

Quadro 4 - Bodega del Fin del Mundo. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados
Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

5.2.13 Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/ fatos relevantes

No Quadro 5 são vertidas as informações extraídas do questionário. As respostas correspondem à pergunta 10.2 do questionário do ANEXO O.

RECURSO	DESENVOLVIMENTO NO TEMPO/FATOS RELEVANTES
Localização geográfica	NÃO
Tecnologia da Produção	Em setembro de 2002 começou a construção do edifício. Em abril de 2003 a bodega foi inaugurada oficialmente. Em 2004 findaram as etapas 2 e 3 da construção da Bodega.
Canais de distribuição	Ano 2004 foram ampliados os canais de distribuição já que a bodega foi conhecida no mercado internacional através da participação em concursos.
Pontos de venda	Desde os anos 2003 e 2004 pelos prêmios obtidos na participação em concursos internacionais.
Capital disponível	NÃO
Estratégia Organizacional na bodega	NÃO
<i>Know - how</i>	NÃO
Planejamento e desenvolvimento de negócios	Desde o início da exportação.
Capital humano	NÃO
Competência gerencial	NÃO
Sistema de marketing e vendas de vinhos	O fato mais importante foi a participação nos concursos internacionais.

Quadro 5 - Bodega del Fin del Mundo Desenvolvimento dos recursos selecionados no tempo / fatos relevantes

Fonte: Elaboração própria com base no questionário

5.3 ESTABLECIMIENTO HUMBERTO CANALE S.A.

5.3.1 Localização

O Establecimiento Humberto Canale S.A. se encontra na Patagônia, latitude 39°S, Província de Río Negro, a uma distância de 7 Km. da cidade de General Roca. Este lugar, no centro do Alto Valle do Río Negro constitui um oásis desenvolvido no começo do século passado a partir da criação de uma rede de irrigação por gravidade utilizando através do dique Contralmirante Cordero as águas do río Neuquén. A seguir se apresenta um mapa da região.



Figura 7 – Localidade de General Roca

5.3.2 História

O Estabelecimento foi fundado no ano 1909 pelos engenheiros Humberto Canale e Luis A. Huergo, quem realizavam obras de irrigação na região, dando origem à sociedade Huergo e Canale e iniciando um processo de implantação de videiras trazidas de Burdeos e diversas árvores frutífera como pereiras, macieiras, ginjaeras, ameixeiras, marmeleiro, entre outras. Humberto Canale foi a segunda geração de uma família de imigrantes italianos que chegaram ao país na segunda metade do século XIX e rapidamente progrediram na indústria de panificação, chegando a ser uma das principais empresas de alimentos do país. Na atualidade a empresa é dirigida pela 4ª geração, com ativa participação da 5ª.

A planta principal onde se localiza a bodega, o fracionamento dos vinhos, o galpão de embalagem e os frigoríficos se encontra em General Roca, no entanto que os escritórios centrais de administração estão na Capital Federal da Argentina.

A Companhia apresenta duas áreas de negócios bem definidas: por um lado a produção de uvas e a elaboração de vinhos finos e por outro a produção e embalagem de frutas frescas para exportação e para o mercado interno. Para o presente trabalho vamos nos referir exclusivamente ao setor de vinhos.

5.3.3 Descrição técnica

Tem uma capacidade de armazenamento de 3.200.000 de litros de vinho, dos quais mais da metade são guardados em cubas, tonéis e barricas de carvalho francês e americano. Sua produção anual supera atualmente o número de 1.200.000 garrafas e toda a infraestrutura está dirigida para a constante ampliação da sua capacidade operacional, a fim de atender à crescente demanda exportadora, procedente principalmente, do norte da Europa, como assim também dos Estados Unidos. Na atualidade, a bodega é dirigida pelo engenheiro Guillermo Barzi Canale, quem, junto com uma equipe altamente qualificada de técnicos na área agrícola e industrial, apoiados por assessores de prestígio internacional, conforma um grupo que une esforços para obter o melhor da vitivinicultura das zonas frias.

A superfície total da exploração é de 500 hectares no Alto Valle e 30 hectares no Valle Medio, das quais 180 correspondem a vinhedos com destino de vinificação.

A empresa assessora e mantém uma estreita relação comercial com um grupo de produtores vinícolas que abastecem com uva de alta qualidade à bodega.

5.3.4 Equipamentos

Apesar dos 100 anos de história da bodega, a mesma apresenta uma moderna tecnologia compatível com os requerimentos atuais de qualidade.

A sua capacidade de armazenamento é de 4.500.000 Litros.

Conta com o equipamento a seguir:

- a) Moenda: moedor/separador de cacho: capacidade 8000 kg/hora origem Alemanha, Bomba para Moagem, Prensas Pneumáticas;
- b) Tanques de fermentação: em alvenaria recoberta em epóxi, capacidade 9000 litros, tanques de aço inoxidáveis de 20.000 litros e 26.000 litros;
- c) Controle de temperatura: em tanques em alvenaria com placas de intercâmbio em aço inoxidável com água a 4°C., tanques de aço inoxidável através de camisas de

intercâmbio pela quais circula água a 4°C;

- d) Equipamentos de geração de frio de avançada de 40000 frigorias/h;
- e) Barricas para envelhecimento: em carvalho francês e americano de 225 litros cada uma;
- f) Engarrafado: lavadora: aço inoxidável (1600 garrafas/hora), enchedora-tampadora: aço inoxidável (1600 garrafas/hora, origem Itália), encapsuladora: aço inoxidável (1600 garrafas/hora, origem Itália), etiquetadora: aço inoxidável (1800 garrafas/hora, origem Alemanha).

5.3.5 Descrição de alguns dos seus produtos

Segundo dados da empresa:

MARCUS GRAN RESERVA

Malbec: elaborado 100% varietal. O período de colheita é para o final de Março, Primeira semana de Abril. O rendimento do vinhedo é de 75 kg/ha. A colheita é manual. O método de elaboração é de maceração prolongada (15-20 dias). Repousa em barricas de carvalho francês e americano de 12 a 14 meses. O potencial de guarda é de 8 até 10 anos.

Merlot: elaborado 100% varietal. O período de colheita é para o final de março. O rendimento do vinhedo é de 70 hl/ha. O método de elaboração é de maceração prolongada (15-20 dias). Repousa em barricas de carvalho francês e americano de 12 a 14 meses.

Cabernet Franc: elaborado 100% varietal. O período de colheita é para o final de março. O rendimento do vinhedo é de 70 hl/ha. O método de elaboração é de maceração prolongada (10-15 dias). Repousa em barricas de carvalho francês e americano durante 12 meses

Pinot Negro: 100% varietal. O período de colheita é para a metade de março. O rendimento do vinhedo é de 60/70 hl/ha. O método de elaboração é de maceração prolongada (15-20 dias). Repousa em barricas de carvalho francês e americano 10 meses

HUMBERTO CANALE ESTATE

Malbec 100% varietal. O período de colheita é a primeira semana de abril. O rendimento do vinhedo é de 85 k/ha. O método de elaboração é de maceração prolongada 15% em barricas durante 12 meses. O potencial de guarda é de 5/7 anos.

Merlot 100% varietal. O período de colheita é para o final do mês de março. O rendimento do vinhedo é de 80/90 k/ha. O método de elaboração é de maceração prolongada 12% em barricas americanas e francesas. O potencial de guarda é de 5/7 anos.

Cabernet Sauvignon 100% varietal. O período de colheita é para a metade do mês de abril. O rendimento do vinhedo é de 80/90 k/ha. O método de elaboração é de maceração prolongada (15/20 dias) e repouso em barricas americanas e francesas por 10 meses, depois 3 anos em tanques e 8 meses em garrafas. O potencial de guarda é de 8/10 anos.

Cabernet Merlot 60% Cabernet Sauvignon e 40% Merlot. O período de colheita é respeito do Cabernet Sauvignon para metade de abril e do Merlot para o final do mês de março. O rendimento do vinhedo é de 85 k/ha de cada variedade. O método de elaboração é de maceração prolongada.

Pinot Negro 100% varietal. O período de colheita é para a metade do mês de março. O rendimento do vinhedo é de 80/90 k/ha. O método de elaboração é de maceração prolongada, repouso em barricas novas.

Sauvignon Blanc: 100% varietal. O período de colheita é durante a primeira semana de março. O rendimento do vinhedo é de 85 k/ha. Com respeito ao método de elaboração para obter o suco é utilizada a prensa pneumática Bucher e a técnica aplicada é aquela do processo reductivo em tanques de aço inoxidável com temperatura controlada de não mais de 16°C. O vinho fermentado é mantido sobre borras finas, depois é trasladado para outro tanque onde é estabilizado a baixas temperaturas e se procede ao seu engarrafamento para a metade de julho.

Viognier 100% varietal. O período de colheita é para a metade de março. O rendimento do vinhedo é de 75 k/ha. O método de elaboração é o tradicional reductivo com prensa pneumática e processo de fermentação com temperatura controlada e lêvedos autóctones. É engarrafado aos 4 meses de elaborado.

ÍNTIMO

Cabernet Sauvignon 100% varietal. O período de colheita é para a metade de abril. O rendimento do vinhedo é de 80/90 k/ha. O método de elaboração é de maceração prolongada (15/20 dias) Potencial de guarda 8/10 anos.

Cabernet – Merlot – Malbec: 45% Cabernet sauvignon, 45% Merlot, 10% Malbec. O período de colheita é: Cabernet sauvignon: para meados de abril, Merlot: final de março e Malbec a começos de abril. O rendimento do vinhedo é: Cabernet sauvignon, 8.000 k/ha, Merlot: 10.000 k/ha. e Malbec: 9.000 k/ha. O método de elaboração é maceração fermentativa preferentemente em frio, fermentação com temperatura controlada com utilização de lêvedos selecionados. Repouso em barricas durante 4 meses.

Malbec 100% Malbec. O período de colheita é para a começos de abril. O rendimento do vinhedo é de 9.000 k/ha. O método de elaboração é maceração fermentativa preferentemente em frio, fermentação com temperatura controlada com utilização de lêvedos selecionados. Repouso em barricas durante 4 meses.

Sauvignon Sémillon: 60% de Bivarietal Sauvignon e 40% de Sémillon. O período de colheita é aquele do sauvignon Black primeira semana de março e do Sémillon: segunda semana de março. O rendimento do vinhedo é: o sauvignon Black de 9.000 k/ha e o Sémillon de 10.000 k/ha. O método de elaboração é tradicional redutivo, prensa pneumática e a utilização de lêvedos selecionados. Repouso em barricas de carvalho durante 2 meses. Sugere-se beber o mais jovem possível.

HUMBERTO CANALE VARIETAIS

Blanc de Noir Blush: 100% Varietal. O período de colheita é para meados de março. O rendimento do vinhedo é de 85 k/ha. O método de elaboração é: o mosto é mantido por um período menor a 10 horas. Depois passa pela prensa pneumática e a fermentação do suco obtido é realizada lentamente e a baixas temperaturas (16 °C).

Sémillon: 100% Varietal. O período de colheita é para meados de março. O rendimento do vinhedo é de 100 k/ha., superfície de 5.32 has num vinhedo de mais de 50 anos. O método de elaboração é: para obter o suco da uva é utilizada a prensa pneumática Bucher, é realizado um desborrimento prévio a baixa temperatura e fermentado em

tanques de aço inoxidável a temperatura de 156 até 17°C. É engarrafado durante a primeira semana de julho.

MARCUS

Malbec, Merlot, Cabernet Sauvignon -Merlot, Sauvignon Blanc

DIEGO MURILLO:

Malbec, Merlot, Torrontés

5.3.6 Recursos humanos

A quantidade de pessoal que trabalha no setor vitivinícola da empresa varia segundo à época do ano, sendo os meses de fevereiro, março e abril os meses de maior concentração. Durante essa época trabalham na colheita aproximadamente 70 pessoas, no entanto que na bodega ao redor de 20 pessoas.

5.3.7 Produção e comercialização: países importadores e distribuidores

A produção de uvas próprias está composta em 65% por uvas tintas: Merlot, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Malbec, Pinot Negro, Petit Verdot. Em brancas são cultivadas Sauvignon Blanc, Sémillon, Viognier, Torrontés.

O total da produção por ano é de 1.500.000 garrafas, das quais 70% são comercializadas no Mercado interno e a percentagem restante em países como Estados Unidos, Canadá, Brasil, Peru, México, Porto Rico, Grã-Bretanha, Bélgica, Holanda, Alemanha, Suíça, Países Escandinavos. O objetivo da empresa é se posicionar no mercado mundial com vinhos de alta gama e preços competitivos (Tabela 9).

Tabela 9 - Bodega Humberto Canale SA. Evolução da produção e das exportações

<i>FRACIONADO (LITROS)</i>					<i>FRACIONADO (%)</i>		
<i>ANO</i>	<i>EXPORTAÇÃO</i>	<i>MERC. INTERNO</i>	<i>TOTAL (LITROS)</i>	<i>VARIAÇÃO</i>	<i>EXPORTAÇÃO</i>	<i>EXPORTAÇÃO</i>	<i>MERC. INTERNO</i>
2.002		793.700	793.700		0,00%		793.700
2.003	55.472	801.685	857.157	8,00%	6,47%	55.472	801.685
2.004	105.774	820.600	926.374	8,08%	11,42%	105.774	820.600
2.005	156.876	762.500	919.376	-0,76%	17,06%	156.876	762.500
2.006	287.865	849.692	1.137.557	23,73%	25,31%	287.865	849.692

Fonte: Dados da empresa.

Anualmente são processados 2.000.000 de Kg. de uvas, 65% próprias e 35% provenientes de produtores assistidos tecnicamente pela empresa. A superfície própria ocupada por vinhedos é de 150 hectares no Alto Valle e 30 no Valle Medio. A média de rendimento em kg/ha dos vinhedos próprios é de aproximadamente 8.000kg.

Mercados aos quais exporta:

América: Brasil, Canadá - Vancouver, Notário - Colômbia, Equador, Honduras, México, Peru, Porto Rico, Uruguai, USA, Venezuela)

Europa: Áustria, Bélgica, Holanda e Luxemburgo, Inglaterra, Alemanha, Irlanda, Islândia, Itália, Espanha.

5.3.8 Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário

A partir da soma de pontuações atribuídas para cada recurso tangível, o ordenamento dos melhor posicionados (pontuação mails alta) resulta como segue:

1º Dotação de Recursos Naturais: 17 pontos

2º Localização geográfica: 14 pontos

2º Qualidade de insumos: 13 pontos

3º Controles de qualidade: 13 pontos

4º Maquinarias e equipamentos: 11 pontos

Justificativa da pontuação:

Dotação de Recursos Naturais: a influência dos aspectos climáticos (temperaturas diurnas, noturnas, amplitude, HR%, insolação, baixo nível de precipitações nos meses do amadurecimento da uva, ventos frescos) na qualidade da maturação das uvas e em condições sanitárias são fatores fundamentais no momento de realizar vinhos de alta qualidade que permitam competir com os excelentes produtos do exterior. Sem esses quesitos que influem na matéria prima, é impossível chegar a um produto competente. Acrescentando o já descrito podemos considerar também a beleza natural da paisagem patagônica: montanhas, rios, mar, neve, fauna, deserto, pesca, caça, etc. incita o consumidor a provar produtos de origem

Localização geográfica: nos últimos 15 anos, a região Patagônica despertou muito interesse nos clientes do mundo: sua extensão, natureza, belezas naturais, reserva ecológica, etc. O consumidor de vinhos é uma pessoa interessada em conhecer a origem do produto, a história do viticultor e da região, as suas características. Isto ajudou à internacionalização do produto e da empresa. Não obstante é sabido que sem qualidade dos produtos não existem possibilidades de permanecer no negócio.

Qualidade de insumos: este ponto tem relação com os 2 anteriores: sem matéria prima de alta qualidade é impossível produzir bons vinhos. Este conceito foi reconhecido de forma unânime nos últimos anos pelos mais destacados referentes da atividade. É necessário também aportar a essa qualidade da uva os insumos necessários para lograr grandes vinhos: lêvedos selecionados, nutrientes, madeira de alta qualidade, clarificantes, etc. O aspecto visual é também importante: garrafas, cápsulas, etiquetas e contra-etiquetas, rolos. Tudo colabora para lograr um produto de primeira qualidade.

Controles de qualidade: são muito importantes, tanto no controle dos insumos descritos acima quanto na degustação do produto final. A respeito dos insumos podemos mencionar em especial o controle dos rolos, já que por ser um elemento de origem natural pode apresentar algumas variações ou irregularidades que afetam o produto final. No assunto das garrafas é necessário também um controle estrito de uniformidade e presença de resíduos no interior da mesma. Em relação ao produto final, um vinho de determinada variedade e ano de colheita, embora seja um elemento que evolue com o passar dos anos, deve manter as suas características principais ao longo do seu ciclo comercial. Tudo isto é fundamental para manter a continuidade nas vendas para o exterior.

Maquinaria e equipamentos: A eficiência no rendimento, a inocuidade e assepsia do produto são muito importantes na competição internacional. Para isso é necessário contar com maquinaria de última geração, produzida com materiais com baixo nível de desgaste e de fácil limpeza como as descritas.

5.3.9 Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário

A partir da soma de pontuações atribuídas para cada recurso intangível, o ordenamento dos melhor posicionados (pontaje mails alto) resulta como segue:

- 1° Habilidade para gerenciar mudanças: 15 pontos
- 2° Capital humano: 15 pontos
- 3° Controle interno: 15 pontos
- 4° Bases de dados: 14 pontos
- 5° Habilidade organizacional: 14 pontos
- 6° *Know - how*: 13 pontos
- 7° Sistema de marketing e vendas de vinhos: 12 pontos

Justificativa da pontuação:

Habilidade para gerenciar mudanças: Contar com 100 anos de história é uma virtude em matéria de imagem e marketing de vinhos, mas pode resultar prejudicial caso não estiver acompanhado de um processo de atualização ou modernização de equipamentos, infra-estrutura ou formas de organização do trabalho. Tudo isto que parece simples requer um convencimento e posterior aplicação de novas tendências ou metodologias. Ex.: foi necessário para obter vinhos de aceitação internacional incorporar barricas de 225 litros de carvalho francês e destinar as antigas cubas e os tonéis de 10000 litros existentes para vinhos com maior envelhecimento, mais adequados para o mercado interno; esta decisão implicou também a necessidade de ir desativando estas vasilhas antigas para dar lugar às barricas novas. Houve também a necessidade de tomar decisões

de renovação nos pisos da bodega, tetos, isolações, instalações sanitárias, vestiários, etc. Tudo isto significou despesas muito importantes, mas necessárias para lograr competitividade com as novas bodegas que ingressaram na atividade nos últimos anos.

Capital humano: para todo processo que procure alcançar a excelência, é condição imprescindível contar com capital humano de alta qualidade e compromisso. Durante os últimos anos começaram a trabalhar na seleção e capacitação, que junto à experiência aportada pelos funcionários com muitos anos de vinculação e identificação – fidelização – com a empresa permite obter um adicional de qualidade que marca diferenças.

Controle interno: para que a aplicação dos recursos funcione ordenadamente é necessário realizar controles e auditorias internas aos efeitos de assegurar a eficiência dos processos, medida necessária para o controle dos custos da atividade. Nas diferentes seções da empresa existem índices standard para conhecer o nível de eficiência com o qual se está trabalhando. Todos os anos, junto com o fechamento das demonstrações contábeis são realizadas auditorias de estoque e inventários.

Bases de dados: a estabilidade na atividade laboral dos principais responsáveis da operação é uma condição importante para lograr todos os anos uma qualidade homogênea nos produtos. A informação ministrada nos processos e corretamente arquivada permite evitar a ocorrência de erros já produzidos no passado. No departamento de viticultura contamos com informação anual detalhada de rendimentos, qualidades, presença de anomalias (doenças, geadas, granizo, etc.), a performance no campo e na bodega das diferentes variedades, comportamentos, datas fenológicas, informação climática, etc. Todo isto resulta de grande utilidade no momento de tomar decisões que influem na qualidade final do produto.

Habilidade organizacional: na atualidade para lograr manter e conquistar novos mercados é necessário contar com uma equipe organizada e inter-relacionada, que permita satisfazer todas as perguntas e consultas realizadas pelos clientes, jornalistas e visitantes, que cada vez com maior assiduidade chegam nas bodegas ou participam das feiras internacionais. O diretor comercial, gerente de produção e o enólogo responsável da bodega devem organizar seus tempos para estar disponíveis e administrar informação precisa e coordenada para a geração de novos negócios.

Know - how: relacionado com os pontos anteriores. O conhecimento de que tipo de variedades implantar e que produto realizar, através de qual agente comercializar, em que

momento lançá-lo á venda, são exemplos de decisões importantes na hora de competir por espaços no mercado num mercado sobreofertado. O cliente/consumidor atual exige maior qualidade já que cada vez se aperfeiçoa e capacita mais em matérias de degustação e conhecimento de vinhos. Os erros cometidos nos mercados mais exigentes (UK, Bélgica, Suíça, Canadá, USA) pagam-se muito caros. A grande oferta mundial de vinhos nestes destinos permite rápidas substituições a quem não cumprem com a qualidade exigida.

Sistema de marketing e vendas: na atualidade não resulta suficiente para os produtores do “novo mundo” elaborar grandes vinhos senão que é necessário também realizar um marketing eficaz que capte a atenção do consumidor estrangeiro. A empresa sempre baseou seu marketing nas diferentes Feiras - exposições nas que participa, informando sobre as virtudes da região e as características que a mesma dá aos vinhos da Patagônia, hoje considerada por muitos como uma das zonas mais naturais do planeta.

5.3.10 Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados

No Quadro 6 são vertidas as informações extraídas do questionário. As respostas correspondem à pergunta 10.1 do questionário do ANEXO O.

RECURSO	INFLUÊNCIA do CONTEXTO EXTERNO
Dotação de Recursos Naturais	NÃO
Localização geográfica	Valoração da região patagônica durante os últimos anos favorece o posicionamento comercial.
Qualidade de insumos	Desenvolvimento das empresas nacionais fornecedoras de insumos na década de 90'.
Controle de qualidade	NÃO
Maquinarias e equipamentos	A convertibilidade (1991-2001) permitiu a incorporação de tecnologia.
Habilidade para gerenciar mudanças	Globalização e intercâmbio de informação durante a abertura do país para o exterior (>1992) permitiram incorporar os gostos do consumidor na estratégia de produção e marketing.
Capital humano	Abertura e globalização demandaram maior conhecimento e profissionalismo para lograr competitividade.
Controle interno	NÃO
Bases de dados	NÃO
Habilidade organizacional	NÃO
<i>Know - how</i>	Viagens e capacitações no exterior e consultorias, especialmente durante a convertibilidade.
Sistema de marketing e vendas	Apoio de COMEX e Wines of Argentina em vários eventos no exterior, desde finais de 90' até a atualidade.

Quadro 6 - Bodega Humberto Canale SA. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados

Fonte: Elaboração própria em base ao questionário.

5.3.11 Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/ fatos relevantes

No Quadro 7 são vertidas as informações extraídas do questionário. As respostas correspondem à pergunta 10.2 do questionário do ANEXO O.

RECURSO	DESENVOLVIMENTO NO TEMPO/FATOS RELEVANTES
Dotação de Recursos Naturais	NÃO
Localização geográfica	Valorização como zona natural, não contaminada, reserva de fauna e flora, desde os últimos 20 anos à data.
Qualidade de insumos	Rápido desenvolvimento a partir da convertibilidade (1991-2001)
Controle de qualidade	Processo gradual independente de fatos relevantes ou fatores externos.
Maquinarias e equipamentos	Rápido desenvolvimento inovador a partir da convertibilidade (1991-2001)
Habilidade para gerenciar mudanças	Processo gradual iniciado na metade de 80' e intensificado na década de 90'.
Capital humano	Processo gradual identificado com as características da empresa e aprofundado a partir da abertura comercial de 90' devido às mudanças e exigências do consumidor.
Controle interno	Processo histórico incorporado á operação habitual da empresa.
Bases de dados	Processo histórico/gradual incorporado à operação habitual da empresa
Habilidade organizacional	Processo gradual intensificado em 90', quando se produz a abertura comercial da indústria e começa a chegada de visitas e especialistas.
<i>Know - how</i>	Processo histórico e gradual baseado em capacitações e experiências práticas.
Sistema de marketing e vendas de vinhos	Desde a abertura comercial da metade de '90.

Quadro 7 - Bodega Humberto Canale SA. Desenvolvimento de recursos no tempo/fatos relevantes

Fonte: Elaboração própria em base ao questionário.

5.3.12 Fatores sociais associados ao desenvolvimento de recursos

Tendências de consumo de países “não tradicionais”: Historicamente foi associado o consumo e o conhecimento de vinhos a países tradicionais como França, Itália, Espanha, Alemanha, Grã-Bretanha, onde o consumo de vinhos sempre foi importante. Nos últimos anos outros países incorporaram o vinho aos seus hábitos de consumo, incrementando o comércio mundial da indústria. Alguns deles inclusive são importantes produtores como Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia. Nos últimos anos foi desenvolvido o consumo de vinhos em países não tradicionais como Brasil, Canadá, Peru, Colômbia, Sudeste asiático, Rússia, Países Escandinavos. Isto favoreceu o desenvolvimento do negócio, a incorporação de tecnologia, conhecimento dos diferentes tipos de vinhos, etc.

Vinho e saúde: Estudos realizados nos últimos 20 anos demonstraram que um consumo moderado diário de vinho (não mais de 2 taças), especialmente os tintos, favorece a prevenção de doenças cardiovasculares e o envelhecimento devido à atividade que produz nos radicais livres agentes antioxidantes como os polifenóis (antocianos, taninos e

flavonóides) presentes no vinho. As análises realizadas sobre os vinhos tintos argentinos demonstraram comparativamente com os produzidos noutros países um excelente conteúdo de polifenóis nas suas diferentes variedades, favorecendo seu efeito antioxidante. Isto permitiu uma maior valorização e consumo do produto por parte das pessoas que consideravam o vinho como uma bebida com efeitos unicamente de risco para a saúde, similar às outras alcoólicas originadas da destilação, como o Whiskey, Gin, Vodka, etc.

Informação nos meios de comunicação: Os pontos antes mencionados, junto com as novas tendências de consumo de bebidas alcoólicas produziram um incremento na difusão das características da atividade vitivinícola, tais como: variedades, tipos de plantações, diferentes produtos varietais ou genéricos, cepas predominantes em diferentes zonas, combinação ou harmonizações do vinho com distintas comidas, etc. Os meios de comunicação de massa como a TV, imprensa e rádio apresentam abundante programação sobre esses temas, favorecendo a incorporação das novas gerações ao consumo do vinho.

5.4 BODEGAS Y VIÑEDOS ESTEPA

5.4.1 Localização

Bodegas y Viñedos Estepa se acha na Rodovia Nacional Nº 22 à altura do km. 1208, na localidade de General Fernández Oro, na província de Río Negro, 39º de latitude sul.

A Patagônia Argentina está localizada no extremo sul do continente americano, está constituída na maior parte por uma grande meseta que apresenta pequenos rios, vales e montanhas de meia altura.

5.4.2 História

Nas primeiras décadas do século passado chegaram na Patagônia Argentina um grupo de imigrantes que se estabeleceram no Alto Vale do Rio Negro, estes pioneiros descobriram que certas cepas se adaptavam bem a esses solos áridos e frios e experimentaram os diferentes tipos de vinho até desenvolver produtos de muito boa qualidade e de características únicas.

5.4.3 Descrição técnica

Os vinhedos se acham localizados em dois ambientes diferentes: a zona do Alto Valle de Río Negro e a zona da Estepe Patagônica.

Na zona dos vales, à beira do Río Negro o clima é mais úmido e menos hostil, lá se encontra a fazenda “*La Antigua*”, com vinhedos de mais de 45 anos de antiguidade caracterizados por estar protegidos pelo vento e por responder a sistemas de plantação tradicionais em espaldeira. A plantação nesta zona compreende 50 has. de vinhedos com os varietais *Malbec*, *Merlot*, *Syrah*, *Pinot Gris*, *Cabernet Sauvignon*, *Torrontés*, *Trousseau* e *Sémillon*. Os cuidados dos vinhedos são rigorosos, seguindo as pautas dos cultivos orgânicos e limitando as produções a 7.000kg. por ha.

Na zona da estepe, à beira do Rio Negro onde o clima é muito seco e as terras muito agrestes, localiza-se a fazenda “*La Agreste*”, de aproximadamente 100ha, a qual se acessa preferentemente em balsa. Seus vinhedos são não tradicionais, a uva convive com a flora e a fauna autóctones: alpatacos, jarillas, chañares, cactos e frutos silvestres. O sistema de plantação se caracteriza pela sua condução tipo árvore, plantados em forma aleatória nos espaços livres deixados pela flora autóctone, convivendo e compartilhando com ela as mesmas inclemências climáticas. Na atualidade abrangem 5ha de videiras jovens com os varietais: *Malbec*, *Merlot* e *Cabernet Sauvignon*, área que será quintuplicada nos próximos anos. Os cuidados destes vinhedos são completa e rigorosamente artesanais, seguindo as pautas dos cultivos orgânicos, limitando a produção a 5.000kg por hectare.

5.4.4 Processo de elaboração

A bodega conta com tanques de concreto armado revestidas com epóxi, tanques de aço inoxidável e barricas de carvalho. Lá são realizados os processos de maceração e fermentação alcoólica, fermentação malolática, trasfegas, clarificação, fracionamento e estivas de garrafas.

5.4.5 Descrição de alguns dos seus produtos

Segundo dados da empresa:

LINHA MÍSTICA

Malbec: é um vinho maturado em barricas de carvalho francês durante 12 meses, elaborado de forma artesanal. Ganhou a medalha de ouro no Concurso "Malbec al Mundo" no ano 2006. Elaborado com 100% de uvas Malbec na Fazenda "La Antigua". A colheita é durante a 1º quinzena de Abril e a colheita anual é de 45 hl/ha. A colheita é manual, encubado em vasilhas de aço inoxidável. O tempo de armazenamento de cada garrafa é de 6 meses como mínimo e a quantidade de garrafas produzidas é de 16.000.

Merlot: é um vinho criado em barricas de carvalho francês durante 12 meses. Produzido artesanalmente. 100% da sua composição é de uvas Merlot. Provém da Fazenda "La Antigua", a colheita é durante a 2º quinzena de março e a produção anual é de 45 hl/ha. Respeito da vinificação, a mesma é manual em vasilhas de aço inoxidável, o tempo de fermentação é de 12 dias e de maceração de 25 dias. O tempo de envelhecimento é de 12 meses e de armazenamento de cada garrafa é de 6 meses como mínimo. A produção anual é de 7.000 garrafas.

LINHA TIERRAS

Tierras Malbec: produzido em pequenas quantidades. Composto 100% por uvas Malbec na Fazenda “La Antigua”. O período de colheita é a segunda quinzena de março. E a produção é de 57 hl/ha. A colheita é manual, o tempo de fermentação é de 7 dias. Respeito do envelhecimento 30% é realizado em barricas de carvalho francês. A produção anual é de 30.000 garrafas e o tempo de armazenamento é de 6 meses como mínimo.

Tierras Merlot: Composto 100% por uvas Merlot na Fazenda “La Antigua”. O período de colheita é durante a 2º quinzena de março e a produção é de 59 hl/ha. A colheita é em forma manual, o tempo de fermentação é de 9 dias, aquele de maceração de 12 dias, a fermentação maloláctica é completada em abril. O envelhecimento é realizado 30% em barricas de carvalho francês. A produção anual é de 25.000 garrafas. O tempo de armazenamento é de 6 meses como mínimo.

Tierras Trousseau: é uma cepa que provém da região oriental da França e se acha unicamente na Patagônia. Composta por 100% Trousseau (Pinot gris de Río Negro). Provém da Fazenda “La Antigua”. A colheita é durante a 2º quinzena de fevereiro e a produção é de 42 hl/ha. A colheita é em forma manual, o tempo de fermentação é de 21 dias e são produzidas anualmente 20.000 garrafas. O tempo de armazenamento é de 3 meses como mínimo.

Tierras Cabernet Sauvignon: Sua composição varietal é de 90% cabernet sauvignon e 10% Merlot. Provém da Fazenda “La Antigua”, a idade do vinhedo é de 41 anos, o período de colheita é durante a primeira quinzena de abril e a produção é de 48 hl/ha. A colheita é manual em vasilhas de aço inoxidável, o tempo de fermentação é de 11 dias e de maceração de 24 dias. A fermentação maloláctica é completada em maio. 45% do envelhecimento é realizado em carvalho francês. A produção anual é de 10.000 garrafas e o tempo de armazenamento em garrafa é de no mínimo 6 meses.

LINHA FRUTAS

Frutas Torrontés: A composição varietal é de 100% Torrontés. Provém da Fazenda “La Antigua”. O período de colheita é a 1º quinzena de março. A produção é de 67 hl/ha. A colheita é manual, a fermentação é realizada em tanques de aço inoxidável. O tempo de fermentação é de 18 dias, não tem fermentação maloláctica. A produção anual é de 25.000 garrafas. O tempo de armazenamento é de 3 meses (mínimo).

Frutas Malbec: A composição varietal é de 100% Malbec. Provém da Fazenda “La Antigua”. O período de colheita é a 1ª quinzena de abril. A produção é de 73 hl/ha. A colheita é em forma manual, o tempo de fermentação é de 7 dias, aquele de maceração de 18 dias, a fermentação maloláctica é completada no mês de abril. O envelhecimento é realizado 10% em barricas de carvalho americano. A produção anual é de 40.000 garrafas. O tempo de armazenamento em garrafa é de 6 meses (mínimo).

LINHA CLASICA

Clásica Trivarietal Tinto: composto 60% de Malbec, 20% de Merlot e 20% de Syrah da Fazenda “La Antigua”. O período de colheita é durante a primeira quinzena de abril e a produção é de 73 hl/ha. A colheita é em forma manual, o tempo de fermentação é de 7 dias, aquele de maceração de 18 dias, a fermentação maloláctica é completada em abril. A produção anual é de 30.000 garrafas e o tempo de armazenamento é de 6 meses (mínimo).

Clásica Trivarietal blanco: Composto 55% de Torrontés, 35% de sémillon, 10% de trousseau. Provém da Fazenda “La Antigua”. O período de colheita é durante a primeira quinzena de março, a produção é de 67 hl/ha. A colheita é manual, a fermentação é realizada em tanques de aço inoxidável. O tempo de fermentação é de 18 dias. Não se realiza fermentação maloláctica. O tempo de estabilização é de 15 dias e a produção anual é de 15.000 garrafas. Tempo de Armazenamento em Garrafa: 3 meses (mínimo).

5.4.6 Recursos humanos

O setor gerencial da bodega está formado principalmente pelos seus donos (quatro irmãos). Conta com quatro gerentes distribuídos nas zonas mais importantes e na Capital Federal. Um número de 120 pessoas trabalha de forma estável na Bodega e esse número sobe para 220 quando em épocas de produção é necessário incrementar o pessoal efetivo. Para o pagamento do trabalho manual de colheita de uvas, continua a ser utilizado o mesmo mecanismo dos começos da atividade: os trabalhadores percorrem as plantações recolhendo as uvas, com uma balde de PVC. Quando completam essa balde, obtêm uma

ficha que têm um valor em dinheiro. Antigamente, eram utilizados cestos de vime. Atualmente, virou-se para um material mais leve para maior comodidade. A comunicação interna é verbal, de pessoa para pessoa. Existe uma administração centralizada.

5.4.7 Turismo

Bodega y Viñedos Estepa oferece para os interessados a possibilidade de realizar visitas guiadas. Nas mesmas percorrem-se os vinhedos e a bodega e se realizam degustações dos seus produtos. Os visitantes podem também comprar vinhos e outros artigos relacionados durante a visita.

5.4.8 Produção e comercialização: países importadores e distribuidores

A empresa se distingue pela elaboração artesanal do produto. Os produtos são comercializados na Patagônia e Buenos Aires principalmente. A produção no ano 2003 foi de 15.000 garrafas, no ano 2004 de 40.000 garrafas e 20.000 foram exportadas. No ano 2005 foram produzidas de 80.000 garrafas e exportadas 40.000, no ano 2006 foram produzidas 131.000 garrafas e exportadas 40.000 e para o ano 2007 se projeta a elaboração de 160.000 garrafas e 40.000 garrafas para exportar.

A empresa associa preço com qualidade. Os preços¹⁴ de venda são de aproximadamente \$15, \$20, \$25 e \$30 por garrafa no mercado interno até \$ 45 as Edições Limitadas e mais de \$90 as variedades “Tierras y Frutas” que são aquelas que mais prêmios obtiveram no mundo. O preço de exportação é de U\$S 25 ou U\$S 30 preço FOB.

Além da produção de vinhos a Bodega oferece “Kits” especiais para presentes empresariais, turismo, eventos, ou apresentações especiais. Incluem vinhos Estepa acompanhados com caixas de madeira gravadas com fogo, taças, pastas com imagens patagônicas e tubos impressos.

¹⁴ Expressos em pesos argentinos.

Importadores de Bodegas Estepa no Mercado Externo: Inglaterra, Brasil, Noruega, Hong Kong, Estados Unidos, República Dominicana, França.

A seguir é apresentado um quadro onde pode ser apreciada a evolução da produção e das exportações.

Tabela 10 - Bodegas y Viñedos Estepa. Evolução da produção e das exportações

BODEGAS Y VIÑEDOS ESTEPA	2003	2004	2005	2006	2007 Programada
Produção por ano	15.000 garrafas	40.000 garrafas	80.000 garrafas	131.000 garrafas	160.000 garrafas
Exportação		20.000 garrafas	40.000 garrafas	40.000 garrafas	40.000 garrafas

Fonte: dados da empresa.

5.4.9 Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário

A partir da soma de pontuações atribuídas para cada recurso tangível, o ordenamento dos melhor posicionados (puntaje mails alto) resulta como segue:

- 1° Capital disponível: 18 pontos
- 2° Superfície: 17 pontos
- 3° Disponibilidade de insumos: 15 pontos
- 4° Maquinarias e equipamentos: 13 pontos
- 5° Infra-estrutura e melhorias: 13 pontos

Justificativa da pontuação:

Capital disponível e maquinarias e equipamento: a qualidade ocupa um papel estratégico na empresa já que através da mesma é possível melhorar a posição competitiva e o desempenho geral. Sem um equipamento adequado para uma elaboração acorde aos produtos de qualidade oferecidos pela empresa, isto é muito difícil. Dispor do capital para inová-lo, é também um requerimento fundamental. A empresa conta com o equipamento e capital necessário e vai inovando segundo as necessidades do mercado. O controle de qualidade começa no vinhedo e finda quando o vinho engarrafado chega ao consumidor, todo isto acompanhado por um nível tecnológico de primeira qualidade.

Superfície: Na região patagônica reconhece-se uma ocupação descontínua do espaço com uma economia desintegrada a nível regional. O aproveitamento de duas regiões totalmente diferentes como a zona dos vales com a Fazenda La Antigua e a zona da estepe com a Fazenda La Agreste, permite o cultivo de diferentes variedades de uvas e de excelente qualidade.

Disponibilidade de insumos: a bodega distingue-se pela elaboração totalmente artesanal dos seus produtos. Para lograr uma excelente qualidade não só colhem uvas dos seus próprios vinhedos, mas também compram noutros mercados. O mercado tende a se tornar mais sofisticado em qualidade, é um atributo cada vez mais valorizado e o pessoal está disposto a pagar por ela. A bodega aponta a aumentar a qualidade já que existe um mercado garantido para esses produtos. É muito importante contar com o fornecimento requerido para cada etapa da elaboração, tanto de uvas (principal matéria prima), quanto dos outros insumos, garrafas, rolos, etiquetas.

Infra-estrutura e melhorias: a importância de contar com uma adequada infra-estrutura é a base do bom funcionamento do processo produtivo na sua totalidade. A bodega conta com galpões, edifícios, caminhos, etc. adequados para articular as funções de produção e elaboração sem imprevistos. Esse é um dos pontos que garante o adequado atendimento do mercado.

5.4.10 Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário

A partir da soma de pontuações atribuídas para cada recurso intangível, o ordenamento dos melhor posicionados (puntaje mails alto) resulta como segue:

- 1° Reputação organizacional: 19 pontos
- 2° Relações com a comunidade: 19 pontos
- 3° Relações ondustriais: 18 pontos
- 4° Comunicação organizacional: 18 pontos
- 5° Habilidade para captar fundos: 17 pontos
- 6° *Know - how*: 16 pontos

7º Planejamento e desenvolvimento de negócios: 15 pontos

Justificativa da pontuação:

Reputação Organizacional: o mercado é altamente competitivo e a concorrência é dominante e poderosa. O objetivo é se distinguir entre os grandes. Existem operadores muito importantes com os quais resulta difícil competir. A marca se apóia na imagem da Patagônia, de qualidade artesanal. Trabalha muito com o “boca-a-boca”. Isto não permite muito controle mas é efetivo. A imagem institucional das etiquetas é desenhada pelos próprios donos e varia segundo o mercado onde vai ser vendido o produto. Para o mercado local são identificadas com mensagem mais cálidas, da flora e fauna do lugar. Para o mercado externo são utilizadas outras imagens para difundir o produto. Os consumidores atuais valorizam a qualidade e estão dispostos a pagar por ela; é o atributo que dá maior sustentabilidade ao projeto.

Relações com a comunidade: venda personalizada. Realizam-se reuniões para a degustação e a venda de produtos. Essa difusão pessoal é muito importante. Como presentes empresariais, são desenhados objetos que acompanham às garrafas (mates, caixas de madeira). Este sistema é muito inovador para esse tipo de produtos. Vai sendo difundido de pessoa para pessoa. Esse marketing direto deu muito bom resultado. As pessoas desfrutam do atendimento personalizado e de conhecer a quem elaboram o vinho. Os clientes não têm problemas em pagar por um produto de qualidade. O importante é não defraudar a quem compram. Uma vez que têm confiança na marca, ficam muito bem fidelizados.

Relações Industriais: a empresa funciona dentro de uma rede com a qual é fundamental estabelecer relações harmoniosas. Desde os fornecedores de insumos, clientes empresariais e comercializadores intermediários, é muito valorado o contato fluído e ameno com todos esses atores.

Comunicação organizacional: é fundamental já que o processo de elaboração é completamente artesanal portanto necessita estar atento perante qualquer erro ou mudança que resulte significativo na bodega. Requerem-se também estritos controles de qualidade, por conseguinte, manter toda a equipe informada constitui um elemento de vital importância.

Habilidade para captar fundos: a empresa teve de acudir a entidades financeiras para realizar investimentos. Muito relacionada com a comunidade, já que estamos numa localidade relativamente pequena, as boas relações sociais serviram muito às vendas e para conseguir o financiamento, já que a trajetória familiar na zona faz que perante terceiros os laços de grande confiança predominem.

Planejamento e desenvolvimento de negócios: As decisões são tomadas no momento. Vão sendo avaliadas as diferentes alternativas e sendo executadas as ações segundo a conjuntura, mas sempre seguindo um plano regulador que é discutido e decidido entre os donos-gerentes. É fundamental ir realizando as mudanças requeridas pelo negócio mas mantendo a qualidade e prestígio da marca.

Know - how: o segredo do sucesso da marca está na elaboração artesanal do produto, desde a colheita da uva até o design das etiquetas são realizados na bodega. A venda de presentes empresariais permite chegar a um mercado interno mais exclusivo e de qualidade.

5.4.11 Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados

No Quadro 8 são vertidas as informações extraídas do questionário. As respostas correspondem à pergunta 10.1 do questionário do ANEXO O.

RECURSO	INFLUÊNCIA do CONTEXTO EXTERNO
Capital disponível	SIM, as relações de confiança com autoridades de entidades financeiras locais ajuda a conseguir financiamento.
Superfície	NÃO
Disponibilidade de insumos:	SIM, o funcionamento dos fornecedores afeta a provisão e abastecimento da empresa.
Maquinarias e equipamentos	NÃO
Infra-estrutura e Melhorias	NÃO
Reputação organizacional	SIM, essa condição é absolutamente dependente da valoração externa.
Relações com a comunidade	SIM. O sistema de venda direta baseia-se na rede de contatos interempresariais.
Relações industriais	SIM, a empresa sustenta em grande medida sua rede comercial devido às relações com outras empresas, fornecedores e clientes..
Comunicação organizacional:	NÃO.
Habilidade para captar fundos:	NÃO.
<i>Know-How</i>	NÃO.
Planejamento e desenvolvimento de negócios	SIM, depende em grande medida das oportunidades localizadas externamente.

Quadro 8 - Bodegas y Viñedos Estepa. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados

Fonte: Elaboração própria em base ao questionário.

5.4.12 Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/fatos relevantes

No Quadro 9 são vertidas as informações extraídas do questionário. As respostas correspondem à pergunta 10.2 do questionário do ANEXO O.

RECURSO	DESENVOLVIMENTO NO TEMPO/FATOS RELEVANTES
Capital disponível	
Superfície	
Disponibilidade de insumos:	
Maquinarias e equipamentos	
Infra-estrutura e melhorias	Melhorou-se através do financiamento obtido
Reputação organizacional	É um processo, foi sendo construído com o tempo.
Relações com a comunidade	Foram se consolidando à medida que o pessoal conhece os produtos.
Relações industriais	
Comunicação organizacional	
Habilidade para captar fundos	Foi desenvolvida a partir da capacidade gerencial adquirida com a experiência
<i>Know-How</i>	A empresa está constantemente incentivando a aprendizagem
Planejamento e desenvolvimento de negócios	

Quadro 9 - Bodegas y Viñedos Estepa. Desenvolvimento de recursos no tempo/fatos relevantes

Fonte: Elaboração própria em base ao questionário.

5.5 BODEGA Y VIÑEDOS AGRESTIS S.A.

5.5.1 Localização

La Bodega y Viñedos AGRESTIS S.A. está localizada na província de Río Negro na Patagônia Argentina, a 3 quilômetros da cidade de General Roca, a 39 graus de latitude sul.

5.5.2 História

Este estabelecimento está dedicado à produção de Vinhos Espumantes naturais mediante o método tradicional de fermentação em garrafas e vinhos tranqüilos varietais. É um projeto familiar iniciado em 1992, com a compra de uma propriedade de 12 has. de terra onde existia uma bodega adquirida na década de 70. No ano 1994 foram implantados os vinhedos com cepas importadas provenientes do viveiro Gillibert da França, inicialmente foram implantadas 7 has. de vinhedos das variedades Chandonnay e a partir desse momento produziu-se um aumento constante da produção até chegar na atualidade a um nível de 30.000 garrafas anuais de espumante.

A partir do ano 2000 foram implantadas 2 has da variedade Cabernet Sauvignon e se começa a destinar uma parte do Pinot Negro para a elaboração de vinhos tintos varietais. No ano 2006 se concreta a primeira exportação para os EEUU de vinho Espumante e Pinot Negro Tinto Varietal. Na atualidade a produção anual é de 30.000 garrafas de Vinho espumante Tipo Nature elaborado com 90% de vinho Chardonay e 10% de Pinot Negro e de 10.000 garrafas de Pinot Negro 100% varietal.

5.5.3 Descrição técnica

Este estabelecimento está dedicado à produção de Vinhos Espumantes naturais mediante o método tradicional de fermentação em garrafas e vinhos tranquilos varietais. As variedades cultivadas são Chardonnay e Pinot Negro destinadas à elaboração de vinhos base espumante e Cabernet Sauvignon, Pinot Negro e Merlot variedades tintas destinadas à elaboração de vinhos finos varietais.

A bodega conta com uma capacidade de armazenamento de 250.000 litros em tanques de cimento revestidos com resinas epóxi, com portas de aço inoxidável. As câmaras de fermentação para os espumantes são cinco em total, onde se armazenam as garrafas em elaboração, têm uma capacidade de armazenamento de 50.000 garrafas de 750cc.

5.5.4 Clima e solo

Esta região da Patagônia Argentina é caracterizada por um clima continental seco, escasso regime de chuvas, boa insolação e uma grande amplitude térmica durante o período de maturação das uvas.

Estas características climáticas da zona, com dias quentes com boa insolação, contrastando com as noites frescas durante o período de maturação das uvas permite lograr vinhos de boa cor, delicado bouquet e muito equilibrados.

5.5.5 Processo de elaboração

As variedades cultivadas são Chardonnay e Pinot Negro destinadas à elaboração dos vinhos base para Vinho Espumante, e Cabernet Sauvignon e Pinot Negro destinadas à elaboração de vinhos varietais. As uvas provêm de vinhedos próprios compostos por 5

hectares da variedade Chardonnay, 1,5 has de Cabernet Sauvignon, 1 ha de Merlot e 2 has de Pinot Negro.

A colheita se realiza a partir de 15 de fevereiro, aproximadamente e nesse momento começa a elaboração do denominado “Vinho Base”.

As uvas Pinot Negro (tintas), são submetidas a uma suave pressão para extrair o suco sem quebrar a sua pele evitando assim a coloração do vinho. A mesma é a chamada vinificação em branco das uvas tintas. O mesmo processo é seguido com as uvas Chardonnay (brancas), e os mostos extraídos são fermentados em tanques de cimento revestidos com resina epóxi.

Esta primeira fermentação realizada em vasilhas de 5000 a 8000 l acaba em abril – maio, momento no qual os vinhos são filtrados e se procede a realizar o corte (mistura) de Chardonnay e Pinot Negro, 90 % e 10 % respectivamente.

Uma vez obtido o corte de vinhos base, inicia-se o processo de *champanhização* para o qual se agrega açúcar e leveduras selecionadas, e se embala nas garrafas definitivas tapando com tampas em coroa (chapinhas similares às da cerveja). Essas garrafas são armazenadas deitadas, numa “cave”, onde a temperatura é de 12/14°C para que seja produzida a segunda fermentação (dentro da garrafa), que será a que produz a gaseificação em forma natural. A temperatura da cave não deve ultrapassar os 15° C para favorecer a formação de borbulhas de tamanho pequeno, e também não deve ser inferior a 12° C porque a fermentação seria interrompida.

Esse processo de segunda fermentação dura aproximadamente 90 a 100 dias, e uma vez acabado, as garrafas são colocadas em “pupitres”, que são cavaletes de madeira preparados para que as garrafas sejam giradas diariamente, com o bico para abaixo, para decantar as borras produzidas na fermentação. Uma vez acumuladas as borras no bico da garrafa, é realizada o “*dégorgement*”, que consiste em colocar cuidadosamente cada garrafa (sempre com o bico para baixo) num *freezer* para congelar só a parte do pescoço, onde estão depositadas as borras. Uma vez congelado o pescoço, a tampa coroa é tirada, e pela pressão gerada no interior da garrafa são expulsas as borras e fica só o champanha limpo. Imediatamente é colocada a rolha e a gaiola de arame para sujeitá-lo. A partir desse momento fica só etiquetar a garrafa, esfriá-la e desfrutá-la.

5.5.6 Descrição de alguns dos seus produtos

Segundo dados da empresa:

AGRESTIS VINO ESPUMANTE NG Nature: variedade de vinhedo: Chardonnay – Pinot Negro. A elaboração do Vinho Base é com as variedades Chardonnay e Pinot Negro Tradicional com tipo de fermentação método reductivo e leveduras indígenas. Caracteriza-se por uma cor amarela intensa, com reflexos esverdeados e aroma de banana.

AGRESTIS PINOT NEGRO 2001: variedade de vinhedo: Pinot Negro. O método de elaboração é o Tradicional com maceração Prolongada com Fermentação Maloláctica. Caracteriza-se por uma cor rubi, com aroma a frutos vermelhos, cassis, framboesas e um pouco afumado. Para conservar suas características não foi filtrado, portanto pode conter depósitos de matéria colorante.

5.5.7 Recursos Humanos

A empresa é completamente familiar, não existe um esquema organizacional do lugar que ocupa cada membro (família ou não) dentro da empresa e das funções que devem cumprir, existe um grau de informalidade na forma de avaliar o desempenho laboral dos integrantes da empresa principalmente aqueles da família. Na época da colheita contrata-se mão-de-obra temporária.

5.5.8 Turismo

A Bodega y Viñedos AGRESTIS oferece aos interessados a possibilidade de realizar visitas guiadas com degustação, almoço na Bodega, ou culminar a visita com empadas e vinho no jardim. Podem ser comprados os produtos com importantes descontos.

5.5.9 Produção e Comercialização: cidades onde se comercializa o produto

A produção atual é:

30.000 garrafas anuais de Vinho Espumante N G Nature elaborado com um corte de Chardonnay 90% - Pinot Negro 10%, pelo método tradicional de fermentação em garrafas.

10.000 garrafas anuais de AGRESTIS Pinot Negro, varietal 100% criado em barricas de carvalho francês e engarrafado sem filtrar.

O Vinho Espumante NG é elaborado em General Roca, pelo tradicional método champenoise de fermentação em garrafas em forma totalmente artesanal. Os vinhedos de Cabernet e Merlot ainda não estão em produção.

Os produtos são comercializado em supermercados de Neuquén, Regina (Río negro), Centenario (Neuquén), Bariloche (Río Negro) e vinotecas de La Plata (província de Buenos Aires), Capital Federal, Santo Tomé (Santa Fe), Rosario (Santa Fe), Villa la Angostura (Neuquén), San Martín de los Andes (Neuquén), Cipolletti (Río Negro), Las Grutas (Río Negro).

5.5.10 Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário

Em base à soma de pontuações atribuídas para cada recurso tangível, o ordenamento dos melhor posicionados (puntaje mails alto) resulta como segue:

1° Dotação de Recursos Naturais: 19 pontos

2° Maquinarias e equipamento: 16 pontos

3° Localização geográfica: 15 pontos

4° Infra-estrutura e melhorias: 13 pontos

5° Disponibilidade de insumos: 12 pontos

Justificativa da pontuação:

Localização geográfica e Dotação de Recursos Naturais: A Patagônia por si mesma é um elemento importantíssimo na comercialização do produto. As características climáticas da zona, com dias quentes com boa insolação, contrastando com as noites frescas durante o período de maturação das uvas permitem lograr vinhos de boa cor, delicado bouquet e muito equilibrados. A marca Patagônia é por si mesma reconhecida no mundo e muito importante na comercialização do produto.

Maquinarias e equipamentos: Embora a empresa se caracteriza pela elaboração artesanal do produto, investe-se na renovação e manutenção do equipamento permitindo inovar não só na qualidade mas também no volume da produção. São utilizados elementos de muito boa qualidade comercial e isso é refletido no produto final. Os clientes valorizam a qualidade artesanal.

Infra-estrutura e melhorias: Controle de qualidade da vinificação, avaliação dos vinhedos, controle da qualidade dos vinhos por vasilha e lote, produtos fracionados e embalados, materiais e insumos enológicos, quer dizer que são exigentes e permanentes em todas as etapas do processo.

Disponibilidade de insumos: assegurada por dispor de vinhedo próprio, não se compra uva a terceiros. Isto garante a qualidade e a absoluta confiabilidade dos produtos usados na elaboração.

5.5.11 Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário

Em base à soma de pontuações atribuídas para cada recurso intangível, o ordenamento dos melhor posicionados (puntaje mails alto) resulta como segue:

1° Planejamento e desenvolvimento de negócios: 19 pontos

2° Habilidade para captar fundos: 18 pontos

3° Capital humano: 18 pontos

4° Relações com governo e câmaras: 17 pontos

5° Relações industriais: 16 pontos

6° *Know - how*: 16 pontos

7° Controle interno: 13 pontos

Justificativa da pontuação:

Planejamento e desenvolvimento de negócios: o setor está integrado por umas poucas empresas que agem num ambiente competitivo, portanto, dependem dos mercados. Conseguir que o produto seja conhecido no mercado é fundamental, já que a demanda muitas vezes depende de “um nome”. Atingiu-se uma boa reputação, a qual deve ser mantida com base na qualidade e nos controles.

Habilidade para captar fundos: a dinâmica atual do negócio obriga a empresa a realizar mudanças, sem perder o objetivo da qualidade, para isso é preciso o financiamento. É necessário estar alerta para oportunamente tomar as decisões financeiras, antes que a situação se complique.

Capital humano: é uma empresa de completa organização familiar, onde todos participam somando para o objetivo comum. Isso muitas vezes facilita as operações, mas às vezes traz complicações. O alinhamento de todos os participantes com o objetivo de melhorar a empresa e crescer fortalece as estratégias de ação. Mas muitas vezes se misturam aspectos familiares que não são tão positivos

Relações com governo local e central: os anos de experiência na atividade, que passou por diferentes etapas de evolução, permitem inovar não só na qualidade, mas também no volume de produção. À medida que o setor foi evoluindo, se produziram as mudanças adaptativas necessárias para seguir fazendo carreira.

Relações industriais: muito mais desenvolvidas no mercado interno. Está começando no mercado externo, ainda falta consolidar e se afiançar no exterior. Sendo uma bodega familiar, custa bastante se posicionar porque os eventos promocionais são caros. A mais importante complexidade apresentada nas relações industriais na época atual provém do caráter globalizado do mundo da produção. Cada vez se deve responder mais às influências externas.

Know - how: relacionado com os pontos anteriores. Hoje está disponível e a empresa o tem presente. Na atualidade, devido ao desenvolvimento obtido pelo setor nos

últimos anos, a tecnologia se conhece e pode ser conseguida. Não é difícil acessá-la, sendo necessário se posicionar competitivamente com atributos próprios para poder competir.

Controle interno: a importância de ter um bom sistema de controle interno é fundamental para manter o nível de qualidade de forma constante e uniforme. Nesse caso, por ser uma bodega pequena, não existem tantos problemas para o controle.

5.5.12 Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados

No Quadro 10 são vertidas as informações extraídas do questionário. As respostas correspondem à pergunta 10.1 do questionário do ANEXO O.

RECURSO	INFLUÊNCIA do CONTEXTO EXTERNO
Localização geográfica	NÃO
Dotação de Recursos Naturais	SIM, pela origem patagônica do produto, região admirada no mundo.
Maquinarias e equipamentos	NÃO
Infra-estrutura e melhorias	NÃO
Disponibilidade de insumos	SIM, dependente da existência do material requerido.
Planejamento e desenvolvimento de negócios	SIM, depende da abertura apresentada pelos compradores.
Habilidade para captar fundos	NÃO
Capital humano	NÃO
Relações com o governo e câmaras	SIM, um contexto favorável influi positivamente nas relações.
Relações industriais	SIM, elas melhoram quando o contexto é favorável.
<i>Know-How</i>	NÃO
Controle interno	NÃO

Quadro 10 - Bodegas y Viñedos Agrestis. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

5.5.13 Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/ fatos relevantes

Não podem ser mencionados os “fatos relevantes” que levaram à internacionalização da empresa, tendo em vista que ela recém está iniciando.

Todos os recursos mencionados são fundamentais para o processo de posicionamento competitivo internacional da empresa.

5.6 BODEGA NOEMÍA PATAGONIA

5.6.1 Localização

A Bodega NOEMÍA Patagonia se encontra no km 12 da Rodovia provincial nº 7 de Valle Azul, província de Rio Negro. O lugar está localizado no Vale do Rio Negro, a 620 milhas ao sul de Buenos Aires, 450,62 quilômetros ao leste dos Andes, 498,90 quilômetros ao oeste do Atlântico e longe 1.995,59 quilômetros da Tierra del Fuego. Em outras palavras, está localizada no meio do deserto. O micro-clima do Vale está sob a influência de dois rios da Cordilheira dos Andes, El Neuquén e Limay, os quais formam o Rio Negro, sendo que este último desemboca no Atlântico. O Vale do Rio Negro é uma ex-geleira que mede 498,90 quilômetros de comprimento, 24,94 quilômetros de largura e está a 402,34 quilômetros acima do nível do mar. Em 1928, as Colônias Britânicas, tendo observado a grande quantidade de água fluindo pelo rio, decidiram criar canais, os quais puderam irrigar o Vale, formando, desse modo, um oásis no meio do deserto.

5.6.2 História

O projeto Bodega Noemía de Patagonia nasce com o descobrimento de um antigo vinhedo, plantado com uvas Malbec nos anos 30 num remoto recanto do vale do Rio Negro. Os sócios neste projeto vitivinícola são a Condessa Noemi Marone Cinzano, famosa produtora de vinhos italianos, e o *winemaker*¹⁵ dinamarquês Hans Vinding-Diers, os quais chegaram à zona no ano de 1999 por razões de trabalho e perceberam a idoneidade do lugar e o perfeito micro-clima do vale para a produção de vinhos de alta qualidade. Sua beleza e importância para a agricultura foram já descobertas em 1828 pelos colonos britânicos, que canalizaram a zona para irrigar o vale. A região adquiriu fama, que mantém até hoje, pela sua excelente produção de pêras e maçãs. No princípio do século vinte, foram introduzidas as primeiras videiras, em sua maioria de variedades francesas. A

¹⁵ Winemaker: comerciante de vinhos.

primeira vindima fracionada, em 2001, consistiu em 2164 garrafas e 30 Magnums de Malbec.

5.6.3 Descrição técnica

O vinhedo tem apenas um hectare. As vinhas são Malbec, seleção massale, plantadas nos anos 30. São fumegadas só uma vez por ano com sulfato de cobre e irrigadas cinco vezes por ano. A poda verde foi realizada em meados de janeiro durante o amadurecimento¹⁶, deixando, assim, apenas 10 hl/acre. O período da colheita usualmente é ao redor da primeira semana de abril. Devido à longa estação, a maturação é lenta e alcança resultados ótimos.

As uvas são recolhidas à mão ao redor de 15 de abril e posteriormente desengaçadas manualmente. A fermentação é produzida com seu lêvedo natural. A fermentação maloláctica foi autóctone e dura 3 meses ao redor de 16 graus. Não necessita *batonnage*¹⁷. O vinho permanece na barrica, em 100% de carvalho francês do nível mais alto durante 21 meses com uma única decantação. Em fevereiro, o vinho é decantado por gravidade. De 15 barricas só 10,5 são usadas para o corte final.

5.6.4 Clima e solo

O Vale do Rio Negro, na Patagônia, é um paraíso natural para o cultivo de videiras. Um clima árido, com apenas 180 mm de chuva por ano e uma umidade máxima de 30% fazem com que não exista poluição, isso significa que há alta pureza de raios solares. Essa limpidez do ar favorece de forma ótima a fotossíntese.

¹⁶ Amadurecimento: denomina-se assim a época do ano em que a uva começa a tomar cor. É o início da maturação das uvas. É o momento no qual passam do verde para o vermelho nas variedades tintas, e do verde para o amarelo nas variedades brancas.

¹⁷ *Batonnage*: é a ação de 'revolver' as partículas sólidas nos vinhos em barrica, que normalmente os enriquece, já que essas partículas 'nutrem' o vinho.

Na época da maturação, observa-se uma vasta amplitude termal com uma média diurna de 28 °C e 9 °C noturnos. As quatro estações estão bem delimitadas. A primavera suave segue um verão de altas temperaturas e o outono temperado origina um inverno frio e seco. Esse vinhedo é irrigado só 5 vezes por ano.

5.6.5 Processo de elaboração

A colheita se realiza de forma manual em caixas de 20 kg. A uva, uma vez recebida pela bodega, passa por dois processos de seleção. O primeiro é uma esteira na qual se retiram os restos das folhas e engaços que ficaram durante a colheita. O segundo é uma mesa vibrante na qual os grãos já estão separados e são retirados os defeituosos. As uvas são enviadas para os tanques de aço inoxidável, onde se faz a fermentação. Uma vez obtido o vinho, este é levado para as barricas de carvalho onde será efetuado o envelhecimento, que aportará estrutura e complexidade. Após o envelhecimento, o vinho é engarrafado numa linha fracionadora que possibilitará que durante sua guarda evolua de forma favorável. Uma vez cumprido o tempo de guarda adequado, o vinho sairá para o mercado. Todo esse processo é regido sob as mais exigentes normas de qualidade e higiene para alcançar um produto de excelência. A poda em verde é realizada em meados de janeiro durante o amadurecimento, deixando, assim, só 25 hl/ha. Ao redor da primeira semana de abril, se inicia a vindima. Devido a um verão prolongado, as uvas amadurecem lentamente atingindo um grau de madureza ótimo. Elas são recolhidas à alva manualmente e são transportadas diretamente para a bodega. No cair da tarde, cada cacho é controlado, limpo e, separado o cacho, escolhe-se uma a uma as uvas, pois só as melhores servem para a vinificação. A fermentação inicia por efeito dos lêvedos naturais, sem adicionar enxofre nem outro tipo de aditivos. São realizados dois pigeages¹⁸ ao dia. A fermentação dura três semanas a uma temperatura média de 26°C. Os mostos e vinhos não são bombeados, pois na Bodega Noemía não existem bombas. Quando a fermentação alcoólica chega ao fim, o vinho é decantado por gravidade em barricas francesas novas do grão mais fino e compacto possível. Desse modo, se minimiza a microoxigenação e uma extração excessiva da

¹⁸ **Pigeage:** É a ação de afundar e/ou quebrar com um pau ou similar o 'chapéu de cascas' (conjunto de peles, pepitas e possivelmente engaços que flutua no depósito durante a fermentação dos mostos) e assim aumentar a extração de substâncias das peles durante a fermentação.

madeira. O fracionamento também foi realizado por gravidade e sem nenhum tipo de filtração. Na Bodega Noemía todos os trabalhos sucedem manualmente. Os vinhedos caracterizam-se por serem orgânicos e biodinâmicos¹⁹.

5.6.6 Descrição de alguns dos seus produtos

BODEGA NOEMÍA: é 100% Malbec com 14,5 graus de álcool, pH 3,6 e 5,47 g/l de acidez total. Como o vinho é 100% natural e não é filtrado, pode apresentar alguns inofensivos sedimentos.

J. ALBERTO: é 95% Malbec e 5% Merlot com -14,5 graus de álcool, -pH 3,7 e -5,81 g/l de acidez total. Como o vinho é 100% natural e não foi filtrado, pode apresentar alguns depósitos inofensivos na garrafa.

A Lisa: é 91% Malbec e 9% Merlot com -14,5 grau de álcool, - pH 3.6 e -5,62 g/l de acidez total. Como o vinho é 100% natural e não foi filtrado, pode apresentar alguns depósitos inofensivos na garrafa.

5.6.7 Recursos humanos

A bodega conta com 9 pessoas que trabalham permanentemente, sendo que na época da colheita se contrata pessoal temporário.

¹⁹ O biodinamismo é uma forma de agricultura global que foi desenvolvida na década de 20 por Rudolf Steiner, filósofo e cientista criador do sistema educativo Waldorf. Ainda que o Biodinamismo incorpore muitos dos princípios da agricultura orgânica, tais como a prescindência dos produtos químicos, o mesmo vai muito além e implica prestar muita atenção às variadas forças da natureza que influem nas plantas, animais e solos.

5.6.8 Produção e comercialização: países importadores e distribuidores

Em 2001, foram produzidas as primeiras 1000 garrafas. No ano de 2003 saiu à venda J. Alberto e no ano 2005 A Lisa. Possuem bodegas na Europa, facilitando o comércio internacional. A bodega se caracteriza por ser “boutique” e os produtos são vendidos principalmente em restaurantes e vinhotecas. Não se investe em promoção nem em publicidade, já que os vinhos são exclusivos. Desde a sua fundação, a percentagem exportada passou de 60 para 80%.

O preço de exportação FOB está próximo dos U\$S 40 para Noemía, U\$S 17 para J. Alberto e U\$S 10 para A Lisa.

Importadores: Estados Unidos, Brasil, Espanha, Uruguai, Canadá, Finlândia, Coréia, Colômbia, Peru, Itália, Alemanha, Finlândia, Luxemburgo, Rússia.

5.6.9 Recursos tangíveis melhor posicionados com base no questionário

Em base à soma de pontuações atribuídas para cada recurso tangível, o ordenamento dos melhor posicionados (puntaje mails alto) resulta como segue:

1º Localização geográfica: 14 pontos

2º Pontos de vendas: 13 pontos

2º Planta de pessoal: 13 pontos

3º Canais de distribuição: 13 pontos

4º Dotação de Recursos Naturais: 11 pontos

Justificativa da pontuação:

Localização geográfica: as características climáticas da zona a tornam apta para o cultivo da videira, sendo que a região possui também um adicional que é a beleza da

paisagem natural. É uma zona virgem, tendo em vista que não tem história prévia de exploração agrícola.

Pontos de vendas: os donos são europeus e conhecem muito bem o mercado. Têm bodegas na Europa, portanto, não precisam buscar mercado exterior. Conhecem a parte técnica e comercial da Europa.

Planta de pessoal: é importante já que, como os produtos são elaborados artesanalmente, é necessário pessoal comprometido com a produção orgânica e conhecedor do tema.

Canais de distribuição: destacam-se por ser uma Bodega Boutique, os produtos são exclusivos de restaurantes e vinhotecas. Exportam para a Europa facilmente já que contam com pontos de vendas no exterior. Não precisaram desenvolver os canais. Tinham o conhecimento prévio da comercialização pela trajetória no setor europeu, mercado onde estão instalados solidamente.

Dotação de Recursos Naturais: a qualidade da matéria prima é fundamental, pois uma vez que os produtos são orgânicos, o “compost” é elaborado artesanalmente. Todo o processo produtivo e de elaboração respeita as mais rigorosas normas de qualidade e de respeito pelo meio ambiente.

5.6.10 Recursos intangíveis melhor posicionados com base no questionário

Em base à soma de pontuações atribuídas para cada recurso intangível, o ordenamento dos melhor posicionados (pontaje mails alto) resulta como segue:

- 1º Habilidade para aprender: 14 pontos
- 2º Reputação de produtos e serviços: 13 pontos
- 3º Capital humano: 13 pontos
- 4º *Know - how*: 10 pontos
- 5º Controle interno: 10 pontos
- 6º Adaptação ao meio: 10 pontos

7º Pesquisa e desenvolvimento: 7 pontos

Justificativa da pontuação:

Habilidade para aprender: o pessoal deve estar disposto às mudanças. A direção da empresa possui um forte compromisso com a conservação do ambiente e este parâmetro se prioriza na hora de captar pessoal. Exige-se às pessoas envolvidas em cada um dos processos produtivos fidelidade a esses princípios.

Reputação de produtos e serviços: a bodega oferece produtos orgânicos e elaborados de forma tradicional. Esses atributos, por decisão gerencial, não são utilizados para a promoção. Não realiza publicidade e é conhecida no mercado tanto local quanto internacional por ter produtos exclusivos. Não realiza campanhas publicitárias nem participa de eventos ou feiras. São produtos exclusivos para clientes de alto nível com os quais a bodega já tinha contato antes de se instalar na Argentina.

Capital humano: tanto a equipe quanto o pessoal hierárquico devem estar bem organizados. É fundamental o compromisso com a natureza e o respeito pela conservação do ambiente. Ambos são requisitos indispensáveis à hora de recrutar pessoal.

Know-How: a vantagem competitiva está no fato de que possuem mercado no exterior e não necessitam publicidade para se dar a conhecer. Conhecem a parte técnica e comercial da Europa. Têm uma vasta trajetória na produção e elaboração de vinhos que aplicam nessa região.

Controle interno: é fundamental para garantir a qualidade no produto. Não só controle a nível de atividades de produção, mas também a nível de matérias primas, de pessoal, etc. Cada um dos passos dos processos está cuidadosamente monitorado.

Adaptação ao meio: num mercado competitivo, é fundamental se adaptar às mudanças. Procuram estar atentos, e, ainda que a bodega não tenha uma estratégia expansiva, desejam manter seu caráter de exclusividade e alto nível. Não é uma bodega de portas abertas, as entrevistas concedidas são para eventos e meios de grande categoria.

Pesquisa e desenvolvimento: os gostos dos consumidores vão mudando e cada vez requiere-se mais qualidade e inovação nos produtos para manter a marca e a trajetória.

5.6.11 Influência do contexto externo sobre os recursos melhor posicionados

No Quadro 11 são vertidas as informações extraídas do questionário. As respostas correspondem à pergunta 10.1 do questionário do ANEXO O.

RECURSO	INFLUÊNCIA do CONTEXTO EXTERNO
Localização geográfica	NÃO
Pontos de venda	SIM, a empresa possui bodegas na Europa
Planta de pessoal	NÃO
Canais de distribuição	SIM, tem bodegas na Europa, portanto, não precisa buscar mercados.
Dotação de Recursos Naturais	NÃO
Habilidade para aprender	NÃO
Reputação de produtos e serviços	SIM, os compradores associam os produtos patagônicos àqueles já conhecidos
Capital humano	NÃO
<i>Know - how</i>	SIM, os produtos são conhecidos na Europa pela sua qualidade orgânica.
Controle interno	NÃO
Adaptação ao meio	NÃO
Pesquisa e desenvolvimento	SIM, tende à elaboração de um produto exclusivo.

Quadro 11 - Bodega Noemia. Influência do contexto externo sobre os recursos selecionados

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

5.6.12 Desenvolvimento dos recursos melhor posicionados no tempo/ fatos relevantes

No Quadro 12 são vertidas as informações extraídas do questionário. As respostas correspondem à pergunta 10.2 do questionário do ANEXO O.

RECURSO	DESENVOLVIMENTO NO TEMPO/FATOS RELEVANTES
Localização geográfica	NÃO
Pontos de venda	SIM, a partir do começo da produção se ampliaram os pontos de vendas na Europa.
Planta de pessoal	NÃO
Canais de distribuição	SIM, relacionados com a bodega da Europa.
Dotação de Recursos Naturais	NÃO
Habilidade para aprender	SIM, desde o momento no qual se decidiu a produção de vinhos para exportar para a Europa.
Reputação de produtos e serviços	SIM, têm relação com o mercado Europeu.
Capital humano	NÃO
<i>Know - how</i>	SIM, os produtos são conhecidos na Europa pela sua qualidade orgânica.
Controle interno	NÃO
Adaptação ao meio	NÃO
Pesquisa e desenvolvimento	SIM, desde que foi introduzido o produto no mercado Europeu.

Quadro 12 - Bodega Noemia. Desenvolvimento de recursos no tempo/fatos relevantes

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como propósito analisar os resultados obtidos a partir das entrevistas e do questionário aplicado, tratando de relacioná-los com o corpo teórico. Foram analisados os resultados obtidos a partir dos casos de estudo. No primeiro ponto, 6.1, foram divididos os casos em dois grupos, alto e baixo desempenho competitivo internacional. Depois, no ponto 6.1.1, foram estabelecidas algumas reflexões sobre certas questões do método que poderiam ser melhoradas. Logo depois, no ponto 6.2, foram vertidos os dados extraídos do questionário. A seguir, no ponto 6.3, foram analisados os dados de cada grupo (alto e baixo desempenho competitivo internacional) sob a teoria e a informação arrecadada nas entrevistas. Foram estabelecidas as diferenças de resultados entre ambos os enfoques. Logo, e unicamente para as empresas de melhor desempenho, foram discutidas as condições de imitabilidade no ponto 6.4. Por último, no ponto 6.5, foram discutidos os resultados levantando algumas questões relacionadas com a revisão da literatura e com outros enfoques teóricos possíveis.

6.1 DESEMPENHO COMPETITIVO DIFERENCIAL DAS EMPRESAS

Da análise da informação quali e quantitativa surge que, embora os cinco casos tenham inserção no mercado externo, nem todas as empresas se comportam de forma similar, como era de se esperar. De acordo com a análise de desempenho de cada caso, segundo o que as empresas informaram, vertido no Capítulo 5 da descrição das empresas, pode ser considerado que existe um subgrupo de alto desempenho competitivo internacional (ou alta *performance*) pela sua inserção crescente nos mercados internacionais nos últimos 5 anos, composto pelas bodegas de Fin del Mundo, Canale e Noemía. Os outros casos foram considerados como de baixo desempenho competitivo internacional, tanto pela sua escassa penetração internacional (Agrestis) como pelo estancamento das suas exportações (Estepa). Através desta interpretação, estar-se-ia testando uma das idéias principais da teoria, a qual assinala que diante de um determinado mercado, as diferenças no desempenho competitivo das firmas estão baseadas na criação

de VCS próprias. Esta primeira aproximação dá conta da confirmação de que as diferenças de *performance* das firmas têm a sua correspondência nas diferenças na dotação de recursos estratégicos e na criação de VCS a partir dos mesmos. Esta análise entre grupos foi realizada na continuação da análise geral dos dados.

6.1.1 Considerações gerais

Com base nas respostas obtidas dos entrevistados, foram interpretados, como se vê a seguir, alguns resultados.

Sobre os casos selecionados e as suas possibilidades de aportar um meio valioso para pôr em prática o corpo teórico da VBR, pode ser afirmado que, dada a convivência na zona escolhida de empresas implantadas há muito tempo com outras de história recente, não foi possível traçar uma trajetória de análise histórico-temporária que permitisse seguir a evolução dos indicadores de desempenho competitivo internacional em todos os casos. Mas, por outro lado, embora na Argentina a trajetória de produção e exportação de vinhos tenha iniciado há muito tempo, foi a partir do começo da década de 90 que o país tornou-se realmente competitivo nessa área. No Capítulo 3, sobre a descrição do setor, foi abordada essa questão em detalhe. Este fenômeno repercutiu também na zona em estudo, ainda com manifestações concretas um pouco mais tarde, dando origem a novos empreendimentos. Cabe lembrar que, dos cinco casos selecionados, apenas um é de uma bodega antiga (1909).

Em relação à lista de recursos que fora selecionada para os entrevistados, cabe também perguntar-se se foi a mais apropriada. Dada a dificuldade de identificar aqueles recursos que geram VCS, a adaptação de algumas listas extraídas da bibliografia indicou que alguns itens resultaram sem importância, e outros provocaram alguma confusão. Por exemplo, os itens dentro de recursos tangíveis, o “controle de estoques” não teve nenhum ponto na classificação para todas as bodegas. Isso pode significar que ou realmente são insignificantes para a construção de VCS ou que o conceito não foi suficientemente bem interpretado pelos entrevistados. Outro ponto a ser questionado diz respeito aos recursos intangíveis, onde “propriedade intelectual” e “cultura organizacional” não mereceram nenhuma pontuação. Aqui cabe a mesma pergunta realizada para o grupo de tangíveis,

quer dizer, se o fenômeno foi devido a uma real insignificância ou a uma má interpretação dos conceitos.

Outra consideração deve ser feita acerca da inclusão dos recursos tangíveis, já que grande parte da teoria só considera com potencialidade de gerar VCS os intangíveis. De todas as formas, dadas as particularidades do setor vitivinícola, foi considerado importante incluí-los, já que aspectos fundamentais, como Recursos Naturais, geografia, insumos e equipamentos, cumprem um papel preponderante em relação à qualidade nessa atividade. Os dados vertidos a seguir certamente confirmam essa asseveração.

Um fator relevante que deve ser considerado aqui é o referente ao tratamento dos dados. Embora tenha sido utilizada uma escala numérica para as avaliações de recursos, isso não transforma o método em quantitativo. Este trabalho é um estudo de casos cujas alternativas de qualificação foram oferecidas numericamente devido à maior versatilidade que outorga fazê-lo dessa forma. Por outro lado, a quantidade de observações deste trabalho não permitiria aplicar métodos quantitativos. Cabe salientar também que a análise qualitativa proporciona um rico material de análise que, bem aproveitado, permite extrair conclusões valiosas. Em particular, os casos de pesquisa são especialmente valiosos, porque permitem o estudo da causalidade e a plasmar numa teoria (YACUZZI, 2007).

6.2 DADOS AGREGADOS

A partir das Tabelas 11 e 12 apresentadas abaixo, observa-se que, dentro do grupo de recursos tangíveis, os mais bem-classificados em pontuação foram, em ordem decrescente e sobre um total de 352 pontos: “localização geográfica”, que obteve 57 pontos (16,19%) e foi valorado por quatro das empresas; “dotação de Recursos Naturais”, que obteve 47 pontos (13,35%); “maquinaria e equipamentos”, com 40 pontos sobre o total (11,36%); e o quarto em importância, “canais de distribuição”, com 31 pontos (8,81%).

Das mesmas tabelas e seguindo o mesmo critério, pôde ser extraída a ordem de hierarquia de cada um dos atributos. Dentro dos tangíveis, aqueles de pontuação mais alta no atributo “valor” foram “localização geográfica” (com 17 pontos), canais de distribuição

(15 pontos), dotação de Recursos Naturais e maquinarias e equipamentos (13 pontos cada um).

Dentro do mesmo grupo, os mais “esquisitos” foram: “localização geográfica” (17 pontos), “dotação de Recursos Naturais” (11 pontos), “disponibilidade de insumos” (7 pontos) e “pontos de venda” (7 pontos). Os considerados mais “inimitáveis” foram: “localização geográfica” (12 pontos), “dotação de Recursos Naturais” (12 pontos), depois, “capital disponível”, “maquinarias e equipamentos” e “disponibilidade de insumos”, com 7 pontos cada um. Os mais “insubstituíveis” são “maquinarias e equipamentos” (12 pontos), “dotação de Recursos Naturais” e “localização geográfica”, com 11 pontos cada um.

É salientada aqui a transcendência dos aspectos vinculados a questões geográficas e naturais, considerados como fator central para o desempenho competitivo internacional. Quase todas as empresas destacaram as condições excepcionais da zona para a produção de videiras de qualidade aquilo que garante contar com um insumo de grande relevância sobre a qualidade final do vinho.

Tabela 11 - Pontuação dos recursos tangíveis. Todos os casos. Dados desagregados

	Recursos TANGÍVEIS																								Total
	Valor						Raridade						Inimitabilidade						Insubstitutabilidade						
	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	
Bodegas																									
Capital disponível	5		5			10	2		4			6	3		4			7	1		5			6	29
Localização geográfica	5	4		3	5	17	4	5		4	4	17	3	3		3	3	12	2	2		5	2	11	57
Superfície			5			5			4			4			3			3			5			5	17
Dotação de Recursos Naturais		4		4	5	13		3		5	3	11		5		5	2	12		5		5	1	11	47
Maquinarias e equipamentos		3	5	5		13		3	2	3		8		2	2	3		7		3	4	5		12	40
Infra-estrutura e melhorias			4	5		9			3	3		6			2	2		4			4	3		7	26
Planta de pessoal					5	5					1	1					3	3					4	4	13
Tecnologia da produção	5					5	4					4	3					3	2					2	14
Qualidade de insumos			5			5		4				4		3				3		1				1	13
Disponibilidade de insumos				3	5	8			4	3		7			3	4		7			5			5	27
Canais de distribuição	5	5			5	15	4				1	5	1				3	4	3				4	7	31
Controle de inventários						0						0						0						0	0
Pontos de venda	5				5	10	4				3	7	1				1	2	2				4	6	25
Controles de qualidade			5			5		3				3		2				2		3				3	13
Total	25	26	22	22	25	120	18	18	17	18	12	83	11	15	14	17	12	69	10	14	23	18	15	80	352

Referências: 1: Bodega Fin del Mundo, 2: Canale, 3: Estepa, 4: Agrestis, 5: Noemia, T: total

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Tabela 12 - Pontuação dos recursos tangíveis. Todos os casos. Dados agregados

Recursos TANGÍVEIS						
	Valor	Raridade	Inimitabili-dade	Insubstituta-bilidade	Total	%
Capital disponível	10	6	7	6	29	8,24
Localização geográfica	17	17	12	11	57	16,19
Superfície com videiras	5	4	3	5	17	4,83
Dotação de Recursos naturais	13	11	12	11	47	13,35
Maquinarias e equipamentos	13	8	7	12	40	11,36
Infra-estrutura e melhorias	9	6	4	7	26	7,39
Planta de pessoal	5	1	3	4	13	3,69
Tecnologia da Produção	5	4	3	2	14	3,98
Qualidade de insumos	5	4	3	1	13	3,69
Disponibilidade de insumos	8	7	7	5	27	7,67
Canais de distribuição	15	5	4	7	31	8,81
Controle de inventários	10	7	2	6	25	7,10
Pontos de venda	5	3	2	3	13	3,69
Total	120	83	69	80	352	100,00

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Em relação à pontuação dos recursos intangíveis, como se observa nas Tabelas 13 e 14, os melhor classificados foram “know how”, com 68 pontos sobre o total (13,88%), “capital humano”, com 56 pontos (11,43%), “planejamento e desenvolvimento de negócios”, com 45 pontos (9,18%) e “controle interno de processos”, com 38 pontos (7,76%). Essa constatação fica também alinhada com a teoria, já que foi assinalada por vários autores como sendo os recursos de maior dificuldade de imitação e de substituição.

A propósito dos atributos particulares, os mais *valorizados* foram: “know how” (20 pontos), “capital humano” (18 pontos), “controle interno de processos” e “planejamento e desenvolvimento de negócios” (com 14 pontos cada um). Aqueles considerados mais *raros* foram: “know how (18 pontos), planejamento e desenvolvimento de negócios (11 pontos) e capital humano (10 pontos). No entanto, os mais *inimitáveis* são “know how” (17 pontos), “capital humano” (14 pontos) e “planejamento e desenvolvimento de negócios (10 pontos). Aqueles mais *insubstituíveis* são “capital humano” (14 pontos), “know how” (13 pontos) e “planejamento e desenvolvimento de negócios” (10 pontos). Os resultados se mostram na Tabelas 13 e 14.

Tabela 13 - Pontuação de recursos intangíveis. Todos os casos. Dados desagregados

Recursos INTANGÍVEIS																									
	Valor						Raridade						Inimitabilidade						Insusbtitutabilidade						Total
	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	1	2	3	4	5	T	
Bodegas																									
Estratégia organizacional na bodega		5				5	4					4	3					3	2					2	14
Controle interno de processos		5		5	4	14		3		3	1	7		4		3	2	9		3		2	3	8	38
Habilidade para captar fundos			5	5		10		5	4			9		3	4			7		4	5			9	35
Adaptação ao meio					3	3					2	2				4		4					1	1	10
<i>Know - how</i>	4	5	3	4	4	20	5	3	4	5	1	18	3	2	5	4	3	17	1	3	4	3	2	13	68
Relações industriais			5	4		9		4	3			7		5	4			9		4	5			9	34
Habilidade para aprender					5	5					4	4				3		3					2	2	14
Habilidade para gerenciar mudanças		4				4	4					4	3					3	4					4	15
Competência gerencial		5				5	1					1	3					3	1					1	10
Reputação organizacional				5		5				5		5		5				5			4			4	19
Reputação de prod. e serv.					5	5					1	1				3		3					4	4	13
Pesquisa e desenvolvimento	1				2	3	2			3		5	3			1		4	4				1	5	17
Bases de dados		4				4	3					3	3					3	4					4	14
Capital humano	4	4		5	5	18	1	4		4	1	10	2	4		5	3	14	3	3		4	4	14	56
Propriedade intelectual						0						0						0						0	0
Relações com a comunidade				5		5		4				4		5				5		5				5	19
Relações com governo e câmaras				5		5			5			5			4			4			3			3	17
Sistema de marketing e vendas	3	4				7	1	3				4	2	2				4	2	3				5	20
Planejamento e desenvolvimento de negócios	5		4	5		14	2		4	5		11	3		3	4		10	1		4	5		10	45
Habilidade organizacional		4				4	3					3	4					4	3					3	14
Comunicação organizacional				5		5		4				4		4				4		5				5	18
Cultura organizacional						0						0						0						0	0
Cultura organizacional						0						0						0						0	0

Referências: 1: Bodega Fin del Mundo, 2: Canale, 3: Estepa, 4: Agrestis, 5: Noemia, T: Total

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Tabela 14 - Pontuação dos recursos intangíveis. Todos os casos. Dados agregados

Recursos INTANGÍVEIS						
	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Insubstitutabilidade	Total	%
Estratégia organizacional na bodega	5	4	3	2	14	2,86
Controle interno	14	7	9	8	38	7,76
Habilidade para captar fundos	10	9	7	9	35	7,14
Adaptação ao meio	3	2	4	1	10	2,04
<i>Know - how</i>	20	18	17	13	68	13,88
Relações industriais	9	7	9	9	34	6,94
Habilidade para aprender	5	4	3	2	14	2,86
Habilidade para gerenciar mudanças	4	4	3	4	15	3,06
Competência gerencial	5	1	3	1	10	2,04
Reputação organizacional	5	5	5	4	19	3,88
Reputação de produtos/serviços	5	1	3	4	13	2,65
Pesquisa e desenvolvimento	3	5	4	5	17	3,47
Bases de dados	4	3	3	4	14	2,86
Capital humano	18	10	14	14	56	11,43
Propriedade intelectual	0	0	0	0	0	0,00
Relações com a comunidade	5	4	5	5	19	3,88
Relações com governo e câmaras	5	5	4	3	17	3,47
Sistema de marketing e vendas	7	4	4	5	20	4,08
Planejamento e desenvolvimento de negócios	14	11	10	10	45	9,18
Habilidade organizacional	4	3	4	3	14	2,86
Comunicação organizacional	5	4	4	5	18	3,67
Cultura organizacional	0	0	0	0	0	0,00
Total	150	111	118	111	490	100,00

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Dados os resultados gerais, e com o intuito de cumprir os objetivos deste trabalho, foi realizada uma análise mais pormenorizada dos dois grupos de empresas, tendo como finalidade estabelecer relações entre os tipos de recursos selecionados e a criação de VCS que justificam o desempenho competitivo internacional.

6.4 ANÁLISE AGRUPADA POR DESEMPENHO COMPETITIVO

6.4.1 Bodegas com alto desempenho competitivo internacional

Na seqüência, foram analisados os recursos mais importantes para as empresas de maior potencial exportador. Bodega del Fin del Mundo (1), Canale (2) e Noemía (5) tiveram uma importante taxa de crescimento das suas exportações desde o começo desta

década. Cabe perguntar, então, quais foram os recursos mais valorizados por estas empresas.

Para o caso dos recursos tangíveis, como se observa nas Tabelas 15 e 16 (que apresenta os dados somente para as três bodegas de alto desempenho), destaca-se a importância da “localização geográfica” (42 pontos), “canais de distribuição” (31 pontos), “dotação de Recursos Naturais” (28 pontos) e “pontos de venda” (25 pontos). Evidentemente, a agressividade competitiva corresponde a avaliar aqueles recursos relacionados com aspectos comerciais, além dos geográficos, dos quais já foi discutida a sua relevância. Os outros aspectos, relativos aos recursos físicos de capital, foram menos valorizados nestes casos. Isso é lógico e concorda com a teoria no sentido em que os recursos adquiríveis no mercado não poderiam gerar (por definição) genuínas VCS.

Analisando os atributos em separado, constatamos que os recursos tangíveis mais valorizados foram “canais de distribuição” (15 pontos), “localização geográfica” (14 pontos), “pontos de venda” (19 pontos) e “dotação de Recursos Naturais” (9 pontos). Os mais raros foram “localização geográfica” (13 pontos), “pontos de venda” (7 pontos) e “dotação de Recursos Naturais” (5 pontos). Aqueles menos imitáveis são “localização geográfica” (9 pontos), “dotação de Recursos Naturais” (7 pontos) e “canais de distribuição” (4 pontos). Os menos substituíveis se constituem nos “canais de distribuição” (7 pontos), “localização geográfica” (6 pontos), “dotação de Recursos Naturais” (6 pontos) e “pontos de venda” (6 pontos).

Tabela 15 - Pontuação dos recursos tangíveis. Casos de alto desempenho unicamente. Dados desagregados

Recursos TANGÍVEIS																	
	Valor				Raridade				Inimitabilidade				Insubstituíbilida de				Total
	1	2	5	T	1	2	5	T	1	2	5	T	1	2	5	T	
Bodegas																	
Capital disponível	5			5	2			2	3			3	1			1	11
Localização geográfica	5	4	5	14	4	5	4	13	3	3	3	9	2	2	2	6	42
Superfície com videiras				0				0				0				0	0
Dotação de Recursos Naturais		4	5	9		3	3	6		5	2	7		5	1	6	28
Maquinarias e equipamentos		3		3		3		3		2		2		3		3	11
Infra-estrutura e melhorias				0				0				0				0	0
Planta de pessoal			5	5			1	1			3	3			4	4	13
Tecnologia da produção	5			5	4			4	3			3	2			2	14
Qualidade de insumos		5		5		4		4		3		3		1		1	13
Disponibilidade de insumos				0				0				0				0	0
Canais de distribuição	5	5	5	15	4		1	5	1		3	4	3		4	7	31
Controle de inventários				0				0				0				0	0
Pontos de venda	5		5	10	4		3	7	1		1	2	2		4	6	25
Controles de qualidade		5		5		3		3		2		2		3		3	13
Total	25	26	25	76	18	18	12	48	11	15	12	38	10	14	15	39	201

Referências: 1: Bodega Fin del Mundo, 2: Canale, 5: Noemia

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Tabela 16 - Pontuação dos recursos tangíveis. Casos de alto desempenho unicamente. Dados agregados

Recursos TANGÍVEIS						
	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Insubstituibilidade	Total	%
Capital disponível	5	2	3	1	11	5,47
Localização geográfica	14	13	9	6	42	20,90
Superfície	0	0	0	0	0	0,00
Dotação de Recursos naturais	9	6	7	6	28	13,93
Maquinarias e equipamentos	3	3	2	3	11	5,47
Infra-estrutura e melhorias	0	0	0	0	0	0,00
Planta de pessoal	5	1	3	4	13	6,47
Tecnologia da produção	5	4	3	2	14	6,97
Qualidade de insumos	5	4	3	1	13	6,47
Disponibilidade de insumos	0	0	0	0	0	0,00
Canais de distribuição	15	5	4	7	31	15,42
Controle de inventários	0	0	0	0	0	0,00
Pontos de venda	10	7	2	6	25	12,44
Controles de qualidade	5	3	2	3	13	6,47
Total	76	48	38	39	201	100,00

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Como é apresentado nas Tabelas 17 e 18, os recursos com maior pontuação para entre os intangíveis foram “capital humano” (38 pontos), “know how” (36 pontos), “controle interno de processos” (25 pontos) e “sistema de marketing e venda de vinhos” (20 pontos).

Em relação aos atributos particulares, os mais *valorizados* foram “know how” (13 pontos), “capital humano” (13 pontos) e “controle interno de processos” (9 pontos). No que diz respeito ao atributo *raridade*, o recurso com maior pontuação é “know how” (9 pontos), seguido de “capital humano” (6 pontos) e “pesquisa e desenvolvimento enológico” (5 pontos). Para o atributo *inimitabilidade*, “capital humano”(9 pontos), “know how” (8 pontos) e “controle interno de processos” (6 pontos) obtiveram a maior pontuação. Quanto à *insubstituibilidade*, “capital humano” (10 pontos) ficou com a maior pontuação, seguido por “*know how*” e “controle interno de processos”, com 6 pontos cada um.

Tabela 17 - Pontuação dos recursos intangíveis. Casos de alto desempenho unicamente. Dados desagregados

	Recursos INTANGÍVEIS																Total
	Valor				Raridade				Inimitabilidade				Insubstituibilidade				
	1	2	5	T	1	2	5	T	1	2	5	T	1	2	5	T	
Estratégia organizacional na bodega	5			5	4			4	3			3	2			2	14
Controle interno de processos		5	4	9	3	1		4		4	2	6		3	3	6	25
Hab. para captar fundos				0				0				0				0	0
Adaptação ao meio			3	3		2		2			4	4			1	1	10
<i>Know-how</i>	4	5	4	13	5	3	1	9	3	2	3	8	1	3	2	6	36
Relações industriais				0				0				0				0	0
Habilidade para aprender			5	5		4		4			3	3			2	2	14
Habilidade para gerenciar mudanças		4		4	4			4		3		3		4		4	15
Competência gerencial	5			5	1			1	3			3	1			1	10
Reputação organizacional				0				0				0				0	0
Reputação de prod. e serv.			5	5		1		1			3	3			4	4	13
Pesquisa e desenvolvimento enológico	1		2	3	2		3	5	3		1	4	4		1	5	17
Bases de dados		4		4		3		3		3		3		4		4	14
Capital humano	4	4	5	13	1	4	1	6	2	4	3	9	3	3	4	10	38
Propriedade intelectual				0				0				0				0	0
Relações com a comunidade				0				0				0				0	0
Relações com governo e câmaras				0				0				0				0	0
Sist. de marketing e vendas de vinhos	3	4		7	1	3		4	2	2		4	2	3		5	20
Planejamento e desenvolvimento de negócios	5			5	2			2	3			3	1			1	11
Habilidade organizacional		4		4		3		3		4		4		3		3	14
Comunicação organizacional				0				0				0				0	0
Cultura organizacional				0				0				0				0	0

Referências: 1: Bodega Fin del Mundo, 2: Canale, 5: Noemia, T: total

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Tabela 18 - Pontuação dos recursos intangíveis. Casos de alto desempenho unicamente. Dados agregados

Recursos INTANGÍVEIS						
	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Insubstituibilidade	Total	%
Estratégia organizacional na bodega	5	4	3	2	14	5,58
Controle interno de processos	9	4	6	6	25	9,96
Habilidade para captar fundos	0	0	0	0	0	0,00
Adaptação ao meio	3	2	4	1	10	3,98
Know-how	13	9	8	6	36	14,34
Relações industriais	0	0	0	0	0	0,00
Habilidade para aprender	5	4	3	2	14	5,58
Habilidade para gerenciar mudanças	4	4	3	4	15	5,98
Competência gerencial	5	1	3	1	10	3,98
Reputação organizacional	0	0	0	0	0	0,00
Reputação de produtos/serviços	5	1	3	4	13	5,18
Pesquisa e desenvolvimento enológico	3	5	4	5	17	6,77
Bases de dados	4	3	3	4	14	5,58
Capital humano	13	6	9	10	38	15,14
Propriedade intelectual	0	0	0	0	0	0,00
Relações com a comunidade	0	0	0	0	0	0,00
Relações com governo e câmaras	0	0	0	0	0	0,00
Sistema de marketing e vendas	7	4	4	5	20	7,97
Planejamento e desenvolvimento de negócios	5	2	3	1	11	4,38
Habilidade organizacional	4	3	4	3	14	5,58
Comunicação organizacional	0	0	0	0	0	0,00
Cultura organizacional	0	0	0	0	0	0,00
Total	85	52	60	54	251	100,00

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

6.4.2 Bodegas com baixo desempenho competitivo internacional

Em relação às bodegas de baixo desempenho, Estepa e Agrestis, foram encontrados os resultados abaixo analisados vertidos de forma mais detalhada nas Tabelas 19 e 20. Os recursos tangíveis melhor classificados foram “maquinarias e equipamentos” (29 pontos), “disponibilidade de insumos” (27 pontos), “infra-estrutura e melhorias” (26 pontos) e “dotação de Recursos Naturais” (19 pontos). (tem que dizer de onde está tirando esses resultados, antes de mostrá-los) Esses resultados, juntamente com as respostas expressas pelos entrevistados no questionário, deram conta de uma grande diferença em relação às firmas de alto desempenho competitivo. A eleição destes recursos manifestou um maior reconhecimento para os recursos mais tradicionais e pouco estratégicos. Segundo o

interpretado, essas firmas estão mais preocupadas em solucionar problemas técnicos e de capital do que em construir verdadeiras VCS no sentido indicado pela teoria. Poderia-se dizer que essas empresas ainda estão um passo atrás daquelas de alto desempenho competitivo e que focalizam os seus esforços sobre os recursos que as empresas de alta *performance* já têm bem administrados.

Por seu turno, a classificação de cada atributo apresentou os seguintes resultados: aqueles mais *valorizados* foram “maquinaria e equipamentos” (10 pontos), “infra-estrutura e melhorias” (9 pontos) e “disponibilidade de insumos” (8 pontos). Os mais raros foram “disponibilidade de insumos” (7 pontos), “infra-estrutura e melhorias” (6 pontos) e “maquinaria e equipamentos” (5 pontos). Aqueles menos *imitáveis* são “disponibilidade de insumos” (7 pontos), “dotação de Recursos Naturais” (5 pontos) e “maquinaria e equipamentos” (5 pontos). Os menos *substituíveis* são “maquinaria e equipamentos” (9 pontos) e “infra-estrutura” (7 pontos). É preciso destacar que a “disponibilidade de insumos” resultou o recurso mais esquisito e menos imitável. Uma possível explicação pode ser que ao depender de fornecedores externos, os insumos constituam muitas vezes o fator chave para contar com produtos de qualidade. Estas empresas ficam, então, altamente dependentes dos fornecedores de insumos externos.

Quanto aos menos substituíveis, “maquinaria e equipamentos” e “infra-estrutura e melhorias”, poderiam ser interpretados como os avanços técnicos de estrutura com os quais contam para construir o seu posicionamento no mercado.

Definitivamente, essas respostas de alta avaliação dos recursos mais tradicionais poderiam em parte explicar o fenômeno do baixo desempenho.

Tabela 19 - Pontuação dos recursos tangíveis. Casos de baixo desempenho unicamente. Dados desagregados

	Recursos TANGÍVEIS												Total
	Valor			Raridade			Inimitabilidade			Insubstituibilidade			
	3	4	T	3	4	T	3	4	T	3	4	T	
Bodegas													
Capital disponível	5	0	5	4	0	4	4	0	4	5	0	5	18
Localização geográfica	0	3	3	0	4	4	0	3	3	0	5	5	15
Superfície com videiras	5	0	5	4	0	4	3	0	3	5	0	5	17
Dotação de Recursos Naturais	0	4	4	0	5	5	0	5	5	0	5	5	19
Maquinarias e equipamentos	5	5	10	2	3	5	2	3	5	4	5	9	29
Infra-estrutura e melhorias	4	5	9	3	3	6	2	2	4	4	3	7	26
Disponibilidade de insumos	3	5	8	4	3	7	3	4	7	5	0	5	27
Total	22	22	44	17	18	35	14	17	31	23	18	41	151

Referências: 3: Estepa, 4: Agrestis.

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Tabela 20 - Pontuação dos recursos tangíveis. Casos de baixo desempenho unicamente. Dados agregados

Recursos TANGÍVEIS						
	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Insubstituibilidade	Total	%
Capital disponível	5	4	4	5	18	11,92
Localização geográfica	3	4	3	5	15	9,93
Superfície	5	4	3	5	17	11,26
Dotação de Recursos Naturais	4	5	5	5	19	12,58
Maquinarias e equipamentos	10	5	5	9	29	19,21
Infra-estrutura e melhorias	9	6	4	7	26	17,22
Disponibilidade de insumos	8	7	7	5	27	17,88
Total	44	35	31	41	151	100,00

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Observa-se nas Tabelas 21 e 22, os resultados detalhados para os recursos intangíveis. “Habilidade para captar fundos” (35 pontos), “relações industriais” (34 pontos), “reputação organizacional” (19 pontos) e “relações com a comunidade” (19 pontos) obtiveram a maior pontuação global.

Tendo em vista o interpretado para os recursos tangíveis, neste caso, as respostas são consistentes com uma ponderação um pouco enviesada para a captação de capital de investimento e operacional, para a necessidade de uma rede industrial da qual dependem devido à sua baixa autonomia empresarial e para o escasso capital financeiro de apoio. É possível interpretar que a dependência de redes de suporte comercial, de fornecimento de insumos e comunitárias desviou a atenção para recursos menos estratégicos em relação aos outros apresentados na lista. Ambas as empresas, de gerenciamento familiar, estão organizadas com base em fortes laços com a comunidade onde questões familiares e pessoais não estão muito bem delimitadas, fator que muitas vezes obstrui ou pelo menos dificulta a perspectiva competitiva bem sucedida.

A propósito dos atributos particulares, aqueles mais *valorizados* foram “habilidade para captar fundos” (10 pontos), “planejamento e desenvolvimento de negócios” (9 pontos) e “*know how*” (7 pontos). Aqueles mais *raros* são “habilidade para captar fundos” (9 pontos), “*know how*” (9 pontos), “planejamento e desenvolvimento de negócios” (9 pontos) e “relações industriais” (7 pontos). Os menos *imitáveis* foram “*know how*” (9 pontos), “relações industriais” (9 pontos), “habilidade para captar fundos” (7 pontos) e “planejamento e desenvolvimento de negócios” (7 pontos). Aqueles menos *substituíveis* são “habilidade para captar fundos” (9 pontos), “relações industriais” (9 pontos), “planejamento e desenvolvimento de negócios” (9 pontos) e “*know how*” (7 pontos). Essa

pontuação confirma as afirmações comentadas anteriormente a respeito da diferença de recursos selecionados por estas firmas de baixa performance.

Tabela 21 - Pontuação dos recursos intangíveis. Casos de baixo desempenho unicamente. Dados desagregados

	Recursos INTANGÍVEIS												Total
	Valor			Raridade			Inimitabilidade			Insubstituibilidade			
Bodegas	3	4	T	3	4	T	3	4	T	3	4	T	
Estratégia organizacional na bodega	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Controle interno de processos	0	5	5	0	3	3	0	3	3	0	2	2	13
Habilidade para captar fundos	5	5	10	5	4	9	3	4	7	4	5	9	35
Adaptação ao meio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Know-how</i>	3	4	7	4	5	9	5	4	9	4	3	7	32
Relações industriais	5	4	9	4	3	7	5	4	9	4	5	9	34
Habilidade para aprender	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Habilidade para gerenciar mudanças	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Competência gerencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reputação organizacional	5	0	5	5	0	5	5	0	5	4	0	4	19
Reputação de produtos/serviços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pesquisa e desenvolvimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bases de dados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital humano	0	5	5	0	4	4	0	5	5	0	4	4	18
Propriedade intelectual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relações com a comunidade	5	0	5	4	0	4	5	0	5	5	0	5	19
Relações com governo e camaras	0	5	5	0	5	5	0	4	4	0	3	3	17
Sist. de marketing e vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Planejamento e desenvolvimento de negócios	4	5	9	4	5	9	3	4	7	4	5	9	34
Habilidade organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação organizacional	5	0	5	4	0	4	4	0	4	5	0	5	18
Cultura organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	32	33	65	30	29	59	30	28	58	30	27	57	239

Referências: 3: Estepa, 4: Agrestis, T: Total

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

Tabela 22 Pontuação dos recursos intangíveis. Casos de baixo desempenho unicamente. Dados agregados

Recursos INTANGÍVEIS						
	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Insubstituibilidade	Total	%
Estratégia organizacional na bodega	0	0	0	0	0	0,00
Controle interno de processos	5	3	3	2	13	5,44
Habilidade para captar fundos	10	9	7	9	35	14,64
Adaptação ao meio	0	0	0	0	0	0,00
<i>Know-how</i>	7	9	9	7	32	13,39
Relações industriais	9	7	9	9	34	14,23
Habilidade para aprender	0	0	0	0	0	0,00
Habilidade para gerenciar mudanças	0	0	0	0	0	0,00
Competência gerencial	0	0	0	0	0	0,00
Reputação organizacional	5	5	5	4	19	7,95
Reputação de produtos/serviços	0	0	0	0	0	0,00
Pesquisa e desenvolvimento enológico	0	0	0	0	0	0,00
Bases de dados	0	0	0	0	0	0,00
Capital humano	5	4	5	4	18	7,53
Propriedade intelectual	0	0	0	0	0	0,00
Relações com a comunidade	5	4	5	5	19	7,95
Relações com governo local e camaras	5	5	4	3	17	7,11
Sistema de marketing e vendas	0	0	0	0	0	0,00
Planejamento e desenvolvimento de negócios	9	9	7	9	34	14,23
Habilidade organizacional	0	0	0	0	0	0,00
Comunicação organizacional	5	4	4	5	18	7,53
Cultura organizacional	0	0	0	0	0	0,00
Total	65	59	58	57	239	100,00

Fonte: Elaboração própria com base no questionário.

6.5 CONDIÇÕES DE INIMITABILIDADE NAS BODEGAS DE ALTO DESEMPENHO

Como foi assinalado, as condições de inimitabilidade estão baseadas em três requisitos, já mencionados no Capítulo 2 de Revisão da Literatura: dependência de caminho (*path dependency*), ambigüidade causal e complexidade social. Em relação a isso, leva-se em consideração as perguntas formuladas na terceira parte do questionário para as bodegas.

As etapas da construção, os prêmios e os canais de distribuição constituíram para a Bodega del Fin del Mundo uma trajetória inter-relacionada que realimentou seu posicionamento internacional. Por outro lado, o sistema de comercialização através dos “regional managers”, constituiu um complexo sistema próprio que não resulta fácil de

copiar. Esta ferramenta gerencial, junto com o aluguel de depósitos na zona de venda para evitar demoras na entrega, permitiu agilizar as transações no exterior, mesmo sendo de construção e desenho complexo, já que depende de fatores humanos, comunicacionais, organizacionais, etc. No caso da bodega Canale, foi mencionado que a dependência histórica foi dada para alguns dos recursos. No entanto, “maquinarias e equipamentos” e “qualidade de insumos” foram desenvolvidos rapidamente, “controle de qualidade”, “habilidade para gerenciar mudanças”, “capital humano”, “controle interno”, “bases de dados”, “habilidade organizacional” e “*know how*”, caracterizaram-se todos como de consolidação gradual. É preciso destacar, então, a visão que teve esta empresa para a construção de estratégias ao longo do tempo que após manifestaram seu sucesso. A maior conquista dessa bodega provavelmente tenha sido saber reverter os seus recursos para a competitividade internacional aproveitando a grande experiência de trabalho no setor, apesar da sua origem familiar. Essas mudanças graduais bem sucedidas constituíram também fatores cuja origem, perante os olhos dos competidores, resultaram difícil de identificar.

Em relação à bodega Noemìa, talvez tenha se constituído no caso mais representativo de ambigüidade causal e complexidade social. Essa bodega utiliza técnicas de produção orgânica e biodinâmica pela convicção dos seus donos europeus da sustentabilidade desta forma produtiva. A estratégia da gerência é manter muito baixo contato com o meio exterior e a comunidade. Como a família proprietária mora na Europa e lá já têm montadas há muitos anos outras bodegas, o sistema comercial ficou resolvido para eles, ficando independente quase por completo das relações locais. Esse fato, junto com a bem sucedida cadeia comercial, resultou praticamente incompreensível para os competidores.

6.6 DISCUSSÃO: ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE OS ALCANCES DA VBR

Como já foi assinalado, VBR focaliza os recursos estratégicos como as principais fontes de sustentabilidade das diferenças de *performance* entre firmas.

A idéia de que quanto mais recursos estratégicos a firma tem, maior é a sustentabilidade da sua vantagem competitiva, é muito repetida na literatura, embora essa

afirmação nem sempre seja válida na prática. Muitas vezes, o tamanho relativo de uma firma na indústria exerce tal domínio que os argumentos da VBR sobre a importância dos recursos intangíveis pode ficar desenquadrada quando as diferenças de escala são muito notáveis.

A seguir, são apresentadas algumas questões que surgiram da análise da literatura e dos casos estudados neste trabalho que merecem ser questionadas e discutidas e que poderiam aperfeiçoar a aplicabilidade deste corpo teórico.

Em primeiro lugar, a importância em termos “absolutos” dos recursos estratégicos no agregado total de recursos pode não capturar o essencial da VBR. Então, aquilo que os argumentos da VBR parecem sugerir para sua melhor interpretação na prática, é a importância **relativa** dos recursos intangíveis em relação aos tangíveis, sendo que isso poderia ser chamado de o grau de *intangibilidade* dos recursos da firma. Analisar os recursos medindo a importância relativa de um sobre os outros poderia esclarecer ainda mais a aplicação desta teoria em diferentes indústrias. Nos nossos casos, os dois grupos de recursos foram tratados de forma independente, não considerando a alternativa de apresentar questões que tiveram em conta esta posição relativa.

Outro aspecto se refere à existência das desvantagens competitivas. Assim como foram discutidas ao longo deste trabalho as vantagens competitivas sustentáveis a partir dos recursos estratégicos, caberia discutir também quais poderiam ser as fontes de desvantagens competitivas e, analogamente, como estas podem persistir no tempo. Da mesma forma que existem fontes de vantagens, algumas empresas ficam atrapalhadas em rigidezes ou práticas negativas que tornam lenta a capacidade de inovação e competitividade ao longo do tempo. É assim que poderia ser iniciada uma nova discussão relacionada com os recursos estratégicos e suas características de intangibilidade que geram desvantagens competitivas as quais persistem no tempo. Nos nossos casos, as empresas familiares muitas vezes enfrentaram esses problemas, quando são confundidos os laços familiares com os comerciais, entorpecendo a geração de estratégias competitivas. Talvez, uma vez detectada essa condição, deveriam ter sido analisadas as possíveis fontes de desvantagens competitivas para as empresas de baixa *performance*.

Outro aspecto que deve ser discutido aqui se refere à diferença que esta análise apresenta nos diferentes tipos de indústrias. Em primeiro lugar, destaca-se que é provável que o impacto dos recursos estratégicos sobre as diferenças de *performance* das firmas difira para cada tipo de indústria. Quer dizer, pode-se falar de “fatores estratégicos

industriais” onde um determinado tipo de recursos gera nesse setor verdadeiras vantagens, mas para outro setor isso pode ser diferente. Nos casos analisados neste trabalho, destaca-se a importância do fator “localização geográfica”, e, em segundo lugar (ainda longe), a “dotação de Recursos Naturais”, cruciais para a produção de vinhos de qualidade. É fácil imaginar que para outros setores industriais, principalmente aqueles de base não agrícola, esses fatores tenham uma importância significativamente menor. O mesmo acontece com os fatores “capital humano” e “controle interno”, dentro do grupo de intangíveis.

Outro aspecto que merece ser discutido se relaciona com os recursos estratégicos gerados nas diferentes áreas das firmas, mas a apropriabilidade dos benefícios só é considerada ao nível da firma (e não ao nível de subunidades dentro da firma). Caberia perguntar-se se seria possível tratar a firma como um conjunto de subunidades e analisar em cada uma delas a existência de vantagens ou desvantagens competitivas para dessa forma incentivar a afirmação das vantagens e a superação das barreiras ou desvantagens. Nos casos analisados, conviria ter identificado aquelas áreas onde os recursos estratégicos que sustentam melhor desempenho competitivo são gerados, para assim poder reforçá-las como também mudar o rumo das áreas que retardam a competitividade.

É raro achar na literatura referências sobre os recursos compartilhados pelas empresas que muitas vezes se tornam estratégicos. Alguns autores no Brasil (RS²⁰) trabalharam muito sobre esses conceitos, como *clusters* ou aglomerações produtivas. Na maioria dos modelos baseados na VBR presentes na literatura, são negligenciadas as interações que ocorrem entre as firmas e seus recursos em um ambiente de aglomeração industrial, onde, diferentemente de interações unicamente via mercado, ocorrem trocas e compartilhamento de recursos devido à proximidade (FENSTERSEIFER; WILK, 2005).

Seria oportuno desenhar questionários que incluam os recursos que as firmas utilizam conjuntamente e que muitas vezes são responsáveis por grandes VCS. No âmbito das aglomerações produtivas, as relações de cooperação entre empresas e outros agentes potencializam a criação e o uso de novos conhecimentos, sejam tácitos ou explícitos. Estudos recentes sobre aglomerações destacam que a proximidade geográfica facilita o desenvolvimento das relações cooperativas baseadas na confiança que passam a existir e a se intensificar entre os diferentes atores e agentes. Essas relações são importantes para que sejam exploradas vantagens competitivas que são criadas e difundidas dentro do arranjo produtivo (ALIEVI; FENSTERSEIFER, 2005; FENSTERSEIFER, 2007).

²⁰ RS: Estado do Rio Grande do Sul.

Nos casos analisados, é clara a influência da localização geográfica e a dotação de Recursos Naturais que, junto com os incentivos governamentais para o setor, constituem fortes vantagens competitivas compartilhadas. Esses aspectos, embora tenham sido avaliados sob um enfoque particular, talvez poderiam ter sido analisados sob o enfoque do conglomerado.

Outras das questões que merecem ser discutidas referem-se à possível vinculação da teoria de VBR com a de opções reais. O método de opções reais é particularmente válido em projetos desenvolvidos sob duas condições, alto nível de incerteza e possibilidades de dissipá-las, na medida em que se acessa fluxos de novas informações. Na área da construção de VCS, enfrentadas em mercados que mudam e são competitivos, ambas as condições são cumpridas. Dessa forma, no momento de planejar o processo de criação de VCS, os cursos de ação das estratégias frequentemente mudam o rumo, retraem-se, expandem ou contraem segundo a mudança das situações internas e/ou externas, que vão aportando novas condições à trajetória planejada. Nesses casos, vários dos recursos mencionados, como “competência gerencial”, “habilidade para gerenciar mudanças” ou “adaptação ao meio”, tornam-se uma ferramenta chave de gerenciamento empresarial. Vários dos entrevistados (como a Bodega del Fin del Mundo e a Canale) mencionaram a importância de, sobre uma linha estratégica diretiva, ir resolvendo os problemas apresentados conforme eles aparecem e mudar as decisões, adaptando-as segundo a situação de cada momento.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem como missão tirar conclusões com base nos objetivos estabelecidos neste trabalho. Para isso, no ponto 7.1, foram retomadas algumas questões assinaladas no capítulo de introdução, que foram relacionadas com o corpo teórico aplicado e os resultados. Logo, no ponto 7.2, são mencionadas as principais limitações que teve este estudo e, por último, no ponto 7.3, os aportes e sugestões para novos trabalhos.

7.1 CONCLUSÕES

Embora a construção de VCS fosse objeto de estudo desde numerosas perspectivas, não existe uniformidade sobre aquilo que abrange este conceito. Esse fato se deve, em parte, ao seu grau de intangibilidade, aquilo que torna difícil realizar uma avaliação empírica e conceitual do mesmo. Isso acontece apesar do importante papel outorgado às VCS nos processos estratégicos, não unicamente em relação à Teoria de Recursos e Capacidades, mas também sobre outras correntes teóricas, como a Economia dos Custos de Transação ou da Agência, como foram mencionadas.

Este trabalho se propôs analisar a relação entre VCS e recursos estratégicos, tomando como objeto de estudo determinados casos de empresas vinícolas argentinas. As perguntas da pesquisa estiveram relacionadas com a vinculação da criação de VCS e o desempenho competitivo internacional ou como as empresas constroem essas VCS e como intervêm os recursos tangíveis e intangíveis nessa construção. Existe, no âmbito científico argentino e ainda em outros campos, um forte debate sobre as causas que explicam esse desempenho diferencial entre as firmas do setor. Ficou claro neste trabalho que a preocupação sobre as diferenças a nível intra-industrial constitui um verdadeiro interrogante justificado, em termos de habilidade competitiva. Justificado pela dificuldade de operacionalizar conceitos altamente abstratos, mas, às vezes, com implicações evidentemente concretas no mundo dos negócios. No caso do setor vinícola, esse interrogante resulta especialmente importante, já que se trata de um setor cujo comércio está em pleno crescimento, apesar de a sua produção estar decrescendo e o consumo não

esteja tendo uma tendência definida. Também, ao serem incorporados novos atores àqueles já tradicionais exportadores do Velho Mundo, produziu-se um forte movimento no mercado cujas re-acomodações ainda não acabaram de se estabelecer. Países como Estados Unidos, Austrália, Chile e África do Sul decidiram há algumas décadas participar do negócio e o fazem com sucesso, tirando mercados dos tradicionais países europeus. Particularmente na região analisada, as empresas têm que competir também com sua região vizinha, Cuyo, com uma alta tradição em produção e exportação de vinhos de qualidade. Esta última condição manifestou ainda mais a necessidade de desenvolver verdadeiras VCS capazes de fortalecer o posicionamento do setor no exterior.

Como ficou estabelecido neste trabalho, o de VCS é um conceito multidimensional. Compreender este aspecto foi central para interpretar o processo da sua criação, já que permitiu uma visão abrangente de vários fatores que de maneira independente estão envolvidos, ainda que inter-relacionados. Ficou estabelecido, também através dos casos, que a construção de VCS configura um processo de gestão interna, mas com dependência de atores e condições externas, relacionados com a organização. Novamente está presente sua multidimensionalidade, já que agentes externos ou internos contribuem de forma diferente para a construção das VCS das empresas tendo em vista, entre outras coisas, a multiplicidade de variáveis envolvidas e cuja participação relativa difere segundo o grupo de interesse. Pode ser afirmado, então, que o elevado número de grupos participantes do qual depende o sucesso da criação de VCS, assim como sua própria diversidade (gerentes, funcionários, clientes, fornecedores, competidores, investidores), é específico para cada empresa e circunstância e denota sua “complexidade social” ou complexidade intrínseca. Essa diversidade conduz a que cada grupo fixe seu interesse fundamentalmente num determinado conjunto de aspectos relativos às VCS.

De forma sintética, são apresentadas as principais características das VCS que determinam seu processo de criação como uma capacidade de gestão organizativa própria de cada empresa. Em primeiro lugar, a multidimensionalidade. Pode ser concluído que as VCS consistem num composto de várias dimensões relacionadas, mas independentes. Portanto, no momento de realizar uma avaliação das mesmas, devem ser levadas em consideração essas dimensões diferentes e não tratá-las de forma agregada. A característica multidimensional tem implicações imediatas e diretas na hora de planejar e determinar seu caráter estratégico. A multidimensionalidade implica complexidade de fatores, sendo que essa complexidade, quando é compreendida e bem gerida, contribui para o logro e a

sustentação da vantagem competitiva devido ao seu caráter tácito e pouco imitável. Da mesma forma, a multidimensionalidade pressupõe que, para a construção de uma VCS, é necessária a implicação de numerosos fatores sendo, portanto, necessária a colaboração de outros recursos e capacidades para essa acumulação. Fica claro, então, que a geração de VCS é um processo complexo; resultado da combinação de múltiplos fatores ao longo do tempo. Como segundo ponto, é mencionado o lento processo de acumulação. Desde os primeiros estudos empíricos sobre a geração de VCS, foi constatado que para acumulá-las eram necessários longos períodos. Essa característica corrobora com a anterior, pois, por ser um processo multidimensional no qual intervêm numerosos fatores independentes, sua aparição não poderia ser instantânea ou imediata. Esta característica evidencia também seu caráter de complexidade. Esta característica foi destacada claramente nos resultados observados nas empresas analisadas. Em terceiro lugar, foi observada a dependência de diferentes grupos de interesse relacionados com a organização, intervindo na criação de VCS. É considerado um processo cujo desenvolvimento e resultados são construídos conjuntamente com base nas condições de diversos tipos de agentes. Nesse sentido, intervêm diferentes coletivos, grupos de interesse ou atores com os quais a empresa se relaciona, tanto internos à mesma (fundamentalmente trabalhadores, dirigentes e investidores), quanto externos (clientes, fornecedores, aliados, competidores, sociedade em geral, etc). Mais uma vez, desprende-se desta característica a complexidade social que implica. Em quarto lugar, a dificuldade de manipulação por parte da própria empresa. Conseqüência da multidimensionalidade, a lenta acumulação e o envolvimento de diferentes grupos de interesse ou agentes resulta que se torna muito difícil que a geração de VCS possa ser manipulada e moldada com facilidade, de maneira independente do meio, por parte da própria empresa. Esta característica será importante na hora de determinar os passos estratégicos para sua criação e desenvolvimento. Como quinto aspecto, destaca-se o caráter tácito. A geração de VCS é o resultado de percepções subjetivas dos agentes ou coletivos que intervêm interna ou externamente na empresa, em ambientes de assimetrias informativas, sendo, por isso, o resultado de um processo de legitimação social. É evidente que a criação de VCS é algo subjetivo e difícil de explicitar. Isso contribui em boa parte para incidir novamente na sua complexidade. Como sexto ponto, as circunstâncias históricas únicas. Em conseqüência do seu lento processo de acumulação, as circunstâncias históricas concretas que contribuem para a criação de VCS serão únicas e irrepetíveis. Estas características de complexa aplicação e gestão podem ser algumas das causas que

subjazem as divergências do comportamento competitivo entre empresas operando num mesmo mercado.

A comparação do desempenho competitivo entre firmas de alto e baixo desempenho a fim de investigar quais foram os fatores que realmente justificaram a diferença entre elas constituiu-se provavelmente em um dos temas mais desafiantes e atuais no setor escolhido dentro da temática dos agronegócios, e assim foi também neste trabalho. Tanto na sua face acadêmica quanto para os líderes das organizações, tais temas despertaram um vivo interesse como modelo alternativo aos históricos e habituais enfoques da economia clássica, cujas explicações não abordavam o comportamento intra-firma. Desde que os tradicionais mercados de “*commodities*” do passado foram superados pelos atuais, com produtos de alta especialização, industrializados, heterogêneos e complementados por serviços múltiplos, as estratégias de competitividade das firmas se transformaram num objeto central de múltiplas abordagens. Dentro deles, o enfoque a partir dos recursos estratégicos suscitou um sucesso destacado nos últimos anos. Esse sucesso, lamentavelmente, não foi ainda traduzido em suficientes aplicações práticas, capazes de acompanhar os desenvolvimentos teóricos. Embora exista uma ampla literatura a respeito, revisada exaustivamente neste trabalho, pode ser afirmado que a mesma não oferece suficientes modelos e métodos operacionais que possibilitem a validação teórica. E ainda naqueles existentes, raramente estão dedicados ao setor agroindustrial. Alguns dos exemplos mencionados neste trabalho referiram-se aos setores de maior tecnologia e, principalmente, de países desenvolvidos. Cabe resgatar, nesse aspecto, os aportes que o grupo do CEPAN realizou nesse sentido, cuja documentação foi citada várias vezes nos diversos capítulos desta tese. Com o propósito de acompanhar e colaborar com essas iniciativas, foi feito um trabalho conjunto com a Universidade de Buenos Aires da Argentina a fim de aportar outros casos de estudo regionais aos precursores de estudos na Serra Gaúcha do Rio Grande do Sul.

A aplicação do mencionado corpo teórico nesse setor resultou interessante, entre outras causas, fundamentalmente devido ao fato de que mostrou o grande desafio que devem enfrentar as empresas ao compreenderem o difuso componente subjetivo do consumidor no processo de escolha e compra de vinhos, num mercado altamente competitivo. Tendo em vista essa questão, a interpretação dos desejos por parte das empresas cobrou grande relevância. Entenderam que na medida em que esta interpretação pudesse ser internalizada no seio da firma, fundamentando o desenho de estratégias

competitivas, o sucesso empresarial seria alcançável e possível de planificar. Com efeito, o conhecimento do processo mediante o qual as empresas constroem VCS a partir dos recursos constituiu uma questão central.

Obviamente, este trabalho não pretendeu dar resposta a todas as questões delineadas, senão somente abrir algumas alternativas de índole teórica e prática para aportar idéias que ajudem a esclarecer um pouco as profundas e complexas lagoas do conhecimento nesta matéria.

7.2 LIMITAÇÕES

Devem ser mencionadas também certas limitações deste trabalho. Uma das principais questões refere-se à face operacional. O questionário utilizado, embora constituísse uma primeira base, merece ser analisado e adaptado para sua melhor aplicação. Na falta de maior quantidade de trabalhos aplicados, partimos daquele que melhor podia ser adaptado a este setor. Apesar de ter introduzido algumas inovações, os resultados obtidos deveriam ser tomados com precaução para a interpretação dos dados e prestar a suficiente atenção em seu processo de melhoramento. As adaptações incorporadas foram realizadas tendo em vista algumas necessidades importantes para o setor vitivinícola, mas, mesmo assim, antes de serem aplicadas outra vez ao mesmo setor, seria conveniente revisá-las. Outra consideração se refere à lista de recursos utilizada, que deve ser revisada e melhorada para permitir uma escolha mais de acordo com a realidade do setor em estudo. Outra observação se refere ao número de recursos sugerido na eleição, o qual foi bastante arbitrário. Deveria ser analisado se seria conveniente ampliá-lo ou reduzi-lo. Pela experiência neste trabalho, considera-se que alguns dos recursos podem ser suprimidos ou reagrupados e outros requerem maior precisão.

Em segundo lugar, a operacionalização mereceria ser validada com outros casos do mesmo e de outros setores para ampliar a base empírica e sua interpretação. Isso requereria um sistemático esforço de re-interpretação e avaliação que realimentasse os resultados a fim de estabelecer um processo de melhora contínua.

Como terceiro ponto, é desejável que se aumente o número de participantes em futuras pesquisas, isso daria melhor ancoragem ao método e solidez às interpretações. É preferível que o número de casos seja significativo para representar as diversas situações da complexa trama econômica e social. É apropriado destacar que as interpretações e conclusões extraídas não podem ser generalizadas, devendo ser consideradas como exemplos dos casos escolhidos para essa pesquisa.

Em relação à zona selecionada, embora tenha uma longa trajetória na produção de vinhos, algumas das empresas entrevistadas são de recente fundação, portanto, não foi possível construir trajetórias comparáveis de longo tempo na análise da criação de suas VCS. Seria conveniente repetir o estudo dentro de um número de anos suficiente para permitir exprimir com maior clareza a evolução da inserção internacional em cada caso.

Outra limitação interessante constitui aquela mencionada no capítulo de resultados. Destaca-se no ponto 7.1 a importância de avaliar de forma relativa a importância de recursos tangíveis e intangíveis. Esse enfoque poderia esclarecer algumas questões relacionadas com os grupos de desempenho competitivo. Teria sido interessante, nesse sentido, conhecer se existe alguma relação entre recursos intangíveis/ tangíveis que justificaria alguma diferença no desempenho competitivo das empresas.

7.3 APORTES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Em função dos aspectos mencionados neste capítulo, cabe voltar às perguntas de pesquisa formuladas no primeiro capítulo. Nesse sentido, algumas delas, poderiam ser reformuladas, dando lugar às seguintes:

Qual é a relação entre a dotação relativa de recursos tangíveis e intangíveis que permite a criação de VCS para o desempenho competitivo internacional?

Quais as desvantagens competitivas das empresas que dificultam as vantagens competitivas e como poderiam ser superadas?

Como participam em outros setores dos agronegócios as VCS que são mais importantes no setor vitivinícola argentino e como o fazem aquelas menos importantes?

Podem ser identificados dentro de cada firma sub-setores que contribuem e aqueles que atrasam a criação de VCS?

Como intervêm na criação de VCS aqueles recursos compartilhados por várias empresas?

Como intervém o enfoque das opções reais na criação e administração de VCS e, principalmente, nas condições de dependência histórica, ambigüidade causal e complexidade social determinadas em cada uma?

A aplicação da teoria da VBR num setor em particular consiste por si só num fato de relevância. Dados os escassos estudos empíricos, cada vez que se concretiza um outro, ele merece ser destacado. Neste trabalho, foram abordados diversos aspectos da teoria de VBR e da sua aplicação prática. Os casos selecionados cobriram uma diversidade de situações dissímeis, que permitiram enquadrar várias das múltiplas realidades do setor. Em relação aos aportes teóricos, foram vertidas várias alternativas no capítulo de resultados e discussão que deveriam disparar novos enfoques conceituais.

Um dos problemas reiteradamente mencionados neste trabalho foi aquele das dificuldades e discordâncias na literatura em termos de aplicação da teoria em casos práticos.

A escassa literatura a respeito (com óbvias exceções ao grupo de pesquisa do CEPAN sobre este mesmo setor), somado ao que em geral referem-se as indústrias de base mais tecnológica, constituiu um fato que em lugar de obstruir, estabeleceu o grande desafio de se incursionar com a teoria na área de nossa incumbência: aquela dos agronegócios. Assim, os questionários utilizados foram adaptados para poder captar com maior magnitude a riqueza das entrevistas. Isso também se constituiu em uma alternativa inovadora deste trabalho. Junto com as explicações solicitadas para cada item, foi estruturado um pacote de operação que, com as melhoras pertinentes, pode ser aplicado no estudo de outros setores.

A aplicação de entrevistas semi-estruturadas com base em um questionário incluindo perguntas de resposta qualitativa, junto com a classificação em escala numérica, constituiu um avanço significativo no modo de arrecadar informação de forma completa e acabada, para facilitar a construção do conhecimento e suas interpretações.

A propósito da área de aplicação, a prática desta teoria sobre um setor de agronegócios constitui também um aporte significativo ao melhor conhecimento das

condições de competitividade para os países do Mercosul, cuja base econômica e exportadora ainda permanece baseada no setor agroindustrial. Em particular, o setor dos vinhos, com uma crescente complexidade da sua situação comercial internacional, permitiu abordar um setor verdadeiramente dinâmico, onde os atores devem permanecer alertas para sustentar e ampliar suas condições de competitividade.

Outra contribuição inovadora para destacar foi a indagação pontual sobre questões de abordagem muito complexa, tais como a dependência histórica, a ambigüidade causal e a complexidade social, incorporadas especificamente no questionário utilizado. Na literatura destacada, não foram encontradas aplicações nesse sentido. Essas linhas poderiam abrir novos projetos de pesquisa ligados ao tratado neste trabalho.

Seguindo com as implicações positivas, pode-se mencionar a contribuição no conhecimento dos fatores de competitividade do setor, de grande interesse político e institucional na zona objeto do estudo. Dada a grande atividade regional vinculada à produção de vinhos de qualidade, grande parte da comunidade acadêmica, universitária e social está interessada em conhecer esses avanços. Mais ainda, está comprometida com referentes da região para expor publicamente os descobrimentos mais importantes.

As idéias expressas sobre a possibilidade de analisar a dotação relativa de recursos tangíveis e intangíveis, a análise enfocada nas desvantagens comparativas, as do enfoque de conglomerados e a combinação da VBR com opções reais são alguns dos caminhos promissores no campo de conhecimento desta área, abrindo múltiplas possibilidades de estudos posteriores ao presente. A recomendação seria de tomar cada um desses aspectos e desenvolvê-los de forma separada para aprofundar o enfoque de criação de VCS e sua relação com o desempenho competitivo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, Berkeley, v. 31, n. 2, p. 91-106, 1989.

ALIEVI, Rejane M.; FENSTERSEIFER Jaime E. Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo produtivo vinícola da região da serra gaúcha - Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul. Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 4, p. 33-47, 1993.

ANDERSEN, Otto.; KHEAM, Suat. Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. **International Business Review**, Japão, v. 7, p. 163-184, 1998.

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Dow Jones-Irwin: Homewood, 1971.

ANSOFF, H. Igor. Corporate strategy: **an analytic approach to business policy for growth and expansion**. McGraw-Hill: New York, 1965.

ARGENTINA. **Seminario vitivinícola argentino – Australiano**. San Juan-Mendoza. 28 de mayo al 1 de junio de 2007. Disponível em: http://www.mincyt.gov.ar/coopinter_archivos/bilateral/documentos/informe_seminario_vitivinicola_arg_australia.pdf. Acesso em: 10 nov. 2007.

ARGENTINA-IDR. Instituto de Desarrollo Rural. **Análisis económico de las variables vitivinícolas, 2006**. Disponível em: <http://www.idr.org.ar/sectorial/viticola/index.html>. Acesso em: 23 nov. 2007.

ARGENTINA-INV. Instituto Nacional de Vitivinicultura. **Datos estadísticos**. Argentina, 2004.

ARGENTINA-SAGPyA. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. **Alimentos argentinos**. Mayo 2006. Disponível em: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-bebidas/vinos_mayo2006/vinos.htm. Acesso em: 23 nov. 2007.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Okla, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Bringing managers back in: a resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantage. In: BARNEY, J. B.; SPENDER, J. C.; REVE, T. (Eds.). **Does management matter? On competencies and competitive advantage**. Lund: Institute of Economic Research, 1994.

BARNEY, Jay B. Looking inside competitive advantage. **Academy of Management Executive**, Boston, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: Addison-Wesley, 1997.

BARTMESS, Andrew; CERNY, Keith. Building competitive advantage through a global network of capabilities. **California Management Review**, Berkeley, v. 35, n. 2, p. 78-103, 1993.

BLANCO, Lorena. **Serie informes de coyuntura**: situación actual de la vitivinicultura 2003. Mendoza: Fundación IDR, 2003. p. 6-32.

BOURGEOIS III, L. Jay. Strategy and environment: a conceptual integration. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 5, n. 1, p. 25-39, 1980a.

BOURGEOIS III, L. Jay. Performance and consensus. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 1, p. 227-248, 1980b.

CARMELI, Abraham. High- and low- performance firms: do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment? **Technovation**, Inglaterra, v. 2, p. 661-671, Oct. 2001.

CAVUSGIL, S. Tamer. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**, Inglaterra, v. 21, p. 3-22, 1984.

CETRÁNGOLO, Hugo. *et al.* **El negocio de los vinos finos en la argentina**. Buenos Aires: Editorial Facultad de Agronomía, 2003.

CHATTERJEE, S., WERNERFELT, Birger. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 12, p. 33-48, 1991.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. Integrating problem-solving cycles. In: Product Development Performance. **Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry**. Boston: Harvard Business School Press, 1991. p. 205-228.

COCKBURN, Iain; GRILICHES, Zvi. Industry effects and the appropriability measures in the stock market's valuation of R&D and patents. **American Economic Review**, Nashville, v. 78, p. 419-423, May 1988.

COLLIS, Dave J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, p. 118-128, July/Aug. 1995.

COLLIS, Dave J., MONTGOMERY, Cynthia. **Corporate strategy: a resource-based view**. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

CONNER, Kathleen 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**, Okla, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

COYNE, Kevin P. Sustainable competitive advantage: what it is and what it isn't. **Business Horizons**, Bloomington, v. 29, p. 54-61, Jan./Feb. 1986.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 37-52, 1994.

DIERICKX, Ingemar; COOL Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DOSI, Giovanni. **Technical change and economic theory**. Londres: Printer Publishers, 1988a.

DOSI, Giovanni. The nature of the innovative process. In: Dosi, Giovanni. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988b.

DOSI, Giovanni. Perspectives on evolutionary theory. **Science and Public Policy**, London, v. 18, p. 353-361, 1991.

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

FAHY, John. Resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, Japão, v. 11, n. 1, p. 57-78, 2001.

FAHY, John; SMITHEE, Alan. Strategic marketing and the resource based view of the firm. **Academy of Marketing Science Review**, 1999. Disponível em <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>. Acesso em: 24 out.2007.

FENSTERSEIFER, Jaime E. The emerging brazilian wine industry: challenges and prospects for the serra gaúcha wine cluster. **International Journal of Wine Business Research**, Bradford, v. 19, n. 3, p. 187-206, 2007.

FENSTERSEIFER, Jaime E.; WILK, Eduardo. Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance: um estudo no setor vitivinícola do RS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

FERNANDEZ, Esteban *et al.* Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach. **Technovation**, Inglaterra, v. 20, p. 81-92, 2000.

GALBREATH, Jeremy. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. **Technovation**, Inglaterra, v. 25, p. 979-987, Sept. 2005.

GARUD, Raghu; NAYYAR, Praveen. Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 15, p. 365-385, 1994.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 13, p. 135-144, 1992.

HALL, Richard. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 14, p. 607-618, 1993.

HAYES, R. H.; CLARK, K. B. Exploring factors affecting innovation and productivity growth within the business unit. In: CLARK, K. B.; HAYES, R. H.; LORENZ, C. H. (Eds.). **The uneasy alliance: managing the productivity-technology dilemma**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1985.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 6, p. 273-293, 1985.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytic concepts**. St. Paul: West Publishing Company, 1978.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Suíça, v. 3, p. 305-360, 1976.

KAPELKO, Magdalena. **Evaluating efficiency in the framework of resource-based view of the firm**. Evidence from Polish and Spanish Textile Industry. 2005. Disponível em: http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/tercer_ciclo/doctorats/recerca.htm. Acesso em: 30 nov. 2007.

KAY, John. The structure of strategy. **Business Strategy Review**, Oxford, v. 4, n. 2, p. 17-37, 1993.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, Providence, v. 3, p. 383-397, 1992.

LEARNED, C.W. *et al.* **Business Policy**. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 13, p. 111-125, 1992.

LIKERT, Rensis A. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. New York: Archives of Psychology, 1932. p. 55-65.

LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, New York, v. 13, n. 2, p. 418-438, Autumn 1982.

MADHOK, Anoop. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 18, p. 39-61, 1997.

MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MALERBA, Franco; ORSENIGO, Luigi. Schumpeterian patterns of innovation. **Cambridge Journal of Economics**, London, n. 19, p. 47-65, 1995.

MOOD, A. M.; GRAYILL, F. A.; BOES, D. C. **An introduction to the theory of statistics**. New York: McGraw Hill, 1974.

MORAN, Peter; GHOSHAL, Sumantra. Markets, firms, and the process of economic development. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 24, p. 390-412, 1999.

NELSON, Richard R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NORDSTRÖM, Kjell. **The internationalization process of the firm**: Searching for new patterns and explanations. Georgia: Institute for International Business, Stockholm School of Economics, 1991.

OIV. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA VIÑA Y EL VINO – OIV. **Situación del sector vitivinícola mundial en 2004**. Disponível em: <http://www.oiv.int/es/accueil/index.php>. Acesso em: 1 dez. 2007.

OIV. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA VIÑA Y EL VINO. Congreso de la OIV en Budapest (Hungria), **Informe sobre la Situación de la Vitivinicultura mundial en 2006**. Disponível em: <http://www.oiv.int/es/accueil/index.php>. Acesso em: 5 dez. 2007.

PAVITT, Keith. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, Amsterdam, v. 13, p. 343-373, 1984.

PAVITT, Keith. The objectives of technology policy. **Science and Public Policy**, London, v. 14, n. 4, p. 182-188, 1987.

PENG, Mike W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, Okla, v. 27, p. 803-829, 2001.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 14, p. 179-191, 1993.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Garden City: Anchor Book. 1967.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 12, n. special, p. 95-117, Summer 1991.

PRAHALAD, Coimbatore.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

REED, R.; DeFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 15, n.1, p. 88-102, 1990.

REID, S. The Decision-maker and Export Entry and Expansion. **Journal of international Business Studies**, Columbia, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1990.

RICARDO, David. **Principios de economía política y tributación**. México: Fondo Cultura, 1817.

ROBERTS, P.; DOWLING, G. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002.

RODRÍGUEZ, José Miguel; POMEDA, Jesús. **Una aplicación del análisis VRIO en el sector turístico español: el caso de un hotel de Madrid**. Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas Universidad Autónoma de Madrid. Madrid. May. 1999.
Disponível em: www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/analisis_vrio.doc.
Acesso em: 23 nov. 2007.

RUIZ, Ana María. **Caracterización de la cadena vitivinícola**. Mendoza: Fundación IDR – INTA, 1999. p. 5-36.

RUMELT, Richard. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, Richard B. (Ed.). **Competitive strategic management**. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. p. 566-570.

RUMELT, Richard. P. Theory, strategy and entrepreneurship. In: TEECE, David J.(Ed.). **The competitive challenge**. New York: Harper & Row, 1987. p. 137-158.

SHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

TALLMAN S. Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 12, p. 69-82, 1991.

TEECE, David J. Firm boundaries, technological innovation and strategic management. In: THOMAS, L. G. (Ed.). **The economics of strategic planning**. Lexington: Lexington Books, 1986. p. 187-199.

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

USDA. **World wine situation and outlook** . Disponível em: <http://www.fas.usda.gov/agx/Processed/Wine/Production.html>. Acesso em: 12 dez. 2007.

VINOS AL MUNDO. **El vino**. Disponível em <http://www.vinosalmundo.com/regiones.asp?sec=1>. Acesso em: 4 abr. 2007.

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

WILK, Eduardo O.; FENSTERSEIFER, Jaime E. **Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance**: um estudo no setor vitivinícola do RS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM..

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

WILK, Eduardo O. **Uso de uma abordagem de core competences na formulação de um portfólio de diversificação**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

WILK, Eduardo O.; FENSTERSEIFER, Jaime E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **The machine that changed the world**. Nueva York: Harper Perennial Press, 1991.

YACUZZI, Enrique. **El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación**. Universidad del CEMA. Disponível em: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2007.

YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ANEXOS

ANEXO A - SUPERFÍCIE DO VINHEDO MUNDIAL

PAIS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
AFRIQUE								
AFRIQUE DU SUD	100	102	112	129	132	133	1	0,7%
ALGERIE (*jusqu'en 1999)	142	98	59	80	94	95	1	1,1%
EGYPTE*	48	54	58	69	70	71	1	1,4%
LIBYE*	7	7	8	9	9	9	0	0,0%
MADAGASCAR*	2	2	2	2	2	2	0	0,0%
MAROC	47	50	49	50	50	50	0	0,0%
TANZANIE*	2	3	2	3	3	3	0	15,4%
TUNISIE	30	28	28	26	24	23	-1	-3,1%
AUTRES PAYS D'AFRIQUE	1	1	2	4	4	4	0	0,0%
TOTAL AFRIQUE	380	344	320	372	388	390	3	0,7%
AMERIQUE								
CANADA (*jusqu'en 2000)	8	6	8	11	11	11	0	-0,8%
ETATS-UNIS *	329	331	376	415	415	398	-17	-4,0%
MEXIQUE (*jusqu'en 1999)	58	46	43	41	42	42	0	0,0%
ARGENTINE	259	209	208	208	211	213	3	1,2%
BOLIVIE	4	4	4	3	3	3	0	4,2%
BRESIL (1,05)	58	60	59	69	72	74	2	2,8%
CHILI*	124	124	147	184	185	189	4	2,2%
PEROU	9	10	11	11	11	11	0	0,8%
URUGUAY*	19	12	10	10	10	9	-1	-9,0%
VENEZUELA	1	1	1	1	1	1	0	41,4%
AUTRES PAYS D'AMERIQUE	7	5	2	4	4	4	0	0,0%
TOTAL AMERIQUE	876	808	869	955	963	955	-9	-0,9%
ASIE								
AFGHANISTAN*	55	52	52	52	50	50	0	0,0%
CHINE *	148	153	218	421	455	471	16	3,5%
CHYPRE	31	22	20	18	17	17	0	-2,6%
COREE*	17	20	31	28	27	25	-2	-6,2%
INDE*	21	37	44	54	65	65	1	0,8%
IRAK*	61	56	52	52	50	50	0	0,0%
IRAN (*jusqu'en 1999)	228	244	274	302	300	296	-4	-1,3%
ISRAEL	5	5	6	8	7	8	1	8,1%
JAPON	27	25	22	21	21	20	0	-2,2%
JORDANIE*	6	7	4	4	4	4	0	-4,7%
LIBAN*	30	30	18	15	15	15	0	-0,3%
PAKISTAN (1,03)	3	5	10	13	13	13	0	2,4%
SYRIE*	121	90	75	56	46	46	0	0,5%
THAÏLANDE	3	3	3	4	4	4	0	0,0%
TURQUIE*	636	615	584	570	570	570	0	0,0%
YEMEN*	17	21	24	25	25	25	0	1,7%
AUTRES PAYS D'ASIE (1,03)	14	18	21	27	27	27	0	0 %
TOTAL ASIE	1422	1404	1459	1668	1695	1707	11	0,7 %

1000 ha

(*) Superficie en production x 1,075

Chiffres en italiques : estimation O.I.V.

Continua...

... continuação.

PAIS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
EUROPE								
ALLEMAGNE	102	106	104	102	102	102	0	-0,2%
AUTRICHE	58	56	50	48	48	49	1	2,3%
ESPAGNE	1506	1290	1184	1202	1207	1200	-7	-0,6 %
FRANCE	996	940	915	898	888	889	1	0,1%
GRECE	160	138	131	130	130	130	0	0,0%
ITALIE	1063	985	909	872	862	849	-13	-1,5 %
LUXEMBOURG*	1	1	1	1	1	1	0	-28,9%
PORTUGAL	282	269	257	251	250	247	-3	-1,2%
ROYAUME-UNI	0	1	1	1	1	1	0	29,4%
Sous-total UE15	4168	3786	3553	3505	3490	3468	-21	-0,6 %
ALBANIE	0	5	5	7	7	7	0	6,1%
BOSNIE-HERZEG.*	0	6	4	4	4	4	0	3,4%
BULGARIE (1,03 jusqu'en 2000)	140	136	113	109	98	97	-1	-1,2%
CROATIE*	0	62	59	62	61	54	-8	-12,3%
HONGRIE	143	133	126	93	88	83	-5	-5,6%
ANC.R.MACEDOINE*	0	34	30	30	29	27	-2	-5,8%
REP.TCHEQUE	0	12	13	16	16	19	2	14,7%
ROUMANIE	244	251	253	243	239	222	-17	-7,2%
SLOVAQUIE	0	26	22	13	13	12	-1	-7,6%
SLOVENIE	0	18	17	17	17	17	0	0,0%
YUGOSLAVIE (S.M.)	0	91	76	72	71	72	1	1,5%
TCHECOSL.(EX)	47	0	0	0	0			
YUGOSL.(EX)*	244	0	0	0	0			
Sous-total PECO	817	774	719	666	643	613	-30	-4,6%
U.R.S.S.(EX)	1110							
ARMENIE		25	18	13	13	14	1	9,5%
AZERBAIDJAN*		128	44	9	8	8	0	-4,2%
BIELORUSSIE*		5	3	0	0	0		
GEORGIE(*jusqu'en 1999)		89	76	61	64	64	0	-0,2%
KAZAKHSTAN (*jusqu'en 1999)		21	12	12	10	10	0	3,0%
KYRGISTAN (*jusqu'en 1999)		8	8	8	7	7	0	-4,2%
LITUANIE*		2	3	0	0	0		
MOLDAVIE (nouvelle série)		195	162	153	149	146	-2	-1,6%
RUSSIE		115	76	68	70	73	2	3,4%
TADJIKISTAN (*jusqu'en 1999)		30	34	36	30	30	0	0,0%
TURKMENISTAN*		23	28	28	30	30	0	0,0%
UKRAINE		165	125	103	99	103	4	4,0%
OUZBEKISTAN (1,05)		121	103	106	103	102	-1	-1,2%
Sous-total EX U.R.S.S.	1110	925	690	598	583	587	4	0,6%
MALTE	1	1	1	0	1	1	0	81,8%
SUISSE	14	15	15	15	15	15	0	0,1%
Sous-total autre EUROPE	15	16	15	15	15	16	0	3,0%
TOTAL EUROPE	6110	5501	4978	4783	4731	4684	-47	-1,0 %
OCEANIE								
AUSTRALIE	59	65	106	159	157	164	7	4,2%
NOUVELLE-ZELANDE	5	6	11	17	20	23	3	15,0%
TOTAL OCEANIE	64	71	117	176	177	187	10	5,5%
TOTAL MONDIAL	8852	8128	7742	7955	7955	7923	-32	-0,4 %

(*) Superficie en production x 1,075

Chiffres en italiques : estimation O.I.V.

Fonte: Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (O.I.V.)

ANEXO B - PAÍSES PRODUTORES DE VINHO

PAYS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
AFRIQUE								
AFRIQUE DU SUD	7 742	8 228	7 837	7 189	8 853	9 279	426	4,8%
ALGERIE	687	518	391	700	820	770	-50	-6,1%
EGYPTE	21	24	27	42	42	42	0	0,0%
MADAGASCAR	82	87	89	89	89	89	0	0,0%
MAROC	401	322	350	342	343	350	7	2,0%
TUNISIE	306	297	365	271	246	375	129	52,4%
AUTRES PAYS AFRIQUE	20	18	32	42	42	45	3	7,1%
TOTAL AFRIQUE	9 259	9 494	9 091	8 675	10 435	10 950	515	4,9%
AMERIQUE								
CANADA	457	324	403	469	359	522	163	45,4%
ETATS-UNIS	18 167	17 619	20 386	20 300	19 500	20 109	609	3,1%
MEXIQUE	1 905	1 760	1 340	1 012	1 096	<i>1 100</i>	4	0,4%
ARGENTINE	19 914	15 588	13 456	12 695	13 225	15 464	2 239	16,9%
BOLIVIE	20	20	20	20	20	20	0	-2,3%
BRESIL	2 968	3 095	2 920	3 212	2 620	3 925	1 305	49,8%
CHILI	4 135	3 326	5 066	5 623	6 682	6 301	-381	-5,7%
PARAGUAY	73	75	74	60	60	60	0	0,0%
PEROU	100	89	121	127	133	<i>130</i>	-3	-2,3%
URUGUAY	856	878	999	714	839	1 126	287	34,2%
AUTRES PAYS D'AMERIQUE	1	2	2	22	22	22	0	0,0%
TOTAL AMERIQUE	48 595	42 776	44 786	44 254	44 556	48 779	4 223	9,5%
ASIE								
CHINE	2 734	5 140	9 581	11 200	<i>11 600</i>	<i>11 700</i>	100	0,9%
CHYPRE	682	619	586	240	385	404	19	4,9%
ISRAEL	156	123	85	57	57	60	3	5,3%
JAPON	544	551	949	1 110	938	862	-76	-8,1%
LIBAN	106	257	188	150	150	150	0	0,0%
TURQUIE	222	275	311	262	225	<i>250</i>	25	11,1%
AUTRES PAYS D'ASIE	4	3	3	3	3	3	0	0,0%
TOTAL ASIE	4 448	6 968	11 703	13 022	13 358	13 429	71	0,5%

Chiffres en italiques : estimation O.I.V.

1000 hl

ANNEXE F (fin)

PAYS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
EUROPE								
ALLEMAGNE	10 012	10 391	9 989	9 885	8 191	10 047	1 856	22,7%
AUTRICHE	2 733	2 485	2 351	2 599	2 526	2 735	209	8,3%
BELGIQUE	2	1	1	2	2	2	0	0,0%
LUXEMBOURG	166	170	136	154	123	156	33	26,8%
ESPAGNE	33 519	26 438	34 162	33 478	41 843	42 988	1 145	2,7%
FRANCE	64 641	52 886	56 271	50 353	46 360	57 386	11 026	23,8%
GRECE	4 244	3 668	3 832	3 085	3 799	4 295	496	13,1%
ITALIE	65 715	60 768	54 386	44 604	44 086	53 000	8 914	20,2%
PORTUGAL	8 455	7 276	6 828	6 677	7 340	7 481	141	1,9%
ROYAUME-UNI	11	18	14	10	15	17	2	13,3%
Sous-total UE15	189 497	164 101	167 970	150 847	154 285	178 107	23 822	15,4%
ALBANIE	254	117	153	66	92	100	8	8,7%
BOSNIE-HERZEG,*		72	46	75	76	76	0	0,0%
BULGARIE	4 434	3 462	2 811	1 982	2 314	1 949	-365	-15,8%
CROATIE*		1 954	2 096	2 095	1 768	1 561	-207	-11,7%
HONGRIE	10 974	3 823	4 126	3 333	3 880	4 340	460	11,9%
ANC.R.MACEDOINE*		917	1 057	447	930	900	-30	-3,2%
REP.TCHEQUE*		487	514	495	510	540	30	5,9%
ROUMANIE	7 133	5 529	6 173	5 461	5 555	6 166	611	11,0%
SLOVAQUIE*		685	482	315	540	409	-131	-24,3%
SLOVENIE*		781	476	540	671	506	-165	-24,6%
YOUgosLAVIE(S.M.)*		2 615	2 686	1 620	1 734	1 740	6	0,3%
TCHECOSL.(EX)	1 275							
YOUgosL.(EX)	5 954							
Sous-total PECO	30 023	20 441	20 621	16 429	18 070	18 287	217	1,2%
U.R.S.S.(EX)	16 314							
ARMENIE*		218	50	72	27	50	23	85,2%
AZERBAIDJAN*		243	129	57	38	55	17	44,7%
BIELORUSSIE*		73	149	75	75	75	0	0,0%
ESTONIE*		15	26	20	20	20	0	0,0%
GEORGIE*		1 767	1 503	1 136	800	950	150	18,8%
KAZAKHSTAN*		244	179	236	328	250	-78	-23,8%
KYRGISTAN*		54	21	44	36	36	0	0,0%
LETONIE*		40	12	0	0	0		
LITHUANIE*		35	40	47	36	52	16	44,4%
MOLDAVIE*		4 008	2 151	2 251	3 215	3 026	-189	-5,9%
RUSSIE*		3 348	2 512	4 060	4 530	5 120	590	13,0%
TADJIKISTAN*		91	74	60	62	62	0	0,0%
TURKMENISTAN*		267	317	240	240	240	0	0,0%
UKRAINE*(nvelle série)		1 741	1 414	2 430	2 380	2 000	-380	-16,0%
OUBEKISTAN*		670	564	336	458	450	-8	-1,7%
Sous-total EX-U.R.S.S.	16 314	12 814	9 141	11 064	12 245	12 386	141	1,2%
MALTE	21	28	35	62	70	70	0	0,0%
SUISSE	1 310	1 218	1 222	1 112	967	1 159	192	19,9%
Sous-total autre EUROPE	1 331	1 246	1 256	1 174	1 037	1 229	192	18,5%
TOTAL EUROPE	237 165	198 601	198 989	179 513	185 637	210 009	24 372	13,1%
OCEANIE								
AUSTRALIE	4 285	4 810	7 380	11 509	10 194	13 811	3 617	35,5%
NOUVELLE-ZELANDE	439	443	568	890	550	1 192	642	116,7%
TOTAL OCEANIE	4 724	5 253	7 948	12 399	10 744	15 003	4 259	39,6%
TOTAL MONDIAL	304 192	263 092	272 517	257 864	264 730	298 170	33 440	12,6%

(*) Moyenne 92-95

Chiffres en italiques : estimation O.I.V.

Source : Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (O.I.V.)

ANEXO C - PAÍSES CONSUMIDORES DE VINHO

1000 hl

ANNEXE I

PAYS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
AFRIQUE								
ANGOLA	195	400	349	398	497	579	82	16,5%
AFRIQUE DU SUD	3 359	3 651	3 961	3 884	3 487	3 509	22	0,6%
ALGERIE	230	247	223	320	220	250	30	13,6%
COTE D'IVOIRE	396	181	225	286	280	147	-133	-47,5%
EGYPTE	21	24	28	42	42	42	0	-0,2%
MADAGASCAR	83	88	92	92	93	94	1	0,9%
MAROC	286	233	385	292	340	326	-14	-4,1%
TUNISIE	206	215	216	202	217	215	-2	-0,9%
AUTRES PAYS D'AFRIQUE	1 261	1 249	811	934	964	964	0	0,0%
TOTAL AFRIQUE	6 038	6 288	6 289	6 450	6 140	6 126	-14	-0,2%
AMERIQUE								
CANADA	1 831	1 792	2 394	2 884	3 440	3 607	167	4,9%
ETATS-UNIS	20 791	18 759	20 814	22 538	23 801	24 308	507	2,1%
MEXIQUE	147	167	150	150	150	150	0	0,0%
ARGENTINE	17 804	15 720	12 899	11 988	12 338	11 113	-1 225	-9,9%
BOLIVIE	23	23	25	24	26	26	0	-0,9%
BRESIL	2 861	2 992	2 725	3 178	3 077	3 177	100	3,2%
CHILI	3 499	2 350	2 410	2 297	2 552	2 547	-5	-0,2%
PARAGUAY	110	163	180	127	154	253	99	64,3%
PEROU	100	125	202	472	518	507	-11	-2,1%
URUGUAY	856	878	1 042	814	754	848	94	12,5%
AUTRES PAYS D'AMERIQUE	431	491	664	785	1 232	1 232	0	0,0%
TOTAL AMERIQUE	48 453	43 459	43 505	45 256	48 042	47 768	-274	-0,6%
ASIE								
CHINE (yc Macau et H.K.)	2 739	5 098	9 858	11 470	11 586	13 286	1 700	14,7%
CHYPRE	70	78	86	126	165	165	0	0,0%
ISRAEL	135	106	77	83	61	71	10	16,4%
JAPON	1 204	1 361	2 801	2 784	2 544	2 523	-21	-0,8%
LIBAN	96	230	167	137	135	135	0	-0,3%
TURQUIE	193	248	252	178	167	191	24	14,4%
AUTRES PAYS D'ASIE	147	204	400	466	537	537	0	0,0%
TOTAL ASIE	4 583	7 325	13 641	15 243	15 195	16 908	1 713	11,3%

Chiffres en italiques : estimation O.I.V.

1000 hl

ANNEXE I (fin)

PAYS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
EUROPE								
ALLEMAGNE	18 389	18 544	19 279	20 272	19 735	19 593	-142	-0,7%
AUTRICHE	2 630	2 563	2 476	2 403	2 383	2 400	17	0,7%
Belgique-Luxembourg	2 086	2 226	1 815					
BELGIQUE				2 724	2 614	2 741	127	4,9%
LUXEMBOURG				283	253	263	10	4,0%
DANEMARK	1 014	1 190	1 560	1 709	1 706	1 612	-94	-5,5%
ESPAGNE	17 402	15 439	14 427	13 960	13 798	13 898	100	0,7%
FINLANDE	167	272	305	416	453	473	20	4,4%
FRANCE	41 715	37 310	35 305	34 820	34 081	33 141	-940	-2,8%
GRECE	3 022	2 752	2 834	2 420	2 450	3 275	825	33,7%
IRLANDE	123	152	333	495	580	562	-18	-3,1%
ITALIE	36 621	35 122	31 950	27 709	29 343	28 300	-1 043	-3,6%
PAYS-BAS	2 071	2 149	2 455	3 330	3 563	3 340	-223	-6,3%
PORTUGAL	5 900	5 650	5 074	4 650	5 290	4 828	-462	-8,7%
ROYAUME-UNI	6 039	6 542	8 139	9 916	10 622	10 729	107	1,0%
SUEDE	1 026	1 058	1 136	1 473	1 502	1 324	-178	-11,8%
Sous-total UE	138 205	130 968	127 087	126 580	128 372	126 479	-1 894	-1,5%
ALBANIE	76	133	159	73	107	182	75	70,1%
BOSNIE-HERZEG.*		150	42	82	72	101	29	39,4%
BULGARIE	1 161	987	851	1 309	1 400	1 350	-50	-3,6%
CROATIE*		1 757	1 969	2 037	1 748	1 856	108	6,2%
HONGRIE	2 361	3 175	3 054	3 454	3 120	3 080	-40	-1,3%
MACEDOINE*		233	267	160	223	200	-23	-10,3%
POLOGNE	972	310	551	538	575	611	36	6,2%
REP.TCHEQUE*		595	654	1 087	1 174	820	-354	-30,2%
ROUMANIE	6 777	5 272	5 968	4 964	5 050	5 800	750	14,9%
SLOVAQUIE*		401	477	608	593	600	7	1,2%
SLOVENIE*		825	830	600	880	880	0	0,0%
YOUGOSLAVIE(S.M.)*nvelle série		2 122	1 778	1 212	910	1 000	90	9,9%
TCHECOSL.(EX)	1 531							
YOUGOSL.(EX)	5 270							
Sous-total PECO	18 148	15 960	16 601	16 124	15 852	16 480	628	4,0%
U.R.S.S.(EX)	17 574							
ARMENIE*		221	48	41	24	77	53	219,2%
AZERBAIDJAN*nvelle série		44	15	41	15	22	7	46,7%
BIELORUSSIE*nvelle série		241	268	274	335	492	157	47,1%
ESTONIE*		37	93	80	83	102	19	22,9%
GEORGIE*nvelle série		1 746	1 169	344	311	131	-180	-57,9%
KAZAKHSTAN*		311	262	271	358	280	-78	-21,8%
KYRGISTAN*		63	40	38	37	32	-5	-13,5%
LETONIE*		52	108	145	166	130	-36	-21,8%
LITHUANIE*		82	224	235	238	193	-45	-18,9%
MOLDAVIE*		1 611	745	208	206	211	5	2,4%
RUSSIE*		6 487	4 565	6 404	8 682	10 159	1 477	17,0%
TADJIKISTAN*		64	59	60	62	62	0	0,0%
TURKMENISTAN*		162	299	245	246	247	1	0,4%
UKRAINE*		1 186	1 198	1 817	1 780	1 800	20	1,1%
OUBKÉKISTAN*		609	530	322	453	446	-7	-1,5%
Sous-total Ex-URSS	17 574	12 914	9 623	10 526	12 996	14 384	1 388	10,7%
ILES FEROE	2	2	2	3	3	3	1	20,0%
ISLANDE	16	13	20	25	28	30	2	7,1%
MALTE	22	27	30	35	40	40	0	0,0%
NORVEGE	254	284	429	550	562	578	16	2,8%
SUISSE	3 143	2 978	2 956	3 011	2 967	2 933	-34	-1,1%
Sous-total autres EUROPE	3 436	3 304	3 437	3 624	3 600	3 584	-16	-0,4%
TOTAL EUROPE	177 363	163 147	156 748	156 854	160 820	160 927	106	0,1%
OCEANIE								
AUSTRALIE	3 297	3 208	3 606	4 007	4 196	4 361	165	3,9%
NOUV. ZELANDE	432	364	385	656	745	770	25	3,4%
OCEANIE AUTRES PAYS	79	85	80	101	101	101	0	0,0%
TOTAL OCEANIE	3 808	3 657	4 070	4 764	5 042	5 232	190	3,8%
TOTAL MONDE	240 244	223 877	224 253	228 567	235 239	236 961	1 721	0,7%

(*) Moyenne 92-95

Chiffres en italiques : estimation O.I.V.

I per capita par an

ANNEXE J

PAYS	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Var moy/an 01-04/97-00
AFRIQUE									
AFRIQUE DU SUD	9,5	9,0	9,1	8,9	8,9	8,7	7,7	7,8	-9,2%
ALGERIE	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	1,0	0,7	0,8	7,4%
EGYPTE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	39,2%
MADAGASCAR	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	-10,1%
MAROC	1,2	1,4	1,8	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	-24,4%
TUNISIE	2,2	2,6	2,3	2,2	2,3	2,1	2,2	2,2	-5,4%
AMERIQUE									
CANADA	7,0	8,0	8,8	9,0	9,0	9,2	10,9	11,4	23,8%
ETATS-UNIS	7,5	7,4	7,4	7,4	7,4	7,7	8,1	8,2	5,3%
MEXIQUE	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	-5,9%
ARGENTINE	37,5	35,1	34,3	33,7	32,1	31,6	32,1	28,6	-11,6%
BOLIVIE	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	-6,1%
BRESIL	1,6	1,5	1,7	1,8	1,8	1,8	1,7	1,8	5,6%
CHILI	13,1	18,3	19,0	14,9	14,6	14,7	16,1	15,9	-6,1%
PARAGUAY	3,4	2,4	3,4	4,6	3,1	2,2	2,6	4,2	-11,9%
PEROU	0,7	0,7	0,7	1,2	1,6	1,8	1,9	1,8	114,4%
URUGUAY	33,1	34,4	32,8	28,3	29,2	24,0	22,1	24,7	-22,2%
ASIE									
CHINE	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	1,0	9,9%
CHYPRE	11,2	11,2	10,8	11,5	14,6	15,8	20,6	20,4	59,7%
ISRAEL	1,3	1,4	1,3	1,5	1,2	1,3	0,9	1,1	-18,5%
JAPON	1,9	3,1	2,6	2,1	2,2	2,2	2,0	2,0	-13,9%
LIBAN	6,5	4,8	4,8	4,4	4,2	3,8	3,7	3,6	-25,3%
TURQUIE	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	-23,6%
EUROPE (yc ExURSS)									
ALBANIE	5,4	3,4	4,2	2,5	4,7	2,3	3,4	5,7	3,6%
ALLEMAGNE	22,9	23,1	24,0	24,5	24,3	24,6	23,9	23,7	2,2%
ARMENIE	1,4	0,6	1,8	1,2	1,8	1,3	0,8	2,5	28,5%
AUTRICHE	30,9	30,6	30,9	30,6	28,3	29,6	29,4	29,6	-5,0%
AZERBAIDJAN*	0,2	0,2	0,0	0,3	0,3	0,5	0,2	0,3	76,6%
BELGIQUE	0,0	0,0	0,0	24,3	23,4	26,5	25,3	26,5	319,2%
BIELORUSSIE*	3,1	2,8	1,7	2,7	2,5	2,8	3,4	5,0	32,4%
BOSNIE-HERZEG.	0,2	1,8	1,3	1,4	2,5	2,0	1,7	2,4	85,6%
BULGARIE	7,3	7,9	12,1	14,2	19,1	16,4	17,7	17,2	69,7%
CROATIE	48,7	48,1	46,2	40,7	42,7	45,9	39,5	42,0	-7,4%
DANEMARK	30,2	30,1	29,5	30,5	33,2	31,9	31,8	30,0	5,5%
ESPAGNE	36,2	36,6	35,1	34,5	34,8	34,1	33,6	33,8	-4,3%
ESTONIE*	6,5	7,4	6,6	7,6	7,2	6,0	6,3	7,8	-3,1%
FINLANDE	5,0	6,1	6,5	6,8	7,4	8,0	8,7	9,1	35,9%
FRANCE	60,6	61,8	59,9	58,2	56,9	58,2	56,7	54,8	-5,8%
GEORGIE*	31,6	20,9	10,9	9,1	7,3	6,6	6,1	2,6	-68,9%
GRECE	25,2	27,2	28,2	26,2	26,9	22,1	22,3	29,8	-5,5%
HONGRIE	29,0	29,2	31,6	31,5	32,1	34,8	31,6	31,3	7,0%
IRLANDE	7,8	8,7	9,9	11,0	12,2	12,7	14,7	14,1	43,3%
ISLANDE	6,3	7,2	8,1	8,2	8,4	8,7	9,7	10,3	24,4%
ITALIE	53,7	55,4	54,9	53,5	52,4	48,2	51,1	49,3	-7,5%
KAZAKHSTAN*	1,5	2,0	1,6	2,0	1,1	1,8	2,3	1,8	-3,7%
KYRGISTAN*	1,4	0,7	0,3	0,4	0,8	0,8	0,7	0,6	3,4%
LETONIE*	3,0	2,3	6,9	6,2	5,0	6,2	7,2	5,7	31,1%
LITHUANIE	5,5	5,9	7,0	5,4	5,3	6,8	6,9	5,6	3,7%
LUXEMBOURG	0,0	0,0	0,0	62,1	58,0	63,4	55,8	57,3	277,8%
MACEDOINE	19,2	24,0	8,9	4,9	5,8	7,8	10,8	9,7	-40,1%
MALTE	8,5	5,7	9,5	6,4	7,7	8,9	10,2	10,1	22,3%
MOLDAVIE*	24,9	16,3	11,5	13,5	10,0	4,9	4,8	4,9	-62,7%
NORVEGE	9,5	9,7	10,6	10,4	11,1	12,2	12,4	12,7	20,6%
OUBÉKISTAN*	2,6	2,4	2,4	1,6	1,7	1,3	1,7	1,7	-29,1%
PAYS-BAS	15,3	14,0	15,9	19,5	20,8	20,7	22,1	20,6	30,0%
POLOGNE	1,3	1,6	1,7	1,5	1,3	1,4	1,5	1,6	-7,3%
PORTUGAL	52,5	50,7	50,6	45,9	46,8	46,3	52,6	47,9	-3,0%
REP. TCHEQUE*	6,4	6,4	6,3	6,6	8,7	10,6	11,5	8,0	51,9%
ROUMANIE	28,8	24,0	25,9	23,2	21,0	22,2	22,6	26,0	-9,9%
ROYAUME-UNI	14,0	14,2	14,3	15,4	16,6	16,7	17,9	18,0	19,6%
RUSSIE*	3,6	3,5	2,3	3,2	4,2	4,4	6,1	7,1	72,8%
SLOVAQUIE	6,1	6,6	8,3	11,7	11,9	11,3	11,0	11,1	38,4%
SLOVENIE	50,1	40,1	27,4	34,3	30,2	30,2	44,4	44,4	-1,8%
SUEDE	11,9	12,4	13,6	13,4	14,9	16,6	16,9	14,9	23,7%
SUISSE	40,5	40,6	41,1	43,1	42,9	42,0	41,4	40,9	1,2%
TADJIKISTAN*	1,0	0,8	0,8	0,6	0,9	1,0	1,0	1,0	23,1%
TURKMENISTAN*	6,4	7,0	7,8	7,8	5,1	5,1	5,1	5,0	-29,9%
UKRAINE*	2,4	2,5	2,3	2,4	2,6	3,7	3,7	3,7	42,8%
YOUgoslavie(S.M.)	27,9	14,7	8,5	9,6	10,0	11,5	8,6	9,5	-34,7%
OCEANIE									
AUSTRALIE	18,7	19,4	19,7	20,4	20,5	20,5	21,3	21,9	7,7%
NOUV. ZELANDE	10,5	10,3	10,2	10,9	15,9	17,1	19,2	19,7	71,4%

(*) Moyenne 92-95

ANEXO D - IMPORTAÇÕES DE VINHO POR PAÍSES

PAYS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
AFRIQUE								
AFRIQUE DU SUD	8	14	133	53	68	13	-55	-80,9%
ANGOLA	195	400	349	398	497	579	82	16,5%
BENIN	17	16	31	36	47	38	-9	-19,1%
BOTSWANA	13	30	23	47	39	39	0	0,0%
CAMEROUN	102	40	56	30	65	52	-13	-20,0%
CAP VERT	24	41	30	30	29	39	10	32,3%
CENTRE AF. REP.	26	14	6	5	6	7	1	16,7%
CONGO REP.	56	35	35	35	30	48	18	59,1%
CONGO DEM.REP.	5	19	5	3	10	15	5	50,0%
COTE D'IVOIRE	396	181	226	287	280	148	-132	-47,1%
GABON	132	92	109	85	38	71	33	86,8%
GUINEE	6	6	4	14	13	7	-6	-46,2%
GUINEE BISSAU	10	25	26	43	37	35	-2	-5,7%
KENYA	9	15	20	31	27	38	11	41,3%
MAROC	3	50	80	40	74	43	-31	-41,9%
MAURICE	7	10	14	13	15	16	1	8,2%
MOZAMBIQUE	16	72	56	117	51	72	21	41,0%
NIGER	4	3	5	8	4	5	1	19,9%
NIGERIA	16	29	7	3	42	31	-11	-26,2%
SAO TOME	7	20	24	36	37	36	-1	-2,8%
SENEGAL	73	41	43	97	91	89	-2	-2,4%
TOGO	20	18	21	24	40	40	0	0,0%
AUTRES PAYS D'AFRIQUE	86	120	346	559	572	600	28	4,9%
TOTAL AFRIQUE	1 230	1 292	1 649	1 994	2 113	2 061	-52	-2,5%
AMERIQUE								
CANADA	1 389	1 480	2 013	2 437	2 697	2 668	-29	-1,1%
ETATS-UNIS	2 986	2 509	4 096	5 460	6 082	6 415	333	5,5%
MEXIQUE	88	127	122	344	227	224	-3	-1,3%
ARGENTINE	0	118	72	2	2	2	0	0,0%
BAHAMAS	22	20	27	22	23	20	-3	-14,8%
BERMUDES	10	13	15	14	12	13	1	5,3%
BOLIVIE	3	2	5	3	6	6	0	1,2%
BRESIL	77	156	265	266	293	392	99	33,8%
CHILI	1	2	68	23	6	3	-3	-52,5%
COLOMBIE	21	35	54	94	84	93	9	10,3%
COSTA RICA	12	16	30	47	48	52	4	8,3%
CUBA	30	6	20	30	36	34	-2	-5,6%
EL SALVADOR	4	9	11	12	11	15	4	41,0%
EQUATEUR	16	81	36	35	43	53	10	22,6%
GUATEMALA	7	15	17	19	17	18	1	3,5%
JAMAIQUE	7	9	13	16	12	16	4	36,3%
PANAMA	8	9	13	16	19	35	16	82,7%
PARAGUAY	37	88	106	67	126	233	107	84,9%
PEROU	3	37	52	65	61	63	2	3,3%
REP. DOMINICAINE	13	19	54	45	52	61	9	18,4%
URUGUAY	3	26	81	23	51	30	-21	-41,3%
VENEZUELA	86	88	107	90	512	106	-406	-79,3%
AUTRES PAYS D'AMERIQUE	79	86	238	234	239	250	11	4,6%
TOTAL AMERIQUE	4 901	4 950	7 516	9 363	10 660	10 802	142	1,3%
ASIE								
BAHRAIN	6	4	7	14	12	14	2	19,4%
CHINE (hors Macau et H.K.)	1	3	325	302	505	563	58	11,5%
CHYPRE	1	2	6	11	8	11	3	37,5%
COREE	10	32	63	115	140	159	19	13,7%
EMIRATS	13	16	28	53	39	68	29	74,4%
HONG-KONG	45	52	172	109	112	134	22	19,6%
INDONESIE	5	5	5	7	6	1	-5	-82,7%
JAPON	662	812	1 857	1 679	1 612	1 665	53	3,3%
LIBAN	4	6	7	10	9	9	0	-4,6%
MACAU	6	6	16	12	12	15	3	25,3%
MALAISIE	10	9	18	30	53	111	58	107,7%
PHILIPPINES	10	13	33	54	54	61	7	13,8%
SINGAPOUR	27	47	81	113	123	152	29	23,7%
TAIWAN	12	28	123	72	91	122	31	34,5%
THAÏLANDE	12	23	59	57	55	63	8	14,5%
AUTRES PAYS D'ASIE	2	11	75	111	118	120	2	1,7%
TOTAL ASIE	826	1 069	2 874	2 750	2 948	3 268	320	10,8%

Chiffres en italiques : estimation O.I.V.

PAYS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
EUROPE								
ALLEMAGNE	10 550	9 776	10 796	11 710	11 906	13 043	1 137	9,5%
AUTRICHE	295	215	430	617	404	646	242	59,9%
belg/luxemb	2 027	2 232	2 412	0	0	0		
LUXEMBOURG	0	0	0	209	197	197	0	0,1%
BELGIQUE	0	0	0	2 763	2 670	2 801	131	4,9%
DANEMARK	1 049	1 224	1 665	2 094	2 051	2 006	-45	-2,2%
ESPAGNE	55	648	830	221	269	302	33	12,3%
FINLANDE	170	265	304	417	476	477	1	0,2%
FRANCE	4 772	5 679	5 641	4 588	4 799	5 514	715	14,9%
GRECE	24	52	52	107	305	244	-61	-19,9%
IRLANDE	125	154	345	521	580	629	49	8,4%
ITALIE	538	456	563	822	1 447	1 625	178	12,3%
PAYS-BAS	2 136	2 229	2 765	3 590	3 059	3 227	168	5,5%
PORTUGAL	407	473	1 416	1 365	1 379	1 582	203	14,7%
ROYAUME-UNI	6 704	6 735	8 437	11 066	11 307	11 945	638	5,6%
SUEDE	1 027	1 061	1 146	1 516	1 560	1 528	-32	-2,1%
Sous-total UE	29 877	31 199	36 802	41 607	42 408	45 766	3 358	7,9%
ALBANIE	0	10	6	7	15	12	-3	-20,4%
BOSNIE-HERZEG.*	0	116	15	32	37	88	51	140,7%
BULGARIE	31	156	152	40	13	8	-5	-38,5%
CROATIE	0	133	41	79	92	135	43	46,7%
HONGRIE	407	73	32	54	63	43	-20	-31,7%
ANC.R.MACEDOINE	0	15	10	1	1	3	2	108,3%
POLOGNE	972	352	592	539	579	579	0	0,1%
REP.TCHEQUE*	0	247	585	1 034	1 048	1 226	178	17,0%
ROUMANIE	50	192	45	3	2	3	1	50,0%
SLOVAQUIE*	0	66	124	141	139	166	27	19,4%
SLOVENIE	0	317	150	34	48	39	-9	-18,8%
YUGOSLAVIE(S.M.)	0	2	47	136	86	135	49	56,8%
TCHECOSL.(EX)	352	0	0	0	0			
YUGOSL.(EX)	235	0	0	0	0			
Sous-total PECO's	2 048	1 678	1 798	2 100	2 123	2 437	314	14,8%
U.R.S.S.(EX)	1 874							
ARMENIE		4	3	1	0	1	1	316,7%
AZERBAIDJAN*		8	2	0	1	1	0	0,0%
BIELORUSSIE*		191	147	227	276	427	151	54,7%
ESTONIE*		23	69	81	89	107	19	20,9%
GEORGIE		8	8	2	6	1	-5	-81,8%
KAZAKHSTAN*		100	92	36	34	71	37	109,6%
KYRGISTAN*		12	31	5	12	7	-5	-40,2%
LETONIE*		66	175	173	196	144	-52	-26,5%
LITHUANIE*		109	165	191	205	146	-59	-28,9%
MOLDAVIE*		39	137	230	164	196	32	19,5%
RUSSIE		3 191	2 168	2 984	4 164	5 051	887	21,3%
TADJIKISTAN*		0	0	0	0	0	0	-100,0%
TURKMENISTAN*		16	2	5	6	10	4	71,2%
UKRAINE*		207	300	114	155	113	-42	-27,2%
OUZBEKISTAN*		4	0	0	0	0	0	-100,0%
Sous-total Ex-URSS	1 874	3 979	3 300	4 049	5 307	6 275	968	18,2%
ISLANDE	20	19	23	26	29	32	3	10,3%
MALTE	4	4	6	9	9	32	23	255,6%
NORVEGE	249	287	433	610	685	728	43	6,3%
SUISSE	1 903	1 801	1 860	1 841	1 841	1 806	-35	-1,9%
Sous-total autre EUROPE	2 176	2 110	2 322	2 486	2 564	2 598	34	1,3%
TOTAL EUROPE	35 975	38 967	44 222	50 242	52 401	57 076	4 675	8,9%
OCEANIE								
AUSTRALIE	96	94	206	159	222	258	36	16,2%
NOUV. CALEDONIE	38	43	48	60	56	67	11	19,6%
NOUV. ZELANDE	43	194	307	402	472	450	-22	-4,6%
POLYNESIE (FR)	41	42	27	53	49	48	-1	-2,7%
AUTRES PAYS	14	16	24	16	17	17	0	-0,7%
TOTAL OCEANIE	233	390	611	691	816	840	24	2,9%
TOTAL MONDE	43 165	46 667	56 872	65 040	68 939	74 047	5 108	7,4%

(*) Moyenne 92-95

Chiffres en italiques : estimation O.I.V.

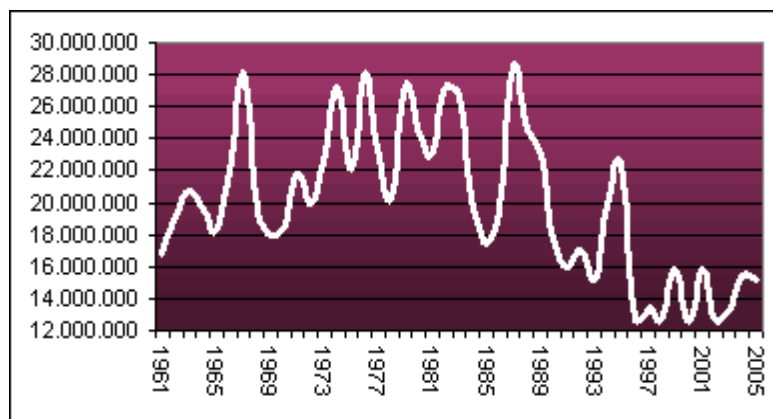
ANEXO E - EXPORTAÇÕES DE VINHO POR PAÍSES

PAYS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
AFRIQUE								
AFRIQUE DU SUD	46	371	1 197	2 177	2 394	2 685	291	12,2%
ALGERIE	380	72	76	40	70	70	0	0,0%
MAROC	41	61	61	88	89	84	-5	-5,6%
TUNISIE	164	99	70	94	169	385	216	127,8%
AUTRES PAYS D'AFRIQUE	10	16	15	101	98	98	0	0,3%
TOTAL AFRIQUE	641	619	1 419	2 500	2 820	3 322	502	17,8%
AMERIQUE								
CANADA	10	8	18	18	29	25	-4	-13,8%
ETATS-UNIS	611	1 180	2 314	2 662	3 293	3 874	581	17,6%
MEXIQUE	6	12	20	14	10	13	3	26,1%
ARGENTINE	221	591	1 027	1 234	1 852	1 553	-299	-16,1%
BRESIL	28	124	103	23	15	30	15	100,1%
CHILI	183	868	2 249	3 553	4 029	4 740	711	17,6%
JAMAIQUE	4	3	2	3	4	2	-2	-50,0%
PEROU	2	1	1	1	0	1	1	104,1%
URUGUAY	0	1	19	20	18	13	-5	-26,2%
AUTRES PAYS D'AMERIQUE	6	6	5	6	3	3	0	-6,5%
TOTAL AMERIQUE	1 073	2 795	5 759	7 533	9 254	10 254	1 000	10,8%
ASIE								
CHINE (hors Macau)	13	44	35	23	21	20	-1	-4,8%
CHYPRE	288	462	96	63	107	59	-48	-44,9%
HONG-KONG	5	5	92	10	10	17	7	66,2%
ISRAEL	24	19	27	15	29	32	3	9,1%
JAPON	2	2	4	6	6	4	-2	-38,4%
JORDANIE	0	1	0	1	1	1	0	69,5%
LIBAN	2	5	9	13	14	15	1	7,4%
SINGAPOUR	4	13	23	38	49	58	9	18,6%
TAIWAN	0	0	1	2	1	1	0	0,0%
TURQUIE	29	25	59	85	60	44	-16	-26,4%
AUTRES PAYS D'ASIE	3	4	17	21	23	23	0	-1,9%
TOTAL ASIE	369	580	363	278	322	274	-48	-14,8%

PAYS	86-90	91-95	96-00	2002	2003	2004	Var 04/03	
							Vabs	%
EUROPE								
ALLEMAGNE	2 714	2 689	2 330	2 375	2 773	2 709	-64	-2,3%
AUTRICHE	101	189	214	393	678	730	52	7,7%
Belgique-Luxembourg	111	180	232					
BELGIQUE				192	179	169	-10	-5,6%
LUXEMBOURG				80	67	84	17	25,3%
DANEMARK	35	34	105	299	344	394	50	14,4%
ESPAGNE	4 645	7 353	8 817	9 594	12 359	14 042	1 683	13,6%
FINLANDE	1	1	2	2	3	8	5	149,2%
FRANCE	12 776	11 478	15 271	15 541	15 148	14 210	-938	-6,2%
GRECE	785	563	493	291	364	350	-14	-4,0%
IRLANDE	2	3	10	6	6	2	-4	-65,9%
ITALIE	12 551	15 069	14 830	15 187	12 916	14 197	1 281	9,9%
PAYS-BAS	50	83	197	362	350	105	-245	-70,0%
PORTUGAL	1 554	1 948	2 137	2 141	3 162	3 229	67	2,1%
ROYAUME-UNI	128	80	266	279	244	262	18	7,4%
SUEDE	1	3	11	23	59	75	16	27,1%
Sous-total UE	35 452	39 672	44 915	46 764	48 653	50 566	1 913	3,9%
ALBANIE (nvelle série)	138	34	0	0	0	0	0	-100,0%
BOSNIE-HERZEG*	0	29	16	19	35	5	-30	-85,7%
BULGARIE	1 804	1 162	1 345	788	768	905	137	17,8%
CROATIE	0	242	110	108	84	49	-35	-41,7%
HONGRIE	1 703	985	964	767	689	458	-231	-33,5%
ANC.R.MACEDOINE*	0	545	719	726	551	568	17	3,0%
POLOGNE	0	94	41	2	4	3	-1	-14,3%
REP.TCHEQUE*	0	14	17	29	21	31	10	47,6%
ROUMANIE	405	244	491	503	411	376	-35	-8,5%
SLOVAQUIE	0	125	92	111	130	56	-74	-56,9%
SLOVENIE	0	175	81	112	60	49	-11	-18,0%
YUGOSLOVIE (S.M.)	0	35	63	64	118	131	13	11,1%
TCHECOSL.(EX)	17							
YUGOSL.(EX)	1 028							
Sous-total PECO	5 094	3 684	3 938	3 229	2 870	2 631	-239	-8,3%
U.R.S.S.(EX)	615							
ARMENIE		1	6	6	3	4	1	33,3%
AZERBAIDJAN*		164	145	2	5	5	0	2,0%
BIELORUSSIE*		23	22	25	13	6	-7	-55,3%
ESTONIE*		2	2	1	5	5	0	-1,6%
GEORGIE		29	141	234	347	400	53	15,3%
KAZAKHSTAN*		32	9	1	4	1	-3	-74,2%
KYRGISTAN*		4	4	1	1	0	-1	-100,0%
LETTONIE*		44	86	28	30	94	64	217,8%
LITHUANIE*		30	1	4	3	5	2	51,5%
MOLDAVIE*		1 417	1 327	1 537	2 022	2 280	259	12,8%
RUSSIE		52	26	10	12	12	0	3,4%
TADJIKISTAN*		27	16	0	0	0		
TURKMENISTAN*		89	46	0	0	3	3	1566,7%
UKRAINE*		702	372	161	193	211	18	9,1%
OUBEKISTAN*		65	34	14	4	4	0	-10,7%
Sous-total Ex-URSS	615	2 679	2 236	2 023	2 642	3 030	388	14,7%
NORVEGE	1	2	4	8	13	17	4	28,9%
SUISSE	14	12	13	12	14	19	5	37,5%
Autres pays d'EUROPE	1	1	1	1	2	2	0	22,0%
Sous-total autres EUROPE	16	15	18	21	29	38	9	32,6%
TOTAL EUROPE	41 177	46 051	51 108	52 037	54 195	56 265	2 071	3,8%
OCEANIE								
AUSTRALIE	249	1 002	2 088	4 715	5 365	6 457	1 092	20,4%
NOUV. ZELANDE	24	75	149	243	265	404	139	52,5%
TOTAL OCEANIE	273	1 077	2 236	4 958	5 630	6 861	1 231	21,9%
TOTAL MONDE	43 532	51 123	60 885	67 307	72 220	76 976	4 757	6,6%

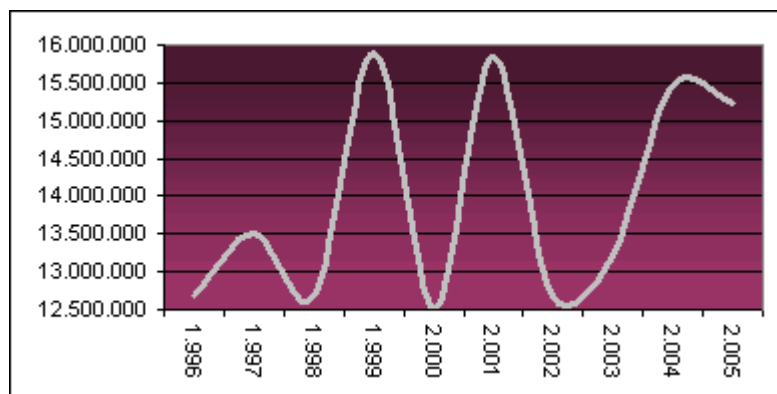
(*) Moyenne 92-95

**ANEXO F(a) - ARGENTINA: ELABORAÇÃO DE VINHOS 1961-2005
(HECTOLITROS)**



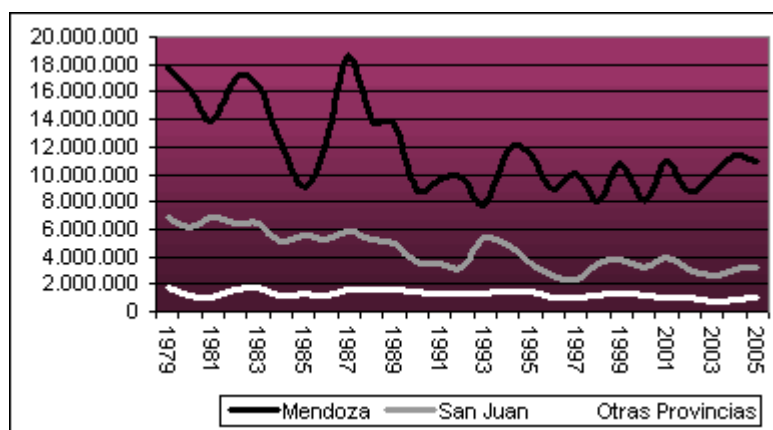
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV e FAO.

**ANEXO F(b) - ARGENTINA: ELABORAÇÃO DE VINHOS 1996-2005
(HECTOLITROS)**



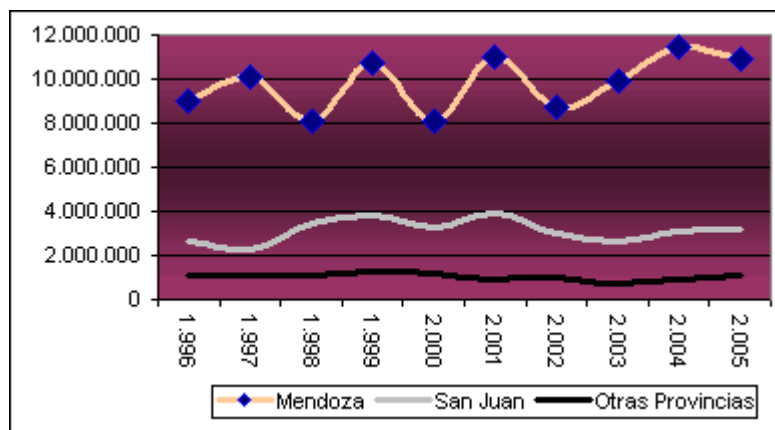
Fonte: Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV e FAO.

ANEXO G(a) - ARGENTINA: PRODUÇÃO DE VINHOS POR PROVÍNCIA 1979-2005

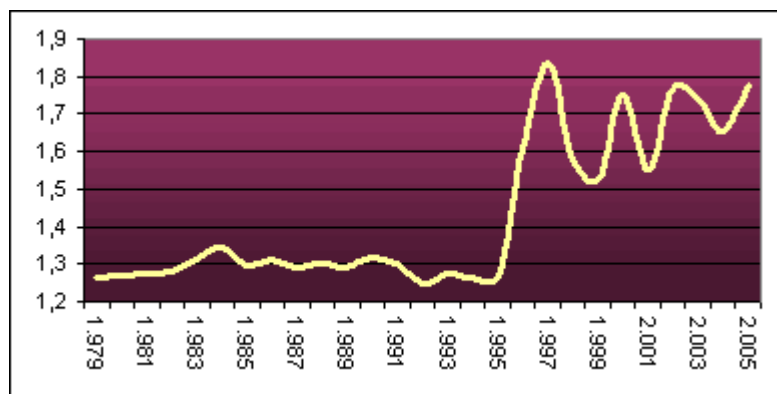


Fonte: Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de datos .del INV.

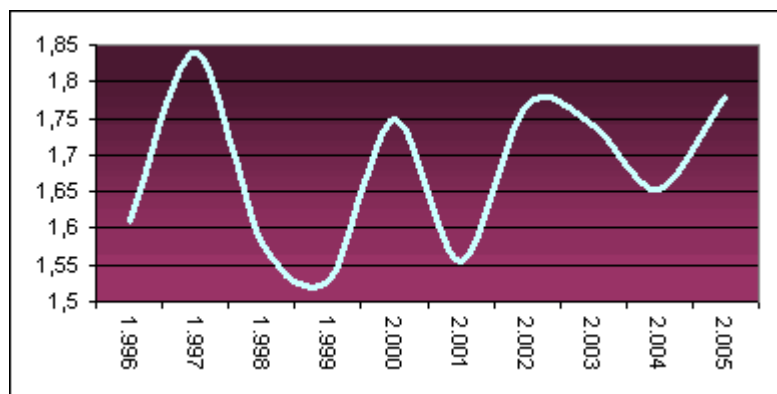
ANEXO G(b) - ARGENTINA: PRODUÇÃO DE VINHOS POR PROVÍNCIA 1996-2005



Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV.

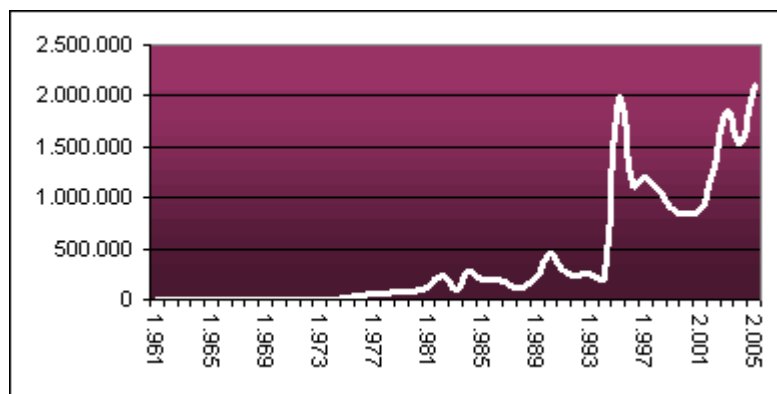
ANEXO H(a) - ARGENTINA: RELAÇÃO UVA-VINHOS 1979-2005

Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV.

ANEXO H(b) - ARGENTINA: RELAÇÃO UVA-VINHOS 1996-2005

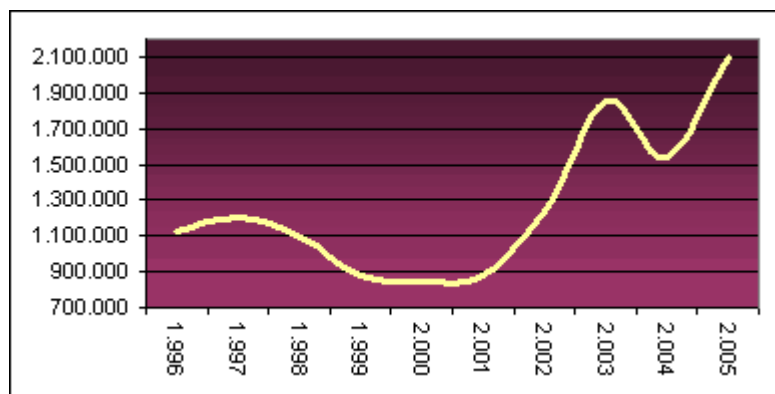
Fonte: Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV.

ANEXO I(a) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO (HECTOLITROS)
1961-2005



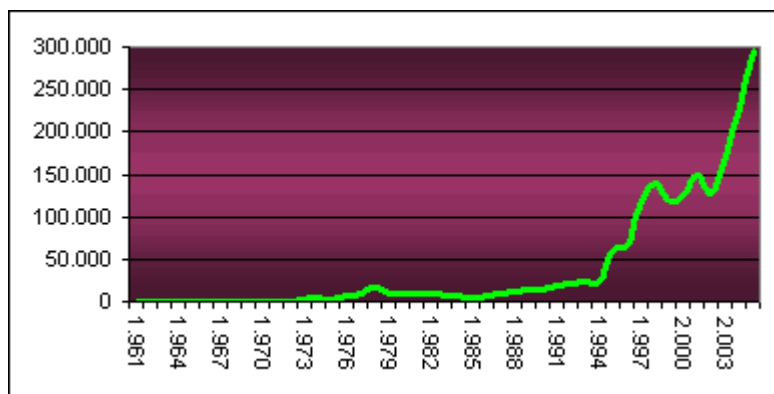
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV e FAO.

ANEXO I(b) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO (HECTOLITROS)
1996-2005



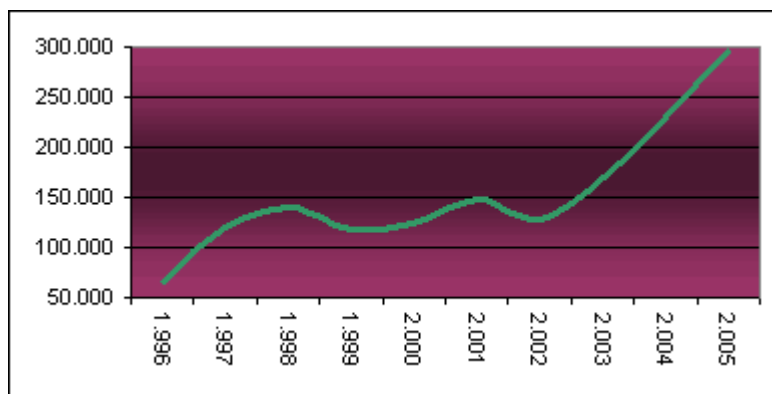
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV e FAO.

ANEXO J(a) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO EM MILHARES DE DÓLARES 1961-2005



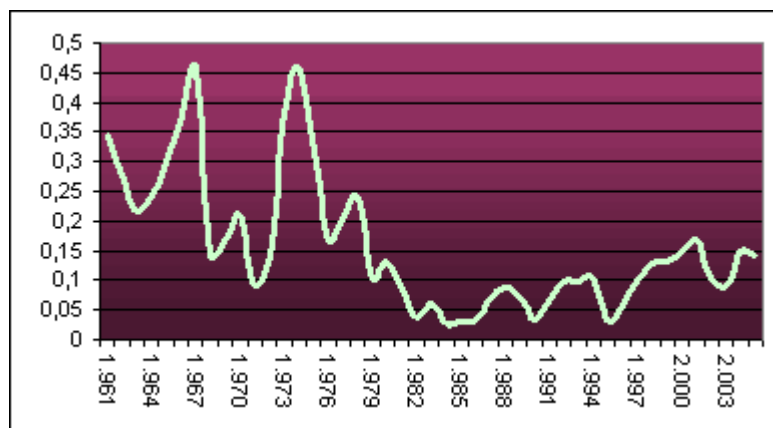
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV e FAO.

**ANEXO J(b) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO EM MILHARES DE
DÓLARES 1996-2005**



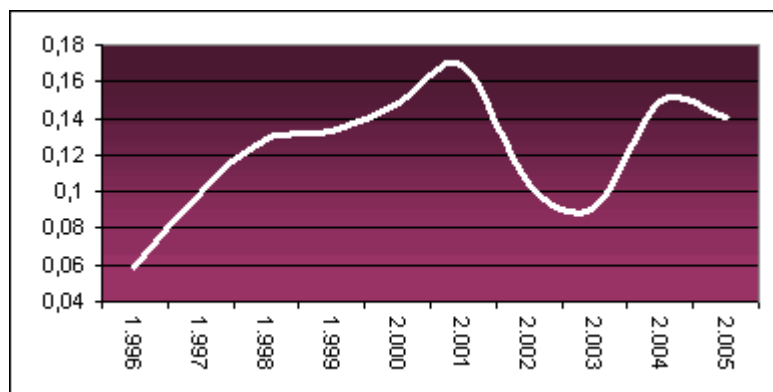
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV e FAO.

**ANEXO K(a) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO EM MILHARES DE
U\$/HECTOLITRO 1961-2005**



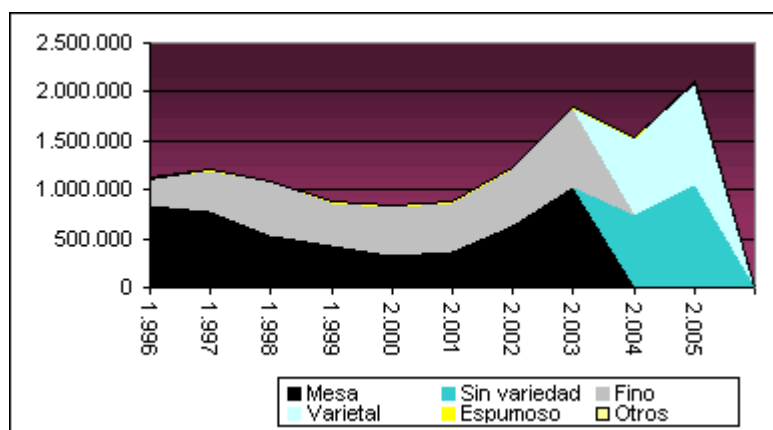
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV e FAO.

**ANEXO K(b) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO EM MILHARES DE
U\$\$/HECTOLITRO 1996-2005**



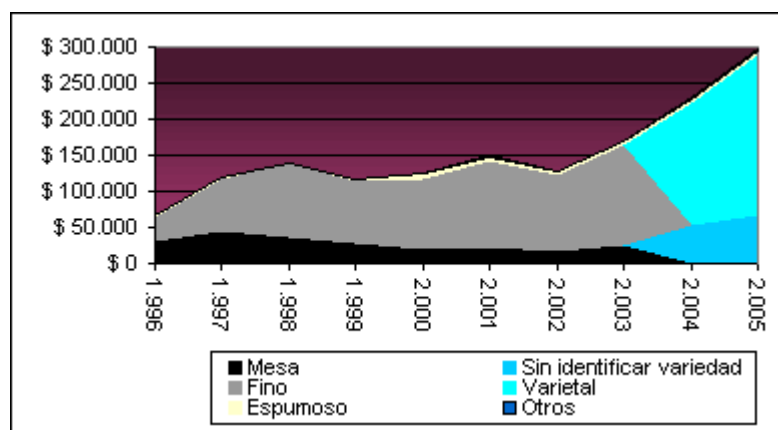
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SA GPyA, a partir de dados de INV e FAO.

**ANEXO L(a) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO POR TIPO
(HECTOLITROS)**



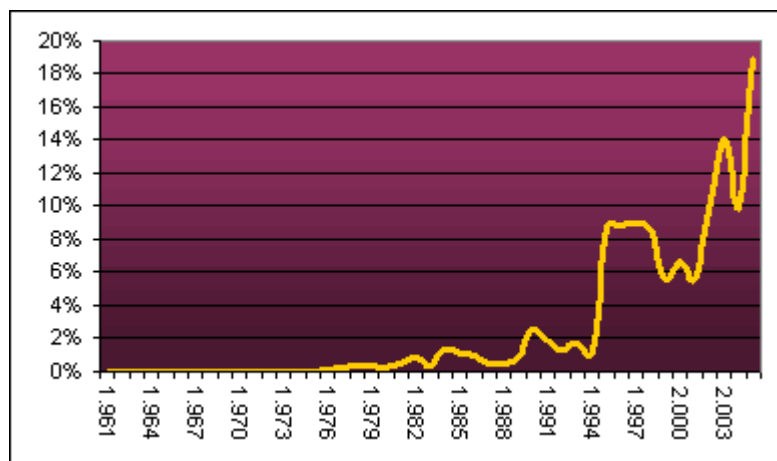
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV.

**ANEXO L(b) - ARGENTINA: EXPORTAÇÕES DE VINHO POR TIPO
(MILHARES DE U\$S)**



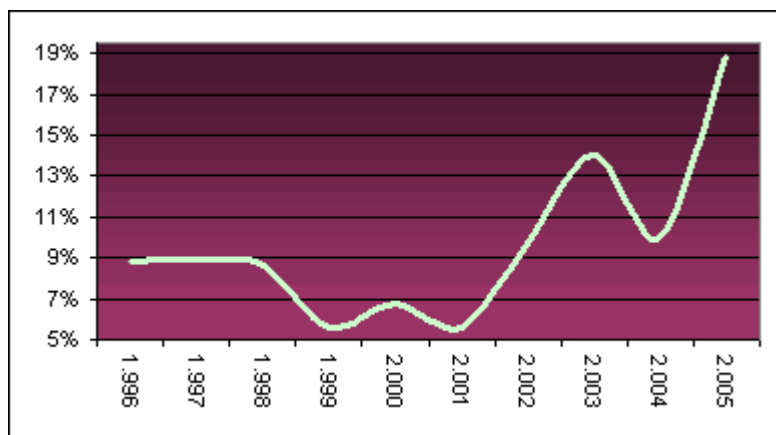
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV.

**ANEXO M(a) - ARGENTINA: PERCENTAGEM DA PRODUÇÃO DE VINHOS
QUE RESULTOU EXPORTADO 1961-2005**



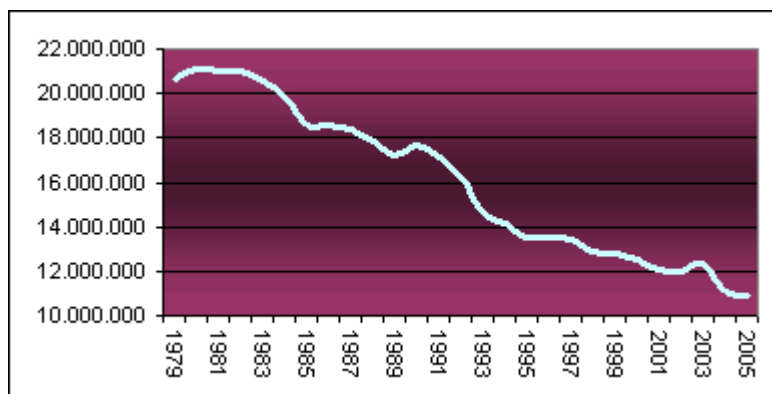
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados del INV e FAO.

**ANEXO M(b) - ARGENTINA: PERCENTAGEM DA PRODUÇÃO DE VINHOS
QUE RESULTOU EXPORTADO 1996-2005**



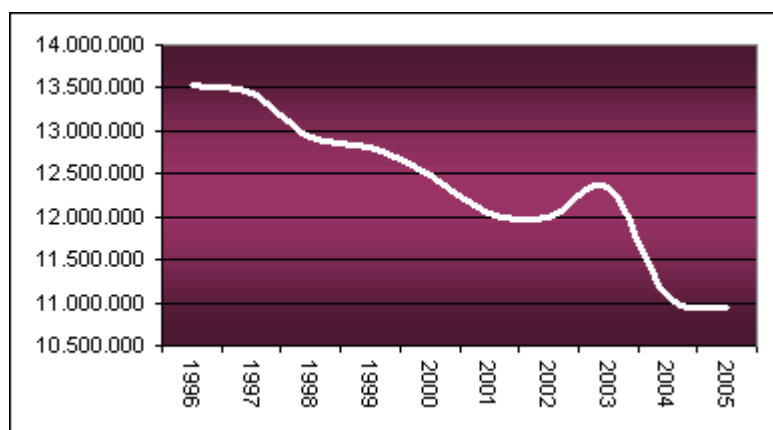
Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV y FAO.

**ANEXO N(a) - ARGENTINA: DESPACHO DE VINHOS PARA CONSUMO
(HECTOLITROS) 1979-2005**



Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV.

**ANEXO N(b) - ARGENTINA: DESPACHO DE VINHOS PARA CONSUMO
(HECTOLITROS) 1996-2005**



Fonte: Argentina. Dirección Nacional de Alimentos, SAGPyA, a partir de dados de INV.

ANEXO O - QUESTIONÁRIO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**O PAPEL DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS NO
DESEMPENHO COMPETITIVO INTERNACIONAL:
CASOS DE ANÁLISES NO SETOR VINÍCOLA DO VALE
DO RIO NEGRO ARGENTINO**

Projeto de Tese

Autor: Ing Agr MS Sandra Fernández

spf1961@yahoo.com.ar
cel 155498 7099

Orientador: Prof. Jaime Evaldo Fensterseifer

Projeto de Tese apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Agronegócios

Objetivo Geral do trabalho

Analisar o papel dos recursos na criação de Vantagens Competitivas Sustentáveis para o desempenho competitivo internacional nos casos das firmas selecionadas da indústria vitivinícola argentina à luz da VBR.

A seguir, é requerida uma série de informações sobre a empresa para ser respondida. Muito obrigada pela sua colaboração para a realização deste trabalho. Seus aportes serão muito bem valorizados e os dados vertidos serão usados unicamente com o fim de apresentar esta tese de doutorado. A mesma será entregue a vocês quando finalizada, em versão completa. Fico à disposição para qualquer consulta. Obrigada! Sandra Fernández.

1 Dados gerais da empresa

Localização geográfica

História

Filiais

Recursos humanos

Evolução do volume de produção, vendas, exportações

Processos de elaboração

Produção própria

Tecnologia aplicada

E qualquer outro ponto de interesse que seja relevante para conhecer melhor a empresa.

2 Identificar os cinco recursos tangíveis de maior valor e outorgar-lhes uma pontuação de 1 (menor valor) a 5 (maior valor) em relação ao desempenho competitivo internacional da empresa. Caso for mais ou menos, não se preocupe.

Tenha em conta que cada pontuação é independente, quer dizer, você pode dar CINCO pontos a cada um dos selecionados, se for o caso.

Caso existir algum recurso importante que não esteja contemplado na lista, por favor, agregue-o.

TANGÍVEIS

1. Capital disponível
2. Localização geográfica
3. Superfície com videiras
4. Dotação de Recursos Naturais
5. Maquinaria e equipamentos
6. Infra-estrutura e melhorias
7. Plano de pessoal
8. Tecnologia da Produção
9. Qualidade de insumos
10. Disponibilidade de insumos
11. Canais de distribuição
12. Controle de inventários
13. Pontos de venda
14. Controles de qualidade

3 Identificar os sete recursos intangíveis de maior valor e outorgar-lhes uma pontuação de 1 (menor valor) a 5 (maior valor) em relação ao desempenho competitivo internacional da empresa. Caso for mais ou menos, não se preocupe. Cada pontuação é independente, quer dizer, você pode dar CINCO pontos a cada um dos selecionados, se for o caso.

Caso existir algum recurso importante que não esteja contemplado na lista, por favor, agregue-o.

INTANGÍVEIS

1. Estratégia organizacional na bodega
2. Controle interno de processos
3. Habilidade para captar fundos
4. Adaptação ao meio
5. *Know – how*
6. Relações industriais
7. Habilidade para aprender
8. Habilidade para gerenciar mudanças
9. Competência gerencial
10. Reputação organizacional
11. Reputação de produtos/serviços
12. Pesquisa e desenvolvimento enológico
13. Bases de dados
14. Capital humano
15. Propriedade intelectual
16. Relações com a comunidade
17. Relações com governo e câmaras de bodegueiros
18. Sistema de marketing e venda de vinhos
19. Planejamento e desenvolvimento de negócios
20. Habilidade organizacional
21. Comunicação organizacional
22. Cultura organizacional

4 Sobre os selecionados do grupo de “tangíveis”, outorgar pontuação de 1 (menor valor) a 5 (maior valor) aos atributos restantes (raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade) em relação ao desempenho competitivo internacional da empresa.

		Valor	Raridade	Inimitabilidade	Insubstituibilidade
1	Capital disponível				
2	Localização geográfica				
3	Superfície com videiras				
4	Dotação de RRNN				
5	Maquinarias e equipamentos				
6	Infra-estrutura e melhorias				
7	Planta de pessoal				
8	Tecnologia da produção				
9	Qualidade de insumos				
10	Disponibilidade de insumos				
11	Canais de distribuição				
12	Controle de inventários				
13	Pontos de venda				
14	Controles de qualidade				

5 Sobre os selecionados do grupo de “intangíveis”, outorgar pontuação de 1 (menor valor) a 5 (maior valor) aos atributos restantes (raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade) em relação ao desempenho competitivo internacional da empresa.

		Valor	Raridade	Inimitabilidade	Insubstituibilidade
1	Estratégia organizacional na bodega				
2	Controle interno de processos				
3	Habilidade para captar fundos				
4	Adaptação ao meio				
5	Know - how				
6	Relações industriais				
7	Habilidade para aprender				
8	Habilidade para gerenciar mudanças				
9	Competência gerencial				
10	Reputação organizacional				
11	Reputação de produtos/serviços				
12	Pesquisa e desenvolvimento enológico				
13	Bases de dados				
14	Capital humano				
15	Propriedade intelectual				
16	Relações com a comunidade				
17	Relações com governo e câmaras de adegueiros				
18	Sistema de marketing e venda de vinhos				
19	Planejamento e desenvolvimento de negócios				
20	Habilidade organizacional				
21	Comunicação organizacional				
22	Cultura organizacional				

6 Some os pontos dos recursos tangíveis selecionados.

7 Some os pontos dos recursos intangíveis selecionados.

8 Ordene cada grupo segundo a pontuação obtida.

9 Descreva o mais detalhadamente possível a importância de cada um dos recursos selecionados (os tangíveis e os intangíveis) em relação ao desempenho competitivo internacional da empresa.

10 Pontualmente, para cada um dos recursos selecionados (os tangíveis e os intangíveis), por favor, responda em relação ao desempenho competitivo internacional da empresa.

10.1 A contribuição do recurso foi desenvolvida devido a algum contexto externo particular ou independente do mesmo? Em caso afirmativo, descrevê-lo.

10.2 A contribuição do recurso foi sendo desenvolvida com o tempo? Quais foram os “fatos relevantes” que sucederam até chegar a seu pleno desenvolvimento? Localize-os no tempo.

10.3 Poderia descrever as razões pelas quais cada um dos recursos contribuiu para o desempenho competitivo internacional da empresa?

10.4 Existem fatores sociais associados à contribuição de cada um dos recursos para o desempenho competitivo internacional?