

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Paulo Hayashi Junior

**O USO DE RECURSOS NA CRIAÇÃO DE VINHOS ÍCONES
E A COCRIAÇÃO DE VALOR**

PORTO ALEGRE

2011

Paulo Hayashi Junior

O USO DE RECURSOS NA CRIAÇÃO DE VINHOS ÍCONES
E A COCRIAÇÃO DE VALOR

Tese apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jaime E. Fensterseifer

Porto Alegre

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

H412u Hayashi Junior, Paulo

O uso de recursos na criação de vinhos ícones e a co-criação de valor / Paulo Hayashi Junior. – 2011.

198 f. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

“Orientador: Prof. Dr. Jaime E. Fensterseifer”.

1. Vinho – Casa Valduga – Estudo de caso. 2. Marca – Criação de valor. 3. Recursos estratégicos. 4. Estratégias de marketing. I. Título.

CDU 658.8

Paulo Hayashi Junior

O USO DE RECURSOS NA CRIAÇÃO DE VINHOS ÍCONES
E A COCRIAÇÃO DE VALOR

Aprovado em:

Antônio Domingos Padula (PPGA/UFRGS)

Ely Laureano Paiva (EAESP/FGV)

Sergio Bulgacov (CEPPAD/UFPR)

Orientador: Jaime E. Fensterseifer

Aluno: Paulo Hayashi Junior

Porto Alegre, ____ de Maio de 2011.

DEDICATÓRIA

*Dedico a Deus,
Aos meus Pais, Paulo e Ioko,
À minha querida Marlene
e a Família de Amigos de quem sou Feliz Participante.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela oportunidade do estudo e da aprendizagem. Que todos possam ter a consciência de sua grandeza e o zelo e a dedicação de aparar as arestas de sua própria história de vida.

Agradeço ao meu orientador Jaime Evaldo Fensterseifer, cuja paciência e sabedoria representam modelo exemplar de pessoa, amigo e profissional dedicado à educação como forma de burilamento pessoal.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS pelo acolhimento excepcional nesta empreitada, bem como pela banca de tese em aceitar o desafio.

À profa. Edi um agradecimento todo especial pela sua força de vontade e exemplo de vida. Agradeço aos professores do PPGA que tiveram uma participação fundamental nesta jornada, em especial ao prof. Eugênio Pedrozo, cuja inquietude intelectual e coragem criativa possibilitam fomentar novas ideias e desenvolvimentos científicos.

Meu agradecimento especial à Casa Valduga, principalmente pela oportunidade de pesquisa e a confiança depositada no trabalho. Obrigado João Valduga. Obrigado Daniel Dalla Valle. Obrigado Fabiano Olbrisch. Obrigado Silvano Michelin. Obrigado Andréia. Obrigado Juarez Loureiro. Obrigado Cleiton Viana. Obrigado Gabriel Ledur.

Sou imensamente grato também ao pessoal da Banca 38 do Mercado Público de Porto Alegre, em especial ao Robson, cujo apoio foi fundamental para a realização da pesquisa.

Agradeço também à Natália Giovanaz e à Carla Neto da Comunicative+Ideale pela oportunidade do compartilhar ideias e pelas sugestões valiosas.

Novamente agradeço aos meus pais Paulo Hayashi e Ioko Ikefuti Hayashi a quem devo muito mais do que posso imaginar. O incentivo e o apoio, o carinho e o amor são partes inesquecíveis do convívio com vocês. Às minhas irmãs Suzi e Ana a quem adoro e agradeço de coração. Agradeço também à minha prima e mestre Suellen, cuja vida se torna um exemplo de dedicação e trabalho.

Agradeço à minha amiga e companheira, Marlene, cujo apoio e paciência também fazem parte desta jornada.

Por fim, agradeço ao CNPq pelo apoio financeiro, o que me possibilitou a dedicação integral aos estudos.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O mercado de vinhos no Brasil teve sua condição competitiva modificada, principalmente a partir da década de 1990 com a abertura comercial. Com isso, as vinícolas precisaram buscar formas mais eficientes de gerir seus recursos e capacidades, bem como de buscar a melhoria da qualidade de seus produtos por meio da inovação de produtos e processos e a transmissão de uma imagem de qualidade e credibilidade ao consumidor. Dentre as mais de 600 vinícolas do Estado do Rio Grande do Sul, destaca-se a Casa Valduga como uma das mais emblemáticas representantes da busca pela qualidade e sofisticação deste novo vinho brasileiro. Um dos produtos de destaque da vinícola é o Storia, considerado seu vinho ícone. Tal produto necessitou da utilização conjunta de vários recursos e capacidades pela empresa, não apenas para criá-lo, mas também para que ele pudesse ser reconhecido e valorizado pelo seu valor de uso. Assim, o seu *terroir*, bem como as rotinas agrícolas e o *expertise* do enólogo e do responsável pelo marketing possibilitaram a criação do Storia. Outro aspecto importante que se destaca no aumento da percepção do valor de uso do produto é a reputação da empresa, bem como seus relacionamentos estratégicos, principalmente com os formadores de opinião, jornalistas e *experts* da área. Tal questão é favorecida pelas empresas apoiadoras da vinícola, tais como os representantes comerciais, a assessoria de imprensa e as escolas de degustação. Desta forma, trata-se o presente estudo de uma pesquisa qualitativa com finalidades exploratórias e descritivas, procurando, dentro da abordagem estratégica da Visão Baseada em Recursos (VBR), propor um *framework* integrativo capaz de abarcar a condição competitiva da Casa Valduga, bem como de suas empresas apoiadoras. O *framework* engloba também aspectos da idiosincrasia do consumidor no uso do valor do produto, ou seja, a sua cocriação. Além disso, também é utilizada a escultura social de Joseph Beuys como uma maneira de aproximar cada vez mais o lado do consumidor com a produção. Assim, um vinho não apenas será excelente por causa da indústria ou de aspectos técnicos de produção, mas também por fatores subjetivos relacionados ao consumo e às particularidades e contextos de uso e interação do cliente-consumidor com o produto e as empresas que, direta ou indiretamente, participam da cadeia produtiva do vinho.

Palavras-chaves: vinho ícone, Visão Baseada em Recursos, consumidor, Casa Valduga

ABSTRACT

Since the 1990's, with the ingress of imported goods in Brazil, the national wine industry has experienced situations of growing and professionalization. Among more than 600 wineries, Casa Valduga stands out as a premium winery. A family business, which for three generations has been dedicating itself to growing grapes and producing fine wines in the Serra Gaucha, the company seeks to combine technology, expertise and innovation with design elements to create sophistication and high quality products. Its product line ranges from the icon wine Storia, awarded as the best merlot red wine in the country, to white wines, sparkling wines, and rosés. The Resource-Based View (RBV) has been considered an increasingly dominant approach to strategy. However, in the past ten years efforts have been made in order to link it with consumer perception and participation in value creation. In this direction, this study aims to structure an integrative framework with the participatory art and social sculpture of Joseph Beuys. For Beuys, an artist is not simply the one who creates the work of art, but also the one who provides the conditions for public interaction, thus helping in the construction of art. The same seems to be happening with goods. Consumers are the arbiters of value and it is them, with their experience, that examine its "profit". The research is a detailed case study, where forty five consumers and professionals connected, directly or indirectly, to the management, the production and the marketing of the winery were interviewed. A semi-structured interview with a questionnaire was used as the main form of primary data collection, as well as non-participant observation. The research also makes use of secondary data coming from the company's website and other institutions linked to the sector, as well as journals and magazines. The data are analyzed using content analysis and converged by triangulation. The results show the *terroir*, the agricultural routine, the expertise of the winemaker, and marketing strategies as the determinants for the creation of Storia. In turn, reputation, strategic relationship and Villa Valduga are the resources that support a perception of high value of use. Thus, a wine will be considered excellent not only because of the technical production aspects, but also the subjective and contextual factors related with the consumption.

Key-words: wine, Resource-Based View, consumer, Casa Valduga

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVO GERAL.....	20
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.4 JUSTIFICATIVA.....	21
1.5 ESTRUTURA DA TESE	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 ESTRATÉGIA COMO ADAPTAÇÃO.....	24
2.2 AMBIENTE (MICRO, MESO, MACRO E META).....	26
2.3 MODO DE PRODUÇÃO: A VISÃO BASEADA EM RECURSO (VBR).....	31
2.4 HISTÓRIA DO VALOR E RIQUEZA: ADAM SMITH, DAVID RICARDO E KARL MARX.....	38
2.5 RECURSOS E CRIAÇÃO DE VALOR.....	46
2.7 LUCRO DO CONSUMIDOR	58
2.8 JOSEPH BEUYS: TEMPO E VIDA.....	61
2.9 BRICOLAGEM	65
2.10 MODELO REDUZIDO.....	66
2.11 COEVOLUÇÃO	71
3 MÉTODO DE PESQUISA	76
3.1 COLETA DE DADOS	78
3.2 ANÁLISE DOS DADOS	83
3.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA	86
3.4 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS.....	89
4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR: VINHO, HISTÓRIA, MITOS E CONTEXTO ..	92
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	102
5.1 A EMPRESA PESQUISADA	102
5.2 ANÁLISE DA EMPRESA SOB O PONTO DE VISTA DOS RECURSOS	105
5.2.1 Conhecimentos.....	105
5.2.2 Relacionamentos.....	107
5.2.3 Financeiros.....	110

5.2.4 Físicos.....	110
5.2.5 Cultura Organizacional.....	112
5.2.6 Reputação	114
5.2.7 Tecnologia.....	116
5.2.8 Ativos Estratégicos	117
5.2.9 Inovação	117
5.3 QUAIS OS RECURSOS E COMPETÊNCIAS QUE PERMITIRAM A CRIAÇÃO DO VALOR DE USO DO STORIA?	120
5.4 QUAIS OS RECURSOS QUE AUMENTAM A PERCEPÇÃO DO VALOR DE USO DO PRODUTO ÍCONE?	125
5.5 COMO AS EMPRESAS APOIADORAS AUXILIAM NO AUMENTO DA PERCEPÇÃO DO VALOR DE USO DOS PRODUTOS DA CASA VALDUGA?	128
5.5.1 Empresa de Comunicação	128
5.5.2 Empresas de Representação Comercial.....	132
5.5.3 Cursos de Degustação	136
5.5.4 Lojista	139
5.6 COMO AS EMPRESAS APOIADORAS AUXILIAM NO APERFEIÇOAMENTO DA VINÍCOLA?.....	141
5.6.1 Empresa de Comunicação	141
5.6.2 Representantes Comerciais	142
5.6.3 Cursos de Degustação.....	143
5.6.4 Lojistas.....	144
5.7 LUCRO DO CONSUMIDOR E A COCRIAÇÃO DE VALOR DO PRODUTO PELO CONSUMIDOR.....	145
6 CONCLUSÃO.....	152
6.1 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	157
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	158
REFERÊNCIAS.....	160
APÊNDICE A - RELAÇÃO DE ENTREVISTAS.....	183
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA A VINÍCOLA ...	185
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA CLIENTES E CONSUMIDORES DE VINHOS ÍCONES	188

APÊNDICE D – RELAÇÃO DE CURSOS DE DEGUSTAÇÃO DE VINHOS.....	189
APÊNDICE E - RELAÇÃO DE ASSESSORIAS DE IMPRENSA, COMUNICAÇÃO, EVENTOS, INTELIGÊNCIA EM MARKETING/ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTOS	190
APÊNDICE F - RELAÇÃO DE IMPORTADORAS DE VINHOS.....	191
APÊNDICE G – MODELO DE E-MAIL	194
APÊNDICE H – MODELO DE QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA ASSESSORIA DE IMPRENSA/CONSULTORIA DE MARKETING	195
APÊNDICE I – MODELO DE QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA CURSOS DE APRENDIZAGEM E DEGUSTAÇÃO DE VINHOS.....	196
APÊNDICE J - QUESTIONÁRIO IMPORTADORAS/DISTRIBUIDORAS/REPRESENTANTE COMERCIAL	197
APÊNDICE K - LEMBRETES DE PESQUISA.....	198

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A organização e seus ambientes.....	26
Quadro 1 - Resumo dos principais elementos do Macroambiente	27
Figura 2 – As pessoas na organização e no microambiente.....	29
Figura 3 - Atividades comuns de uma organização	30
Figura 4 – Autores da VBR mais citados nos artigos pesquisados.....	33
Figura 5 – <i>Framework</i> prático de análise estratégica	35
Quadro 2 – Tipos de Recursos.....	37
Figura 6 - Releituras de Smith.....	41
Figura 7 - Releituras de Smith e influência de Ricardo.....	43
Quadro 3 – Dimensões da criação de valor	47
Figura 8 – Construto Valor	47
Figura 9 - O processo de criação de valor	51
Figura 10 – Organização e a transformação dos recursos.....	52
Figura 11 - Criação de valor na cadeia do vinho.	53
Figura 12 - Sumário do processo de criação de valor, captura e cocriação de valor pelo consumidor.....	53
Figura 13 – Níveis dos produtos	55
Figura 14 – Relação Produto x Valor.....	56
Figura 15 – Lucro do Consumidor	59
Figura 16 - Modelo Reduzido de Compreensão Estratégica	67
Figura 17 - Novo <i>Framework Integrativo</i> de Compreensão Estratégica.....	70
Figura 18 – <i>Framework Integrativo</i> da Vinícola Casa Valduga	71
Quadro 4 – Evolução dos trabalhos da IBM.....	72
Figura 19 – Coevolução na cadeia produtiva do vinho.....	74
Quadro 5 – Relação de empresas respondentes de questionário estruturado	82
Figura 20 – Triangulação empregada	85
Quadro 6 – Medidas para melhorar a validade da pesquisa	88
Figura 21 - Destinação das uvas produzidas no país	97
Figura 22 - Produção de Vinhos Finos no país.....	98
Figura 23 – Processo produtivo do vinho	116
Figura 24 – Espumante 130 <i>Magnum</i>.....	119

Quadro 7 – Ciclo da Videira.....	122
Figura 25 – Calendário agrícola.....	122
Figura 26 - Diferentes papéis e funções para o representante comercial.....	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Trabalhos de VBR apresentados nos EnANPADs	32
Tabela 2 – Divisão das entrevistas	80
Tabela 3 – Método de coleta de dados	83
Tabela 4 – Métodos e técnicas de análise de dados	86
Tabela 5– Produção de uvas	95
Tabela 6 – Produção de uvas e Rendimento nos principais Municípios do RS - 2008	96
Tabela 7 – Área plantada de videiras no país em hectares	96
Tabela 8 – Destinação das uvas produzidas no país	96
Tabela 9 - Uvas processadas no Rio Grande do Sul (milhões de kg)	97
Tabela 10 – Elaboração de vinhos e derivados no país	98
Tabela 11 - Produção de vinhos, sucos e derivados no Rio Grande do Sul	99
Tabela 12 - Principais países produtores de vinho (em milhões de HL)	99
Tabela 13 - Importação de vinhos - procedência (em litros)	100
Tabela 14 - Porcentagem de consumo nacional – vinho nacional, vinho importado	101

LISTA DE ABREVIATURAS

ABE	Associação Brasileira de Enologia
ABS	Associação Brasileira de <i>Sommeliers</i>
ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
APL	Arranjo Produtivo Local
APROVALE	Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CEPA	Centro de Estudos e Pesquisas em Administração
CEPAN	Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EA	Escola de Administração
ECD	Estrutura-Conduta-Desempenho
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EnANPAD	Encontro da ANPAD
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
IBM	<i>International Business Machine</i>

IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
IG	Indicação Geográfica
ODIS	<i>On Demand Innovation System.</i>
OI	Organização Industrial
OIV	Organização Internacional da Vinha e do Vinho
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
RH	Recursos Humanos
SEAPPA	Secretária de Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócios do Rio Grande do Sul
TCT	Teoria dos Custos de Transação
TELEMIG	Telecomunicações de Minas Gerais S.A.
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
USP	Universidade de São Paulo
UVIBRA	União Brasileira de Vitivinicultura
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIS	Valioso, Raro, Difícil de Imitar, Difícil de Substituir

1 INTRODUÇÃO

Apesar do avanço tecnológico e da disseminação de novas ferramentas que facilitam e reduzem os custos com a comunicação, como a internet e programas do tipo *voip*, o diálogo acadêmico, principalmente entre teorias de diferentes origens ou que possuem pontos de vista distintos e/ou complementares sobre o mesmo fenômeno, é ainda tímido e, muitas vezes, relutantes em não “abrir novos caminhos”, devido ao apego ao passado e/ou ao medo dos resultados e das consequências futuras. Mas, tal timidez, não impossibilita o diálogo; ao contrário. Para Thomas (1983), é por meio de encontros inusitados de diferentes perspectivas que pode haver o avanço do campo estratégico, uma vez que a estratégia lida com fenômenos complexos, multifacetados e multidimensionais.

Partindo desta premissa, o trabalho tem como intenção estruturar uma nova seara dentro da literatura estratégica frente à construção de um relacionamento mais duradouro e consistente entre duas vertentes/abordagens, que apresentam grande potencial quanto ao entendimento e à compreensão dos fenômenos empresariais, mas que ainda apresentam distâncias a serem superadas.

A primeira é a Visão Baseada em Recursos (VBR), cujo desenvolvimento tem sido feito sob uma base econômica, procurando destacar os recursos e capacidades que são importantes para uma organização competir e ter sucesso. Ela é, atualmente, a principal abordagem estratégica, mas, de acordo com levantamento sistemático feito por Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) sobre os trabalhos apresentados nos congressos da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - e publicados nas principais revistas de administração do país, os pesquisadores nacionais ainda têm pouca familiaridade com corpos teóricos provindos da economia, como a teoria dos custos de transação (TCT), da agência e mesmo a própria VBR. O que vai contra o *mainstream* de pesquisas estratégicas em nível internacional, pois, de acordo com Hafsi e Thomas (2005), a relação estratégia-economia representa a maior parte das pesquisas publicadas na década de 1990 na *Strategic Management Journal*.

A “força” da VBR reside em depositar na heterogeneidade e na mobilidade imperfeita dos recursos da firma a fonte para a vantagem competitiva. Entretanto, a VBR não é uma abordagem nova, datando dos trabalhos pioneiros de David Ricardo sobre o uso da terra e de Edith Penrose (1959) sobre o crescimento da firma. Assim sendo, a VBR tem sua origem na

economia, principalmente na neoclássica, porém, durante a sua trajetória, parece haver certo desapego a ela, o que possibilita a aproximação com outras teorias, como é o caso da Organização Industrial (OI). Tal fato é explorado por Conner (1991), Mahoney (1992) e Mahoney e Pandian (1992). Além da OI destacam-se também as teorias da agência, dos jogos, a evolucionária de Nelson e Winter (1982), a Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) e a Teoria dos Custos de Transação (TCT).

Todavia, a partir de 2000, com os artigos de Bowman e Ambrosini (2000) e de Priem e Butler (2001), bem como os artigos sobre cocriação de valor, principalmente de Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004), a VBR parece adentrar em uma nova era, ou seja, mais focada na questão do valor e da importância da percepção e participação do consumidor sobre sua validação. Para Priem (2007), são os consumidores os árbitros do valor. São eles também que experimentam os produtos, julgando a partir de suas experiências e avaliando se a compra foi positiva ou não. É a questão do lucro do consumidor. Este lucro vem quando o consumidor percebe que os benefícios são superiores ao preço. Para Bowman e Ambrosini (2000), os consumidores escolhem as mercadorias que dão maior lucro para eles. Deste modo, os recursos e capacidades não podem ficar apenas voltados para “dentro” da empresa, mas também a empresa deve saber contemplar a relação com o consumidor para que haja criação positiva de valor e de vantagens competitivas.

Desta forma, para avançar no tema, a outra vertente/abordagem a ser utilizada vem da área das artes. É a teoria da escultura social de Joseph Beuys; entende-se como tal a participação ativa do público na construção e validação de aspectos simbólicos e mesmo funcionais do objeto. Ou seja, na maneira como ele é adquirido, percebido, manuseado, usado, e como isso vai construindo e reformando o ambiente no qual a pessoa está inserida. Na essência da teoria de Beuys reside a possibilidade de que todos são artistas, e que vão esculpindo e participando de um mundo construído por meio dos pensamentos, das ações, atitudes e interações com os semelhantes. Deste modo, a aproximação da VBR com a teoria da escultura social de Beuys possibilita o desenvolvimento de questões de criação de valor, principalmente refletindo sobre a participação dos diversos segmentos da cadeia produtiva, em especial as empresas que apoiam diretamente a empresa-chave da cadeia.

A questão do valor é assunto que remete aos economistas clássicos, ou seja, Smith, Ricardo, Marx. Para esses, há uma ligação direta do valor com a riqueza e a questão da produção com a comercialização. Há valores criados na produção e há valores obtidos na troca, assim como há recursos mais ligados à produção e outros mais à troca. Assim, o conceito de criação de valor pode ser refinado por criação de valor de uso que é diretamente

ligado ao conceito de produto central e básico (KOTLER, 2000). Já o conceito de valor de troca é ligado com a sua comercialização. Não são objetos de estudo a comercialização em si ou os fatores de poder, a assimetria de informação, os contratos que são elementos preponderantes da troca. O presente estudo foca na criação do valor de uso e no aumento da percepção deste valor de uso.

Com isso, para seguir adiante, é importante ressaltar o uso da “bricolagem”, desenvolvida por Lévi-Strauss, que possibilita fazer a leitura da realidade social pela teoria como uma espécie de colcha de retalhos. A bricolagem possibilita o religamento de conceitos e ideias, antes aparentemente distantes, uma vez que, para Beuys, é nas questões do paradoxo e da união entre situações que parecem contraditórias que se abre uma forte possibilidade de análise e da pesquisa social. Assim, diminui-se o bloqueio das barreiras paradigmáticas e pedaços, mesmo que pequenos, de conhecimentos que podem ser úteis no entendimento de um problema complexo, e que podem ser observados de maneira menos fragmentada. Ou seja, a bricolagem permite o diálogo entre teorias diversas, bem como possibilita ver e trabalhar o fenômeno de maneira complexa, permitindo a aproximação de teorias diferentes e a sua simplificação nas essências, por meio de modelos e *frameworks*.

No caso específico do vinho, a escultura social acontece fora do domínio da empresa e, por isso, esta precisa “dar condições” aos clientes/consumidores para que eles esculpam no contexto mais favorável o uso dos produtos da empresa. Desse modo, para possibilitar a averiguação, são escolhidos neste estudo a Casa Valduga que se destaca no cenário nacional e internacional como uma das vinícolas nacionais mais focadas na questão da qualidade e da agregação de valor nos produtos. Para tanto, foi lançado em 2008 o Stória, seu vinho ícone. Trata-se de um vinho varietal, criado a partir da uva Merlot e que vem se consolidando como um dos melhores vinhos tintos do mercado, ganhando em 2009 a condição de melhor vinho Merlot do país e premiado com medalha de ouro no Concurso Mundial do Merlot na Suíça. Já em 2010 é considerado como o melhor Merlot das Américas, segundo o *Wine Report*.

Em termos técnicos, os vinhos ícones são produzidos com cepas de excelente qualidade. Ocupam área nobre do vinhedo, com boa iluminação, ventilação e drenagem, onde o *terroir* possibilita a produção de uvas de excepcional qualidade. A produção por hectare de terra deve ser baixa para que a concentração de açúcares seja elevada. A condução das videiras tem que ser de maneira a maximizar a exposição à luz solar, sendo o sistema de condução em espaldeira o mais comum entre os vinhos ícones, com a planta sendo conduzida em forma de T baixo, com um cordão para cada lado e três ramos na vertical em cada cordão. A colheita deve ser atenta, cuidadosa e manual. Ademais, ela deve ser preferencialmente

realizada nas primeiras horas da manhã, com as uvas guardadas em pequenas embalagens para evitar o esmagamento e o início da fermentação. Apenas uvas maduras devem ser utilizadas para a vinificação, retirando-se também as folhas, gravetinhos e uvas verdes. O esmagamento da uva deve ser feito com pouca ou mínima pressão, diferentemente do vinho comum ordinário. A escolha da levedura se faz primordial, para dar as características futuras do vinho. O controle da temperatura de fermentação do mosto é parte importante do processo de criação de um vinho ícone, bem como a colocação em barris de carvalho, ou inox, dependendo das características pretendidas ao vinho. Ademais, vinhos ícones não se distinguem apenas pela produção técnica, mas também pela maneira como é comercializado.

De acordo com Robert Parker, crítico especializado de vinhos, a produção de um grande vinho não se justifica apenas por razões técnicas (VIOTTI, 2007). Assim, as barreiras de produção, quando superadas e agraciadas com toques subjetivos relacionados à comercialização (favorecendo a escultura social, por exemplo), fazem com que o vinho ganhe vantagem competitiva, o que permite não apenas incluí-lo no *hall* de vinhos ícones, como também possibilita a cobrança de preço *premium*.

Vantagem competitiva e preços *premium* são apenas alguns elementos que tornam a estratégia fenômeno complexo e que, dificilmente, terá uma resposta simples (GIMENEZ *et al.*, 1999). Deste modo, para se entender com mais profundidade o fenômeno estratégico, é necessário que as teorias sejam robustas e aptas, bem como a maneira de se pesquisar seja adequada ao problema e aos objetivos propostos. Por isso, esta junção entre a VBR e a escultura social de Beuys parece uma mistura promissora que possibilita trazer novas perspectivas e lançar luzes sob novos pontos de vista dentro do fenômeno estratégico, bem como verificar o papel das empresas apoiadoras na questão dos valores e dos aperfeiçoamentos do setor.

Conforme comentários anteriores sobre o objeto de análise, visa-se ao estudo dos recursos e capacidades que possibilitam a Casa Valduga criar o Storia, bem como verificar também os recursos que possibilitam o aumento da percepção do valor de uso do produto.

A teoria da VBR, assim como a escultura social e a criação de valor, são elementos importantes que podem auxiliar em um melhor entendimento de aspectos da produção, comercialização e valorização do produto pelo consumidor. Com isso, pode-se ajudar também a própria comunidade empresarial ligada ao setor vitivinícola nacional a obter melhores desempenhos e, também, melhores condições sociais e de vida.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Conforme uma frase célebre de Albert Einstein, “a formulação do problema é frequentemente mais essencial que sua solução”. A partir da clara definição do problema é que se pode alcançar a solução ou a construção de conhecimento apto a ultrapassar o nível de conhecimento anterior. E, como a ciência é um acúmulo sistemático de conhecimentos, o problema de pesquisa não pode nem ser muito amplo nem muito tímido; é preciso haver certo equilíbrio. Deste modo, a partir da revisão da literatura e do conhecimento adquirido em uma imersão prévia no campo, é que se pôde estipular a seguinte questão de pesquisa:

Quais são os recursos e capacidades estratégicas relevantes utilizados na criação de valor de uso do vinho ícone da Casa Valduga?

1.2 OBJETIVO GERAL

Verificar quais são os recursos e capacidades estratégicas relevantes utilizados na criação de valor de uso do vinho ícone da Casa Valduga.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e analisar os principais recursos estratégicos da Casa Valduga;
- Identificar e descrever os principais recursos da Casa Valduga que auxiliam no aumento da percepção do valor de uso do produto ícone;
- Verificar como as empresas apoiadoras (assessoria de imprensa, escolas de degustação, importadoras, representantes comerciais) influenciam no aumento da percepção do valor de uso dos produtos;
- Verificar como as empresas apoiadoras (assessoria de imprensa, escolas de degustação, importadoras, representantes comerciais) auxiliam no aperfeiçoamento da vinícola em si;
- Verificar a cocriação de valor pelos consumidores de vinhos ícones.

1.4 JUSTIFICATIVA

Dentro da literatura atual de VBR, percebe-se uma relação entre ela e outras teorias de cunho econômico, como a TCT e a teoria de jogos, a *path dependency*, entre outras (BARNEY, 2001; MAHONEY, 1992; MAHONEY; PANDIAN, 1992; WILLIAMSON, 2008). Todavia, ainda que a VBR tenha mostrado sua importância dentro do campo e da literatura organizacional (BERTERO *et al.*, 2003), seu uso fora do ambiente econômico ou em diálogo com outras teorias de outros campos ainda não é explorado de maneira satisfatória. Além disso, a possibilidade de transdisciplinaridade potencializa não apenas o uso da abordagem, mas também os resultados (GUSMÃO, 2004).

Deste modo, este trabalho justifica-se teoricamente devido à lacuna de aproximação entre a teoria da VBR com abordagens que possibilitem explorar novas vias e caminhos que identifiquem e analisem os fatores que levem à vantagem competitiva sustentável, em especial a vertente mais próxima do lado do consumidor iniciada pelo artigo seminal de Bowman e Ambrosini (2000). Tal artigo desenvolve a VBR sob uma lógica do consumidor, interessada na construção do valor de uso e no aumento de sua percepção. Muitas empresas podem influenciar na percepção do valor de uso pelo consumidor, assim como contribuir com o aperfeiçoamento da empresa produtora. Do lado do consumidor, a escultura social de Joseph Beuys torna-se proeminente. Assim, é possível aprofundar sobre a criação de valor de uso, o aumento da percepção deste valor, bem como o uso dele pelo consumidor que, de maneira específica, pode ser chamado de cocriação de valor. Com isso, parte-se do pressuposto que a criação de valor não é feita única e exclusivamente pela empresa produtora. Pelo contrário, ao se colocar o consumidor em cena, faz-se uma ligação estratégica importante em não subordinar os interesses do mercado às visões e percepções da empresa sobre o próprio mercado. Deste modo, é o próprio consumidor que tem voz e reconhece, premiando ou punindo, aquelas empresas que estão alinhadas com ele.

A pesquisa também se justifica na prática devido à importância do setor vitivinícola no Rio Grande do Sul, sendo o estado o maior produtor nacional de uvas e vinhos. O setor é formado, principalmente, por micro e pequenas empresas, correspondendo a mais de 95% da produção nacional de vinhos, conforme dados do próprio IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. Entretanto, o setor está passando por dificuldades devido à concorrência com produtos importados (principalmente Argentinos e Chilenos) e à alta carga tributária. Deste modo, o produto, que tecnicamente é fácil de produzir, encontra grandes dificuldades em conquistar o

mercado nacional, chegando a ameaçar a própria qualidade de vida de duas importantes áreas do estado: a serra gaúcha e a fronteira. Assim, estudos que procuram fortalecer o setor, principalmente sobre questões de competitividade e sustentabilidade de vantagens competitivas, são bem-vindos e necessários ao seu desenvolvimento.

O estudo justifica-se também pelo anseio em transformar a Serra Gaúcha e o Brasil em referência para vinhos ícones no mundo. Além disso, a produção de vinhos ícones impacta na reputação de toda a cadeia de vinhos como uma espécie de “efeito dominó”. O mercado de vinhos ícones é elitizado, composto principalmente por países de longa tradição, como a França, a Itália e, mais recentemente, alguns produtos do Chile e dos Estados Unidos estão conquistando destaque.

Devido a sua peculiaridade de clima e terreno, a Serra Gaúcha consegue produzir excelentes espumantes. Entretanto, a questão para o vinho ícone ainda parece ser um desafio a ser enfrentado pelas empresas nacionais. A casta Merlot apresenta boas condições no país, mas é necessário haver o trabalho para dinamizar a percepção do valor de uso do produto, uma vez que a Merlot apresenta certa discriminação. Muitos não gostam dela devido a sua peculiaridade de ser “delicada” demais, contrastando com o gosto mais marcante e forte, por exemplo, do Malbec argentino. Assim, produzir apenas bons vinhos Merlot parece não ser suficiente. É necessário trabalhar o mercado, a comunicação com o público, sua educação e principalmente, a cultura do vinho. Desta forma, advoga-se que não apenas o produtor é responsável pela criação do valor de uso, mas também outras empresas, as de apoio podem influenciar neste consumidor.

Já a escolha da organização pesquisada, a vinícola Casa Valduga, se justifica devido a sua posição de destaque no mercado nacional e internacional de vinhos, sendo uma empresa familiar, e estando a terceira geração de descendentes à frente da empresa. A Casa Valduga teve seu nome destacado nas duas experiências do pesquisador junto à Banca 38, atualmente Empório 38, do Mercado Público de Porto Alegre. Em 2007, o pesquisador teve contato com a Banca (o nome foi mudado devido à sua venda em 2008) devido ao trabalho final de uma disciplina e, desde aquela época, a Casa Valduga vinha destacando-se como uma das vinícolas nacionais de maior prestígio e de produtos de qualidade. Do portfólio de produtos da empresa, pode-se destacar tanto o vinho Storia, considerado o seu vinho ícone, como o Espumante 130, ambos premiados nacional e internacionalmente. As principais premiações do Storia são: Melhor Merlot do Brasil em 2009, medalha de ouro no concurso mundial do Merlot ocorrido na Bélgica também em 2009 e Melhor Merlot das Américas em 2010. Já o Espumante 130 ganhou medalha de ouro no 5º Concurso Internacional de Vinhos do Brasil em 2008 e

“Grande Menção” no *International Wine Challenge* de Londres em 2010. De maneira geral, a Casa Valduga já ganhou mais de 160 prêmios nacionais e internacionais pela qualidade de seus vinhos. Desta forma, a empresa torna-se uma peça importante para o estudo dos recursos na criação de vinhos ícones, bem como as empresas apoiadoras que a auxiliam no trato com o mercado consumidor.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada da seguinte forma: no presente capítulo apresentam-se o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a relevância e justificativa da pesquisa. No Capítulo 2 faz-se a revisão da literatura das principais teorias e abordagens que subsidiam o trabalho. Destaca-se a Visão Baseada em Recursos (VBR), o valor de uso e o valor de uso percebido, bem como a escultura social de Beuys, e, finalmente, o *framework* integrativo que será ponto de referência para a condução da pesquisa e do trabalho em geral.

No Capítulo 3 expõe-se o método de pesquisa utilizado com destaque para a coleta de dados e a técnica utilizada para análise. No Capítulo 4 descrevem-se as características do setor pesquisado com atenção para questões da produção e do consumo. No Capítulo 5 descreve-se a empresa pesquisada e analisam-se os dados, discutindo-se alguns dos resultados encontrados, bem como algumas questões provenientes da interpretação. Por fim, no Capítulo 6 procede-se o fechamento da tese com as considerações finais e assinalando-se as limitações do trabalho, assim como as sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, far-se-á uma breve revisão da literatura especializada, privilegiando aspectos de estratégia, como adaptação segundo as várias conceituações ambientais (micro, meso, macro e meta-ambiente), bem como será apresentado no final da seção um *framework* integrativo, relacionado aos modos de produção e de consumo, cuja perspectiva de bricolagem é fundamental para que se possa aproximar a Visão Baseada em Recursos (VBR) com a teoria da escultura social de Beuys. A VBR torna-se a principal abordagem estratégica na segunda metade da década de 1990, uma vez que compartilha com a empresa o poder e a capacidade de ser o responsável pelo seu desempenho, e não mais o ambiente externo como o grande determinante. O mesmo acontece com a teoria da escultura social, que possibilita a participação dos clientes na construção social da obra, seja por meio do seu reconhecimento e percepção, seja por meio de se concretizar na obra os valores e gostos dele, e não mais apenas o egocentrismo do artista. O mesmo parece acontecer com os produtos em geral, cuja aprovação e reconhecimento, por parte do consumidor, se faz presente para que haja valorização e valoração do produto em si.

2.1 ESTRATÉGIA COMO ADAPTAÇÃO

Tanto para o economista Friedrich Hayek quanto para o teórico organizacional Chester Barnard, repousa na adaptabilidade o principal problema da organização (WILLIAMSON, 2005). Para Hayek, a adaptação está mais relacionada à “maravilha do sistema de preço”, enquanto que, para Barnard, a adaptação depende da coordenação interna dos fatores, sendo importantes a comunicação, a cooperação e a direção dada pelos propósitos. Já Lewin, Long e Carroll (1999) lembram que historicamente o problema da adaptação representa um tema de grande importância para os teóricos organizacionais e de estratégia. Ou, conforme Burnes (1996), as organizações não têm sucesso apenas por causa de suas habilidades para prever e formular estratégias, mas principalmente pela sua capacidade de constantemente se realinhar com o ambiente.

Dentro da questão adaptação, faz-se necessário a observância do contexto estratégico, bem como de seus processos e conteúdos. Tal tripartição (contexto, processo e conteúdo) tem

sua origem nos trabalhos de Pettigrew (1988) e tem sido considerada legítima no campo estratégico, além de meio holístico para pesquisar as estratégias empresariais, inclusive as questões temporais (passado, presente e futuro) (RASCHE, 2007).

Para Rasche (2007), o contexto estratégico está diretamente ligado ao ambiente externo, bem como à necessidade de adaptação da organização. Já por processos, o autor se refere ao “primado do pensamento e da razão”, isto é, aos processos de formulação/formação estratégica, enquanto que, por conteúdo, à completude das regras e dos recursos organizacionais em relação aos produtos oferecidos e aos mercados atendidos. Além disso, Lewin, Long e Carroll (1999) observam que a adaptação firma-ambiente ocorre por meio do compartilhamento de mudanças, co-evoluindo de maneira conjunta devido às inter-relações e interdependências entre as partes.

Revisando a literatura, uma definição de estratégia que se destaca, não apenas pelo aspecto clássico como também pela capacidade de explicação do termo, é aquela oferecida por Chandler (1962, p. 13): “a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para se alcançar esses objetivos”.

Já Mintzberg (1995, p.22), agora se aproximando mais da adaptação, procura dar uma definição genérica de estratégia como sendo “o impulso mediador entre a organização e seu ambiente”. Mas, de que maneira pode ser percebido este impulso?

O impulso pode ser operacionalizado por meio de diferentes maneiras e enfoques, possibilitando a estruturação do campo em diferentes “escolas” de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). No caso específico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há a formação de dez escolas, sendo a 10ª. escola a de configuração, uma forma híbrida das demais, uma vez que os fenômenos complexos da estratégia não apresentam uma configuração padrão, sendo multidimensional assim como a formação e sustentação das vantagens competitivas (FERNÁNDEZ, 2008).

Além disso, tais perspectivas ganham particular reforço ao se destacar os diferentes níveis de ambiente externo. Isso tem-se mostrado relevante em pesquisas sobre estratégia em vinícolas, pois que “a construção da vantagem competitiva sustentável configura um processo de gestão interna, mas com dependências de atores e condições externas, relacionados com a organização” (FERNÁNDEZ, 2008, p.197). Outro ponto importante são os recursos que permitem à competição. Nas palavras de Teruchkin (2003, p. 276):

(...) não obstante o fato dos vinhos finos estarem intrinsecamente relacionados com a cadeia produtiva, a sustentação da vantagem competitiva depende dos recursos e capacitações acumuladas das vinícolas ao longo dos anos e, principalmente, das estratégias adotadas para fazer face aos desafios competitivos.

Deste modo, a próxima seção faz uma breve revisão do ambiente externo composto por quatro níveis: meta, macro, meso e micro (ESSER *et al.*, 1996). O microambiente é destacado devido a sua própria natureza constitutiva, bem como por ser o espaço principal onde ocorrem as transações e as possíveis influências da habilidade humana de relacionamento, bem como o contato da empresa com o consumidor. Após tal seção, procede-se a fundamentação teórica dos recursos com a VBR.

2.2 AMBIENTE (MICRO, MESO, MACRO E META)

De acordo com Esser *et al.* (1996), o meio ambiente pode ser operacionalizado por meio da distinção de quatro camadas ou níveis: meta, macro, meso e micro, conforme a Figura 1.

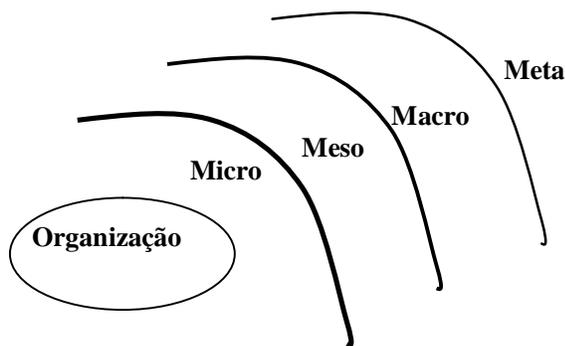


Figura 1 – A organização e seus ambientes

Fonte: Esser *et al.* (1996)

O nível meta seria a capacidade do país de criar condições para que os atores empresariais consigam mobilizar coerentemente suas ações de maneira eficaz (MEYER-STAMER, 2005; ESSER *et al.*, 1996). É o nível mais distante, sutil, que influencia não apenas a organização, mas o próprio setor industrial, uma vez que está além dos fatores macroeconômicos. Conforme Meyer-Stamer (2005, p. 3):

Primeiro, há a questão de como os atores numa dada sociedade agem ou não para criar um ambiente favorável para a empresa privada. Como o governo e atores não governamentais interagem e eles interagem de fato? Eles podem concordar numa visão geral sobre onde a economia está direcionada? Os atores chave numa sociedade compartilham de orientações básicas sobre empresas privadas, sobre importâncias relativas dos mecanismos de mercado e outros mecanismos de coordenação, sobre orientações de comércio exterior (economia fechada ou aberta)? Nós chamamos este nível de análise de metalevel e ele nos leva para além dos fatores macroeconômicos.

No caso do setor vitivinícola, o ambiente meta é de grande importância, haja vista a relação do vinho com a região de origem e a forte influência do poder de negociação em bloco em um mundo globalizado, bem como a concorrência acirrada com produtos estrangeiros próximos. No caso específico do Brasil, destacam-se o Chile e a Argentina, respectivamente, como grandes concorrentes dos vinhos brasileiros no mercado nacional. Outro exemplo de ambiente meta é a própria questão ambiental, uma vez que influencia todo o Planeta. Entretanto, como destaca Callado (2010), o debate ambiental gerou questionamentos e impôs reflexões além do escopo econômico, incluindo até mesmo aqueles de ordem de juízos de valor.

Por sua vez, o macroambiente da empresa é composto por elementos contextuais, como economia, política, ecologia, tecnologia, cultura e, também, por tendências que se modificam ao longo do tempo. O macroambiente também é comumente chamado de ambiente geral e os tipos de elementos que o compõem também variam, conforme os diferentes autores. O Quadro 1 resume os vários elementos pertencentes a este nível, por meio de diversos autores.

Nº	Hatch (1997)	Wright <i>et al.</i> (2000)	Hall (1982)
1	Setor Social	Forças Sociais	Condições Demográficas
2	Setor Cultural		Condições Culturais
3	Setor Legal	Forças Político-Legais	Condições Legais
4	Setor Político		Condições Políticas
5	Setor Econômico	Forças Econômicas	Condições Econômicas
6	Setor Tecnológico	Forças Tecnológicas	Condições Tecnológicas
7	Setor Físico		Condições Ecológicas

Quadro 1 - Resumo dos principais elementos do Macroambiente
 Fonte: baseado em Hatch (1997), Wright *et al.* (2000) e Hall (1982)

Os elementos do macroambiente não são estáveis e, portanto, estão em constante mudança. Todavia, a percepção de tais mudanças, muitas vezes, não é tarefa fácil, diferentemente dos níveis inferiores, o meso e o micro. Certamente um dos fatos mais relevantes no macroambiente do setor vitivinícola brasileiro foi a liberação das importações de mercadorias no início da década de 1990. O impacto de tais mudanças, bem como as

influências sobre as vinícolas brasileiras foram registradas na tese de Sônia Teruchkin (2003), realizada no próprio PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração – da Escola de Administração da UFRGS. Uma das principais questões levantadas na tese foi o papel desempenhado pelas multinacionais que tiveram sua orientação alterada no setor de vinhos finos. Num primeiro momento perdendo o foco nos vinhos (De Lantier, Chandon), ou então passando a buscar mais o volume do que a qualidade (Almadén). Todavia, após a virada do século há nova retomada de interesse das multinacionais pelo setor.

Já as empresas nacionais, desde o início da liberação das importações, tiveram que “aumentar a produção de vinhos finos, lançar novos produtos e incrementar a qualidade e/ou valor agregado dos vinhos” (TERUCHIN, 2003, p.272). Com isso, houve alterações e adaptações também nos níveis do meso e do microambiente.

De acordo com Meyer-Stamer (2005), o nível meso é o campo de políticas específicas e dos instrumentos de promoção de negócios, seja por parte dos organismos públicos ou empresas privadas. Percebendo o nível meso como superior à estrutura industrial, pode-se argumentar que nele estão contidos os instrumentos para o desenvolvimento de políticas setoriais e/ou agrupamentos geográficos, tais como os *clusters* e os arranjos produtivos locais (APLs).

No caso específico para os vinhos da Serra Gaúcha, Souza (2001) mostra sua apreensão com a falta de integração, coordenação e liderança da cadeia produtiva, como também com a baixa participação dos poderes públicos, principalmente para o fortalecimento dos elos mais fracos da cadeia. No que tange à formação da região com indicação geográfica (IG) de procedência, Falcão (2008) observa que é necessário haver esforços integrados e integradores das vinícolas e demais participantes da cadeia produtiva visando à construção da IG como fonte de vantagem competitiva. Caso contrário, por si só, a IG não será um elemento de referência de tipicidade, história e tradição. Ainda, segundo a pesquisadora, não apenas cada vinícola vai ter que fazer a sua parte para o desenvolvimento da IG, como também oferecer credibilidade e qualidade a seus produtos (FALCÃO, 2008). Para Fensterseifer (2006), a interação entre firmas com ações cooperativas para fins estratégicos, o compartilhamento de recursos e a coprodução são indicadores do desenvolvimento do cluster. Outra parte importante é a aproximação cada vez maior com os clientes e consumidores, ou seja, com alguns dos elementos do microambiente (SOUZA, 2001).

O prefixo micro significa pequeno e também é conhecido como ambiente operacional ou tarefa. O microambiente é composto por outras organizações e pessoas que podem afetar direta ou indiretamente o desempenho da empresa, sendo suas consequências de fácil

percepção (quando comparado com outros níveis mais elevados) e, portanto, influenciando o alcance dos objetivos programados. São elementos do microambiente: clientes/consumidores, fornecedores, concorrentes, governo, mídia, sindicato, credores, parceiros. Retomando uma definição clássica sobre o que é uma organização, pode-se defini-la como um “conjunto de pessoas que trabalham em prol de objetivos comuns” e que agregam valor no processo produtivo, visando ao crescimento econômico (CONNOR, 1991). Portanto, tem-se que a organização é composta por pessoas e, ainda, que os elementos pertencentes ao microambiente também são compostos por pessoas. Ou seja, os clientes e consumidores são formados por pessoas. Os fornecedores também são pessoas. As empresas que competem conosco também são formadas por pessoas. O governo é formado por pessoas. Assim como a mídia, o sindicato, os credores e os parceiros são pessoas com objetivos compartilhados. Portanto, pode-se resumir a organização e o microambiente da seguinte forma (Figura 2):

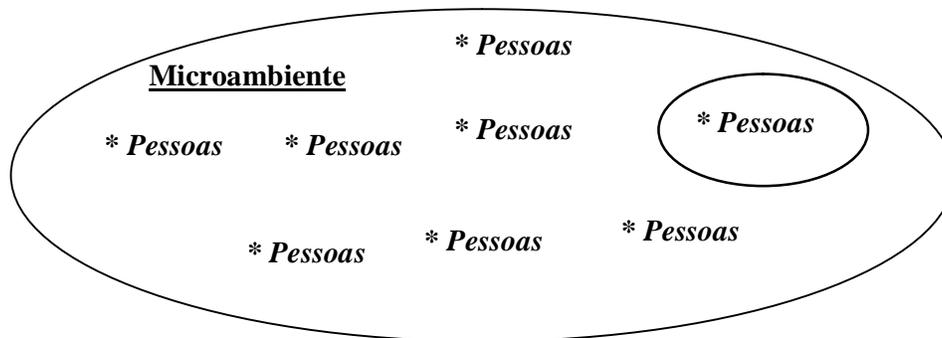


Figura 2 – As pessoas na organização e no microambiente

Em outras palavras, a empresa e o microambiente são formados por *stakeholders*, ou seja, pessoas que têm interesse, ou que podem influenciar, positivamente ou não, a empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Os relacionamentos com os *stakeholders* podem ser fundamentais para o sucesso da organização. No caso específico deste estudo, dar-se-á valor aos clientes e consumidores que participam da cocriação de valor com vinhos ícones. Além disso, é importante perceber que as organizações possuem similaridades em suas funções, pode-se dizer que as atividades de procurar, manter, transformar e distribuir são comuns a todas elas (MINTZBERG; VAN DER HEYDEN, 2000), conforme ilustra a Figura 3.

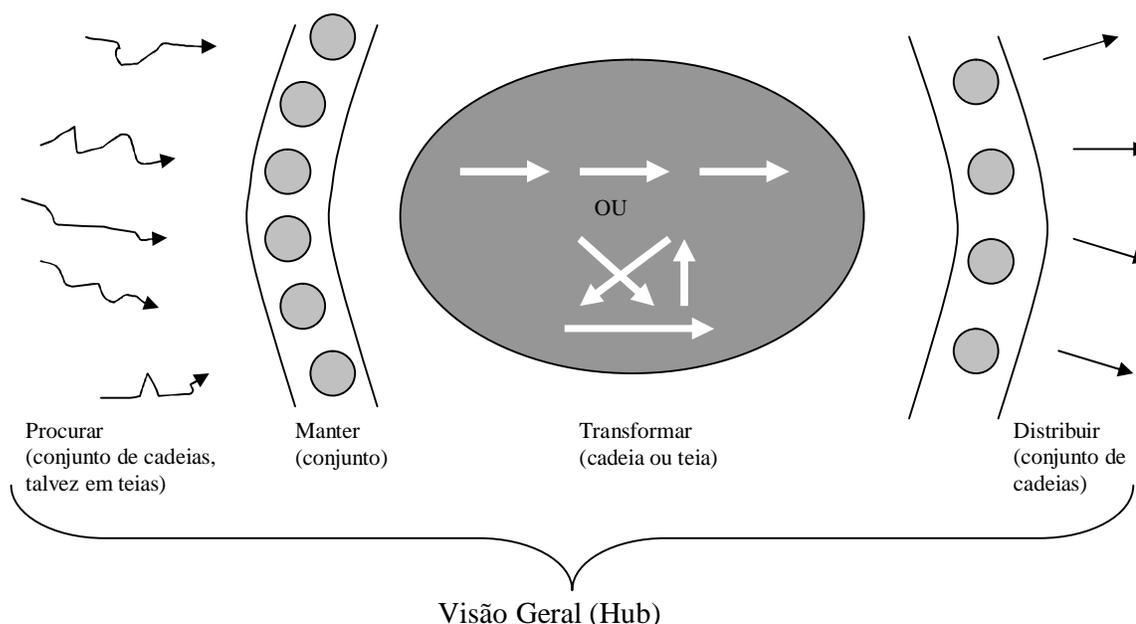


Figura 3 - Atividades comuns de uma organização

Fonte: Mintzberg e Van der Heyden (2000)

A procura insere recursos, *inputs*, dentro da empresa. Elas podem ser tanto de recursos tangíveis quanto intangíveis. Já a atividade de manter é de armazenar os recursos adquiridos, produtos em processo e até mesmo estoques de produtos acabados. A transformação existe não apenas na indústria, apesar de ser nela a parte mais visível, mas também no comércio com o fracionamento e venda em pequenas unidades, principalmente. A distribuição, por sua vez, é a venda propriamente dita (MINTZBERG; VAN DER HEYDEN, 2000). A organização vista como um sistema aberto possibilita também a abertura da VBR e, assim, alguns *stakeholders* podem colaborar de maneira mais decisiva para o aumento da percepção do valor de uso, como também para o próprio aperfeiçoamento da empresa.

Tais atividades são relevantes para este estudo, visto que a criação do valor de uso está ligada diretamente à transformação, enquanto as trocas (valor de troca) com as atividades de procurar e distribuir.

Passa-se a seguir ao estudo da VBR, o que possibilita um melhor entendimento da organização, bem como de sua condição competitiva.

2.3 MODO DE PRODUÇÃO: A VISÃO BASEADA EM RECURSO (VBR)

De acordo com os estudos bibliométricos realizados por Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004), em artigos publicados na *Strategic Management Journal* entre os períodos de 1980-2000, percebe-se o elevado potencial da abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). Pode-se dizer que, enquanto a década de 1980 foi dominada pelo modelo da “Estrutura-Condução-Desempenho”, principalmente por meios dos trabalhos de Porter, a década de 1990 foi dominada pela VBR.

Já a análise crítica do período de 1991-2002, realizada por Bertero *et al.* (2003), sobre os trabalhos de estratégia e apresentados em congresso da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - e publicados nas principais revistas de administração do país, revela uma falta de sintonia entre os pesquisadores nacionais. De acordo com os autores, os pesquisadores brasileiros de estratégia têm pouca familiaridade com corpos teóricos provindos da economia, como a teoria dos custos de transação (TCT), da agência e mesmo a própria VBR. O que iria contra o *mainstream* de pesquisas estratégicas em nível mundial. Para Hafsi e Thomas (2005), a relação estratégia-economia representa a maior parte das pesquisas publicadas na década de 1990 no *Strategic Management Journal*.

Dessa maneira, faz sentido que a VBR seja considerada atualmente a principal abordagem estratégica (FOSS; FOSS, 2005), ainda que pouco utilizada ainda no Brasil. Sua “força” reside em depositar na heterogeneidade e na mobilidade imperfeita dos recursos da firma a fonte para a vantagem competitiva.

Realizando um levantamento aprofundado sobre a evolução dos trabalhos da VBR apresentados nos EnANPADs – Encontros da ANPAD – Serra, Ferreira e Pereira (2008) observam que os pesquisadores nacionais começaram a se preocupar com a VBR a partir de 1999 (CARNEIRO *et al.*, 1999). No entanto, apenas a partir de 2001 que os esforços se intensificam:

Tabela 1 – Trabalhos de VBR apresentados nos EnANPADs

Ano	RBV	Estrat.	% RBV	RBV Total	N Autores	Média autores	Tipo de artigo (1)
2006	10	60	16,7	10	21	2,1	T (0), E (8), C (2)
2005	13	70	20,0	13	32	2,3	T (1), E (10), C (2)
2004	9	50	18,0	12	27	2,3	T (1), E (8), C (3)
2003	7	49	14,3	7	17	2,4	T (1), E (1), C (5)
2002	3	55	5,5	3	7	2,3	T (0), E (1), C (2)
2001	9	57	15,8	9	15	1,7	T (2), E (3), C (4)
2000	2	39	5,1	2	3	1,5	T (0), E (0), C (2)
1999	1	30	3,3	1	3	3,0	T (1), E (0), C (0)
1998	0	31	0	-	-	-	-
1997	0	28	0	-	-	-	-
Total	54	-	-	57	125	-	-

Nota: (1) tipo de artigo: T-Teórico, E-Empírico, C-Caso de estudo.

Fonte: SERRA *et al.*, 2008, p.5.

De maneira análoga a Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004), Walter e Silva (2008) apresentam o artigo “Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia dos EnANPADs 1997-2007”. Os autores apontam não apenas o crescimento do número de publicações, mas também o uso de pesquisas aplicadas com contribuições ao desenvolvimento do corpo da VBR. Em Walter e Silva (2008), dos 47 artigos teórico-empíricos analisados, 31 consistem em estudos de caso. Sobre o corpo teórico usado por pesquisadores nacionais, há preferência por Barney, Wernerfelt, Grant, Peteraf conforme Figura 4.

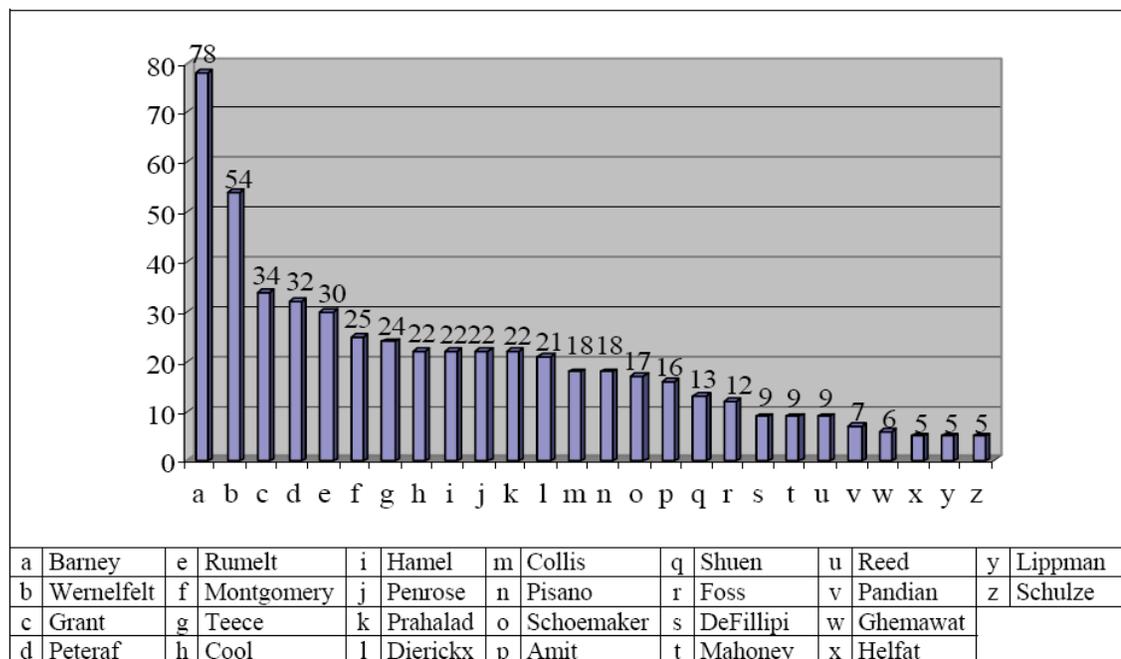


Figura 4 – Autores da VBR mais citados nos artigos pesquisados

Fonte: Walter; Silva, 2008, p.8

Todavia, apesar do crescente interesse pela abordagem VBR, ela não é nova. Segundo Barney (1994), ela remonta às ideias do começo do século XIX, de David Ricardo acerca da propriedade da terra como recurso primordial no fornecimento de riquezas. Terrenos mais produtivos geram rendas extras, principalmente se tais terras forem escassas (RICARDO, 1982). Dentro da área de empresarial e de negócios, ela tem sua ideia seminal vinda do trabalho de Edith Penrose de 1959. Para a autora, para que uma empresa possa crescer com sucesso é necessário focar nos fatores internos de produção. Todavia, apenas a partir da década de 1980, com a publicação do artigo de Wernerfelt (1984), é que há nova retomada dos trabalhos.

Contemporaneamente, a VBR é entendida como perspectiva ou paradigma cada vez mais importante dentro da área estratégica, uma vez que possibilita novos *insights* de atuação e configuração da empresa. Sua premissa principal é a heterogeneidade de recursos que vem por meio de seu uso, composição, renovação, bem como sua mobilidade imperfeita fornecem condições para que as empresas mais bem preparadas possam alcançar e manter melhores condições competitivas (SCHULZE, 1994; BARNEY, 1996; BARNEY; HESTERLY, 1996; PRIEM; BUTLER, 2001). Além disso, a vantagem competitiva vem pela idiossincrasia dos arranjos e construção dos recursos pela própria empresa, transformando-os em ativos específicos (GRANT, 1991). Outro ponto positivo da VBR é que ela possibilita diálogos com

outras áreas do conhecimento, como a Organização Industrial (OI) (CONNER, 1991), bem como outras abordagens estratégicas, como a do tipo Porteriana e de competências (MAHONEY; PANDIAN, 1992). Talvez, por isso, Foss e Foss (2005) comentam que a VBR é, atualmente, a principal abordagem estratégica, mas que ainda está em fase de construção.

Um fato importante é que a VBR diminui as distâncias entre teorias de fatores internos e as de fatores externos na tentativa de explicar as diferenças de resultados, possibilitado, portanto, observar a empresa de fora para dentro e, também, de dentro para fora (MAIJOOR; WITTELOOSTUIJN, 1996). Na prática, isso representa a complementaridade entre a VBR e abordagens de análise da estrutura da indústria, como a de Porter (1980), por exemplo. Todavia, sob o olhar da VBR, muitas abordagens parecidas passaram a ser enquadradas como recursos, tais como as competências centrais (HAMEL; PRAHALAD, 1990), as capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), capacidades distintivas (KAY, 1996), o que pode causar certa confusão na área (HENRY, 2007). Para este trabalho, prefere-se alinhar a questão dos recursos com as capacidades. Assim, a VBR busca, nos recursos e nas capacidades da organização, a fonte para as vantagens competitivas sustentadas. Por recursos entendem-se os ativos tangíveis e intangíveis que estão vinculados de forma semipermanente à empresa (WERNERFELT, 1984). A questão da semipermanência também tem-se mostrado válida para recursos que são compartilhados ou que não estão sob controle da empresa (LAVIE, 2006). Para Hofer e Schendel (1978), os recursos podem ser considerados como a “substância” da estratégia.

Já Schulze (1994) define de maneira mais pontual os recursos como sendo os elementos que participam do processo produtivo, tais como: máquinas e equipamentos, habilidades dos trabalhadores, marcas e patentes, etc. Por sua vez, Barney (1996) considera como recursos todos os ativos, as competências, o processo organizacional, os atributos e as informações da empresa, o conhecimento; enfim, a ampla gama de ativos que pertencem à empresa. As capacidades, por sua vez, são o que vários recursos podem fazer quando trabalhados em conjunto (GRANT, 1991). Tanto os recursos quanto as capacidades fornecem condições para que a empresa possa criar e assegurar certa vantagem competitiva, principalmente por meio da renovação e criação de recursos idiossincráticos. No *framework* seguinte (Figura 5) se pode visualizar uma maneira prática de análise estratégica.

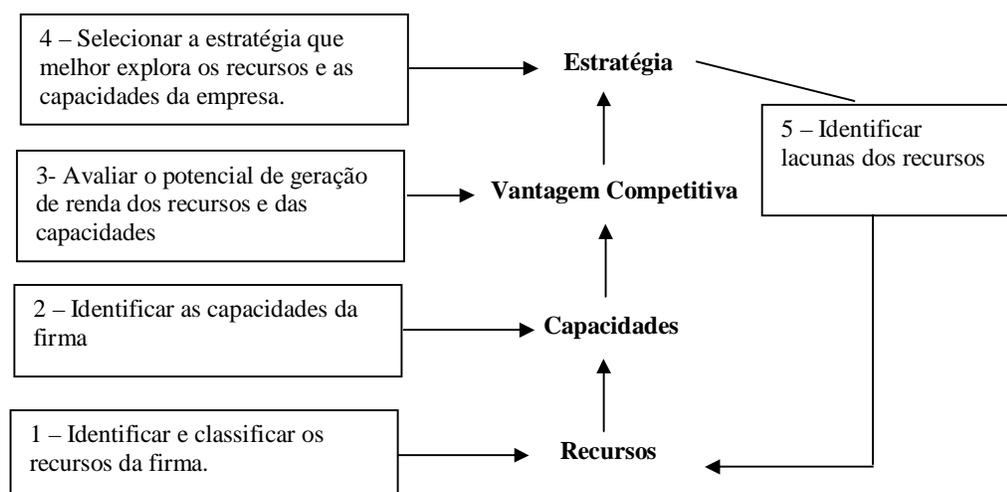


Figura 5 – Framework prático de análise estratégica
 Fonte: adaptada de Grant (1991)

Tal *framework* é compatível com aquilo que Aaker (1989) chama de rota para a vantagem competitiva sustentável e que envolve três estágios: identificação dos ativos e habilidades importantes para o negócio, seleção destes ativos e habilidades que serão importantes para os mercados futuros e implementação de programas que auxiliam no desenvolvimento e ampliação destes ativos e habilidades. Para Chaharbaghi e Lynch (1999), a vantagem competitiva sustentável não é um destino, mas uma jornada que envolve os recursos e as capacidades empresariais.

Abell (1995) sugere que uma maneira útil de se avaliar o conjunto de recursos e capacidades é desenhar o sistema de negócio, também conhecido como cadeia de valor. Wright, Kroll e Parnell (2000) a definem como sendo a progressão de atividades que acrescentam cada vez mais valor no contexto de um contínuo organizacional ao processo de transformação da matéria-prima em algo valorizado, que satisfaça as necessidades e desejos dos consumidores. Para Barney e Mackey (2005), os recursos podem agregar valor por meio da implementação de estratégias.

Em meados da década de 1960, Ansoff (1979) escreve que as empresas possuem recursos físicos, monetários e humanos. Mais recentemente, Chatterjee e Wernerfelt (1991) sugerem que os recursos são do tipo físicos, financeiros e ativos intangíveis, tais como: marcas, reputação, capacidade inovadora, entre outros. Já Barney (1996) e Barney e Hesterly (1996) propõem a divisão dos recursos em quatro categorias: financeiros, físicos, de capital humano e organizacionais.

Já Grant (1991) prefere expandir a divisão proposta anteriormente, de maneira a especificar mais duas categorias: reputação e recursos tecnológicos. E, para John Kay (1996), há quatro recursos importantes para que se possa assegurar a vantagem competitiva: arquitetura estratégica, reputação, inovação e ativos estratégicos.

Para Kay (1996), a arquitetura estratégica é o relacionamento da organização com seus *stakeholders*. Nela reside a habilidade que possibilita o desenvolvimento de novos produtos e mercados (HAYASHI; BULGACOV; BARANIUK, 2007), bem como a busca por diminuição de custos e a criação de valor para o cliente (SHRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001). E, ainda, “o valor da arquitetura (estratégica) reside na capacidade (...) para criar conhecimentos e rotinas organizacionais, para responder de forma flexível a circunstâncias variáveis e para conseguir intercâmbio fácil e aberto de informações” (KAY, 1996, 73). Conner (1991) também verifica que os resultados de uma organização dependem da interação simultânea entre os recursos das empresas, dos competidores e do ambiente externo. De maneira similar, Black e Boal (1994) expõem que a vantagem competitiva depende da interação e adaptação dos recursos para a estratégia e desta para com o ambiente.

Já a reputação se refere àquilo que os clientes estimam de determinada empresa, sendo considerado por Kay (1996, p. 96) como sendo “o método que o mercado utiliza para lidar com atributos de qualidade dos produtos que os clientes não podem facilmente controlar sozinhos”. A reputação é importante para os comerciantes desde a sociedade pré-industrial, visto que os clientes não participam de um mercado perfeito, no sentido econômico do termo. Ademais, reputação e marca são itens relacionados, sendo que ambas conotam qualidade (para bem ou para mal), confiança, valor (KAY, 1996; KOTLER, 2000).

Dentre os itens apresentados por Kay (1996) como sendo fonte de vantagem competitiva sustentável, a inovação vem ganhando destaque conforme o crescente interesse pela teoria evolucionária (NELSON; WINTER, 1982; DOSI *et al.*, 1992). A inovação como forma de aprendizagem criativa e reorganizadora dos recursos (KAY, 1996).

Por último, ainda de acordo com a classificação de Grant (1991), há os ativos estratégicos, que podem ser de dois tipos: situações de monopólio (natural ou legal) e quase-monopólio (estrutura de custos e/ou patentes). Para Barney (1991), a busca por ativos específicos é uma maneira da empresa se diferenciar e se destacar das demais, dificultando assim a imitabilidade e a substituição dos mesmos.

Fazendo um levantamento sobre a percepção dos CEOs – *Chief Executive Officers* – de empresas britânicas sobre os recursos e capacidades mais atuantes no presente e passado da organização, Hall (1992) distingue os recursos em ativos e habilidades que podem ser

funcionais, culturais, de posicionamento no mercado e os regulatórios ou legais. Estes últimos podem ser distinguidos entre contratos, licenças, direitos de propriedade intelectual e marcas e patentes. Deste modo, o resumo das categorias de recursos utilizado para nortear o trabalho, é descrito conforme o Quadro 2.

Tipos de Recursos	Descrição
Financeiros	Inclui todos os tipos de recursos financeiros que possibilitam a organização conceber e executar estratégias.
Capital Humano	Inclui o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento, <i>insights</i> , etc.
Organizacionais	Difere-se da categoria anterior, pois recursos organizacionais se referem aos atributos coletivos dos indivíduos. Inclui a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, a cultura, bem como relações entre grupos pertencentes à firma e também com outros de fora.
Arquitetura Estratégica	Refere-se aos relacionamentos da empresa com outras organizações (fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes).
Físicos	Inclui fábrica, localização geográfica, acesso a matéria-prima, etc.
Tecnológicos	<i>Softwares, hardwares</i> , equipamentos e maquinários, etc.
Reputação	Associação da empresa com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produto.
Inovação	Refere-se à capacidade da empresa de oferecer novos produtos, processos e posicionamentos de mercado.
Ativos Estratégicos	Estão relacionados ao domínio ou posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: monopólio natural, restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações e vantagens relacionadas à curva de experiência.

Quadro 2 – Tipos de Recursos

Fonte: adaptado de Grant (1991), Hall (1992), Barney (1996), Kay (1996)

É interessante a formatação de uma tipologia de recursos, entretanto Dierickx e Cool (1989) percebem que não é o fluxo de recursos que importa, mas a acumulação de recursos ao longo do tempo.

A própria acumulação de conhecimentos sobre a VBR também se mostra importante e a partir de 2000, com os artigos de Bowman e Ambrosini (2000) e de Priem e Butler (2001), bem como os artigos de cocriação de valor, principalmente de Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004), a VBR parece adentrar em uma nova era. Ou seja, mais focada na questão do que é valor e da importância da percepção e participação do consumidor sobre este valor. Para Priem (2007), são os consumidores os árbitros do valor. São eles também que experimentam os produtos, julgando a partir de suas experiências e avaliando se a compra foi boa ou não. É a questão do **lucro do consumidor**. Este lucro vem quando o consumidor percebe que os benefícios são superiores ao preço. Para Bowman e Ambrosini (2000), consumidores escolhem as mercadorias que dão maior lucro para eles. Deste modo, os recursos e

capacidades não podem ficar apenas voltados para “dentro” da empresa, mas também precisam saber contemplar a relação com o consumidor para que haja criação positiva de valor e de vantagens competitivas.

Por fim, é importante destacar o conceito de sinergia de Ansoff (1979, p. 67) aplicado à própria questão da VBR, visto que “este efeito pode produzir um retorno combinado dos recursos da empresa, superior à soma das partes”. Ou seja, não é apenas das características e presença ou ausência de certos recursos, que implica o desempenho da empresa, mas, também, as próprias inter-relações entre eles, bem como a dinâmica de renová-los, protegê-los, descartá-los. Ademais, é importante frisar que, dentro dos tipos de recursos existentes, há os que podem ser considerados como “focados na produção” e os “focados nas trocas”, como é o caso, principalmente, da reputação e da arquitetura estratégica. As trocas fazem parte do processo de adaptação da empresa ao seu ambiente. Isso representa diferentes impactos na criação de valor ou na sua comercialização.

Para avançar na questão do valor, faz-se uma breve visita a história do valor, com destaque para os principais economistas clássicos, haja vista que trabalhos da VBR com inclinações de adentrar no valor, sua criação e cocriação têm remetido às obras pioneiras desses autores, em especial para um deles que não é muito comum na área de estratégia: Karl Marx.

2.4 HISTÓRIA DO VALOR E RIQUEZA: ADAM SMITH, DAVID RICARDO E KARL MARX

Adam Smith, considerado o pai da economia, muitas vezes é mal compreendido, desprezado e até mesmo injustiçado (HENRY, 2000). Para Carcanholo (1996), a teoria de Smith é vista como confusa, incoerente, insatisfatória por muitos acadêmicos, já que muitos leem e interpretam Smith sob uma ótica Ricardiana: “Na nossa opinião, a maior dificuldade para que se entenda essa teoria, nos dias de hoje, está no fato de que o que circula entre nós é, na verdade, sua interpretação ricardiana, que a deforma e mutila” (CARCANHOLO, 1996, p. 2). Todavia, a crítica Ricardiana é equivocada, superficial e ingênua. Ainda assim, impressionou autores posteriores como Marx e impressiona até hoje (CARCANHOLO, 1996).

A complexidade da teoria de Smith não reside apenas no seu livro mais conhecido, mas também no próprio arcabouço de teoria de emoção e sentimentos, ou seja, a moral que envolve e engloba a própria “natureza e as causas da Riqueza das Nações”. Ambos os livros buscam formalizar uma teoria de desenvolvimento humano por meio do trabalho e do respeito ao próximo. Coase (1995) homenageia Smith como um autor para sempre ser lido e relido e que o conteúdo desses livros jamais se esgota devido a sua riqueza e beleza.

“A teoria dos sentimentos morais” é a primeira obra de Smith e foi publicada em 1759. Seu subtítulo é “ensaio para uma análise dos princípios pelos quais os homens naturalmente julgam a conduta e o caráter de seus próximos, depois de si mesmos” e tem na dimensão da simpatia seu principal item. Na época de Smith, a palavra “simpatia” não se diferenciava de nossa atual palavra empatia. A simpatia é a busca não apenas pela aceitação daquilo que o outro espera de nós, mas também de nossa consciência como juíza imparcial. Assim, trata-se da busca pelo autoaperfeiçoamento e pelo burilamento da moral e das relações sociais. Deste modo, seria a caridade uma espécie de virtude superior, ainda que não se espere que todos ajam com caridade. (CERQUEIRA, 2006a).

Em seu livro “A riqueza das nações”, publicada quatro anos depois do primeiro, Smith propõe um estudo sistematizado sobre a riqueza e a criação de valor. Para o autor, reside no trabalho a fonte do valor. Mas não um valor restrito ao empresário; é importante perceber o relacionamento de Smith com o movimento iluminista escocês. Assim, o crescimento da riqueza não se restringe à do indivíduo, mas ao bem-estar da população (CERQUEIRA, 2006b).

Durante os três primeiros capítulos de “A riqueza das nações”, Smith concebe a riqueza (da sociedade e do indivíduo) como um conjunto de bens materiais úteis e produto do trabalho humano (CARCANHOLO, 1996).

Nas palavras de Smith escritas em 1776 (1983, p. 45 e 46):

É a grande multiplicação das produções de todos os diversos ofícios... que gera, em uma sociedade bem dirigida, aquela riqueza universal que se estende até as camadas mais baixas do povo. Cada trabalhador tem para vender uma grande quantidade do seu próprio trabalho, além daquela de que ele mesmo necessita; e pelo fato de todos os outros trabalhadores estarem exatamente na mesma situação, pode ele trocar grande parte de seus próprios bens por uma grande quantidade (...) de bens desses outros. Fornece-lhes em abundância aquilo de que carecem, e estes, por sua vez, com a mesma abundância, lhe fornecem aquilo de que ele necessita; assim é que em todas as camadas da sociedade se difunde uma abundância geral de bens.

Todavia, a riqueza de Smith não fica restrita, como em Ricardo, apenas à riqueza de bens materiais heterogêneos. Esta é o ponto de partida, do simples ao mais complexo, e a

teoria de riqueza ultrapassa a questão material e chega ao relacionamento social, principalmente na questão de dominação e uso do trabalho alheio. Assim, como exposto no capítulo quinto da sua obra:

Todo homem é rico ou pobre, de acordo com o grau em que consegue desfrutar das coisas necessárias, das coisas convenientes e dos prazeres da vida. Todavia, uma vez implantada plenamente a divisão do trabalho, são muito poucas as necessidades que o homem consegue atender com o produto de seu próprio trabalho. A maior parte delas deverá ser atendida com o produto de trabalho de outros, e o homem será então rico ou pobre, conforme a quantidade de serviço que está em condições de encomendar ou comprar (Smith, 1776, p.63).

Assim, a riqueza, em Smith, é vista tanto pelo lado material (a posse da mercadoria), quanto pelo lado do comando e do controle do trabalho alheio. Mas, em ambas as situações, há o trabalho como fonte, magnitude ou grandeza, da riqueza econômica.

O trabalho, para Smith, é a medida invariável de riqueza, pois é ele quem agrega valor aos materiais “não na medida da sua duração, mas na proporção em que agrega aos materiais capacidade do seu proprietário de apropriar trabalho alheio no mercado, depois de concluída a produção da mercadoria” (CARCANHOLO, 1996, p. 10). Assim, apesar de o trabalho ser a medida invariável e o que produz a riqueza, esta, por sua vez, terá sua expressão, no caso monetária, não no custo de sua produção (trabalho incluído ou necessário para a produção), mas na sua capacidade de adquirir a mesma quantidade necessária de trabalho para produzir a mercadoria. Ou seja, a mercadoria tem o valor pela quantidade de trabalho que ela pode comprar ou comandar na hora da troca, não da produção. É o trabalho comandado de Smith. Todavia, o valor para Smith não é simplesmente o valor do trabalho que se pode comprar na hora da venda, mas também é uma relação entre salário, lucro e renda. Ou seja:

$$\text{Valor} = \text{Salário} + \text{Lucro} + \text{Renda}$$

Assim, valor para Smith pode ser tanto a relação do trabalho comandado quanto as variáveis salário, lucro e renda. Desta forma, escreve Nicolau (1989, p.59) “com suas teorias, Smith abre dois caminhos: o da existência de um único fator de produção, o trabalho, e o da existência de três fatores de produção, dos quais se origina a produção da riqueza - o trabalho, a renda e o capital”.

O mesmo observa Nicolau (1989, p.59), para quem Smith apresenta duas teorias antagônicas, sendo o segundo caminho (salário, lucro e renda) válido para sociedades onde vigora a lei da propriedade, ou seja, o capitalismo.

Para compreender melhor a questão, apresentam-se as releituras da teoria do valor realizadas por Ricardo, Marx e os neoclássicos na Figura 6.

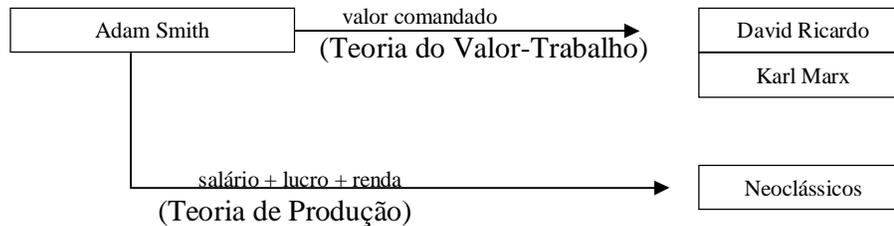


Figura 6 - Releituras de Smith

Não é novidade que Ricardo procurou realizar sua principal obra “Princípio de economia política e tributação”, indo contra os trabalhos de Smith. E, apesar de suas críticas serem até mesmo ingênuas, conseguiu influenciar contemporâneos como Marx, e continuam ainda distorcendo o entendimento da teoria de Smith (CARCANHOLO, 1991, 1996).

Na “releitura” de Smith, Ricardo procura se tornar seu “sucessor”, procurando centrar seus esforços na teoria do valor-trabalho (ALVES, 2006).

Se o valor é a base da riqueza, para Ricardo esta última “é muito elementar, quase ingênuo”, pois se aproxima do conceito popular corrente: algo material de bens úteis e heterogêneos (CARCANHOLO; TEIXEIRA, 1992, p. 581).

E o que seria valor nesta riqueza material Ricardiana? Conforme notas de Ricardo (1986, p. 25) endereçada a Malthus: “o valor real de uma mercadoria é, creio eu, o mesmo que seu custo de produção, e o custo relativo de produção de duas mercadorias é aproximadamente proporcional à quantidade de trabalho nelas empregada”. Além disso, sofrendo influência da facilidade ou dificuldade de produção (RICARDO, 1982).

Todavia, é necessário que haja valor de uso para que tenha valor de troca, pois toda produção visa atender uma necessidade humana (FIANI, 1990). Assim, Ricardo procura teorizar sua abordagem sobre o valor contrapondo-se a Smith. Para este último, o valor de troca ou preço relativo de uma mercadoria é independente do valor de uso. É o clássico caso do paradoxo da água e do diamante em Smith. A água tem muito valor de uso e pouco valor de troca. Ao contrário do diamante. Smith afirma que: “as coisas que têm mais alto valor de uso frequentemente têm pouco ou nenhum valor de troca; vice-versa, os bens que têm o mais alto valor de troca muitas vezes têm pouco ou nenhum valor de uso” (SMITH, 1983, p.61). Por sua vez, Ricardo percebe que o valor de uso, ou seja, a utilidade não é medida do valor de

troca, ainda que seja indispensável a este. Esta crítica ao paradoxo não é nova. De Quincey e John Stuart Mill antecipam-se defendendo a utilidade. De acordo com Fiani (1990, p.131), “inicia-se assim a transição da dissociação clássica entre valor de troca (um fenômeno quantitativo) e o valor de uso (um fenômeno qualitativo), para a associação marginalista entre utilidade e preço”. E, com isso, a teoria valor-trabalho (contido) de Ricardo é substituída por valor-utilidade e, assim, começa a haver o atrelamento entre valor de uso e valor de troca, bem como a importância da demanda.

Todavia, por ter ajudado nesta questão, bem como por destacar a importância de se produzir visando à satisfação de uma necessidade é que os neoclássicos são considerados por Belluzzo (1998) “filhos” (comportados, rebeldes, espúrios) de Ricardo.

Outro ponto de destaque é a ligação da VBR com as obras de Ricardo. De acordo com Sirmon, Hitt e Ireland (2007), bem como Barney (1994), a VBR tem como base a obra “Princípios de economia política e tributação” de Ricardo, em especial sua teoria da renda da terra. Ou seja, a VBR tem como princípio a heterogeneidade e escassez dos recursos que apresentam diferentes níveis produtivos e que, quanto mais escassos forem estes recursos, maiores serão os rendimentos. É o caso, por exemplo, de se produzir uvas na encosta de um morro com boa drenagem e boa iluminação ou na baixada com muita sombra. Quanto mais raro for encontrar morros propícios para a produção de uvas, maiores os rendimentos extras dos detentores de tais recursos (CHAHARBAGHI; LYNCH, 1999). Esta lógica fornece a fundação e até a própria estruturação em torno do modelo VRIS – Valioso, Raro, Difícil de Imitar, Difícil de Substituir – da VBR.

É interessante notar que não foi Ricardo quem criou essa teoria, que foi publicada dois anos antes (1815) por dois autores diferentes e independentes: Malthus e West. Todavia, indo além, até há certa concordância na literatura que o verdadeiro criador da teoria da renda da terra é James Anderson em sua “Investigação sobre a natureza das *Corn Laws*”, publicado em 1777 em Edimburgo. Tal posição é suportada por Marx, Schumpeter e McCulloch (MACEDO, 1998). Assim, seria Anderson, e não Ricardo, Malthus ou West, o pioneiro da VBR. Mas isso não diminuiu a influência de David Ricardo na VBR, que pode ser considerado o que mais influenciou os trabalhos e as releituras de Smith e Marx no país (CARCANHOLO, 2002).

Todavia, a obra de Ricardo não é unificada, nem clara, oportunizando diferentes leituras e influenciando autores de muitas maneiras, a ponto de Paiva (1996) comentar a possibilidade de existência de pelo menos dois “Ricardos”, quiçá, múltiplos. Isso é percebido

pelos diversos caminhos percorridos, seja pelos marxistas, pelos neoclássicos e até os neorricardianos (Figura 7).

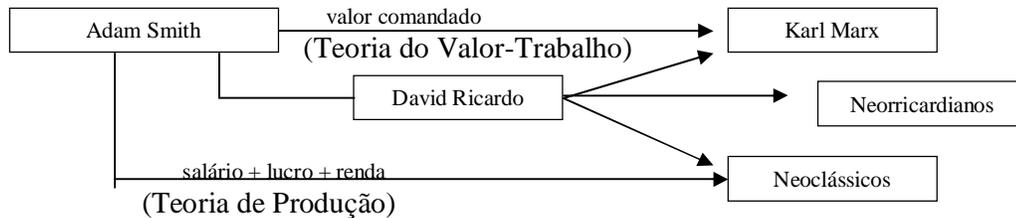


Figura 7 - Releituras de Smith e influência de Ricardo

Resta agora saber o lado de Marx quanto a questão do valor e da riqueza, já destacando que a influência de Ricardo foi forte não apenas entre os neoclássicos, mas também em Marx.

Muito possivelmente uma releitura especial de Marx, descolada dos preconceitos e do paradigma anticapitalista, possibilita um enriquecimento da leitura da VBR. Como exemplo de referência tem-se os trabalhos de Bowman e Ambrosini (2000, 2003). Todavia, o uso das teorias de Marx nos trabalhos de economia e estratégia não é novidade, uma vez que é largamente utilizada pelos seguidores da Escola Austríaca e, mais recentemente, pelos evolucionistas, como Nelson e Winter (1982).

A aproximação de Marx com os artigos de Bowman e Ambrosini (2000, 2003) é justificável devido à obtenção de uma distinção entre valor de uso, valor de troca, além da possibilidade de utilizar, direta ou indiretamente, a teoria do fetichismo da mercadoria. A teoria de valor de Marx procura explicitar a natureza da riqueza, não por meio dos preços relativos de mercado, mas por meio da produção, apropriação e transferência. Segundo observações de Carcanholo e Teixeira (1992, p. 588):

(...) essa distinção clara entre produção e apropriação de valor ou produção e apropriação da riqueza capitalista é exclusiva da teoria marxista de valor. A leitura ricardiana não é capaz de entendê-la; em Ricardo, há praticamente identidade total entre ambas.

Ou seja, a apropriação é a correspondência, completa ou não, positiva ou não, entre preço e valor. Se o preço conseguido pelo produtor no mercado for igual à magnitude de valor presente na mercadoria, então a apropriação de valor garante a identidade entre produção e

preço comercializado. A transferência, no caso em questão, realizada pelo mercado é igual a zero. Todavia, pode ocasionar de haver transações em que o preço é diferente daquele que corresponde ao valor. Assim, pode haver apropriação positiva (é o que se costuma chamar de captura de valor pelos neoclássicos) ou negativa (os neoclássicos versam sobre a necessidade de estabelecer barreiras para evitar a desvalorização da mercadoria). Para alguns estrategistas como Foss e Foss (2002), reside nas atividades de criar, capturar e proteger valor a essência da estratégia.

Todavia, entre aquilo que o mercado está disposto a pagar e aquilo que a empresa quer, há um hiato que pode ser chamado, em Marx, de “salto mortal da mercadoria”. Ou seja, é um teste de adequação e aceitação da mercadoria a ponto de ela ser trocada por dinheiro. É quando a mercadoria deixa de ser mercadoria e passa a ser valor-capital ou, simplesmente, capital (CARCANHOLO, 2002). No salto há os riscos de não haver o aval do mercado e o produto falhar, havendo a frustração do produtor.

Na mercadoria há não apenas o lado material, mas também o social que é historicamente determinado. Assim, a mercadoria pode ser vista em Marx:

(...) ela reflete aos homens as características sociais do seu próprio trabalho como características objetivas dos próprios produtos de trabalho, como propriedades naturais sociais dessas coisas e, por isso, também reflete a relação social dos produtos com o trabalho total como uma relação existente fora deles, entre objetos.

Deste modo, a mercadoria não é apenas objeto de troca, mas “coisa” que esconde as relações sociais existentes em sua constituição. Assim, para Marx, é necessário descortinar em duas frentes a mercadoria. A primeira, por meio do esclarecimento do fetichismo da mercadoria; a segunda, pela teoria do valor incorporado do trabalho na mercadoria. Consumo e produção, respectivamente. Com isso, uma mercadoria é valorizada/precificada não pela questão de produção, mas pela função social do uso. É a característica do fetichismo da mercadoria.

O fetiche é uma espécie de ídolo, amuleto, algo enfeitado, escreve Pires (1999). Para Rubin, o fetichismo é uma espécie de “teoria geral das relações de produção”, uma vez que o produto consegue enublar a consciência humana.

Para Pires (1999), a teoria do fetichismo está em todo do sistema econômico de Marx e não apenas na primeira parte do livro I do “O Capital”. Pode-se perceber uma crescente importância da teoria do fetichismo por meio da própria evolução do capitalismo, haja vista

que, nessa situação, há uma crescente “desmaterialização progressiva da riqueza materialista”, ou seja, a condição social da mercadoria supera seu conteúdo material.

O valor de uso é o conteúdo material das mercadorias e fica determinado pelas características (conteúdo e forma) materiais de cada uma delas. O valor é a dimensão social. O domínio deste sobre aquele implica a *desmaterialização* do conceito de riqueza capitalista, *desmaterialização* da mercadoria (CARCANHOLO, 2002, p.36, grifo do autor).

Assim, a crescente importância do valor sobre o valor de uso pode ser explicada pela teoria do fetichismo, pois é uma das partes de sua obra que mais aproxima Marx do consumidor. É o comportamento do consumidor, seus interesses, que possibilita uma empresa transformar uma mercadoria em capital, pois “a mercadoria é um objeto que, a partir de suas propriedades materiais, tem a propriedade de satisfazer as necessidades do homem” (MELO, 2007, 146). Todavia, mais do que as propriedades materiais, são as características históricas e sociais que vão se sobressair sobre a materialidade. É a crescente importância do valor (dimensão social) sobre seu valor de uso (conteúdo material).

A mercadoria é elemento que carrega consigo não apenas a utilidade do valor de uso, como também a possibilidade de negociá-la no mercado por um determinado preço. O preço é apenas a expressão monetária do valor de troca. Assim, toda mercadoria tem seu valor de uso e seu valor de troca, sendo que “de acordo com o preço que a mercadoria obteve, é possível que somente uma parte do valor imanente tenha sido realizada, como também é possível que o preço seja superior ao valor imanente” (MOLLO, 1989, 190).

O valor de uso representa não apenas a parte material, mas também os benefícios inerentes ao produto. Essa coisa útil que satisfaz as necessidades humanas pode ser consumida diretamente como meio de subsistência ou, então, ser usada indiretamente como meios de produção. Não importando qual a origem dessas necessidades, seja ela do estômago, da fantasia ou do desejo, já que essas necessidades e as formas como elas são consumidas (direta ou indiretamente) também não altera em nada a natureza da coisa (CARCANHOLO, 2002).

Nesse ponto, acontece exatamente a ruptura conceitual entre Marx e os neoclássicos. Na teoria neoclássica ou teoria subjetiva do valor, a utilidade que o indivíduo reconhece no bem é o que define o seu valor. Para esses teóricos, a valoração do bem é consequência da relação subjetiva do homem com o produto, independentemente da forma como ele foi produzido. Supõe-se a existência do bem e, a partir daí, o homem atribui-lhe mais ou menos valor dependendo de sua saciedade. Em Marx, a situação é completamente diferente. O seu

conceito de valor de uso é distinto da noção de utilidade dos neoclássicos. Enquanto estes últimos analisam a coisa a partir desse ponto de partida – o cálculo das utilidades ou benefícios –, Marx desenvolverá a análise expositiva da origem – o trabalho de produção – desses valores até chegar à substância imanente do valor (MELO, 2007).

Valores de uso são relacionados à utilidade do produto e à satisfação de necessidades que ele promove (CIPOLLA, 1997). Assim, o valor de uso pode ser criado para a venda para terceiros; todavia, ao usar tais produtos, o valor de uso se consome ou se realiza no consumo (MARX, 1982). Tal questão é de suma importância para o setor vinícola, principalmente para vinhos ícones.

2.5 RECURSOS E CRIAÇÃO DE VALOR

A estratégia pode ser vista como sendo “a arte de criar valor” (NORMANN; RAMIREZ, 2005), bem como de sua captura e proteção (FOSS; FOSS, 2002). Mas, o que seria valor? De acordo com Bowman e Ambrosini (2000), este é um conceito amplamente utilizado, mas que, infelizmente, pouco se sabe sobre ele. Para Porter (1990, p.2), o conceito de valor é “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”, enquanto que, para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169), o “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências medidas pela comunidade”. De maneira ampla, valor é algo que pode ser desejado, necessitado, produzido e comercializado com possibilidades de lucro (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Apesar do amplo referencial de valor na literatura da economia clássica, no campo estratégico, pode-se dizer que “valor” é um dos conceitos mais importantes e menos compreendidos. A tal conclusão chegaram os editores do Fórum de Tópicos Especiais da *Academy of Management Review* (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Lepak, Smith e Taylor (2007) apontam, ademais, que a principal conclusão do fórum foi a falta de acordo entre os diferentes teóricos, talvez, como observam os editores, até pelas diferentes formações e *backgrounds* dos contribuidores. Assim, é possível utilizar diferentes “lentes” acadêmicas para se trabalhar a questão da criação e captura de valor. O Quadro 3 procura trazer uma visão abrangente sobre a questão.

Nível de Análise ou Fonte de Criação de Valor	Lente Acadêmica	Alvo ou Usuário do Valor	Processo de Criação	Processo de Captura
Sociedade	Sociológica	Indivíduos	Inovação e criação de novas firmas	Fatores condicionais
	Econômica	Organizações	Competição	Condições de demanda
	Ecológica	Governo	Investimento de Capital	Infraestrutura de apoio da indústria
			Incentivos	
Organizacional	Administração Estratégica	Consumidor	Invenção	Estratégia empresarial e rivalidade
	Teoria Organizacional	Sociedade	Inovação	Recursos Raros, não imitáveis, não substituíveis.
	Administração de Recursos Humanos		P&D	Recursos intangíveis
			Criação de conhecimento	
			Estrutura e condições sociais	
			Incentivos, seleção e treinamento	
Indivíduos	Psicológica	Consumidores	Criação de conhecimento	Posição na rede
	Comportamento Organizacional	Clientes	Busca	Experiências únicas
	Administração de Recursos Humanos	Organização	Habilidade	Conhecimento tácito
			Motivação	
			Treinamento	

Quadro 3 – Dimensões da criação de valor

Fonte: adaptado de Lepak *et al.* (2010, p. 182)

Talvez devido a essas diferentes lentes acadêmicas que, para Priem (2007), o termo “criação de valor” ou “valor adicionado” vem sendo utilizado de maneira equivocada na área estratégica.

De maneira ampla, Kaplan e Norton (1997) expõem o valor como um construto que pode ser expresso pelo seguinte modelo genérico:

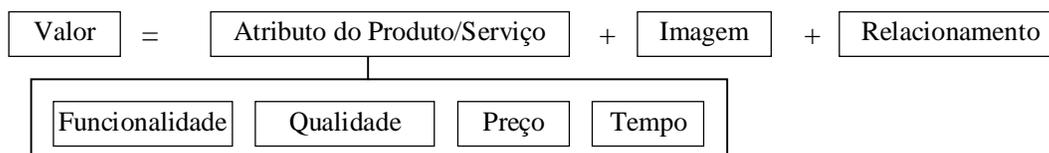


Figura 8 – Construto Valor

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Para Simchi-Levi *et al.* (2003, p. 37), o valor também apresenta as dimensões de conformidade com as exigências, seleção de produtos, preço, marca, serviços com valor agregado, relacionamentos e experiências. Assim, para adquirir sentido de valor, a questão da experiência e do relacionamento parece cada vez mais importante.

Tradicionalmente o conceito de criação de valor ocorre quando as empresas se diferenciam das demais e ganham destaque na percepção do cliente, seja pelos atributos dos produtos/serviços, seja pela imagem/reputação, ou então pelas experiências de relacionamento diretas ou indiretas com a empresa/produto (PORTER, 1990; NORTON; KAPLAN, 1997; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Além disso, a criação de valor gera não apenas valor, mas também, e fundamentalmente na questão estratégica, uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, que pode ser ou não sustentável ao longo do tempo (PORTER, 1990).

Para os teóricos da VBR, as organizações podem ser consideradas como um conjunto de recursos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; PENROSE, 1959) e, estes, quanto mais valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir, melhor (BARNEY, 1991). Todavia, a própria questão do que vem a ser valioso sempre foi um ponto de divergência e crítica entre os teóricos da área (PRIEM; BUTLER, 2001a; 2001b). De acordo com Miler e Shamsie (1996), ainda estamos em um primeiro estágio de saber o que constitui um recurso valioso, por quê e quando.

Para Barney (1991, p. 105), “recursos são valiosos quando eles possibilitam a empresa conceber e implementar estratégias que melhoram sua eficiência ou eficácia”. Ou seja, os recursos precisam auxiliar na redução dos custos (eficiência), ou então aumentar o valor (eficácia) da empresa. Tautológico, sem mistérios, comentam Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010). Os autores ainda revisam as críticas e o avanço da própria VBR, comentando que ela precisa se desvencilhar do foco estreito da economia neoclássica, mas, também e principalmente, buscar um viés mais dinâmico e comprometido com o mercado. Para Prahalad e Ramaswamy (2000), isso significa envolver e cooptar as competências, o conhecimento e a habilidade dos próprios consumidores.

Assim, a criação de valor e a busca pela vantagem competitiva, ao longo do tempo, têm se mantido próximas uma da outra, ainda que, muitas vezes, tratada como uma caixa-preta (FOSS; FOSS, 2002). Tal caixa-preta torna-se aberta, ou parcialmente aberta, quando se relaciona criação de valor com valor de uso e valor de troca.

Bowman e Ambrosini (2000) procuram trabalhar, de maneira pioneira, na relação entre valor e recursos, preferindo utilizar-se dos termos valor de uso e valor de troca para se esquivar das confusões nas nomenclaturas. Assim, valor de uso é representado pela parte material que transporta as propriedades dos produtos e serviços que fornecem utilidade e sofrem avaliações subjetivas dos clientes/consumidores (BOWMAN; AMBROSINI, 2003; PRIEM, 2007).

Um refinamento que parece adequado à questão é de diferenciar valor de uso e valor de uso percebido. Aliás, há uma variação no uso pelos autores Bowman e Ambrosini, sendo que, no ano de 2000, eles preferiram utilizar o termo “valor de uso percebido”, enquanto que, em 2003, apenas “valor de uso”. Eles não são contraditórios, nem excludentes. Há um ganho de poder de análise com a utilização desses dois termos, uma vez que se referem a níveis diferentes do produto, conforme ver-se-á mais adiante. Ademais, valor de uso tem uma ligação mais técnica, produtiva, objetiva, enquanto que percepção do valor de uso é o lado subjetivo, interpretativo, que pode ser socialmente construído (BERGER; LUCKMANN, 1995); são as duas faces de uma mesma moeda. Este aspecto de construção social se faz presente também na multidimensionalidade da vantagem competitiva sustentável, principalmente sobre a questão da legitimação social e da corroboração do consumidor para com o produto (FERNÁNDEZ, 2008).

A criação de valor ocorre em qualquer parte da cadeia produtiva e até mesmo fora da empresa produtora por meio de seus *stakeholders* e empresas apoiadoras. Por exemplo, uma empresa de assessoria de imprensa pode auxiliar no fortalecimento do valor de uso percebido pelos clientes e lojistas por meio de uma campanha publicitária. Todavia, o “valor de uso” do produto não se altera. Ou seja, a assessoria de imprensa não tem como melhorar a qualidade técnica do produto. Um rótulo bonito pode aumentar o “valor de uso percebido” do produto, mas não o seu valor técnico.

Além da distinção entre valor de uso e valor de uso percebido, é importante destacar o valor de troca, que é a quantidade monetária trocada entre empresa e cliente. De acordo com Bowman e Ambrosini (2000), ao se criar um novo valor de uso, não se pode determinar com precisão o seu valor de troca, pois este apenas será possível ao se realizar a transação propriamente dita.

Todo valor de uso criado, ao ser trocado, pode sofrer acréscimos ou decréscimos, devido a possibilidade da empresa capturar ou perder valor. É aquilo que Marx chama de apropriação (positiva ou negativa) de valor. No campo empresarial, a terminologia “apropriação de valor” vai ser utilizada por Brandenburger e Stuart Jr. (1996), no sentido de

captura de valor de troca. Assim, a vantagem competitiva ou o lucro de uma organização não pode ficar restrita a uma visão interna da firma, uma vez que a comercialização dos produtos depende das comparações que os clientes realizam entre os produtos oferecidos pela empresa e os produtos dos concorrentes. Ademais, os fornecedores de insumos e recursos para a empresa também especulam e comparam o fornecimento para outros compradores. Assim, as trocas dependem do contexto da firma, bem como das relações de poder percebidas e da assimetria de informação entre vendedores e compradores. Desta forma, a captura de valor é a utilização do posicionamento (contexto, poder, informação) da firma para obter valores de troca com maior apropriação e, conseqüentemente, lucros maiores. A captura de valor tem ligação com os poderes de barganha e de fornecimento de Porter (1980), bem como o próprio oportunismo da TCT. Não é intenção deste trabalho adentrar nas trocas e transações da empresa pesquisada, tampouco na captura ou perda de valor de troca.

O valor pode não apenas ser capturado, como também perdido. Lepak *et al.* (2007) utilizam o termo “value slippage”. O valor “escorrega”, podendo ser compartilhado com outras empresas e, assim, a empresa que criou um alto valor de uso pode obter valor baixo na troca. Desta forma, Lepak *et al.* (2007) destacam a importância de “mecanismos de isolamento” para justamente proteger as perdas de valor. Tais mecanismos podem ser qualquer barreira de conhecimento, física ou legal, que previne a replicação pelos competidores.

Assim, o conceito do valor, antes unificado, agora pode ser distinguido nestes três: valor de uso, valor de uso percebido e valor de troca. O processo de criação e troca de valor é mostrado na Figura 9.

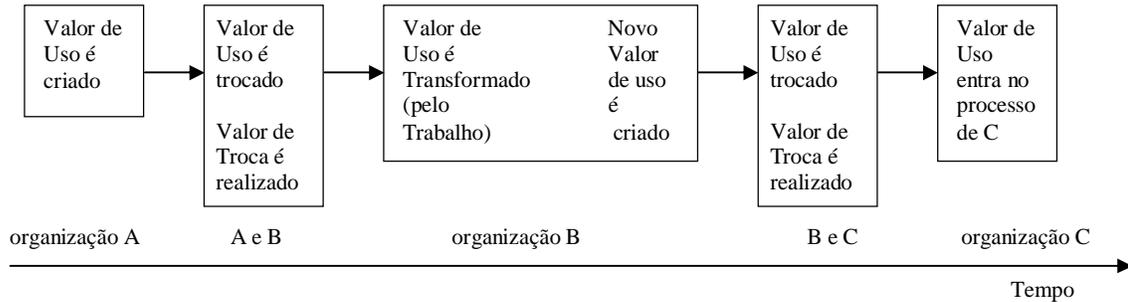


Figura 9 - O processo de criação de valor

Fonte: Bowman; Ambrosini (2000, p. 8)

Sobre as atividades envolvendo o valor (valor de uso, valor de uso percebido e valor de troca) é importante fazer a distinção entre criação de valor, captura, proteção e destruição de valor.

Para Lepak *et al.* (2007), a criação de valor é um conceito central para a literatura estratégica em diferentes níveis: indivíduos, grupos, organizações, teorias organizacionais. A criação de valor pode acontecer por meio de novos valores de uso, bem como pelo aumento da percepção do valor de uso, ou então pelo uso melhorado, mais eficiente dos recursos, que permite um preço menor (BARNEY, 1991; PRIEM, 2007).

Sobre a criação de valor, Bowman e Ambrosini (2003) distinguem as entradas de recursos inertes e as humanas. Para os autores (p.7), “os valores de uso dos recursos inertes são fixos e qualquer mudança na sua utilidade poderá apenas ser realizada pelas pessoas”. Os indivíduos criam valor ao desenvolver atividades, tarefas, serviços novos, que podem ser percebidos por um usuário-alvo (LEPAK *et al.*, 2007). Assim, as pessoas são valorizadas no processo de criação de valor, o que permite uma melhor compreensão da seguinte frase de Penrose (1959, p.25), “não são os recursos em si que são as entradas do processo produtivo, apenas os serviços que eles podem oferecer”.

Amabile (1996) distingue três importantes condições para o processo de criação de valor:

- 1) a necessidade de haver conhecimentos especializados;
- 2) não se pode avaliar o novo valor de uso sem que haja um entendimento em contexto específico; e
- 3) não se pode fazer sem aderência a um contexto social e cultural específicos.

Por isso, para reduzir os riscos e diminuir os custos, algumas empresas estão cooptando os conhecimentos dos clientes para o desenvolvimento de seus produtos. Um dos

casos peculiares é o da empresa Microsoft, que testou a versão beta do Windows 2000 em mais de 650.000 clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

De acordo com Priem (2007), quando um novo valor de uso é criado, os consumidores estão:

- a) mais dispostos para pagar por um novo benefício;
- b) dispostos a pagar mais por algo percebido como melhor;
- c) ou ainda, dispostos a comprar um volume maior daquilo que estavam acostumados, mas por um preço menor.

Em resumo, novos valores de uso são criados por organizações que combinam e transformam o valor de uso adquirido e/ou produzidos internamente, como ilustra a Figura 10.

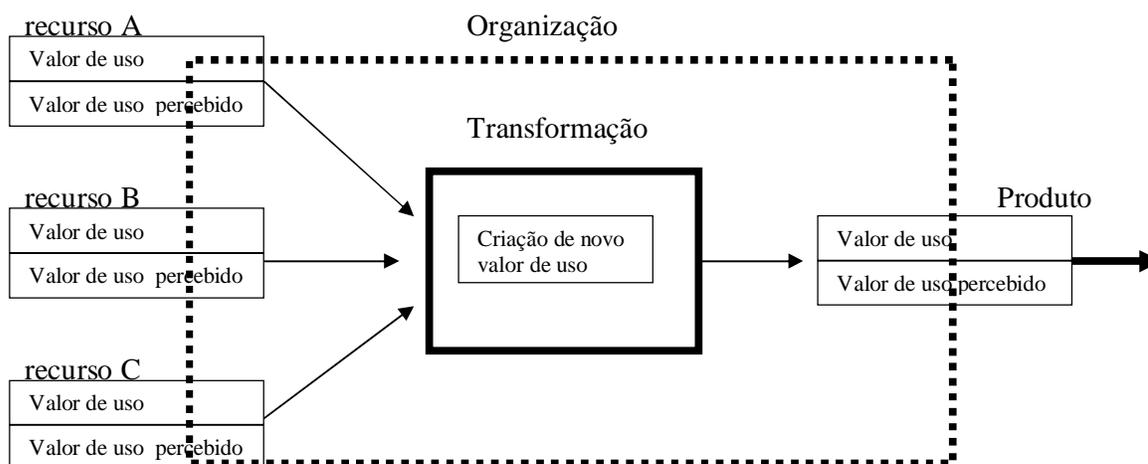


Figura 10 – Organização e a transformação dos recursos

No caso específico do setor vinícola pesquisado, é possível perceber que há criação de valor de uso apenas na própria vinícola. Ou seja, o valor de uso é criado da transformação da uva em vinho, não havendo processo de transformação posterior. Todavia, as empresas seguintes da cadeia podem aumentar a percepção do valor de uso, aumentando, assim, a possibilidade de melhor avaliação do produto pelo consumidor, como ilustra a Figura 11.

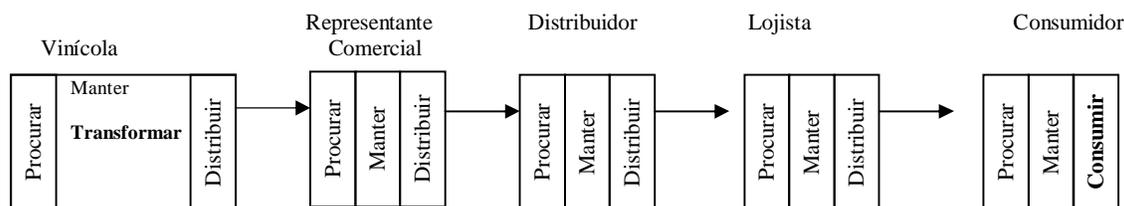


Figura 11 - Criação de valor na cadeia do vinho.

Fonte: adaptado de Mintzberg; Van der Heyden (2000) e Bowman; Ambrosini (2000).

Apenas na Vinícola acontece a transformação de matéria-prima e uso de mão de obra e conhecimentos e habilidades especializadas para a criação de valor de uso do produto vinho. Na verdade, há transformação no representante comercial, no distribuidor, no lojista e até mesmo no consumidor. Para os três primeiros, a transformação acontece pela fragmentação do lote e, de maneira mais sutil, pelo envelhecimento e descanso do vinho na garrafa. No último, o consumidor em específico, a transformação é o próprio consumo. É esta transformação específica, toda especial, que se pode chamar de cocriação. É importante destacar que a cocriação acontece apenas no momento final, no uso do produto, na experimentação do valor de uso. Assim, na cadeia produtiva, há a criação de valor na transformação com o emprego de recursos inertes e conhecimentos humanos. Ao longo dos demais elos da cadeia pode haver aumento ou diminuição do valor de uso percebido, bem como alterações na apropriação e captura de valor (os dois últimos não são tema desta pesquisa). A Figura 12 resume a questão.

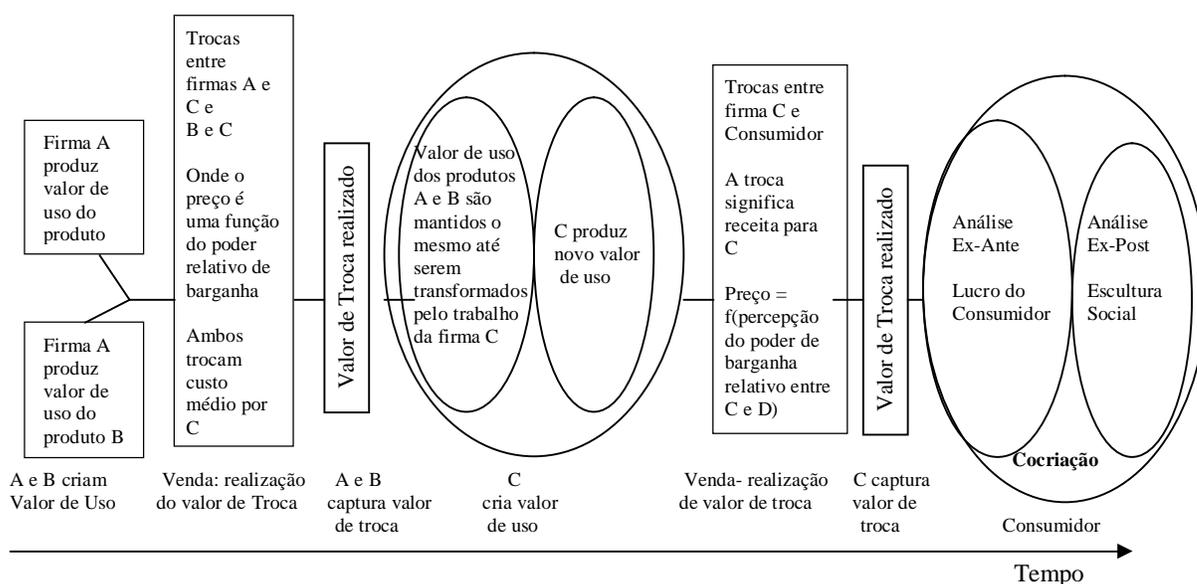


Figura 12 - Sumário do processo de criação de valor, captura e cocriação de valor pelo consumidor

Fonte: Bowman; Ambrosini (2000, p. 12)

2.6 PRODUTO, NÍVEIS DE PRODUTO E COCRIAÇÃO DE VALOR

De acordo com Penrose (1959, p.25), a firma “é uma coleção de recursos (...) mas não são os recursos em si que são os *inputs* para o processo produtivo, mas apenas os serviços que eles podem render”. Com isso, os recursos podem ser vistos como um conjunto de serviços potenciais (HUNT, 2007), assim como para Hamel e Prahalad (1990), os produtos (mercadorias) são agrupadores físicos de uma ou mais competências.

Há em Kotler e Armstrong (1998) definição ampla, de que o produto é qualquer coisa que pode ser oferecida ao mercado, ou seja, que tenha valor (não necessariamente econômico), para atenção, aquisição, uso ou consumo voltado para satisfazer a desejo ou necessidade dos clientes/consumidores. Ou seja, os produtos são os veículos do valor criado pela empresa e repassados para os consumidores por meio de trocas remuneradas.

Assim, conforme McCarthy (1960), faz parte do papel do marketing disponibilizar o produto aos consumidores, e ele propõe que produto é aquilo que os consumidores recebem quando fazem compra sob determinado preço e condições, exposto a propagandas e promoções em determinadas praças. E, em 2000, Kotler define que produto “é qualquer oferta que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo” (p. 33). Segundo Lendrevie *et al.* (1993), produtos são adquiridos não apenas pela sua funcionalidade, mas também pela imagem que transmitem. O que importa para o consumidor não são as definições técnico-objetivas do produto, mas suas percepções que são essencialmente subjetivas. Sobre o assunto, Kotler (2000) explica que o produto pode ser analisado em cinco níveis:

- 1) Produto Central: é a essência do benefício a ser oferecido para o cliente/consumidor;
- 2) Produto Básico: refere-se aos benefícios básicos que o produto propicia aos consumidores e pode ser entendido por meio deste questionamento: “O que o comprador está realmente comprando?” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.190). É o ponto de partida para o desenvolvimento de novos produtos, ou aperfeiçoamento dos já existentes;
- 3) Produto Real: é criado a partir do anterior. Tal nível apresenta cinco particularidades: qualidade, características (acessórios, detalhes), *design*, marca e embalagem;

- 4) Produto Ampliado: criado a partir dos dois anteriores, oferece serviços e benefícios adicionais aos consumidores que podem aumentar a satisfação do consumidor, tais como garantia, serviços de pós-venda, etc.;
- 5) Produto Potencial: representa as transformações futuras possíveis que o produto possa vir a ser submetido.

E, em Lendrevie *et al.* (1993), as características dos produtos são divididas, inicialmente, em dois grandes grupos: funcionais e de imagem. Pertencem ao primeiro as características físicas do produto, como composição, desempenho técnico, qualidades organolépticas. O segundo grupo, o da imagem, é composto pela marca (institucional, do produto, etc.), o *design*, a estética, a embalagem, a preocupação com as cores.

Os níveis dos produtos podem ser associados ao valor de uso e ao valor de uso percebido da seguinte forma:

- a) Produto central, básico e real. É o *locus* do valor de uso em si. Refere-se ao que Lendrevie *et al.* (1993) chamam de características funcionais ou de utilidade do produto.
- b) Já o valor de uso percebido engloba todo o produto. É o *locus* da percepção do valor de uso e corresponde ao segundo grupo de Lendrevie *et al.* (1993). Todavia, assim como é tênue a fronteira entre os níveis do produto, também o é a fronteira entre valor de uso e sua percepção.

Na Figura 13 se propõe uma relação dos diferentes níveis do produto com o valor de uso e valor de uso percebido.

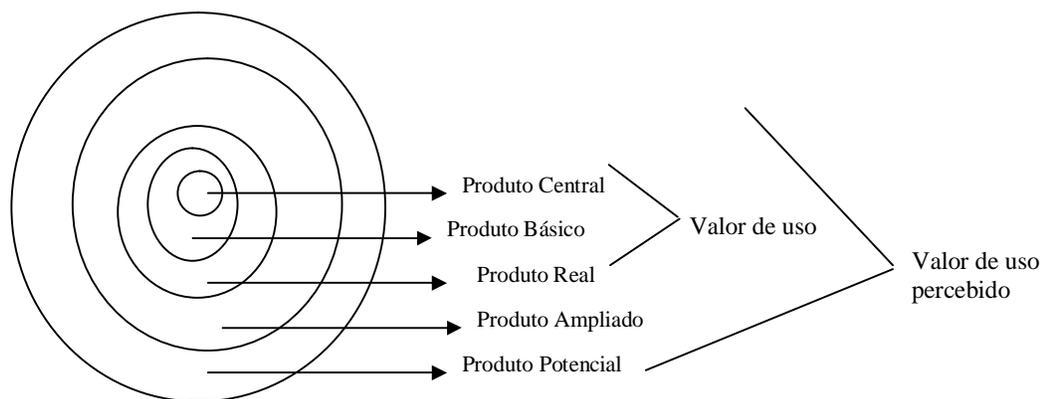


Figura 13 – Níveis dos produtos

Para produtos com atributos físicos de fácil análise e avaliação, os consumidores estão mais propícios de serem influenciados pelos níveis central e básico. Todavia, há produtos que

os consumidores têm dificuldades ou não têm acesso aos atributos tangíveis antes da compra, por isso, muitas vezes suas análises provêm de elementos extrínsecos ao produto, como informações previamente obtidas, experiências passadas, reputação, etc. (ZEITHAML, 1988).

Para o Marketing, o valor percebido pelo cliente apresenta não apenas as características ou benefícios do produto, mas também os custos envolvidos com eles. Assim, para Zeithaml (1988, p. 14) o aumento do valor pelo cliente está na ampliação do produto, usado, simultaneamente ou não, com a diminuição dos custos para o cliente. De acordo com a autora, “o valor percebido é a avaliação geral feita pelo consumidor sobre a utilidade do produto baseado sobre suas percepções daquilo que é recebido por aquilo que é pago”.

Outra forma de apresentar a ligação do produto com o valor é por meio da separação dos produtos em atributos intrínsecos e extrínsecos, ou ainda, tangíveis e intangíveis (ZEITHAML, 1988). Desta forma, o valor de uso estaria relacionado ao produto físico, tangível, bem como com a questão técnica de produção do produto. Já o valor de uso percebido são os atributos extrínsecos tais como a reputação, a marca, a localização do produto, etc.

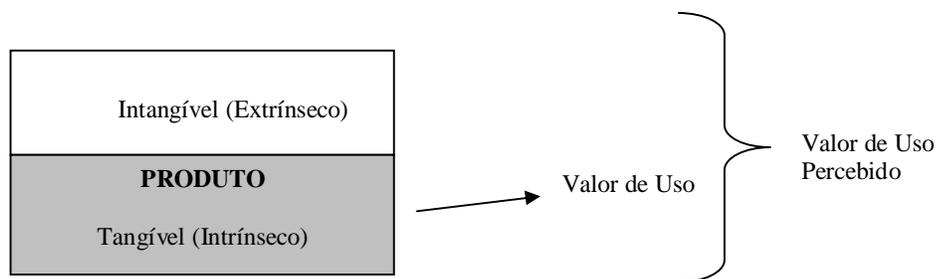


Figura 14 – Relação Produto x Valor

Ademais, o cliente ao consumir o produto participa ativamente da comparação entre benefícios recebidos e o valor de uso percebido. Isso é o que Marx vai chamar de realização do produto em si, que é o seu consumo, seu uso, desgaste. Então, aquilo que atualmente está chamando de cocriação do produto é, na verdade, o “momento da verdade” do produto, seu uso e confrontação de expectativas, percepções e realizações.

Não apenas a empresa cria valor (valor de uso, aumento da percepção do valor de uso), mas também ela sofre o verídico *ex-ante* e *ex-post* do consumidor. A avaliação *ex-ante* é realizada durante o processo de compra, onde o cliente/consumidor avalia o produto e verifica se vale a pena ou não pagar o preço pedido pelo produto. É a conhecida análise do custo x benefício. Será que vale a pena pagar tal preço por tal produto? De acordo com Hall (1992),

as empresas que conseguem sustentar sua vantagem competitiva são as que conseguem produzir e entregar produtos com atributos que correspondem aos critérios-chave de compra para a maioria de seu cliente consumidor alvo.

Para Zeithaml (1988), os produtos podem ser analisados e avaliados *ex-ante* por meio de dicas inerentes ao próprio produto e estas podem ser externas ou internas. Na literatura de marketing, não há um acordo para se saber qual das dicas ou atributos são mais importantes para o consumidor, parecendo depender do consumidor, do contexto e do tipo de produto. Ainda para a autora, as dicas ou atributos externos são mais eficientes quando o consumidor está sem condições adequadas para avaliar os atributos intrínsecos nas seguintes situações: i) o consumidor tem pouca ou nenhuma experiência com o produto; ii) tem pouco tempo ou interesse para avaliar o produto; iii) não pode acessar e avaliar os atributos intrínsecos (ZEITHAML, 1988).

Já a avaliação *ex-post* se refere à experiência do consumidor com o produto. É a realização do consumo propriamente dita ou “valor de uso usado”. Ou seja, a avaliação final sobre os benefícios obtidos do produto frente ao preço e suas expectativas, ou seja, o desempenho do produto (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Trata-se da escultura social de Beuys, que será vista mais adiante.

Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam a extrapolação das competências e da cooperação dos clientes e consumidores para a cocriação de valores, compartilhando com a indústria a possibilidade de desenvolvimento de produtos e, principalmente, de compartilhar experiências. Para Fujioka (2009), a experiência de cocriação, extrapolando a oferta unilateral da indústria, permite o desenvolvimento único de valores para cada indivíduo.

Holbrook (1996) define valor do consumidor como sendo a experiência que conta e que dá valor ao consumidor sobre o produto. Assim, os consumidores saem de uma posição passiva para chegar em uma posição ativa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). Isso é fundamental para a cocriação de valor.

É importante perceber que a habilidade do consumidor de cocriar o valor depende também da quantidade de informações, conhecimento, habilidades e outros recursos e competências que ele possui, tem acesso ou pode usar. Assim, Korkman (2006) sugere uma linha de pesquisa baseada no engajamento prático dos consumidores por meio do conjunto de ações rotinizadas, ou seja, as ferramentas, o conhecimento, imagens, espaços físicos, outras pessoas que venham a compartilhar a experiência, atmosfera do grupo, diálogos antes, durante e depois da experiência, etc. O autor ainda sugere que, se o valor está incutido nas práticas

dos consumidores, então os mesmos valores podem ser aumentados por meio de intervenções positivas ou desenvolvimentos futuros.

Vargo (2008) *et al.* observam que o termo “valor em uso” deveria ser substituído por “valor no contexto”, pois o mesmo é usado em contextos sociais, culturais, etc. Já Edvardsson *et al.* (2010) enfatizam que o valor é determinado não apenas pelo valor de uso ou do indivíduo, mas por uma percepção social mais ampliada. Assim, eles observam a importância do significado, controle (dominação) e regras morais (legitimação) para a própria construção social da realidade e dos valores observados e experimentados.

De maneira mais relacional, para Grönroos (2006), o valor é cocriado por meio dos relacionamentos entre clientes e, em partes, com a própria interação entre cliente-varejista-produtor. Semelhantemente a Fujioka (2009), que destaca não apenas a habilidade dos administradores de receber informações dos consumidores, mas também de promover um melhor ambiente de trabalho.

Desta forma, a criação de valor e a captura de valor precisam ser precificados e, ainda, avaliados sobre sua justeza e satisfação. Para tanto, emergem na literatura do consumo duas abordagens que se complementam. A primeira é a escultura social de Beuys. De acordo com o artista, a percepção e a participação do público é valorizada na própria construção da arte em si. Não é o artista que fabrica a arte sozinho, mas ele é auxiliado, apoiado, ou não, pelo público que além de espectador é também experimentador. A segunda abordagem é o lucro do consumidor. Ou seja, o consumidor escolhe o produto conforme as expectativas de sua percepção do valor de uso frente ao preço. Trata-se da conhecida questão do custo x benefício.

2.7 LUCRO DO CONSUMIDOR

Prahalad e Ramaswamy (2002) destacam que, sobre a questão do preço-desempenho, as empresas, bem como os consumidores estão compartilhando mais informações por meio da Internet, através de sites independentes, como Epionions.com, PlanetFeedback.com, BizRate.com, diminuindo, assim, a assimetria de informação e auxiliando nos processos de compra. No caso mais específico sobre os vinhos, destacam-se os *enoblogs* e também comunidades do *Orkut*, bem como a adega virtual “Minha Adega” do site VinhoVirtual.com.br

Para Bach *et al.* (1987), os clientes/consumidores procuram escolher aqueles produtos com maiores expectativas de satisfação. Já Bowman e Ambrosini (2000) advogam que os consumidores escolhem os produtos que proporcionam maiores lucros (lucro do consumidor). Mas o que viria a ser o lucro do consumidor? É a diferença entre a avaliação do produto pelo consumidor e o seu preço real. Ou seja, quanto o consumidor acha que vale o produto menos o seu preço real. Se, para o consumidor, o produto é uma barganha, subvalorizado em relação ao preço de venda, então há lucro para ele que compra tal produto por tal preço. Isso também é chamado de valor monetário total (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

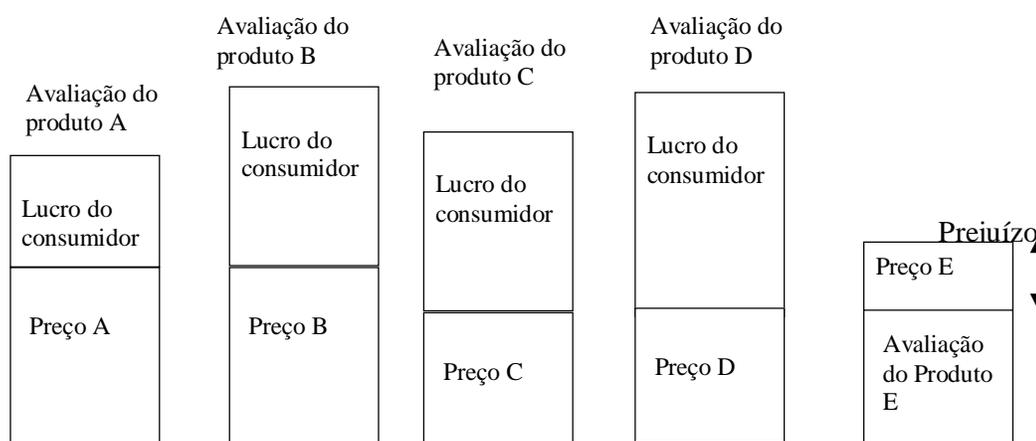


Figura 15 – Lucro do Consumidor

Fonte: adaptado de Bowman e Ambrosini (2000)

Dos cinco produtos mostrados na Figura 5, há diferentes avaliações pelo consumidor e ele provavelmente escolherá o de maior lucro. Conforme Bowman e Ambrosini (2000), o lucro do consumidor pode ser aumentado de três formas:

- 1) Pela ampliação do valor de uso percebido, o que aumentaria a avaliação feita pelo consumidor sobre o produto. É o que acontece com o produto B em relação ao A, sendo mantido o preço;
- 2) Pela redução do preço. No caso do produto C em relação ao B, sendo mantido o lucro do consumidor;
- 3) Pela ação simultânea de ampliação do valor de uso percebido e redução do preço. É o caso do produto D.

O produto D seria selecionado por ter o maior lucro do consumidor entre as escolhas. Além disso, barganha de preço por parte do consumidor é uma maneira de aumentar ainda mais seu lucro (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Já o produto E está supervalorizado pelo mercado e com “prejuízo” ao consumidor. Ou seja, para ele, o produto está custando muito mais do que julga valer. Para Bowman e Ambrosini (2003), as empresas precisam, então, competir para entregar mais lucro ao consumidor do que seus competidores.

A respeito da avaliação dos produtos pelos consumidores, eles fazem inferências sobre os produtos a partir de uma variedade de “pistas”. No caso específico do vinho, pode ser desde o formato e peso da garrafa, bem como o tipo de rótulo (plástico, papel brilhante, papel vergê, papel com letras douradas, etc.), figuras (brasão, medalhas, desenhos como castelos, caves, etc.), informações técnicas, adereços, entre outras (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

A percepção dos consumidores está baseada em suas crenças a respeito do produto, suas necessidades, experiências, desejos, conhecimentos e expectativas (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Na questão dos vinhos, o preço torna-se a principal referência de qualidade, principalmente para aqueles consumidores não acostumados ou com pouco conhecimento sobre o assunto. Para consumidores com mais experiência, há outros fatores além do preço que podem interferir em suas decisões (GERGAUD; LIVAT, 2006).

Para Schiffman e Kanuk (2000), a percepção dos consumidores sofre influência da aparência física, dos estereótipos, os sinais irrelevantes ou pequenos, as primeiras impressões, as conclusões precipitadas e, ainda, o efeito halo. Este último significa a avaliação de uma ou poucas dimensões do produto. Ou seja, o consumidor faz um “salto indutivo”, considerando como geral o que se avaliou no particular.

Já para Hunt e Morgan (1995), a percepção dos consumidores sobre o valor do produto depende: 1) dos gostos e preferências e 2) dos recursos que produziram o produto. Este último ponto conflita tanto com Bowman e Ambrosini (2000) quanto com Prahalad e Ramaswamy (2002), já que os consumidores podem avaliar apenas aquilo que percebem e que conhecem. Assim, seria difícil para o consumidor avaliar um produto pelas técnicas de *kanban* utilizadas no processo, por exemplo. Ademais, muitas avaliações acontecem a posteriori do processo de compra e até mesmo do consumo. Tal questão, neste estudo, é tratada pela escultura social de Beuys que se passará a ver adiante.

2.8 JOSEPH BEUYS: TEMPO E VIDA

Nascido em 12 de Maio de 1921, em Cleves, Alemanha, Joseph Beuys é considerado o principal artista plástico do século XX de seu país e um dos mais importantes da arte contemporânea no mundo. Nascido, criado e educado nos moldes de uma família cristã, tornou-se pastor e, posteriormente, resolveu estudar medicina.

Formado médico, Beuys procura lutar na 2ª Guerra Mundial. Ingressa em 1941 na *Luffwaffe* e atua como telegrafista (RODRIGUES, 2008). Mas, em 1944, seu avião JU87 é abatido e, a partir daí, começam os mitos que envolvem a sua obra e pessoa (BORER, 2001).

Segundo relatos do próprio artista, seu avião caiu na Crimeia durante os combates contra os russos, que defendiam a antiga URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas. Conta-se que ficou desacordado durante dias e que sua vida foi salva graças ao socorro prestado pelos tártaros. Estes untaram seu corpo com gordura (isolamento térmico) e o enrolaram em feltro para aquecê-lo. A partir de então, gordura e feltro são dois elementos que apresentam certa constância na obra do artista.

Assim, Beuys é rotulado por muitos como uma espécie de xamã por utilizar tais elementos nas suas obras, bem como por valorizar e respeitar a natureza e a espiritualidade cósmica.

Depois da guerra, Beuys concentrou-se nas artes e estudou na escola de artes de Düsseldorf de 1946 a 1951. Um ponto chave é que Beuys não se deixa levar pelo niilismo da Europa pós-Segunda Guerra, descontente com o excesso de racionalismo e de conformismo do ser humano frente à situação da época. Desse modo, junta-se aos esforços de Husserl e de Morin, em uma tentativa de (re)equilibrar a vida fisiológica, psíquica, sociocultural e espiritual do Homem em relação ao seu tempo e sociedade. Nesta jornada, vida e arte não estão dissociadas, bem como questões políticas. É preciso perceber em Beuys uma consistência de “educar as pessoas para a liberdade através da arte” (SEDDON, 2005, p.2).

Todavia, questionava ideologias da esquerda socialista, bem como do capitalismo, o freudismo e a própria física galileana que poderia levar a uma posição de neutralidade. Busca, enfim, a valorização da liberdade e da criatividade/criação do indivíduo e, assim, se em Hegel o espírito do Homem procura alcançar o Espírito Absoluto, com Beuys, o encontro do Homem é consigo mesmo, com sua consciência e autorreflexão (SEDDON, 2005).

Desse modo, o indivíduo de Beuys é integrado de maneira racional e afetivamente com o ambiente; a vida é arte e a arte é vida, arte-vida. Assim, a transubstanciação arte-

Homem resulta de um entrelaçamento com o mundo. Sendo assim, a arte não é apenas ampliada fora das esferas do ateliê do artista, mas também alcança a própria coparticipação do público, que molda, interpreta, sente a obra (BACH, 2003). “Obra a ser sentida, interpretada, cheirada, ouvida – com todos os nossos 25 sentidos” destaca Torres (2006, p.69). Assim, o receptor, o público é cocriacionista de sua vida. Ou, como diria Duchamp, o artista faz papel de *médium* no ato criador, cabendo ao público contribuir com a sua conclusão e interpretação (SEDDON, 2005).

Segundo comentários de Duchamp:

(...) o ato criador não é executado pelo artista sozinho; o público estabelece o contato entre a obra de arte e o mundo exterior, decifrando e interpretando suas qualidades intrínsecas e, desta forma, acrescenta sua contribuição ao ato criador (DUCHAMP. In: BATTCOCK, 2002).

O mesmo parece acontecer com os produtos em geral, em especial com os vinhos.

Assim, tanto em Duchamp, que foi pioneiro, quanto em Beuys, que foi além do primeiro, a arte não é mais sacralizada em lugares como o museu, nem é arte apenas aquilo considerado como tal pelo artista, ou restrito ao belo. Pelo contrário, a arte será aquela que é reconhecida pelo público, pela pessoa. Assim, o mais banal dos objetos pode-se tornar sagrado, bem como o mais profano dos lugares pode ser lugar para se fazer ou apreciar a arte. É o embelezamento da vida pela arte do cotidiano (RODRIGUES, 2008).

Em Beuys, a arte não é apenas para ser vista, mas é para ser experimentada, para ser discutida, para ser refletida. Não é arte de representação, mas de apresentação e, assim Beuys estende o conceito da própria arte.

A criatividade não é monopólio das artes. (...) Quando eu digo que toda a gente é artista eu quero dizer que cada um pode concentrar a sua vida nessa perspectiva: pode cultivar a artísticidade tanto na pintura como na música, na técnica, na cura de doenças, na economia ou em qualquer outro domínio (...) A nossa ideia cultural é muitas vezes redutora. O dilema dos museus e das instituições culturais é que limitam o campo da arte, isolando-a numa torre de marfim (...). O nosso conceito de arte deve ser universal, terá que ter uma natureza interdisciplinar como um conceito novo de arte e ciência (BEUYS, 1979 – entrevista a Franz Hak – *apud* RODRIGUEZ, 2008, p.2).

A arte é uma construção social e processual a ser compartilhada, socializada, ao invés de ser um objeto feito objetivamente apenas por uma única pessoa (PORTUGAL, 2006). Assim, para Beuys, todos os homens são artistas; eles vivem de maneira artística, embora não estejam plenamente conscientes disso.

Além disso, a arte deve atuar em cada aspecto da vida humana, conscientizando de todo seu potencial criativo e de mudança. O que possibilita moldar a sociedade e os eventos que envolvem o ser humano no seu dia a dia, principalmente no que se refere ao próprio pensamento.

Meus objetos têm sido estimulados para a transformação da ideia de escultura ou da arte em geral. Eles devem provocar reflexões sobre o que a escultura pode ser e sobre como o conceito de escultura pode ser expandido para materiais invisíveis usados por todos. Como podemos moldar nossos pensamentos ou, como podemos formar nossos pensamentos em palavras ou, como nós moldamos e damos forma às palavras nas quais nós vivemos: a escultura como um processo evolucionário; todos como artistas. Isto porque a natureza da minha escultura não é fixa e nem finita. O processo continua na maioria delas: com reações químicas, fermentações, mudanças de cor, decadência, ressecamento. Tudo em estado de mudança (BEUYS, 1990, p.19).

Partindo do conceito de arte ampliada, compreendendo que tudo poderia se transformar em arte, Beuys faz com que haja um avanço no desenvolvimento do conceito de escultura social (HATCH; MEISIEK, 2007). Diferentemente da escultura tradicional que fica restrita ao mundo físico, a escultura social de Beuys engloba, de maneira holística, vários aspectos, incluindo até mesmo ideias e pensamentos.

Assim, as ideias devem ser consideradas como uma espécie de arte criada pelo pensamento, as quais poderiam ser direcionadas para atitudes do homem frente ao mundo. Pensar é esculpir! (PORTUGAL, 2006); assim como o falar (BORER, 2001).

Deste modo, pensar e falar são formas flutuantes e tênues de arte, mas que influenciam nos encontros sociais, nas formações dos momentos e situações de vida cotidiana. Por meio da escultura social, também é possível alcançar o nível de arte coletiva, pois, pela linguagem, é possível comunicar e compartilhar com os outros e consigo mesmo as emoções e impressões; atualizando-se e refletindo-se enquanto ser no mundo. Por isso, participar do mundo, reflexivamente, é importante para o artista. Assim, como bem resumiu Borer (2001, p.15), a arte de Beuys é “matéria para a reflexão”.

Assim, é preciso que haja um acompanhamento da educação da forma de pensar da humanidade, privilegiando uma forma artística de se ver e viver o mundo de modo que as transformações sociais, econômicas, culturais possam ir acontecendo a contento da História. Assim, “esculpimos e moldamos nosso modo de pensamento e o mundo em que vivemos” (PORTUGAL, 2006, 51).

Por isso, o quadro negro será um dos objetos preferidos do artista, juntamente com a gordura, o feltro e o mel. Pode-se, como faz Thierry de Duve, dividir os objetos preferidos da

arte Beuysiana em duas categorias: a dos fluidos, desordenados e leves e a dos duros e pesados (BORER, 2001). É interessante notar que, para a primeira categoria, o calor (aqui representando o movimento e a forma) pode alterar o próprio objeto de arte e, conseqüentemente, a vida. Assim, conhecer o calor faz parte do que Beuys chama de “caráter quente”, que é um princípio de evolução e que permite reflexões das mudanças e da (des)ordem. Por esse motivo, a obra de Beuys se destaca da dos outros artistas pelo potencial dinâmico (BORER, 2001).

A gordura é um material alquímico por natureza, haja vista que apresenta um caráter de mudança iminente, “quase vivo”, de fácil transição entre os estados da matéria. Ademais, a gordura é amorfa, passível de ser moldada, transformada pelo calor, versátil (PORTUGAL, 2006). É o imaginário em ação. Já o feltro apresenta uma dupla propriedade isolante, seja ela moral ou térmica (BORER, 2001).

De acordo com Portugal (2006), a teoria escultórica de Beuys conecta os estados físico e espiritual com processos dinâmicos relacionados ao pensar, ao sentir e a vontade de agir. E, assim, tudo gira em torno de uma espera de ativação e da ação propriamente dita. (PORTUGAL, 2006).

As ligações com o cosmo e as energias da natureza apresentam um papel relevante na obra e vida do artista. Tal questão certamente vem dos eventos da guerra, mas também pela leitura das obras de Rudolf Steiner. Este foi um suíço que iniciou o movimento da antroposofia, da pedagogia Waldorf, da agricultura biodinâmica, da medicina antroposófica e da dança Eurytmia.

Segundo Rodrigues (2008), o contato de Beuys com as obras de Steiner iniciou-se em 1941, antes mesmo de suas experiências místicas na Crimeia. Com isso, torna-se importante para Beuys a ideia da unidade na multiplicidade, bem como os quatro níveis de homem (corpo físico, etéreo, astral e o Eu Superior) e sua relação com a natureza. A questão da ecologia recebe especial atenção do artista.

Beuys participa em 1979 da fundação do Movimento Verde na Alemanha, sendo a ecologia entendida não apenas como defesa da natureza, mas envolvendo todas as relações entre seres vivos e o meio ambiente (PORTUGAL, 2006). Assim, há uma ligação entre homem-animal-natureza, devendo a ecologia ir além, pois ultrapassa as questões físicas. Além disso, um homem que desmata, polui, extermina espécies, só poderia demonstrar o quão doente está a sociedade.

Outra questão que se destaca em Beuys é a ação dos “7.000 carvalhos”, de 1982. O trabalho artístico consistiu na plantação de 7.000 carvalhos na cidade de Kassel, Alemanha. O

crescimento dessas árvores permitiu a redução da distância entre homem e natureza. Além disso, a escolha do carvalho não foi por acaso. Conforme destaca o artista: a árvore é sempre um exemplo de regeneração, estabilidade e mudanças. O carvalho é especial, uma vez que ele tem um crescimento lento, sendo ao mesmo tempo o coração e a memória da floresta (PORTUGAL, 2006). De acordo com Lancman (1996), a arte de Beuys não deve ser analisada isoladamente, mas integrada ao ambiente e, por isso, há uma relação permanente entre árvores e paisagens que pode ser estendida ao próprio conceito de evolução. Além disso, ela é uma obra de arte em movimento, uma própria metáfora da estrutura econômica do mundo e a necessidade do homem entender e integrar de maneira ativa e consciente o meio em que está inserido.

2.9 BRICOLAGEM

Inicialmente desenvolvida pelo antropólogo francês Lévi-Strauss para uma melhor compreensão do pensamento e reflexão mítica, a bricolagem, como uma colcha de retalhos, possibilita o uso e a apropriação de pequenos pedaços de saberes “dentro do princípio de que tudo é aproveitável” (ROCHA, 1985, p.54). Definido inicialmente como sendo “fazer com o que está à disposição das mãos”, o conceito tinha como finalidade auxiliar na compreensão de como os mitos antigos vão sendo recombinaados e atualizados, de modo a permanecer com suas funções antigas ou ganhar outras novas (BAKER, 2007). Ainda segundo Baker (2007), Lévi-Strauss teria usado a bricolagem como uma abordagem para lidar com várias oportunidades e desafios. Conforme Lévi-Strauss (2006, p. 33):

O bricoleur está apto a executar um grande número de tarefas diversificadas, porém, ao contrário do engenheiro, não subordina nenhuma ideia dele à obtenção da matéria-prima e de utensílios concebidos e procurados na medida de seu projeto (...) o conjunto do bricoleur não é, portanto, definível por um projeto (o que suporia, aliás, como com o engenheiro, a existência tanto de conjuntos instrumentais quanto de tipos de projeto, pelo menos em teoria); ele define apenas por sua instrumentalidade e, para empregar a própria linguagem do bricoleur, porque os elementos são recolhidos ou conservados em função do princípio de que “isto pode servir”.

Os *bricoleurs* usam os recursos com que estão intimamente familiarizados e, com isso, podem buscar o desenvolvimento de novas tarefas ou desafios (FERNELEY; BELL, 2006). Louridas (1999) chama a atenção que as atividades de bricolagem podem sofrer tanto

influências de contingências externas (restrições, oportunidades, adversidades) quanto internas, por meio da idiosincrasia, conhecimentos específicos e habilidades individuais. Na área organizacional, o conceito foi trazido por Weick (1993) e adaptado a situações de aprendizagem individual, grupal e organizacional. Portanto, não é um conceito estranho à área organizacional. Para Weick (1993), a bricolagem faz parte do repertório de adaptação da pessoa e que, por meio dela, pode-se aprender novas habilidades, bem como novas percepções de uma mesma situação.

Todavia, não apenas o produtor é um *bricoleur*, mas também o consumidor que constrói as circunstâncias pelas quais será usado o produto. Em nossa linguagem, ele, consumidor, é cocriador dos valores também. Assim, tanto produtor quanto consumidor são *bricoleurs*, uma vez que:

(...) a poesia da *bricolage* lhe vem, também, e sobretudo, de que não se limita a cumprir ou executar; “fala”, não somente com as coisas, (...), como também, por meio das coisas: contando, pelas escolhas que faz entre possibilidades limitadas, o caráter e a vida de seu autor. Sem jamais completar seu projeto, o *bricoleur* põe-lhe sempre algo de si mesmo (LÉVI-STRAUSS, 2006, p. 42).

Uma característica distinta da bricolagem é sua capacidade de trabalhar com formas diferentes, não se restringindo ao conteúdo. Assim sendo, com a bricolagem pode-se aproveitar aquilo que é chamado de modelo reduzido.

2.10 MODELO REDUZIDO

De acordo com Lévi-Strauss (2006), em linguagem de *bricoleur*, fazer modelos em proporções menores que o da realidade, significa não apenas a renúncia pelas dimensões sensíveis, mas também o ganho das dimensões inteligíveis. Costumeiramente, seguindo a tradição racionalista de Descartes, para conhecer o objeto real começa-se pelas partes para se chegar ao todo. Com o modelo reduzido, inverte-se a situação. Conforme palavras de Lévi-Strauss (2006, p. 39):

Inversamente do que se passa quanto procuramos conhecer uma coisa ou um ser em seu tamanho real, com o modelo reduzido o *conhecimento do todo precede o das partes*. E, mesmo que isso seja uma ilusão, que gratifica a inteligência e a sensibilidade de um prazer que, nessa base apenas, já pode ser chamado de prazer estético (grifo do autor).

À medida que o modelo reduzido é construído, ele passa a ser mais do que uma simples projeção. Ele constitui uma experiência verdadeira sobre o próprio objeto, representando um esquema para a própria análise de uma realidade que pode ser mentalmente construída e representada, mas empiricamente validada (LÉVI-STRAUSS, 2006). Deste modo, adotando-se os pressupostos de modelo reduzido e de bricolagem, assim como aceitando tanto a visão simbólica quanto a racional (pois são complementares), propõe-se o seguinte esboço de modelo reduzido de compreensão estratégica (Figura 16):

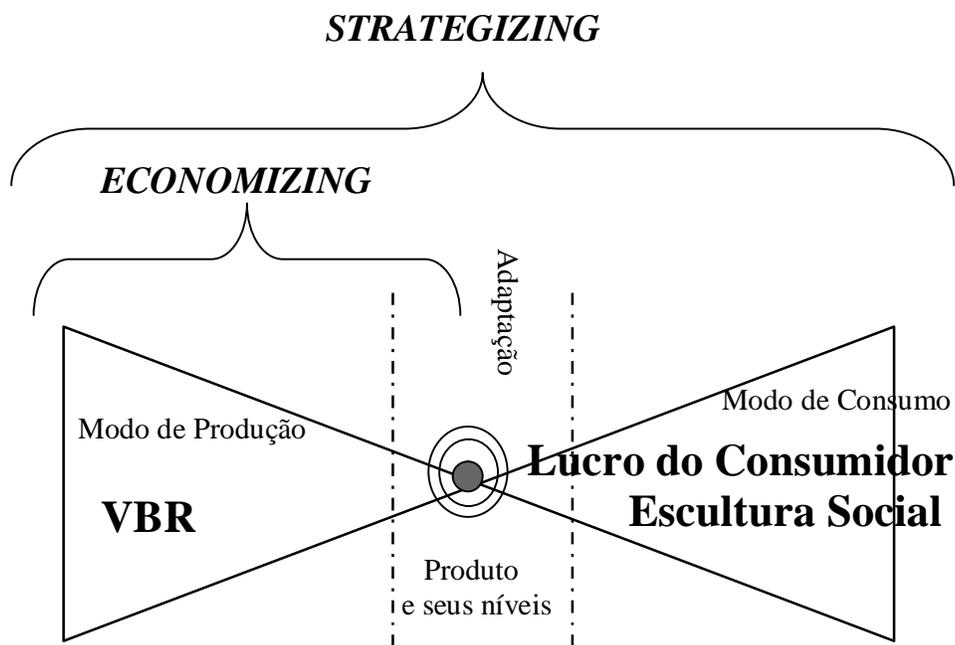


Figura 16 - Modelo Reduzido de Compreensão Estratégica

Neste modelo reduzido proposto, pode-se destacar tanto o lado da produção, principalmente pelo lado da VBR, quanto o do consumo, pelo lucro do consumidor e pela escultura social.

O modelo reduzido aqui proposto tem duas noções importantes, que estão entrelaçadas aos conceitos de *Strategizing* e *Economizing* e que foram utilizados abertamente em representativo artigo apresentado por Oliver Williamson em 1991, no *Strategic Management Journal*. Para o autor, *Economizing* se refere a organizar e operar eficientemente a firma, enquanto que *Strategizing* significa as imposições e relações no mercado, onde apenas as

grandes empresas teriam condições de adquirir bons posicionamentos de movimentação. Todavia, enquanto Williamson (1991) advoga a superioridade do *Economizing* sobre o *Strategizing*, no presente trabalho tanto um quanto o outro são condições *sine qua non* para a cocriação de valor. Além disso, adota-se o *Strategizing* em uma visão mais ampla que a de Williamson (1991), pois a VBR é prioritariamente interna e faz parte tanto do *Economizing* quanto do *Strategizing*. A estratégia não está, apenas, no ponto focal de adaptação, mas em todo lugar, seja na própria VBR quanto no ambiente externo (micro, meso, macro e meta). Assim sendo, para organizar didaticamente e facilitar a compreensão, a VBR está relacionada ao modo de produção, enquanto que a teoria da escultura social, ao modo de consumo.

Desta forma, enquanto que, no domínio econômico visto pela VBR prevalece o racionalismo e a lógica Descartiana de separação dos recursos e principalmente entre recursos e “operador” dos recursos, no domínio do consumidor a abordagem foca em questões de desejos, necessidades, emoções, sentimentos, estados de espírito. Isso complementa o domínio anterior, favorecendo para que haja equilíbrio do sistema e do modelo reduzido. Todavia, nenhuma organização vive apenas em um único domínio e nem um domínio exclui o outro. O que se propõe é que os pesos sejam diferentes conforme o contexto.

Espera-se, com o modelo reduzido de compreensão estratégica, melhorar a condição de estudos holísticos em estratégia e com “olhares” mais flexíveis e ricos, uma vez que distingue diferentes dimensões (econômica, biológica, sociológica, psicológica), mas com diferentes “pesos”. Assim como na escola da configuração de Mintzberg, Ashlstrand e Lampel (2000), o caminho proposto pelo modelo reduzido não é o de exclusão ou segregação, mas de olhar com menos ídolos (BACON, 1999) e/ou obstáculos epistemológicos (BACHELARD, 2005) os diversos conhecimentos que envolvem a estratégia.

Neste modelo há destaque para o papel do produto como meio que une os dois domínios, pois ele é tanto meio quanto fim. No domínio econômico, ele é a finalidade. Deve-se no *Economizing* realizar um produto cujos custos sejam menores do que comprar de terceiros. Entretanto, no domínio do consumidor, o produto não é um fim, mas um meio para suprir as necessidades de desejo, consumo, bem como para influenciar e alterar as sensações, emoções, sentimentos e estados de espírito dos consumidores.

Deste modo, a estratégia ou o campo estratégico não deve primar apenas por uma ou outra parte. Não é focar no *Economizing* de Williamson (1991) apenas ou em alguma escola proposta por Mintzberg et al. (2000), mas em reconhecer que há diferentes influências em uma organização e que, reciprocamente, ela também influencia todo o sistema. A grandeza da estratégia está na grandeza do olhar. Todavia, o modelo reduzido possibilita destacar os

diferentes domínios existentes em uma organização e que o sucesso ou fracasso de uma organização, assim como Barney e Hesterly (1996) propõem no sentido da estratégia, depende do equilíbrio e da adaptação dela frente aos diferentes domínios.

Neste sentido, o modelo reduzido possibilita aumentar as opções de se trabalhar estrategicamente com um fenômeno e obter ferramentas para explorar os vários domínios. Possibilita, ainda, explorar tanto a racionalidade do consciente quanto o “iceberg” do inconsciente como o faz um bom *bricoleur*. Isso ocorre, por exemplo, por meio da recuperação de emoções e sentimentos escondidos, mas não ausentes, na pessoa.

De maneira geral, pode-se dizer que o modelo proposto fornece também uma tentativa de resgate das obras de Adam Smith, uma vez que o iluminista escocês escreveu antes do seu livro sobre A Riqueza das Nações, o não tão popular Teoria dos Sentimentos Morais. Assim, economia e sentimentos caminham unidos, se não desde o início dos tempos, pelo menos a partir do século XVIII com Smith.

Entretanto, devido às pesquisas preliminares realizadas na Banca 38 do mercado público de Porto Alegre, bem como o pré-teste realizado na vinícola Don Guerino, foi possível perceber que a vinícola depende de outros *players* que desempenham papel fundamental nas estratégias e na “ponte” entre a indústria e o consumidor. Deste modo, foi realizada uma expansão do *framework* anterior, com o intuito principalmente de torná-lo mais próximo da realidade, bem como de possibilitar estudos e pesquisas da VBR por meio de abordagens cada vez mais integradoras e relacionais com a cadeia produtiva. Além disso, como explica Brandenburger e Stuart Jr. (1996, p. 22), “o campo da estratégia empresarial tem se baseado por longo tempo no uso de *frameworks* ao invés de modelos formais de análise”. É importante destacar que, por modelo formal de análise, não se inclui o modelo reduzido, mas modelos “fechados” de estudos quantitativos, principalmente. O modelo reduzido e o *framework* podem ser considerados como próximos, uma vez que tanto em um quanto em outro se encontram um valor de experimentação e exploração, criatividade e abertura. A Figura 17 apresenta o novo *framework* integrativo de compreensão estratégica.

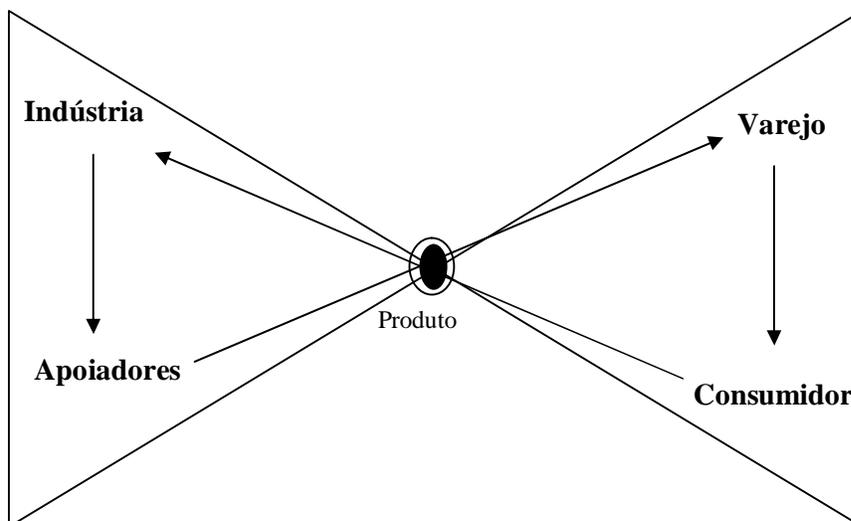


Figura 17 - Novo Framework Integrativo de Compreensão Estratégica

O novo *framework*, voltando-se sobre si mesmo como o símbolo do infinito, passa a ideia de movimento, continuidade, eterno retorno e coevolução. Isso possibilita uma visão mais dinâmica da própria VBR e uma oportunidade para se desenvolver um modelo complementar à própria cadeia de valor linear e à *filière*. Ademais, possibilita trabalhar de maneira mais integrada os conceitos de criação de valor de uso e de valor de uso percebido, bem como a cocriação dos produtos por parte dos consumidores. O *framework* também se aproxima e se alinha com a questão de Porter (1991) sobre as firmas como intermediárias ou condutoras entre os proprietários dos recursos e os compradores de produtos e serviços.

Outro ponto importante é a contribuição dos apoiadores para a indústria, o que no setor vitivinícola se mostra bem saliente, principalmente com a participação dos representantes comerciais e da assessoria de imprensa para influenciar positivamente a construção do valor de uso percebido. Note-se que, como visto anteriormente no esquema das funções comuns as organizações proposto por Mintzberg e Van der Heyden (2000), as organizações apoiadoras do setor vitivinícola não são criadoras de valor de uso, mas apenas influenciadoras do valor de uso percebido. Ou seja, tecnicamente tais empresas não alteram a qualidade do vinho, mas podem influenciar a percepção do valor de uso do vinho, aumentando, assim, a precificação, a expectativa, o lucro do consumidor, a condição competitiva em geral. Deste modo, são elementos importantes para o processo estratégico e, cada vez mais, para haver uma solidariedade competitiva entre as organizações, sendo que o *framework* tenta, de algum modo, incorporar tal questão.

Aplicando-se ao setor vinícola, em especial para a Casa Valduga, o *framework* integrativo pode ser apresentado da seguinte maneira (Figura 18):

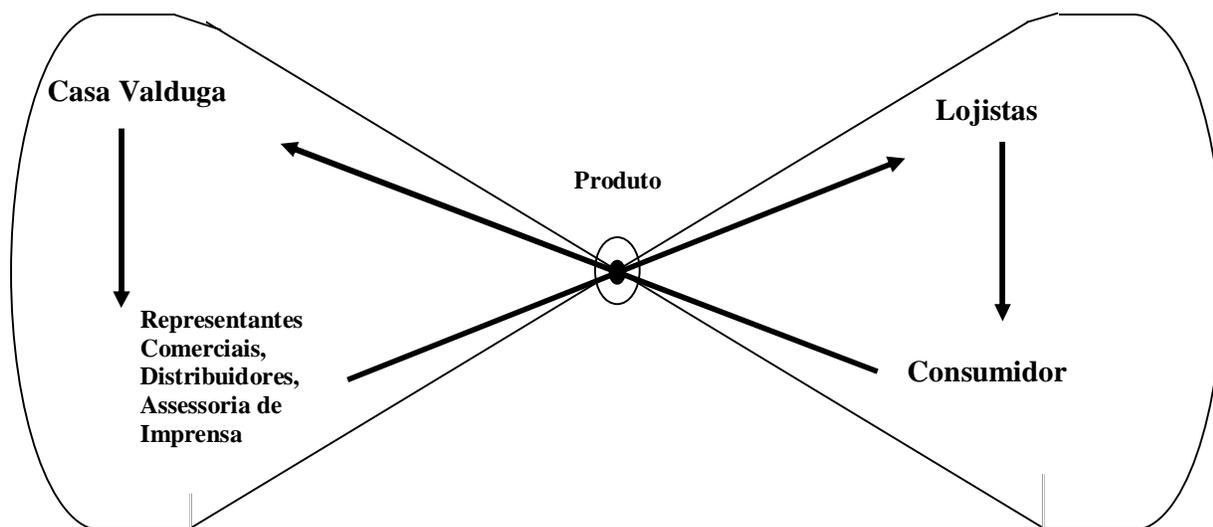


Figura 18 – *Framework* Integrativo da Vinícola Casa Valduga

Tal *framework* contribui para os estudos de fenômenos estratégicos, principalmente por adicionar as empresas apoiadoras (representantes comerciais, assessoria de imprensa, escritórios de patentes, escritórios contábeis e serviços advocatícios, etc.) que desempenham papel fundamental em setores que dependem da opinião pública, bem como torna a relação indústria-comerciante-consumidor mais próxima e positivamente relacionada. Além disso, o *framework* auxilia na compreensão de um fenômeno recente nos estudos estratégicos chamado de coevolução. Isso favorece o estudo das trilhas ou rota de agregação de valor nos processos empresariais, principalmente observando em diferentes fontes, o que é importante para estudos da VBR (ROUSE; DAELLENBACH, 2002).

2.11 COEVOLUÇÃO

O conceito de cocriação, em algumas situações, é acompanhado pelo de coevolução. Tais conceitos estão interligados, ainda que, se de cocriação é recente e pouco difundida, o de coevolução é menos ainda. Até então, a coevolução se restringia à biologia.

De acordo com Zuben (s/d, p. 1), “Na biologia, coevolução é associada à influência evolucionária mútua entre duas espécies que apresentam dependências entre si, de forma que uma espécie exerce pressão seletiva sobre a outra”. Ademais, a coevolução estaria ligada ao conceito de adaptação, múltiplas adaptações por meio de competição e/ou cooperação. A coevolução competitiva vem da ligação presa-predador ou de jogos com soma “zero”. Já a coevolução cooperativa aparece na simbiose, no mutualismo, etc.

Em outra área que aparece o termo coevolução com certa frequência é na computação, principalmente com trabalhos de algoritmos evolucionários (AE) que auxiliam na solução de problemas dinâmicos e complexos, principalmente aqueles que se intensificam ao longo do tempo. Os trabalhos de Hillies (1991) e de Potter e De Jong (2000) são exemplos disso. Em 2003, a própria IBM – *International Business Machine* - realizou simpósio sobre o assunto. De acordo com Spohrer (2003), coordenador desse evento, a coevolução acontece quando dois ou mais sistemas evoluem de maneira conjunta e progressiva, dependente e recorrente. Conjunta porque não representa mudanças isoladas, mas dependente e progressiva visando a um fim. Recorrente porque busca haver uma continuidade na linha do tempo.

Outro caso relacionado é o artigo de Husbands e Mill (1991), que trata sobre a coevolução e o processo de planejamento e simulação computacional. Para os autores, a adaptação de qualquer indivíduo em qualquer população sofre influências de coevolução, quando eles compartilham de um mesmo mundo. O compartilhamento de recursos escassos e limitados de um ambiente torna a coevolução um caminho natural para a adaptação.

Na IBM, a preocupação é com o tipo de pesquisa e atividade chamada de ODIS – *On Demand Innovation System*. Tal atividade é o trabalho de desenvolvimento e inovação da IBM junto com seus clientes. Ou seja, fora da empresa, mas em contato direto com as necessidades dos clientes. Tal questão reforça a vinculação entre cocriação e coevolução, bem como a aproximação da VBR com o consumidor e as empresas apoiadoras. O Quadro 4 mostra a evolução da coevolução nos trabalhos da IBM.

	1970-80	80-90	90-2010
Foco de Pesquisa	Centralmente determinada por assuntos corporativos	Agenda colaborativa determinada junto com as marcas	Agenda relacionada com os assuntos dos clientes
Pesquisadores	No laboratório	Alguns desenvolvimentos conjuntos com os clientes	Alguns pesquisadores no mercado
Oferta da IBM	Hardware	Software	Serviços

Quadro 4 – Evolução dos trabalhos da IBM

Fonte: Spohrer (2003)

Já na área organizacional, apesar de o termo coevolução ser tratado apenas recentemente, a metáfora da organização como um ser vivo não é nova (MORGAN, 1996). Tal metáfora fornece condições para se explorar aspectos de sobrevivência, adaptação e cooperação em ambientes com diferentes níveis de hostilidade. Isso auxilia os administradores a compreender melhor a relação indivíduo-grupo-organização-meio ambiente, bem como das trocas e relações. Ou seja, com a metáfora do organismo vivo, adota-se o pressuposto de sistema aberto para a própria sustentação da vida (MORGAN, 1996). Desta forma, a própria questão da coevolução é inserida no contexto organizacional (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999). Entretanto, a área ainda clama por mais estudos, principalmente em contextos de escolha estratégica (CHILD, 1972) e de estratégias empresariais (LEWIN; VOLBERTA, 2006).

O artigo de Jacobides e Winter (2005), por exemplo, é um dos pioneiros. Os autores verificam a coevolução entre as capacidades e os custos de transação. Ou seja, como elas mudam e se interagem. As relações causais, os mecanismos e as prováveis consequências são o ponto de estudo da coevolução. Para Baum e Singh (1994), o termo pode ser entendido como a evolução simultânea de organizações em seus ambientes. Já McKelvey (2002) observa que a coevolução pode servir como ponte entre a área de estratégia com a teoria organizacional, bem como a microestratégia da firma e a macroevolução da indústria. Além disso, pode auxiliar na aproximação entre duas áreas que já tiveram suas divergências, a aprendizagem organizacional e o planejamento estratégico (ANSOFF, 1991; MINTZBERG, 1991). Para Hall (1992), as empresas que percebem que os processos de aprendizagem e os de operação atuam de maneira conjunta podem obter vantagens competitivas sustentáveis.

Outra possibilidade é apresentada por Rodrigues e Child (2008) com a perspectiva institucional. Os autores acompanham a coevolução da Telemig – empresa pública mineira de telecomunicações – durante seus 27 anos de vida. A empresa deixou de existir em 2000, mas deixou registro histórico marcado por diversas fases de transformação e evolução. Entretanto, McKelvey (2002) observa que a rapidez de adaptação, ou o aceleração do processo de adaptação, muitas vezes se refere apenas ao “paradoxo da Rainha Vermelha”, ou seja, é necessário continuar correndo apenas para não ser excluído do jogo. Tal questão faz referência à Rainha de Copas Vermelha do livro “Alice através dos espelhos” de Lewis Carroll que cita: “é preciso correr o máximo possível para permanecer no lugar”. De acordo com Pearson (2001, p.1), isso pode ser adaptado como: “para um sistema evolutivo, é preciso

haver um desenvolvimento contínuo para manter a aptidão relativamente aos sistemas com o qual estão a coevoluir".

Para o caso pesquisado, pode-se ilustrar as influências da coevolução neste sentido (Figura 19):

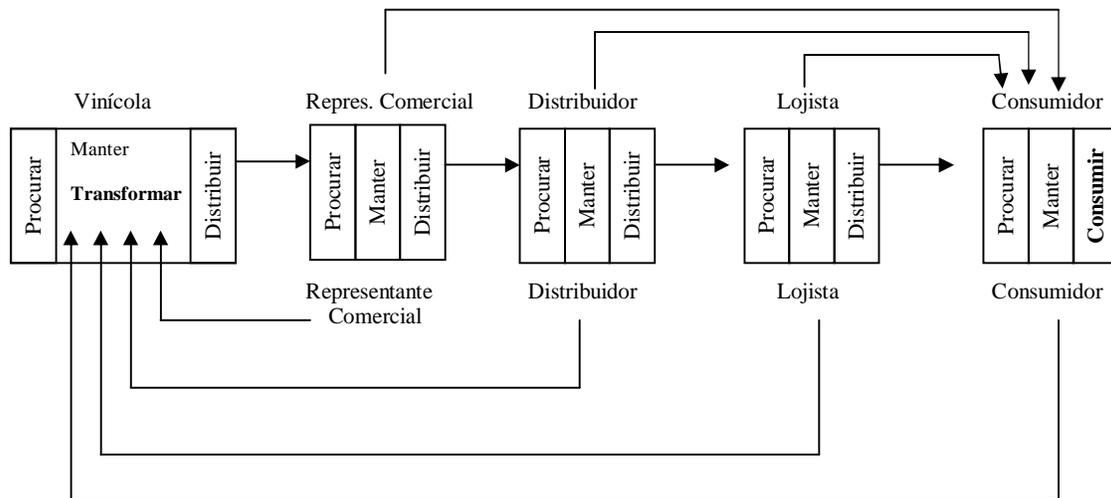


Figura 19 – Coevolução na cadeia produtiva do vinho

Ou seja, ainda que a criação do valor de uso fique apenas restrita à vinícola, as outras empresas, tanto as de apoio quanto o lojista, contribuem para a melhoria de toda a cadeia ou do sistema. Elas não transformam necessariamente o produto, mas podem contribuir para o aperfeiçoamento da empresa central, bem como podem influenciar na percepção do valor de uso do produto. Ou seja, um produto bem exposto, limpo, com boa iluminação, em prateleira decorada pode influenciar na avaliação do produto e de seu lucro pelo cliente/consumidor.

Apesar de a coevolução ser um fenômeno geral e atuante para todos os *stakeholders* que participam do processo de aprendizagens e melhorias, no presente estudo foca-se apenas na coevolução da vinícola e na coevolução do consumidor, os elos extremos da cadeia. A coevolução pode ser “para trás” e “para frente”. Para trás possibilita auxiliar na criação de novos valores de uso para o produto, aperfeiçoando e aprendendo maneiras mais adequadas de alcançar uma condição de valor de uso percebido pelo consumidor, bem como aumentando a eficiência da própria empresa. Por outro lado, a coevolução para frente possibilita aumentar aquilo que Priem (2007) vem a chamar de “capital humano do consumidor”. Ou seja, “à

medida que aprendem, as pessoas se tornam mais exigentes em suas escolhas sobre o que comprar” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2002, p.3).

Outra questão de destaque é a associação da coevolução com a necessidade de se imprimir mais dinamicidade para a VBR (PRIEM; BUTLER, 2001; BARNEY, 2001). De acordo com Barney (2001), a maneira de se verificar a dinamicidade é por meio de teorias que buscam a análise prática de mudanças e da aprendizagem. Tanto em uma quanto em outra, o contexto é importante. Além disso, a interação entre os recursos da firma, os recursos de seus competidores e de seu ambiente possibilitam oportunidades para que ocorram sinergias envolvendo todos da cadeia, sendo que eles podem se beneficiar ou ser prejudicados conforme o grau de integração e apoio mútuo existente (CORNER, 1991).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Na seção anterior foi apresentado o referencial teórico, bem como o *framework* de referência. Nesta seção apresenta-se o método de trabalho utilizado para se alcançar os objetivos geral e específicos propostos nesta tese.

De acordo com Golafshani (2003), a pesquisa qualitativa pode ser utilizada ao se enfrentar situações novas, em que é necessário elaborar uma abordagem inicial para explorar de maneira útil e favorável o fenômeno pretendido. Gilmore e Carson (1996) complementam a questão destacando a flexibilidade da pesquisa qualitativa, assim como o caráter holístico, possibilitando a imersão do pesquisador no campo de trabalho.

A pesquisa qualitativa é caracterizada por Triviños (1994) como tendo o ambiente natural como fonte de dados para o pesquisador, diferentemente da pesquisa experimental. Richardson (1999) enfoca que é possível o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social ao se utilizar metodologia qualitativa, que se diferencia do quantitativo por não empregar o instrumental estatístico como base de análise. Além disso, “acima de tudo, a condução de um estudo qualitativo implica a abertura a sugestões e a receptividade às direções sugeridas pelos sujeitos do estudo” (GORMAN; CLAYTON, 2005, p. 69).

Desse modo, este trabalho faz uso da pesquisa qualitativa, tratando-se de um estudo aprofundado de caso, exploratório e descritivo, *ex-post-facto* e com avaliação transversal. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise são os recursos da vinícola pesquisada, a Casa Valduga. É dada prioridade à pesquisa qualitativa, com ênfase em questões interpretativas e descritivas da realidade.

Para Silva (2007), fazer pesquisa qualitativa está relacionado à atividade de adentrar no mundo do significado e, portanto, a própria participação do pesquisador não será neutra. Isso também é corroborado por Gilmore e Carson (1996). E, dentro das várias possibilidades de se fazer pesquisa qualitativa em organizações, o método do estudo de caso vem ganhando destaque, uma vez que se percebe a riqueza de detalhes e a complexidade em que as relações organizacionais acontecem. Para Bonoma (1985), é importante que o pesquisador consiga sentir o contexto que envolve o fenômeno a ser estudado, pois isso enriquece as descrições e possibilita que o pesquisador adentre nas filigranas do processo.

Segundo Goldenberg (1997), o estudo de caso vem da tradição de pesquisa das áreas médico-psicológicas e busca o conhecimento do fenômeno por meio de sua exploração intensa, sendo considerado abordagem holística. Para Bruyne, Herman e De Schoutheethe

(1991) e Triviños (1994), o estudo de caso é opção de pesquisa, quando se quer pesquisar em profundidade uma ou mais organizações e, com grande quantidade de informações, riqueza de detalhes, visando a apreender a totalidade da situação. Além disso, o estudo de caso oportuniza a imersão do pesquisador em situação prática, real, enfatizando a análise contextualizada de um número limitado de eventos, suas condições e inter-relações (SOY, 1997).

Segundo Yin (1987, p. 23), o estudo de caso é “pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são utilizadas”. Godoy (1995) também enfoca o estudo de caso como tipo de pesquisa voltado para o exame detalhado de um ambiente ou situação. De maneira semelhante, para Gimenez (2001), o estudo de caso é ferramenta poderosa para conseguir entendimentos mais abrangentes de fenômenos complexos; o que parece ser condizente com a estratégia. Além disso, Rouse e Daellenbach (2002) defendem a utilização de pesquisas qualitativas de caso único de sucesso para estudar os recursos importantes para o desempenho diferenciado. Ou seja, pesquisa de VBR com caso único possibilita adentrar no *black-box* organizacional, elucidando aspectos difíceis e complexos, principalmente pelas inter-relações dos recursos (ROUSE; DAELLENBACH, 2002). O caso único aprofundado oportuniza uma descrição mais densa do fenômeno, adotando-se também o pressuposto de que tanto a organização quanto o fenômeno estudado são complexos. Outra questão importante é que pelo estudo de caso único exemplar, é possível testar o *framework* proposto com mais ênfase em características particulares de questões contextuais e relacionais tanto entre os recursos quanto entre as empresas apoiadoras envolvidas. Para Alves-Mazzoti (2006), o estudo de caso único permite uma melhor compreensão e teorização do fenômeno de interesse.

No caso da presente pesquisa, foi escolhida a vinícola Casa Valduga devido ao seu caráter diferenciado, voltado para vinhos de qualidade, bem como por apresentar forte reputação dentro da Banca 38 do Mercado Público de Porto Alegre. Tal questão foi percebida pelo pesquisador principalmente durante a coleta de dados para a realização de trabalho de final de disciplina de Antropologia. A Casa Valduga era lembrada como uma empresa inovadora, com alta reputação e confiança para os clientes da Banca 38. Ademais, os investimentos em produtos de alta qualidade estavam obtendo premiações no exterior. O vinho Storia, bem com o Espumante 130 são produtos de destaque da empresa e estão constantemente na mídia. Cita-se, por exemplo, o evento da posse da presidente Dilma Roussef ou então na visita do presidente americano Barack Obama ao Brasil, quando

serviram-se vinhos e espumantes da Casa Valduga. O que corrobora a questão do prestígio e do aspecto diferenciado da empresa.

Além disso, a pesquisa é *ex-post-facto*, por não pretender manipular os fenômenos existentes e, também, com análise transversal, uma vez que busca o estudo das categorias analíticas em um dado momento no tempo.

E, por fim, esta pesquisa é do tipo exploratório e descritivo, visto que busca apenas descrever os fenômenos, ao invés de sua causação (GIL, 1991).

3.1 COLETA DE DADOS

Fontes primárias e secundárias são a base de dados da pesquisa, e Kerlinger (1979, p. 348) as discrimina da seguinte maneira: “uma fonte primária é o repositório original de um dado histórico (...) uma fonte secundária é um relato ou fonte de informação, distante um ou mais passos da fonte original”.

A principal fonte primária do estudo é a entrevista individual com utilização de questionário semiestruturado (ver apêndices A, B e C). De acordo com Bonoma (1985), o método do estudo de caso baseia-se fortemente em entrevistas pessoais e dados obtidos por meio de observações não intrusivas. Para Boyd e Westfall (1987), as entrevistas devem ser realizadas sem um questionário formal, mas a partir de um roteiro básico para que o entrevistado possa expressar-se de maneira mais espontânea e, assim, a conversa será mais natural e os fatores implícitos e determinantes no estudo poderão vir mais facilmente à tona.

De acordo com Silverman (2001), a entrevista pode ser um meio apto a adentrar nas questões de construção social, descartando, assim, a neutralidade do pesquisador. E, de acordo com Gaskell (In: BAUER; GASKELL, 2002, p. 65), “a compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais específicos é a condição *sine qua non* da entrevista qualitativa”.

É questão imprescindível a utilização de múltiplas fontes de evidências e técnicas de coleta de dados para a realização do estudo de caso, sendo que Yin (1987) lista seis principais fontes de evidência: documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Todavia, antes de sair a campo, foi realizado um teste piloto no mês de novembro de 2009 na vinícola Don Guerino para apuração dos instrumentos de coleta de dados, bem como uma melhor adaptação do *framework* inicial proposto no projeto.

Tal vinícola foi escolhida devido a sua preocupação com a qualidade dos produtos e com a gestão, bem como por apresentar certa complexidade. A empresa tem 60 hectares de terras próprios e utilizados para o cultivo de uvas, bem como possui maquinários para produção de espumantes. Apenas cerca de dezesseis empresas possuem maquinário e tecnologia para a produção de espumantes na Serra. A prática de terceirizar a produção é, então, comum no segmento. A vinícola Don Guerino também vem investindo na educação formal para uma gestão mais profissional da empresa. Um dos filhos do proprietário estudava, na época do teste piloto, enologia em Mendoza na Argentina e outro cursava especialização em marketing do vinho na ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing – de Porto Alegre. O teste piloto foi realizado com entrevistas semiestruturadas com o responsável pela gestão geral da empresa e com o gerente de marketing. Tal ação foi válida, pois auxiliou na reestruturação do *framework*, principalmente acrescentando as empresa apoiadoras como elementos importantes para o modelo.

Assim, após a readequação do *framework*, bem como um melhor refinamento da teoria e dos instrumentos de pesquisa, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas entre os meses de julho a outubro de 2010. Como fontes primárias de observação, a pesquisa faz uso principalmente de entrevistas semiestruturadas e da observação não participante, bem como de questionário estruturado aplicado a especialistas do setor. Foram entrevistados os principais dirigentes da vinícola Casa Valduga, bem como especialistas do setor (empresários, representantes comerciais, consultores de venda) e clientes consumidores de vinhos ícones, procurando obter dados e informações nos diferentes segmentos do *framework* proposto. No total foram 42 entrevistas, distribuídas conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Divisão das entrevistas

Nº de Entrevistas	Nº de Entrevistados	Entrevistado	Relação
22	23	Clientes-consumidores	
7	7	Especialistas do setor, Empresários	Giovana Pizzato, Luciano Ferreira da Vinhas da Lagoa, 5 consultores de venda
2	3	Assessoria de Imprensa e Comunicação	Natália e Carla da Communicate+Ideale e Assessoria de Imprensa do Mercado Público.
3	4	Representantes comerciais diversos	Aurora, Vinho Sul, Tarapacá
3	3	Representantes comerciais da Casa Valduga	
5	5	Casa Valduga	
42	45	Subtotal	

Três entrevistas tiveram duas pessoas sendo entrevistadas ao mesmo tempo. Como a interação entre elas possibilitou uma dinâmica rica, não houve interesse em separá-las em entrevistas distintas. A relação completa da descrição das entrevistas e entrevistados encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

As entrevistas, em sua maioria, foram gravadas em equipamento digital, o que possibilitou a transformação em formato *mp3*, facilitando, assim, seu manuseio posterior. A pesquisa conta também, como fonte primária, de natureza complementar, anotações de campo que foram feitas pelo pesquisador na condição de observador não participante durante as várias ações de coleta de dados. Tais dados podem consistir, segundo Triviños (1994, p. 154), de “observações e reflexões que fazemos sobre expressões verbais e ações dos sujeitos, descrevendo-as, primeiro, e fazendo comentário críticos, em seguida, sobre as mesmas”.

As notas de campo desta pesquisa foram fartas e abrangentes, principalmente pelo contato com diversas pessoas (clientes, funcionários, empresários) na Banca 38 do Mercado Público de Porto Alegre, bem como pelas entrevistas realizadas na Casa Valduga e também com os representantes comerciais. Alguns entrevistados no Mercado Público não aceitaram que a conversa fosse gravada e, por isso, foi necessário fazer anotações para não haver perda de informação.

Sobre as entrevistas e observações não participantes realizadas na Banca 38, é importante frisar que nem todo cliente da loja era pesquisado, mas apenas aqueles clientes que demonstravam interesse/conhecimento de vinhos ícones. Muitas entrevistas foram realizadas devido à indicação de clientes conhecidos dos consultores e/ou gerente da loja. A Banca 38 disponibiliza uma prateleira específica onde se localizam tais vinhos, facilitando assim a

identificação de clientes com este perfil. Já a observação não participante na vinícola foi realizada principalmente após as entrevistas, junto com a oportunidade de se conhecer as outras dependências dela. Citam-se como exemplo os vários quartos da pousada, os restaurantes e seus diferentes ambientes, a enoboutique, etc.

Além disso, foram enviados questionários estruturados com perguntas abertas de natureza qualitativa por e-mails para especialistas e pessoas envolvidas com o ramo vitivinícola. Objetivou-se, assim, como na técnica Delphi, a busca por opiniões de especialistas para conhecer melhor o fenômeno estudado. Não se pode dizer que foi utilizado uma técnica Delphi completa, pois não houve as interações entre os especialistas, mas o consenso foi buscado principalmente pelo pesquisador, pela literatura e, também, como ver-se-á na próxima seção, pela questão da validade.

Os questionários foram elaborados para as empresas apoiadoras conforme seu ramo de atuação. Entretanto, de maneira geral, os temas de complementaridade de recursos, contribuição de melhorias e impacto sobre os consumidores foram comuns em todos os questionários. Junto com o questionário foi enviada uma carta explicando a pesquisa, bem como sua natureza acadêmica, não comercial. A carta e os questionários utilizados constam como apêndice (G, H, I e J).

Das várias empresas apoiadoras encontradas no ramo vitivinícola, foi dada atenção especial para os representantes comerciais/importadores, as assessorias de imprensa e comunicação e entidades que promovem cursos de degustação sobre vinhos. No total, houve 10 empresas que responderam as questões sendo distribuídas da seguinte forma: 4 de cursos de degustação, 3 de representação comercial/importação e 3 de assessoria de imprensa. Os questionários respondidos servem para apoiar as entrevistas realizadas pessoalmente pelo pesquisador com profissionais que trabalham em empresas apoiadoras. Foram realizadas duas “ondas” de envio de questionários nos meses de julho e agosto de 2010 por e-mail, cujo endereço foi obtido diretamente nas páginas das empresas. Foram enviados e-mails com questionário para 25 cursos de degustação (16% responderam), 23 assessorias de imprensa (13% responderam) e 88 importadoras/representantes comerciais de vinhos (5,6% responderam). O critério para a escolha das empresas de assessoria de imprensa e comunicação foi de ter atuado, ou estar atuando, com trabalhos para vinícolas e instituições do setor vitivinícola. No caso dos representantes comerciais e escolas de degustação, o critério foi ter acesso a e-mails e/ou a outra forma de contato eletrônico.

Os quadros completos dos cursos de degustação, assessoria e importadoras/representantes comerciais encontram-se nos Apêndices D, E e F do trabalho. Por sua vez, o Quadro 5 mostra as empresas que responderam o questionário enviado.

Assessoria de Imprensa e Comunicação	Respondente	Cargo
1 – Conceito.Com	Lucinara Masiero	Diretora
2 – Básica	Daniela Licht	Sócia-Fundadora
3 – Texto Assessoria de Comunicação	Altair Albuquerque	Diretor
Empresa de Representação/Importação	Respondente	Cargo
1 – Berenguer Imports	Charlston Dalmonico	Gerente de Vendas
2 - Pastaltália	Sr. Robson	Administrador
3 – MMVinhos	Glenda Madalosso	Diretora de Marketing
Empresa de Degustação	Respondente	Cargo
1 – Zahil	Bernardo Silveira	Diretor Técnico
2 – ABS-SP	Nelson Luiz Pereira	Diretor de Degustação
3 - Alexandra Corvo	Alexandra Corvo	Proprietária
4 – ABS BAHIA	Clemente Augusto Souza Tanajura	Diretor

Quadro 5 – Relação de empresas respondentes de questionário estruturado

É importante frisar que os questionários estruturados com perguntas abertas baseiam-se em pesquisa qualitativa. Ademais, que as informações buscadas nesse público servem para apoiar e ilustrar as entrevistas semiestruturadas. Ainda sobre esta parte da coleta de dados, a pesquisa desistiu de buscar informações junto aos *blogs* devido a sua complexidade. Há uma intrincada e complexa relação, até mesmo profissional, entre os *blogs* e outras empresas e profissionais do setor vitivinícola. Devido a esse caráter ambíguo e complexo, bem como o número cada vez maior, não foi dado prosseguimento à pesquisa com eles.

Outro item que não foi possível realizar nesta pesquisa foi o grupo de foco. A principal dificuldade foi conseguir reunir um grupo de consumidores de vinhos ícones com tempo disponível para a pesquisa. Percebida a dificuldade, o CEPA – Centro de Pesquisas em Administração – da EA/UFRGS foi contatado para dar apoio para a realização do grupo de foco, devido a sua estrutura e experiência. Entretanto, após verificar suas bases e contatos, o CEPA decidiu que não haveria condições devido ao problema de horário dos possíveis participantes. O tempo é um recurso escasso para clientes acostumados a degustar vinhos ícones.

Já as fontes secundárias utilizadas caracterizam-se por *homepages* das empresas e instituições relacionadas ao setor vitivinícola, as publicações especializadas, bem como matérias de jornais e vídeos disponibilizados na internet, principalmente sobre a Casa Valduga, seus proprietários e funcionários. Outra fonte secundária de apreciável valor foram as diversas teses e dissertações realizadas sobre o setor vitivinícola. Destaque para o CEPAN – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – como fonte contínua de geração de conhecimentos sobre o assunto. Por exemplo: Burin (2003), Susin (2003), Menezes (2006), Blume (2008), Falcão (2008), Fernández (2008), Callado (2010).

A respeito da coerência da coleta de dados desta pesquisa com as principais metodologias utilizadas por pesquisadores que se dedicam aos estudos da VBR, é possível perceber que se segue o padrão da literatura. Desse modo, a tese se alinha com o *mainstream* das pesquisas realizadas com a abordagem da VBR em ambiente brasileiro.

Tabela 3 – Método de coleta de dados

Método de coleta de dados	Levantamentos		Estudos de caso	
	Artigos	%	Artigos	%
Forma de coleta de dados primários				
Entrevistas	5	31,3%	23	74,2%
Questionários	9	56,3%	2	6,5%
Observação	0	0%	8	25,8%
Forma de coleta de dados secundários				
Documentos	2	12,5%	18	58%
Comunicação de massa	0	0%	8	25,8%
Base de dados	7	43,8%	0	0%
Bibliográficos	0	0%	5	16,1%
Forma de coleta de dados	Artigos	%	Artigos	%
Artigos que não a descrevem	0	0%	3	9,7%

Fonte: Walter *et al.* (2008)

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa utiliza a análise de conteúdo como principal ferramenta para análise dos dados. A análise de conteúdo serve para sistematizar as informações relevantes sobre a importância dos recursos, bem como para utilização dos mesmos para a criação do valor de uso e de suas influências na percepção do valor. A análise de conteúdo surge a partir dos anos 1930 e desenvolve-se a partir de uma “vontade de rigor e objetividade científica”, procurando se esquivar das parcialidades e dos subjetivismos dos cientistas (KIENTZ, 1973). Já Ander-Egg (1995, p.330) define a análise de conteúdo como:

(...) uma técnica de recompilação de informação que permite estudar o conteúdo manifesto de uma comunicação, classificando suas diferentes partes conforme as categorias estabelecidas pelo investigador com o fim de identificar de maneira sistemática e objetiva tais categorias dentro da mensagem.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Ou seja, são técnicas que permitem explicitar, expressar e sistematizar o conteúdo das mensagens (WEBER, 1990). Segundo Chizzotti (2001), tais técnicas são utilizadas principalmente em mensagens escritas, tais como as transcrições de entrevistas. Esta pesquisa utiliza a análise categorial com temas previamente definidos pela teoria. Ademais, foi adotado o procedimento de escutar pelo menos três vezes cada gravação antes de transcrever as partes principais para a análise.

Cada transcrição gerou um relatório para ser analisado tanto internamente com os recursos e/ou valores envolvidos quanto de maneira transversal entre elas. A análise das entrevistas semiestruturadas da Casa Valduga e empresas apoiadoras tiveram um foco maior na questão dos recursos e capacidade envolvidos (1º etapa da análise), bem como para a criação de valor e o aumento da percepção do valor de uso (2º etapa da análise).

Já para as entrevistas com os consumidores, foram analisados sua percepção em relação ao processo de compra do produto (lucro do consumidor), seus hábitos em relação ao serviço do vinho e maneira de degustar vinhos ícones (escultura social), assim como seus hábitos posteriores (*feedback* para com os lojistas, interação com a vinícola, etc).

A análise de conteúdo é uma ferramenta importante para decodificar o conhecimento adquirido na coleta. Como a pesquisa é qualitativa, é importante que haja a preocupação do pesquisador para com a convergência das informações comuns das fontes múltiplas (CRESWELL, 2003). Por isso, a pesquisa utiliza a técnica de triangulação, que consiste na inter-relação entre as informações obtidas dos dados com o intuito de aumentar a compreensão do estudo em questão, aumentando a fidedignidade das informações obtidas. De acordo com Jick (1979), a triangulação vem da área de navegação e da estratégia militar e utiliza diferentes pontos de referência para localizar a posição de um objeto. Com a triangulação também é possível ao pesquisador alcançar o que se costuma chamar de “descrição densa”, “trabalho holístico” (JICK, 1979), ou ainda, uma significação convergente (BONOMA, 1985). Ou seja, com a triangulação é possível haver a convergência dos vários dados dos diferentes *stakeholders* pesquisados para o *framework*. Para Patton (1999), a triangulação possibilita não apenas comparar, como também realizar o cruzamento de dados,

buscando, assim, a consistência de informações vindas de diferentes fontes e em tempos diferentes.

De maneira geral, há dois momentos críticos para a triangulação neste estudo. O 1º momento busca a consistência interna entre os elementos de um mesmo polo. Por exemplo, das entrevistas realizadas sobre a Casa Valduga, busca-se a consistência interna entre os diversos informantes. Já no 2º momento, o objetivo é alcançar uma coerência interna entre os diferentes polos para com o *framework* proposto. A Figura 20 procura sintetizar os esforços de triangulação deste estudo.

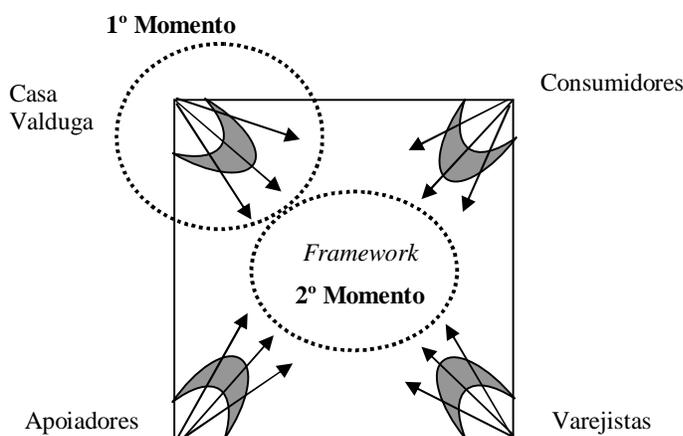


Figura 20 – Triangulação empregada

Sobre a adequação e localização do método de análise de dados desta pesquisa com o *mainstream* das pesquisas de VBR, pode-se dizer que há compatibilidade entre elas. Walter, Baptista e Augusto (2008) observam que os principais métodos de pesquisa utilizados com a VBR são qualitativos, com destaque para o estudo de caso, sendo a análise de conteúdo a principal ferramenta utilizada para a análise dos dados (Tabela 4).

Tabela 4 – Métodos e técnicas de análise de dados

Método de análise dos dados	Levantamentos		Estudos de caso	
	Artigos	%	Artigos	%
Não especificado	1	6,3%	15	48,4%
Técnicas quantitativas	15	93,8%	1	3,2%
Análise de <i>clusters</i> e conglomerados	1	6,3%	-	-
Componentes principais	2	12,5%	-	-
Correlação	2	12,5%	-	-
Estatística descritiva	8	50%	1	3,2%
Modelagem de equações estruturais	2	12,5%	-	-
Regressão	7	43,8%	-	-
Técnicas qualitativas	1	6,3%	16	51,6%
Algoritmos de classificação neuro-fuzzi	-	-	1	3,2%
Análise de conteúdo	1	6,3%	9	29%
Análise documental	-	-	2	6,5%
Classificação de acordo com teoria	-	-	1	3,2%
Classificação temática	-	-	1	3,2%
Comparações	-	-	1	3,2%
Cronologia analítica	-	-	1	3,2%
Explicação	-	-	1	3,2%
Matriz de categorias	-	-	1	3,2%
Técnica de emparelhamento	-	-	1	3,2%

Fonte: Walter *et al.* (2008)

Assim, tanto em termos de coleta quanto de análise, o estudo se alinha com o *mainstream* das pesquisas estratégicas sobre recursos e a abordagem da VBR.

3.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE DA PESQUISA

A questão da confiabilidade e validade de uma pesquisa é mecanismo importante para se verificar a qualidade e a segurança em transmitir os resultados para a Academia. Todavia, apesar de guardar proximidade entre a confiabilidade e validade de pesquisas quantitativas, na pesquisa qualitativa, talvez devido ainda ao grau de seu desenvolvimento, não há um consenso sobre como operacionalizar tais itens (GOLAFSHANI, 2003).

Nos estudos quantitativos, a questão da confiabilidade e validade pode ser assim expressa:

A extensão que os resultados são consistentes ao longo do tempo e uma representação acurada da população total em estudo é o que se refere como confiabilidade e se os resultados de um estudo podem ser reproduzidos sob metodologia semelhante, então o instrumento de pesquisa é considerado confiável (JOPPE, 2000, p.1).

Validade determina se a pesquisa verdadeiramente mede aquilo que foi intencionado para medir e quão verdadeiro são os resultados da pesquisa. Em outras palavras, o instrumento de pesquisa permite você atingir o alvo de seu objeto de pesquisa?

Pesquisadores geralmente determinam a validade perguntando uma série de questões, e frequentemente buscam por resultados na pesquisa dos outros. (JOPPE, 2001, p.1)

Entretanto, a transferência dos conceitos de confiabilidade e validade da pesquisa quantitativa para a qualitativa não é feita sem atrito. Em casos extremos, até há autores (SMITH, 1984; STENBACK, 2001) que argumentam a desnecessidade de tais medidas, uma vez que os estudos qualitativos não compartilham do mesmo paradigma das pesquisas quantitativas.

Todavia, como observam Healy e Perry (2000), cada estudo deve ser analisado dentro de seu próprio paradigma com os termos ou arranjos que assegurem sua própria qualidade. Para Davies e Dodd (2002), há necessidade de se ver por olhares qualitativos e sem viés quantitativo a questão do rigor. Todavia, não se pode chegar aos limites do subjetivismo. Johnson (1997, p. 283) comenta que: “o problema com a pesquisa qualitativa é que os pesquisadores acham o que eles querem achar e então eles escrevem seus resultados”.

Strauss e Corbin (1990, p. 601) argumentam que os “cânones usuais para ‘boa ciência’(...) requerem redefinição em ordem para adaptar-se às realidades da pesquisa qualitativa”. Deste modo, diferentes autores propõem maneiras distintas para assegurar a qualidade de estudos qualitativos.

Por exemplo, Lincoln e Guba (1985) sugerem que os termos credibilidade, confirmabilidade, dependência e aplicabilidade são elementos importantes para a qualidade da pesquisa. Já Clont (1992) e Seale (1999) preferem resumir a questão com o termo *trustworthiness*.

De acordo com Seale (1999, p. 266): o “*trustworthiness* de uma pesquisa reside no centro de aspectos convencionalmente discutidos como validade e confiabilidade”. Para Patton (2001), tanto a *trustworthiness* quanto a confiabilidade e validade de pesquisas qualitativas vêm principalmente pelo uso da técnica de triangulação. Para Lincoln e Guba (1985), o principal item para pesquisas qualitativas é a sua validade e não a confiabilidade, pois esta seria dependente daquela. Conforme os autores: “desde que não pode haver validade sem confiabilidade, a demonstração da primeira é suficiente para estabelecer a segunda” (p. 316). De maneira semelhante se expressa Patton (2001), para quem, apesar da habilidade e destreza do pesquisador, a confiabilidade é consequência da validade do estudo.

Para a pesquisa atual, a questão da validade é construída por diversas técnicas e em diversos estágios da pesquisa e não apenas na fase chamada por avaliativa ou *post hoc*. Para Morse *et al.* (2002), a busca pela validade na fase *post hoc* não significa muito e, por isso,

recomenda-se em toda a sua extensão. O Quadro 6 mostra as medidas adotadas para melhorar a validade da tese.

Fase da Pesquisa	Ação
Antes da coleta de dados	Teste Piloto
Durante a coleta de dados e a análise	Triangulação de dados Triangulação teórica Exposição prolongada do pesquisador
Depois da análise	<i>Peer Review</i>

Quadro 6 – Medidas para melhorar a validade da pesquisa

Destaca-se primeiramente o estudo piloto antes da coleta de dados propriamente dita. Isso favorece não apenas os ajustes finos do questionário semiestruturado e “daquilo” que precisa ser pesquisado, como também a busca por mecanismos que auxiliarão no contraste dos processos de construção do conhecimento. Assim, o teste piloto na vinícola Don Guerino também auxilia na questão do contraste e da validade. De acordo com Campbell (1982, p. 59-62), “é essencial para a evidência científica e para todo processo de conhecimento-diagnóstico, incluindo a retina dos olhos, o processo de comparação, ou registro de inferências e de contrastes”.

Já durante a fase de coleta de dados e na análise dos mesmos, houve a aplicação da técnica de triangulação em diferentes aspectos: triangulação dos dados dentro de um único método (estudo de caso), triangulação teórica por meio do uso de mais de uma teoria e extensa exposição do pesquisador em campo contando com mais de 40 entrevistas.

Na sua fase do texto definitivo da pesquisa, a validade é reforçada por meio de *peer review*. Ou seja, foi pedido para que três pesquisadores independentes analisassem criticamente a tese. As críticas, comentários e sugestões foram então debatidos com o pesquisador até o ponto de resolução e/ou satisfação dos envolvidos. Dentro destes três pesquisadores independentes, dois são doutorandos em Administração (1 da UFRGS e 1 da USP – Universidade de São Paulo) e o outro é doutor pelo CEPAN.

3.4 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS

A pesquisa deve primar não apenas pela coragem de desafiar os limites estabelecidos do conhecimento, mas também assentar em bases seguras para o desenvolvimento futuro. Deste modo, esta seção procura justificar algumas escolhas, principalmente em termos de opções epistemológicas e ontológicas. Primeiramente sobre a complexidade de Morin e do sociólogo alemão Niklas Luhmann. Ambos procuram descrever teorias de médio e longo alcance, que ultrapassam o propósito do trabalho e, por isso, apesar de estar circunscrito como pano de fundo ontológico do trabalho (ambos podem ser considerados pós-modernos), não se fazem presentes, operacionalmente (como método de pesquisa), uma vez que tais autores vão justamente obter, no enriquecimento da complexidade, as fibras para o desenvolvimento e sustentação de seus trabalhos. Não se nega tal importância, nem sua validade. Pelo contrário, se corrobora. O presente estudo, com a bricolagem e o modelo reduzido, aproxima-se da dialógica de Morin (1977) e da complexidade como meio de possibilitar uma visão mais integral, integradora e integrante dos fenômenos estratégicos. Como observa Brecht (2010, p.10) “temos que nos exercitar para um ato visual complexo”.

Todavia, por opção de pesquisa, bem como para equilibrar a complexidade com a própria racionalidade limitada de Simon, escolheu-se não optar pela complexidade como método de pesquisa e operacionalização. Deste modo, escolhe-se a opção metodológica da bricolagem, que permite a integração de vários elementos diferentes, bem como o modelo reduzido de Lévi-Strauss.

Assim, ao se usar o modelo reduzido, o que já é uma redundância e que Lévi-Strauss bem sabia (e também Guerreiro Ramos), visto que todo modelo é reducionista por si mesmo, procura-se uma visão mais integradora, holística e menos limitante. O modelo reduzido procura trabalhar a essência, o que se torna adequado às opções teóricas de “pequenas teorias” que são encontradas na prática (como é o caso da VBR) e que precisam ser forjadas para se tornarem úteis ao paradigma Funcionalista de Burrell e Morgan (1979), bem como intercambiáveis às fronteiras do Interpretacionismo. Assim, a ontologia do projeto não é apenas de construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1995), mas também de complexidade, de utilidade (Visão Baseada em Recursos por exemplo) e mesmo de racionalidade limitada. Assim, os paradoxos começam a se tornar evidentes, mas são esses (des)encontros que permitem a criação de novos conhecimentos, bem como a testagem dos

limites. Assim, a bricolagem e o seu operador se tornam aptos a trabalhar questões de desafios e limites, pois que o progresso está em, constantemente, desafiarmos a nós mesmos.

A busca pela fronteira do conhecimento faz com que novos recortes se tornem disponíveis, principalmente pela união de teorias que inicialmente estavam separadas, pois a diminuição das barreiras epistemológicas representa, assim, a própria diminuição das limitações e preconceitos do próprio observador.

Deste modo, a epistemologia pós-moderna é requerida, pois ela é como as pontes que permitem as ligações com diferentes “ilhas” de conhecimento e de corpos teóricos. Ademais, o pós-modernismo representa um “grande rótulo” onde se enquadram teóricos de várias linhas (marxistas e não marxistas, críticos e não críticos, entre outros). Todos preocupados com os impactos da informação, da mídia e da cultura sobre a sociedade de consumo (ANDERSON, 1999). Para Jameson (2005, p.245), considerado a maior autoridade sobre a pós-modernidade:

Uma das características da pós-modernidade é a transformação da cultura em economia e da economia em cultura. É uma imensa "desdiferenciação" (se você não se importa com essa horrível palavra), na qual as antigas fronteiras entre a produção econômica e a vida cultural estão desaparecendo. Cultura é negócio, e produtos são feitos para o mercado. Carros são bens culturais, à medida que apelam para o imaginário e libidinal (em relação aos investimentos) de um público sofisticado

Assim, artistas como Andy Warhol, Marcel Duchamp e mesmo Joseph Beuys são enquadrados no movimento pós-moderno, uma vez que a *Pop Art* é a diluição das fronteiras de elitismo da arte que existia na modernidade (ANDERSON, 1999; JAMESON, 1993). Ademais, na pós-modernidade a subjetividade e a interpretação, seja do artista, seja do observador, são elementos ativos na construção de uma realidade percebida e vivida. Não há um objetivismo puro, nem, todavia, um subjetivismo. Muito menos o relativismo total. “Nem tudo vale” diria Feurbend (2003), mesmo sendo ele ferrenho crítico do racionalismo científico como engessamento do modo de pensar. Em seu livro “Contra o método”, Feurbend (2003) expõe que o relativismo é uma quimera, pois destrói as próprias bases da ciência, mas que também a ciência não pode ficar presa a modos tradicionais de fazer pesquisa, pois a evolução e o progresso são os resultados justamente de conhecer o desconhecido. Assim, a lógica sempre é desfavorável ao grande descobrimento, pois este não é pautado pelo conhecimento tradicional e já legitimado no campo.

Com efeito, um dos aspectos mais notáveis das recentes discussões na história e na filosofia da ciência é a compreensão de que eventos e desenvolvimentos como a invenção do atomismo na Antiguidade, a Revolução Copernicana, o surgimento do atomismo moderno (teoria cinética, teoria da dispersão, estereoquímica, teoria quântica) e a emergência gradual da teoria ondulatória da luz ocorreram apenas porque alguns pensadores *decidiram* não se deixar limitar por certas regras metodológicas “óbvias”, ou porque as *violaram inadvertidamente* (FEYRABEND, 2003, 37, grifo do autor).

Na próxima seção aborda-se a questão da caracterização do setor.

4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR: VINHO, HISTÓRIA, MITOS E CONTEXTO

O vinho é um produto obtido por meio da fermentação do suco da uva. Pode ser fruto do acaso, uma vez que as condições para o processo de fermentação são simples de ocorrer: algumas uvas esmagadas, um pouco de calor e tempo de espera. Tecnicamente, conforme Price (2005, p. 20), vinho pode ser definido como “bebida alcoólica obtida do suco de uvas colhidas recentemente, cuja fermentação foi feita no distrito de origem e de acordo com as tradições e práticas locais”. Ou ainda, “vinho é exclusivamente o produto resultante da fermentação alcoólica dos açúcares do suco (ou mosto) da uva sã, fresca e madura” (LONA, 1999, p.64). Além disso, como destaca o último autor, vinho não é o resultado de uma combinação de diversas matérias-primas, não sendo, portanto, um produto fabricado, mas um produto resultante da ação da natureza em toda a sua plenitude. Por isso, não é uma bebida apenas do homem moderno, industrial.

Para Pacheco e Silva (2000), as primeiras tribos nômades da pré-história já poderiam dispor de algum tipo de bebida fermentada de uva. Os primeiros vestígios de sementes de uva cultivadas datam de cerca de 5.000 anos a.C. e foram encontradas no Cáucaso, enquanto que os primeiros vestígios de vinificação feita pelo homem datam de cerca de 3.000 anos a.C. em Creta (PACHECO; SILVA, 2000). Na Itália, os primeiros vestígios de fabricação de vinho são do século VIII a.C. e pertencem à cultura etrusca. Já na França, os vestígios são do século VI a.C.

Elemento de festa, elemento religioso, medicamento, antisséptico, bebida, o vinho vem desempenhando vários papéis desde as primeiras civilizações, sendo a sua origem repleta de lendas e estórias. Na Grécia antiga aparece Dioniso (ou Dionísio), Deus do Vinho, sendo Baco sua versão romana.

De acordo com Kerenyi (1996), a Grécia tinha uma expressão completa de cultuar a vida imortal, indestrutível, que é a essência do Deus Dionísio. Esse Deus é representado por diversos símbolos, representado em vários festivais por meio de elementos concretos. Ainda, segundo o autor, Dionísio, era o Deus Vinho, o Deus Touro, o Deus para as mulheres e também para o teatro e para as artes. Dionísio, filho de Zeus, teve duplo nascimento: um como humano, outro como Deus. Sua mãe foi uma simples mortal chamada de Semele, e ele (Dionísio) era a vinha, e o vinho, o seu sangue (LAROUSSE DO VINHO, 2004). Os adeptos de Dionísio ainda o relacionavam com a figura da cobra, ou seja, ele não está envolvido tão somente na questão do vinho, mas também com questões sexuais e de fertilidade.

Uma outra estória está relacionada à possibilidade de se usufruir os cinco sentidos para a apreciação completa da bebida. Conta-se que Dionísio promoveu uma festa no Olimpo e que, além dos Deuses, também estavam ali reunidos os sentidos. Todavia, a audição não estava aproveitando tão bem a festa como a visão (que podia ver e desfrutar das cores e tonalidades do vinho), o olfato (apreciando os aromas e perfumes da bebida), o paladar (degustando o sabor) e o tato (que podia tocar nas garrafas, nos copos e na própria bebida). Dionísio então declara que dali em diante, antes de se beber o vinho, os convidados deveriam brindar para que a audição não ficasse mais esquecida (PRICE, 2005).

Já no Império Romano, a divindade (Baco/Dionísio) não se restringia apenas ao vinho, era o deus salvador cultuado entre as mulheres, os pobres e os escravos (LAROUSSE DO VINHO, 2004). O próprio Cristianismo, que inicialmente se desenvolveu no seio do Império Romano, absorveu muitos elementos dos símbolos e ritos báquicos, sendo o papel e a presença do vinho nas missas e celebrações cristãs tão importantes quanto a presença do padre (LAROUSSE DO VINHO, 2004).

Após a queda do Império Romano, apenas a Igreja tinha condições de manter vivo e de desenvolver ao mesmo tempo os processos de produção e qualidade do vinho. Isto aconteceu, por exemplo, na região da Borgonha na França onde foram estudados os solos da *Côte d'Or* e também aperfeiçoadas as operações de poda e de seleção das uvas para a vinificação (LAROUSSE DO VINHO, 2004). Na Idade Média, vinho e cerveja não eram luxos, mas elementos necessários à proteção da saúde devido à baixa higiene das vilas e cidades da época. Ambas as bebidas serviam como antisséptico e como medicamentos rudimentares (LAROUSSE DO VINHO, 2004).

No Brasil, a história do vinho é bem mais recente, ainda que presente desde o descobrimento. Junto com a expedição de Pedro Alvarez Cabral também chegaram os primeiros vinhos. De acordo com a carta de Pero Vaz de Caminha (*apud* SANTOS, 1998, p. 17) “trouxeram-lhes (aos índios) vinho em taça; mal lhe puseram a boca; não gostaram dele nada, nem quiseram mais” e ainda: “não lhe deram vinho por Sancho de Tovar dizer que não o bebiam bem”. A história (ou estória) que se sabe do vinho de Cabral é que ele se chamava Pêra Manca e ainda existe e é comercializado a altos preços. O Pêra Manca era o vinho que os nobres portugueses bebiam no Brasil da época colonial e que estava associado a cavalos de raça, tendo em vista ser o *hobby* da época (SANTOS, 1998).

A produção do vinho no Brasil iniciou em 1532. O português Martim Afonso de Souza, que trouxe consigo algumas mudas de videira, juntamente com o fidalgo português Brás Cubas deram início às tentativas de produção de vinho em solo nacional. Inicialmente, as

tentativas ocorreram no litoral paulista e, após o ano de 1551, a empreitada ocorreu nos arredores da cidade de Taubaté e de São Paulo (PACHECO; SILVA, 2000). É de lá que teria saído o primeiro vinho nacional (SANTOS, 1998). Aos poucos, a cultura do vinho foi sendo difundida para outros estados, principalmente no Rio Grande do Sul. Entretanto, começou a ser combatida pelos portugueses para evitar concorrência com o produto da metrópole.

De acordo com Cataluña (1988), o primeiro vitivinicultor do Rio Grande do Sul chamava-se Manoel de Macedo Brum da Silveira. Era imigrante açoriano da ilha do Pico, sendo que suas atividades foram legalizadas pelo então príncipe regente do Brasil, Dom Pedro II, a 11 de março de 1813. A atividade vinícola foi fortalecida no Rio Grande do Sul pela vinda de imigrantes italianos, principalmente a partir de 1870. Naquela época, o imigrante italiano era tanto um agricultor quanto um artesão. Havia certa autossuficiência e a produção era feita de maneira artesanal, em pequena escala e com mão de obra familiar (FALCADE, 1999). De atividade artesanal, o vinho passou a ocupar importância econômica na Serra Gaúcha, sendo hoje a região considerada como referência no país, produzindo em torno de 90% do vinho nacional (FALCADE *et al.*, 1999).

Atualmente a vitivinicultura brasileira ocupa cerca de 77 mil hectares plantados, produzindo em torno de 1,2 milhão de toneladas/ano de uva. Deste total, 55% são comercializados *in natura* como uvas de mesa e 45% são destinados ao processamento para elaboração de vinhos, sucos e derivados (IBRAVIN, s/d). Das uvas processadas, cerca de 13% é para produção de vinhos finos.

Setenta e sete por cento do vinho produzido é o do tipo comum, de garrafão. São vinhos produzidos com uvas americanas ou híbridas, como *Vitis labrusca*, *Vitis bourquina* e híbridos interespecíficos diversos. O suco de uva representa em média 9% do processamento das uvas. Todavia, dentre os produtos derivados da uva, é o produto mais exportado com participação de 15%. Fato interessante é que, para suco de uva, as variedades ditas “finas” provenientes das *Vitis viniferas* não são as melhores. Observe os comentários de Lona (2009, s/p):

No caso dos sucos de uva, os provenientes de variedades de origem europeia, utilizadas para obter vinhos finos como Chardonnay, Riesling, Merlot e Cabernet Sauvignon, não apresentam as características da casta, são neutros, sem graça. Já os elaborados a partir de uvas da espécie Americana e/ou híbridas como Concord, Seibel e Isabel são extremamente ricos em aromas e gosto de uva.

Outro ponto interessante do suco de uva é que ele tem crescido ao ano a taxas de 40%, sendo que a fatia da safra destinada à produção de suco subiu de 30% para 45% (BARBOSA, 2010).

Dos vinhos finos, apenas 1% é vendido para o exterior. Ou seja, em sua ampla maioria, o Brasil é um forte importador de vinho. Todavia, a indústria nacional de vinhos e espumantes movimentou em 2009 cerca de R\$ 2,5 bilhões (BARBOSA, 2010). Assim, segundo comentários de Barbosa (2010, p.1), “enquanto o vinho tinto de qualidade garante prestígio para as vinícolas, o suco de uva e os espumantes (que crescem 20% ao ano) impulsionam o crescimento e os novos investimentos no setor”.

Todavia, antes de haver o vinho, o espumante ou o suco de uva, é necessário ter a fruta. Dos estados brasileiros, o Rio Grande do Sul é o maior produtor, com produção superior a 50% da colheita nacional da uva, observando o período entre 2006 a 2009.

Tabela 5– Produção de uvas

Estado	2006		2007		2008		2009	
	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%	toneladas	%
Rio Grande do Sul	623.847	51,13	705.228	52,05	776.027	55,31	737.363	54,79
São Paulo	195.357	16,01	193.023	14,25	192.976	13,75	177.934	13,22
Pernambuco	155.783	12,77	170.326	12,57	162.977	11,62	158.515	11,78
Paraná	95.357	7,81	99.180	7,32	101.500	7,23	102.080	7,59
Bahia	89.738	7,35	120.654	8,90	97.481	6,95	90.508	6,73
Santa Catarina	47.787	3,92	54.554	4,03	58.330	4,16	67.546	5,02
Minas Gerais	12.318	1,01	11.995	0,89	13.711	0,98	11.773	0,87
Brasil	1.220.187	100	1.354.960	100	1.403.002	100	1.345.719	100

Fonte: Mello (2009)

Em tal período, apenas o Rio Grande do Sul e Santa Catarina tiveram aumento da produção de uva. E, dos vários municípios gaúchos que se destacam na produção da uva, Bento Gonçalves foi o mais representativo em 2008. Apenas para observação, se Bento Gonçalves fosse um estado brasileiro, ele seria o 4º na produção nacional (Tabela 6).

Tabela 6 – Produção de uvas e Rendimento nos principais Municípios do RS - 2008

Municípios	Área Colhida (ha)	Produção (t)	Rendimento (kg/ha)
Bento Gonçalves	5.900	123.900	21.000
Flores da Cunha	4.700	94.000	20.000
Caxias do Sul	3.700	66.600	18.000
Farroupilha	3.661	65.898	18.000
Garibaldi	2.800	50.400	18.000
Monte Belo do Sul	2.440	42.700	17.500
Nova Pádua	1.377	30.294	22.000
Antônio Prado	1.202	24.040	20.000
São Marcos	943	19.992	21.200
Nova Roma do Sul	728	17.472	24.000
Subtotal	27.451	535.296	19.500
Total Rio Grande do Sul	47.177	776.964	16.469

Fonte: SEAPPA (2009).

Todavia, no período 2006-2009, a área plantada de videiras diminuiu no país, ainda que no Rio Grande do Sul tenha aumentado (Tabela 7).

Tabela 7 – Área plantada de videiras no país em hectares

Estado/Ano	2006	2007	2008	2009
Rio Grande do Sul	47.584	48.428	49.819	50.415
São Paulo	18.772	11.039	10.717	9.750
Pernambuco	6.471	7.137	7.083	7.104
Paraná	5.657	5.700	5.800	5.800
Santa Catarina	4.986	4.915	4.836	4.937
Bahia	3.150	4.096	4.376	3.724
Minas Gerais	930	878	911	854
Brasil	87.550	84.220	83.542	82.584

Fonte: Mello (2009).

Além disso, apesar de ainda não aparecerem nas estatísticas oficiais, estados do Mato Grosso do Sul, Goiás, Espírito Santo, Ceará e Piauí começaram a plantar videiras para fins comerciais (MELLO, 2009).

Sobre a utilização da uva no país, houve alterações ao longo do tempo, com aumento da uva destinada ao processamento (Tabela 8).

Tabela 8 – Destinação das uvas produzidas no país

Discriminação/Ano	2006	2007	2008	2009
Processamento	470.705	637.125	708.042	678.169
Consumo <i>in natura</i>	757.685	717.835	691.220	667.550
Total	1.228.390	1.354.960	1.399.262	1.345.719

Fonte: Mello (2009).

O gráfico da Figura 21 auxilia na visualização dessa mudança, sendo que a série 1 (“bolinha”) representa as uvas destinadas ao processamento; a série 2 (“quadrado”) representa as uvas destinadas ao consumo *in natura* e a série 3 (“triângulo”), ao valor total.

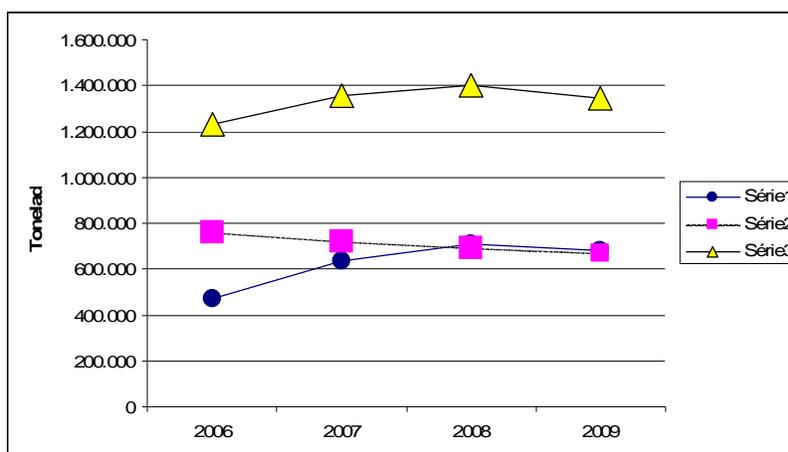


Figura 21 - Destinação das uvas produzidas no país

Fonte: baseada em Mello (2009)

Já em relação ao total de uvas processadas no Rio Grande do Sul, apesar das oscilações, percebe-se aumento do processamento de uvas finas e diminuição de uvas provenientes do tipo americana, implicando, assim, no aumento da qualidade dos vinhos gaúchos. A Tabela 9 expressa a quantidade de uvas processadas no estado do Rio Grande do Sul.

Tabela 9 - Uvas processadas no Rio Grande do Sul (milhões de kg).

Classificação	Tipo	Safr					
		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Americanas e Híbridas	Branças	55,27	50,10	47,16	56,62	68,79	60,6
	Rosadas	13,21	13,19	9,25	11,27	15,12	10,51
	Tintas	447,92	359,35	310,63	430,5	466,37	390,91
Comuns Total		516,40	422,64	367,04	498,39	550,28	462,02
Viníferas	Branças	27,11	28,76	22,05	28,06	34,4	32,37
	Rosadas	0,26	0,37	0,3	0,23	0,26	0,21
	Tintas	35,22	41,48	34,24	43,86	49,09	39,53
Viníferas Total		62,59	70,61	56,59	72,15	83,75	72,11
Total Global		578,99	493,25	423,63	570,54	634,03	534,13

Fonte: IBRAVIN (2009)

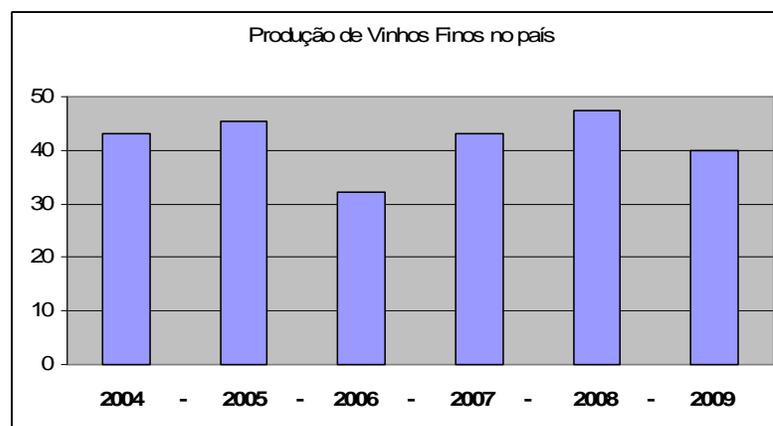
De acordo com Barbosa (2010), o Rio Grande do Sul representa 90% da produção dos vinhos nacionais, sendo importante destacar que tanto 2006 quanto 2009 foram anos de colheitas ruins. Deste modo, houve sensível redução da produção de vinhos finos nesses anos. A Tabela 10 expressa essa diminuição.

Tabela 10 – Elaboração de vinhos e derivados no país

Ano	Vinhos Finos	Vinhos Comuns	Outros derivados	Total
2004	42,96	313,7	51,87	408,53
2005	45,45	226,08	53,5	325,03
2006	32,12	185,08	59,13	276,33
2007	43,18	275,25	70,89	389,32
2008	47,33	287,44	93,19	427,96
2009	39,9	205,42	96,5	341,82

Fonte: IBRAVIN (2009)

Por outro lado, 2005 e 2008 foram anos de safras de excepcional qualidade, sendo considerados como dos melhores da história, acarretando, assim, aumento da produção de vinhos finos no país.

**Figura 22 - Produção de Vinhos Finos no país**

Fonte: IBRAVIN (2009)

Outro produto que se destaca no aumento da produção é o suco de uva (integral e concentrado), bem como os vinhos finos rosados que tiveram um aumento significativo de produção em pouco tempo e os vinhos brancos de maneira menos acentuada (Tabela 11).

Tabela 11 - Produção de vinhos, sucos e derivados no Rio Grande do Sul

Produção	Tipo	2006	2007	2008	2009
Vinho de Mesa	Tinto	149.527.555	228.156.220	241.057.928	164.124.454
	Branco	31.738.390	42.118.552	42.942.053	39.211.278
	Rosado	3.809.942	5.013.136	3.506.830	2.063.474
	Subtotal	185.100.887	275.287.908	287.506.811	205.399.206
Vinho Fino	Tinto	18.868.108	24.786.071	27.583.032	18.209.043
	Branco	13.249.969	17.598.428	18.812.571	21.366.975
	Rosado	50.900	791.985	938.898	324.550
	Subtotal	32.168.977	43.176.484	47.334.501	39.900.568
Suco de Uva Integral		13.946.491	10.147.037	11.817.941	16.034.003
Suco concentrado*		87.073.025	97.112.643	115.073.230	115.032.285
Outros derivados		28.151.593	39.867.230	59.642.775	57.462.530
Total Global		346.415.973	465.591.302	521.375.259	433.828.592

* transformados em litros de suco simples

Fonte: Mello (2009)

A produção do vinho nacional parece estar ficando estável em termos quantitativos. O que se alinha com as tendências do próprio mercado mundial de vinho. De acordo com o relatório sobre “A estrutura da indústria vinícola em 2007”, o Brasil está entre os vinte principais países produtores de vinho, sendo a Itália o principal deles. A Tabela 12 ilustra a nossa situação frente aos outros países produtores de vinho.

Tabela 12 - Principais países produtores de vinho (em milhões de HL)

PAÍS	2004		2005		2006		2007	
Itália	49 935	2	50 566	2	52 036	2	45 981	1°
França	57 386	1	52 105	1	52 127	1	45 672	2°
Espanha	42 988	3	37 808	3	38 137	3	34 755	3°
Estados Unidos	20 109	4	22 888	4	19 440	4	19 870	4°
Argentina	15 464	5	15 222	5	15 396	5	15 046	5°
China	11 700	7	12 000	7	12 000	7	12 000	6°
Alemanha	10 007	8	9 153	8	8 916	9	10 261	7°
África do Sul	9 279	9	8 406	9	9 398	8	9 783	8°
Austrália	14 679	6	14 301	6	14 263	6	9 620	9°
Chile	6 301	11	7 885	10	8 448	10	8 227	10°
Rússia	5 120	13	4 590	12	6 280	12	7 280	11°
Portugal	7 481	10	7 266	11	7 542	11	6 074	12°
Romênia	6 166	12	2 602	16	5 014	13	5 289	13°
Grécia	4 248	15	4 027	13	3 938	14	3 511	14°
Brasil	3 925	16	3 199	14	2 372	16	3 502	15°
Hungria	4 340	14	3 103	15	3 271	15	3 222	16°
Áustria	2 735	18	2 264	18	2 256	17	2 628	17°
Ucrânia	2 012	19	2 130	19	2 160	18	2 516	18°
Bulgária	1 949	20	1 708	20	1 757	20	1 680	19°
Nova Zelândia	1 192	22	1 020	22	1 332	21	1 476	20°
Croácia	1 204	21	1 248	21	1 237	22	1 365	21°
Moldávia	3 026	17	2 520	17	1 938	19	1 285	22°

Fonte: OIV, 2007

De acordo com o relatório da OIV – Organização Internacional do Vinho – a posição do Brasil, no mundo do vinho, não variou significativamente nestes últimos 20 anos. O Brasil estava na 15º posição em 2007, sendo que, no período 1991-5, estava em 18º. Algo semelhante aconteceu com o consumo. No período 1999-2004, o consumo brasileiro estava em torno de 1,7 litro *per capita*, subindo para pouco mais de 2 litros em 2005 e voltando a 1,7 litro/*per capita* em 2007. Nos estados do sul, o consumo *per capita* é acima da média nacional, com destaque para o Rio Grande do Sul com 4,1 litros *per capita*, Paraná com 2,9 litros *per capita* e Santa Catarina com 2,6 litros *per capita* (BURIN, 2003).

Já a respeito das importações (Tabela 13), o Brasil tem como principais fornecedores de vinho os vizinhos Chile e Argentina. Consome-se mais vinho Chileno e Argentino do que o próprio vinho nacional. Já dos países europeus, destacam-se Itália e Portugal como principais países exportadores para o Brasil.

Tabela 13 - Importação de vinhos - procedência (em litros)

Países	2007		2008		2009	
	Litros	%	Litros	%	Litros	%
Chile	18.845.522	24,0%	18662626	26,1%	22476643	30,4%
Argentina	15.621.172	19,9%	14417761	20,2%	13902750	18,8%
Itália	9.177.932	11,7%	9723292	13,6%	8387143	11,3%
Portugal	6.805.601	8,7%	6213781	8,7%	5884719	8,0%
França	2.737.947	3,5%	2466277	3,5%	2372448	3,2%
Uruguai	2.387.225	3,0%	920389	1,3%	750343	1,0%
Espanha	862.045	1,1%	990697	1,4%	1119540	1,5%
Alemanha	234.006	0,3%	293935	0,4%	56075	0,1%
África do Sul	386.425	0,5%	315380	0,4%	493093	0,7%
Estados Unidos	79.376	0,1%	65956	0,1%	85393	0,1%
Outros	492.473	0,6%	339982	0,5%	398045	0,5%
Total de Importados	57.629.724	73,3%	54410076	76,2%	55926192	75,6%
Vinhos Finos Brasil	20.995.711	26,7%	17014921	23,8%	18019433	24,4%
Total Geral	78.625.435	100,0%	71424997	100,0%	73945625	100,0%

Fonte: UVIBRA (2010)

Sobre o consumo dos vinhos importados, os estrangeiros ganham destaque, correspondendo a cerca de 2/3 dos vinhos consumidos no Brasil, e a participação da indústria nacional vem diminuindo sensivelmente, chegando a cerca da metade de sete anos atrás (Tabela 14).

Tabela 14 - Porcentagem de consumo nacional – vinho nacional, vinho importado

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vinho Importado	53,5	64,6	63,1	67,4	73,3	76,2	75,6
Vinho Nacional	46,5	35,4	36,9	32,6	26,7	23,8	24,4

Fonte: UVIBRA (2010)

Ainda sobre a questão do consumo, Lona (2009) aponta as principais causas desses valores tão elevados para o consumo de vinhos importados:

- a) abertura dos mercados econômicos e dos processos de globalização;
- b) proximidade com a Argentina e com o Chile, fortes países exportadores;
- c) demora do setor vinícola nacional de acompanhar as mudanças necessárias;
- d) deslumbramento do novo consumidor nacional de vinhos com os produtos importados.

Portanto, a situação das vinícolas brasileiras é de apreensão. A busca pela competitividade por meio da melhoria dos produtos, da imagem e da comunicação com o público é um dos caminhos que pode ser trilhado pela indústria nacional (TERUCHKIN, 2003; BURIN, 2003).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na busca pela construção de um *framework* integrativo útil que tanto estimule a pesquisa quanto permita a aplicação prática, fez-se a divisão desta seção nas seguintes partes:

- a) caracterização da empresa pesquisada;
- b) descrição da Casa Valduga por meio dos recursos e capacidades;
- c) análise dos recursos que permitiram a elaboração do produto ícone;
- d) análise dos recursos da vinícola que possibilitam o aumento da percepção do valor de uso;
- e) análise de como as empresas apoiadoras (representante comercial, assessoria de imprensa, escola de degustação) auxiliam no aumento da percepção do valor de uso do produto;
- f) análise de como as empresas apoiadoras auxiliam no aperfeiçoamento da própria vinícola;
- g) o lucro do consumidor e a escultura social.

5.1 A EMPRESA PESQUISADA

A Casa Valduga é uma empresa gaúcha, familiar, com início há três gerações. Os três irmãos imigrantes italianos saíram da cidade de Rovereto em 1875, cultivando seus primeiros parreirais brasileiros em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. Hoje, os irmãos Erielso, Juarez e João Valduga mantêm a tradição e o comando da empresa, comprometidos em alcançar a qualidade de excelência e de status de vinícola *premium* do Brasil. A história da empresa praticamente se confunde com a da própria história da vitivinicultura no Rio Grande do Sul, iniciada no começo do século XIX (PACHECO; SILVA, 2000). Sobre a colonização da Serra Gaúcha, Erbes (2000, p. 15) destaca:

O primeiro grupo de colonizadores chegou à Serra Gaúcha em 1875. Os italianos saíram de Olmate, província de Milão, no dia 8 de fevereiro. Cruzaram o Oceano Atlântico de navio e desembarcaram em Porto Alegre em maio. No dia 20 daquele mês, se instalaram em Nova Milano, hoje distrito de Farroupilha. (...) O ano de 1875, porém, ficou registrado na história como o início de um novo período, marcado por grandes levas de imigrantes vindos do Norte da Itália. O fluxo de

estrangeiros se devia, na maior parte, à política de incentivo da época, que tentava atrair as pessoas oferecendo lotes de terra e criando uma perspectiva de vida melhor do que a que levavam na Europa. Lá, passavam dificuldades, fome. Aqui, não sabiam ao certo o que iriam encontrar, mas tinham a esperança de um futuro melhor, mais promissor.

Por isso, é tão importante para a empresa a valorização de sua história, pois faz parte de sua cultura não apenas elaborar vinhos com qualidade, mas vender “vinho com história”, pois não apenas os seus descendentes estavam entre os imigrantes pioneiros, como também se guarda na empresa muitos desses valores iniciais de esperança e trabalho.

Juridicamente e organizacionalmente, a empresa foi constituída em 2 de maio de 1973, sendo sua trajetória relacionada à preocupação com a tecnologia, a qualidade do produto e a inovação. O empenho da família com os negócios é muito grande, sendo que os três irmãos estão envolvidos com a vinícola, bem como suas respectivas famílias. Para Teruchkin (2003), a história da vinícola, assim como a participação dos fundadores, auxilia nos processos de formação das estratégias e da maneira de condução da empresa.

A Casa Valduga é uma das vinícolas mais tradicionais da Serra. Cultiva em Bento Gonçalves 40 hectares de uvas de diferentes castas e 120 hectares no centro-sul do estado, na cidade de Encruzilhada do Sul. De acordo com um dos proprietários (entrevista 38), a Casa Valduga é considerada a terceira vinícola mais representativa do país, sendo talvez aquela mais focada na questão da qualidade, diversidade e inovação. A empresa aposta na continuidade do crescimento por meio da busca por novos *terroirs*, bem como no aumento do valor agregado de seus produtos, principalmente por meio de investimentos em vinhos diferenciados, como o Storia, o Espumante 130 e vinhos de grande apelo de marketing, como o Villa-Lobos e a linha Identidade produzida em Encruzilhada do Sul. A variedade de produtos da Valduga vai desde vinhos tintos mais simples até o ícone Storia, passando pelos brancos, espumantes, licorosos e os destilados, como a grapa e o conhaque. Destacam-se também os produtos da linha *kosher*, que são vinhos produzidos sob rigoroso controle de fabricação de rabinos ortodoxos.

Ao lado da vinícola foram-se agregando restaurantes e pousadas com vista para os parreirais, bem como uma loja de vinhos chamada de “enoboutique”. Os dois restaurantes, as cinco pousadas e a enoboutique formam o complexo enoturístico chamado de Villa Valduga. É importante ressaltar a força da agroindústria; a empresa cultiva hortas orgânicas para suprir toda a demanda dos restaurantes e pousadas, e mantém uma mini-indústria de massas, pães e afins.

A Casa Valduga é uma das empresas pertencente à “Famiglia Valduga Co.”, sendo esta composta também pela Villa Valduga, Casa de Madeira, Casa de Pedra e Domnó, bem como vinícolas no exterior (Chile e Argentina), chegando ao total de dez empresas com cerca de 250 funcionários. É interessante perceber que, como empresa familiar, há o compartilhamento de muitas funções; profissionais de uma unidade podem também atuar em outras, como é o caso de marketing, de R.H., de compras, de estoque. Juridicamente e contratualmente, as empresas são diferentes, mas há muito sobreposição das funções, principalmente entre Casa Valduga e Villa Valduga devido à proximidade entre elas. Localizam-se uma ao lado da outra, compartilhando alguns espaços comuns, diferentemente das outras unidades. No caso específico das vinícolas Domnó e Casa de Pedra, há uma busca por canais de distribuição distintos (diferentes representantes) e a não vinculação com o nome Casa Valduga. Isso é devido à diferença de público-alvo.

Além disso, as pessoas que visitam a Villa Valduga vêm atraídas pela Casa Valduga (entrevista 40). No entanto é correto afirmar que a Villa traz muitos benefícios, principalmente pela propaganda “boca a boca”, consolidação da reputação, e possibilidade de formação e exploração das redes de contato.

A Villa Valduga, como já mencionado, compreende o complexo enoturismo, com várias pousadas, restaurantes, a enoboutique. A Villa também oferece programações de enoturismo para os visitantes em trânsito, bem como para os hóspedes. O conjunto de pousadas chega ao número de cinco: pousada Arte, Duetto, *Premium*, *Gran Reserva* e Storia.

Cada pousada é composta por suítes customizadas, a fim de atender às diferentes necessidades dos hóspedes. No total são 24 suítes, somando 53 leitos. A pousada Arte é composta por três suítes para casal e uma suíte conjugada; por sua vez, a pousada Duetto oferece cinco suítes para casais; a Pousada *Premium* possui cinco suítes para casal, sendo três suítes da categoria luxo e duas suítes da categoria Master; já a pousada *Gran Reserva* compreende sete suítes, sendo cinco suítes Luxo/casal, uma Luxo/single e uma Master; por fim, a pousada Storia é a mais exclusiva e elitizada, com apenas 3 suítes. A hospedagem confere ao hóspede o direito de participar do curso de degustação realizado na própria Villa.

Por sua vez, os restaurantes são em número de dois: o Maria Valduga, com capacidade para cerca de 430 pessoas, oferecendo comida típica italiana e o Elizabete Valduga, com capacidade para 40 pessoas e cozinha assinada pelo *chef* Laércio Vesterlund. Este último restaurante oferece cardápio personalizado e destinado à alta gastronomia. Há projeto de ampliação para mais um restaurante para este ano (2011), o restaurante Luiz V. Este espaço já

existente será reestruturado, e será destinado para fins culturais, como espaço para *vernissages* e audições musicais.

Outro ponto importante é a enoboutique, responsável não apenas pela comercialização dos vinhos, mas também pela visitação guiada nas dependências do complexo com degustação dos produtos da Casa Valduga. A enoboutique também é responsável pelos cursos de degustação e apreciação dos vinhos em diferentes níveis; desde aqueles para iniciantes até aqueles que querem aprender harmonizar corretamente o vinho com a comida. De acordo com Juciane Casagrande, diretora comercial da empresa, a vinícola investiu cerca de 25 milhões de dólares nos últimos dez anos para ampliar e modernizar as instalações da Villa (GONÇALVEZ, 2010).

A Casa de Madeira, por outro lado, é a empresa responsável pelo suco de uva, geleias e vinagre balsâmico. Inicialmente ela não pertencia ao grupo. A “Casa de Madeira” é uma das poucas construções do início do século XX que ainda está em perfeito estado de uso na região. Sua restauração manteve sua estrutura e características originais. O porão foi construído por volta de 1900 e servia de depósito e cave de uvas e vinhos. Em 1927 foi construída a parte superior. A construção é em desnível, sendo tal patrimônio de grande valor para a região e para o Brasil. O produtor da “Casa de Madeira” foi durante décadas o maior produtor de vinhos do país, chegando a colher 150 mil quilos de uva/ano. Todavia, passaram os anos e a casa ficou desabitada durante muito tempo. Na década de 1980, a família Valduga adquiriu a propriedade, mantendo aceso o compromisso e a responsabilidade de continuar contando a história para todos (CASA VALDUGA, 2010).

É importante frisar que, no presente estudo, o foco principal é a vinícola Casa Valduga e não o complexo Valduga, ainda que tenham sido realizadas entrevistas com profissionais responsáveis por todo o grupo.

5.2 ANÁLISE DA EMPRESA SOB O PONTO DE VISTA DOS RECURSOS

5.2.1 Conhecimentos

A empresa hoje é dirigida pela terceira geração da família Valduga, sempre elaborando e comercializando vinhos. Deste modo, há um acúmulo de conhecimentos, bem

como de experiências que poucas outras vinícolas possuem. Dentro da Casa Valduga chama a atenção a formação técnica-superior de muitos profissionais, principalmente em termos de multiespecializações, com a participação de vários enólogos em muitos processos da empresa. Por exemplo, o próprio João Valduga trabalhou na Embrapa Uva e Vinho de Bento Gonçalves durante 23 anos e agora se dedica exclusivamente à empresa. O gerente agrícola veio há dois anos de outra vinícola, trazendo o modelo de agricultura de precisão que torna as rotinas agrícolas ainda mais controladas, procurando acrescentar a rastreabilidade das uvas. Além disso, este profissional também é formado em enologia, procurando auxiliar o enólogo-chefe da Casa Valduga nos cortes dos vinhos, principalmente trazendo as informações das quadras (lotes, parcelas) de parreiras que melhor se desenvolveram durante o ano. A propósito, o enólogo-chefe da Casa Valduga está na empresa há dezesseis anos, sendo um dos pontos de referência para a enologia da empresa e para o país. Ele ocupa também a posição de vice-presidente da ABE – Associação Brasileira de Enologia.

Outro ponto interessante é a formação do profissional responsável pelo marketing da empresa. Ele veio do setor de moda e vestuário, com formação em *design* e docente universitário. Já a Sra. Andréa (entrevista 42), responsável pelo setor comercial da Villa Valduga, trouxe não apenas sua experiência e formação de marketing como também de jornalismo (curso não acabado), para acrescentar uma identidade própria e auxiliar no crescimento da unidade.

Assim, a Casa Valduga possui uma diversidade de profissionais que conseguem unir a multiespecialização com base na enologia com conhecimentos ímpares trazidos de sua formação de origem. Tal questão pode ser um diferencial em relação ao caráter familiar e improvisado, com que muitas vinícolas ainda atuam no mercado. Por exemplo, durante o pré-teste foi percebido o acúmulo de várias funções relacionadas ao enoturismo. Diferente da Casa Valduga, que apresenta profissionais específicos para cada área e, ainda, com formações múltiplas. Além disso, como expôs Lovatel (2002) em sua dissertação, os fatores de gestão e de recursos humanos são elementos empresariais importantes, mas muitas vezes deixados em um segundo plano pelas vinícolas nacionais. Para o autor, tais empresas preocupam-se mais com as ações da produção e da inovação. “Como pode a indústria vinícola manter ou aumentar sua competitividade, se ela não pratica as atividades de gestão e de recursos humanos da mesma forma como são praticadas as atividades de produção e inovação?” (LOVATEL, 2002, p.151).

Dentro da VBR, o conhecimento é um recurso de destaque. Ele não se deprecia com o uso, sendo de difícil imitação e transferência, principalmente quando envolve profissionais

em contextos e tempos diferentes (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989). Assim, o emprego de profissionais com formações diversas, multiespecializadas e com experiência, permite o fortalecimento do RH e do conjunto de conhecimento disponíveis pela Casa Valduga para manter ou aumentar, de modo duradouro, sua posição competitiva no setor de vinhos finos. Além disso, de maneira geral, é um afastamento do modo tradicional de se fazer negócio no setor vitivinícola da Serra, que é ainda dependente de trabalho artesanal, familiar e baseado na tradição (FALCADE, 1999).

5.2.2 Relacionamentos

A Casa Valduga apresenta bom relacionamento com seus clientes, principalmente pela política de portas abertas adotada na empresa. Segundo um dos proprietários (entrevista 38): “se a empresa mostra seus vinhedos, suas instalações, o quanto dá trabalho para se fazer um bom vinho, como “ler” uma parreira, seus enxertos e porta-enxertos e mostra sua gastronomia, então este cliente nunca mais vai esquecer o seu produto”. Desta forma, a empresa foi pioneira no enoturismo no país, sendo a primeira a abrir uma pousada no Vale dos Vinhedos. Assim, os clientes podem vir passar o dia, visitar as instalações, fazer curso de degustação, circular pela enoboutique, almoçar ou jantar em um dos restaurantes ou então passar o fim de semana na pousada. Para Tanajura (2010, p.1):

O enófilo é acima de tudo curioso em provar vinhos diferentes ou mesmo vinhos em pleno processo de elaboração. Uma vinícola que abre suas portas a toda uma turma de um curso (de degustação) certamente terá grande possibilidade de ter alguns aliados fiéis dentre os alunos para aportar conhecimento e experiências para a vinícola.

O tipo de cliente visado pela empresa é o de alto poder aquisitivo, que é exigente e acostumado com os produtos. Um dos pontos destacados por João Valduga (entrevista 38) é que os clientes são consultores em potencial e que a empresa precisa saber escutar com atenção suas dicas, conselhos e opiniões. Muitos desses clientes não apenas têm alto poder aquisitivo, mas também pertencem a uma elite do mundo do vinho, conhecendo profundamente os vinhos ícones do mundo. Desta forma, esses clientes muitas vezes sugerem variedades de castas pouco conhecidas, mas de alta qualidade, como o caso da Arinarnoa, Marselan, Viognier, entre outras. Da conversa com João Valduga é possível perceber que a

empresa se beneficiou de tais conselhos, como no caso da linha Identidade de Encruzilhada do Sul, bem como da importação de vinhos do Chile, Argentina e Portugal via linha Mundus. Como João Valduga foi funcionário da Embrapa Uva e Vinho durante 23 anos, ele ainda mantém sua ligação com a instituição, não apenas por ser vitivicultor mas também na confraria da instituição. É de se destacar que a instituição é responsável pelo mapeamento dos *terroirs* no estado do Rio Grande do Sul, bem como pelos projetos de melhoramento genético de uvas finas. Tais projetos (“Desenvolvimento de novas cultivares para a competitividade e sustentabilidade da vitivinicultura brasileira” e “Melhoramento convencional visando ao desenvolvimento de novas cultivares para a vitivinicultura brasileira”) são financiados pela Embrapa e pelo CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (EMBRAPA UVA e VINHO, 2010).

A propósito, por *terroir* pode-se entender não apenas a questão físico-química do terreno, mas também sua interação com fatores naturais (iluminação, calor, vento, umidade, chuva, drenagem) e humanos (rotinas agrícolas). Pesquisando a palavra, Tonietto (2007) revela que ela já era conhecida no ano 1229 a.C., sendo uma modificação linguística de *tiroir*, *tioroer* que tem como origem a palavra latina *territorium*. Tonietto (2007) observa ainda que o *terroir* pode designar as aptidões agrícolas de uma extensão limitada de terra.

Assim, a Casa Valduga mantém bom relacionamento com a comunidade científica que realiza pesquisas de ponta sobre uvas e vinhos, uma vez que em Bento Gonçalves estão localizadas as principais instituições do setor no país. Por exemplo: a própria Embrapa Uva e Vinho, o IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho, a APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos, a UVIBRA – União Brasileira de Vitivicultores, ABE – Associação Brasileira de Enologia. Em todas elas, a Casa Valduga possui participação ativa, sendo que na ABE o enólogo Daniel Dalla Valle é o vice-presidente. Já no IBRAVIN e APROVALE, Juarez Valduga participa como conselheiro. Juciane Casagrande, diretora comercial da Casa Valduga, participa também da diretoria da UVIBRA. E, no caso da Embrapa, João Valduga participa do grupo de confrarias.

Além disso, a empresa possui bom relacionamento com a comunidade jornalística e formadores de opiniões, como *enoblogueiros* e lojistas. Por exemplo, os vendedores da Banca 38 do Mercado Público de Porto Alegre já conheceram as instalações, almoçaram, passaram o dia na Casa Valduga, e receberam treinamento sobre vinhos, até mesmo com direito a “diploma”. Tal situação não é rara, todavia sempre respeitando a questão da disponibilidade da Villa Valduga. Assim, em períodos mais tranquilos, longe dos feriados, é possível que a Casa Valduga receba jornalistas, pessoas especializadas do meio para conhecer suas

instalações, na mesma política “de portas abertas”. Conhecer é aprender, gostar e falar bem (entrevista 38).

A empresa possui bom relacionamento com jornalistas nacionais e de grandes regiões especializadas em gastronomia. O gerente de marketing possui fácil acesso e procura manter um canal aberto entre empresa-assessoria-jornalistas. Percebe-se a importância do jornalista como formador de opinião. Na literatura, Priem (2007) e principalmente Wijnberg e Gemser (2000) destacam que, em alguns setores, como é o caso das artes, entender os *experts* formadores de opinião representa peças-chave para o sucesso das empresas, uma vez que eles são fortes influenciadores na formação do padrão de qualidade dos consumidores finais. Também é o caso da indústria vinícola. Ou seja, os *experts* não são necessariamente os produtores, mas pessoas críticas, *sommeliers*, negociantes, jornalistas especializados que procuram identificar, analisar e compartilhar as informações acerca dos produtos. Um dos casos mais exemplares é o surgimento de *enoblogs* e de pessoas que escrevem sobre vinho. Todavia, há, aparentemente, liberdade de se escrever, mas muitas vezes sem a devida qualidade. É o que comenta Azevedo (2010, p. 40):

(...) esse fenômeno do amadorismo chegou com força ao mundo do vinho, permitindo que as pessoas sem a menor formação e sem o mínimo de conhecimento necessário passem a emitir opiniões, sem embasamento algum, sobre aspectos que exigem reflexão e conhecimentos específicos.

Sobre a questão dos representantes comerciais, a empresa procura manter um canal aberto de comunicação, sendo que há um encontro anual dos representantes comerciais, normalmente em fevereiro, para escutar opiniões, dúvidas, sugestões, bem como alinhar metas e estratégias para o ano. Em São Paulo e Rio de Janeiro, as convenções são semestrais. Cada representante possui certa autonomia para realizar vendas e promoções, já que cada um possui uma verba de divulgação que utiliza conforme suas necessidades. A única restrição da empresa é de não usar a verba para desconto no produto, ou na expressão do gerente de marketing (entrevista 40) “dúzia de treze”, pois seria o lojista o único a ganhar, não construindo um relacionamento mais sólido com a empresa. “Verba de marketing é verba para divulgação dos produtos e principalmente da marca da empresa” (entrevista 40). No caso do representante comercial da Casa Valduga, que comercializa na Banca 38 de Porto Alegre, a verba é utilizada não apenas para degustações (em torno de duas a três vezes por mês) nas sextas e sábados, mas também para criar um relacionamento mais sólido com o dono e o gerente da Banca. Para tanto, são oferecidos jantares em restaurantes elitizados da capital

gaúcha, como o caso do restaurante do Hotel Sheraton; já para os vendedores da Banca são oferecidos viagens para a vinícola e cursos com enólogo para melhor conhecer o produto.

Já o relacionamento com a comunidade de Bento Gonçalves acontece não apenas pelas visitas disponíveis durante o ano, mas também pela festa da vindima. Nos primeiros meses do ano, a empresa realiza eventos que promovem a cultura e a gastronomia italiana, procurando aliar o aspecto bucólico de colher as próprias uvas, esmagá-las com os pés, e também de almoçar e jantar debaixo dos parreirais centenários, conhecendo a estrutura, a história e a cultura da Casa Valduga. Isso faz parte também da política de portas-abertas da empresa. Entretanto, como dito por um dos entrevistados, as uvas esmagadas nesta atividade são descartadas à noite como adubo nos parreirais.

5.2.3 Financeiros

Os recursos financeiros parecem satisfatórios e adequados para a empresa em termos de investimentos, tendo em vista as obras de ampliação do enoturismo, bem como a vontade e o foco da família Valduga na busca por se tornar a vinícola *Premium* do país. Aparentemente não há problemas financeiros que minem as ações estratégicas, tanto é que o enólogo citou a necessidade de altos investimentos para se conseguir uvas e, conseqüentemente, a produção de vinhos de qualidade.

5.2.4 Físicos

Um dos principais recursos físicos da Casa Valduga são os 40 hectares de terra na Serra Gaúcha e os outros 120 hectares na cidade de Encruzilhada do Sul. Cada hectare produz cerca de 3 a 4 toneladas de uvas, sendo processados cerca de 1,5 milhão de quilos por ano. Para tanto, a empresa faz uso de fornecedores terceirizados de uvas, em torno de 100 viticultores, sendo que há um controle rigoroso por parte da empresa, principalmente no acompanhamento do desenvolvimento da uva e no manejo fitossanitário e ambiental desses fornecedores (entrevista 40).

Nas terras da Serra Gaúcha predomina a plantação de uvas brancas, principalmente a Chardonnay para vinhos brancos e espumantes e a uva tinta Merlot. Na Serra Gaúcha os terrenos são irregulares, dificultando a mecanização, sendo importantes as questões de iluminação, ventilação e boa drenagem do solo. Assim, as terras altas são as mais valorizadas. É necessário saber onde e como explorar da melhor maneira possível a terra e seu *terroir*, pois por si só ela não significa um diferencial competitivo se não for reconhecida e trabalhada para isso (BLUME, 2008). Ademais, como comenta Susin (2003, p.79) em dissertação sobre a dinâmica do Vale dos Vinhedos: “a fronteira vitícola na Serra Gaúcha está praticamente saturada, impulsionando diversas empresas a descobrir e a desenvolver novas regiões produtoras”. Adiciona-se ainda o preço supervalorizado e os impedimentos ambientais devido ao relevo acidentado. Assim, de maneira conjunta ou em parceria com a Embrapa Uva e Vinho de Bento Gonçalves, a Casa Valduga adquiriu terras na cidade de Encruzilhada do Sul. Nesse município, a empresa possui 120 hectares, sendo o local considerado também uma espécie de laboratório para testar novas cepas. Por exemplo, as castas Marselan, Arinarnoa, Ancelotta, Malbec, Periquita, Cabernet Franc e Touriga Nacional são algumas variedades emblemáticas que a empresa nestas terras. A busca por novidades e variedades parece se transformar em uma linguagem comum para as vinícolas nacionais conseguirem adquirir condições competitivas de enfrentar os importados em um mundo globalizado, bem como de se diferenciar nas prateleiras (BURIN, 2003; TERUCHKIN, 2003). Ademais, novas fronteiras agrícolas permitem uma maior liberdade de exploração do *terroir*, principalmente “fugindo” do isomorfismo da pressão de conformidades com as regras estipuladas por zoneamentos de denominação de origem. Entretanto, sofre a perda de sair para uma região não tradicional de vinhos e maiores dificuldades para obtenção de uma indicação geográfica (IG), tendo em vista ser o reconhecimento da região um pré-requisito para isso. É importante ressaltar que as indicações geográficas são estipuladas pela Lei 9.279 de 1996 que regula os direitos e obrigações referentes à propriedade industrial. Deste modo, uma IG é um tipo de propriedade industrial coletiva, sendo, assim, um recurso legal compartilhado por algumas empresas que dela se beneficiam. Há dois tipos de indicação geográfica reconhecidas pela legislação brasileira: a Indicação de Procedência e a Denominação de Origem. Os dois artigos abaixo mostram as diferenças:

Art. 177. Considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço.

Art. 178. Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, LEI Nº 9.279, DE 14 DE MAIO DE 1996).

A indicação é uma condição para a Denominação de Origem, tendo nesta última o destaque da qualidade e das peculiaridades do produto. Todavia, tanto para uma quanto para a outra, pelo menos na questão do setor vitivinícola, a terra é um recurso primordial e, do mesmo modo que James Anderson e David Ricardo, as produtividades diferenciadas de qualidade pode ser um atributo da terra e do *terroir* envolvido com ela. Assim, apesar da crescente importância dos recursos intangíveis para obtenção de vantagem competitiva sustentável, no setor vitivinícola a terra, um dos recursos tangíveis mais emblemáticos, apresenta considerável importância. De acordo com Johnson (1998, p. 4):

Se um Chablis aparenta ser diferente de Meursault, Margaux de Pauillac, o primeiro lugar que devemos olhar as diferenças é para o solo. *Terroir*, com certeza significa muito mais do que debaixo da superfície. Propriamente compreendido, ele significa a ecologia total do vinhedo, cada aspecto do seu ambiente do cascalho até os nevoeiros de outono e as geadas tardias, não excluindo a maneira como o vinhedo é tratado, nem mesmo a alma do enólogo.

5.2.5 Cultura Organizacional

A Casa Valduga investe na excelência de seus produtos e serviços. Isso não é apenas devido ao posicionamento da empresa em atender a um público exigente e de alto poder aquisitivo, mas também pela aspiração de tornar uma das melhores vinícolas do mundo. Para isso, além de produzir vinhos ícones, investe em infraestrutura, como a enoboutique e a Villa Valduga (pousadas, restaurantes). Além disso, percebe-se que com a chegada do gerente de marketing na organização, houve uma mudança de orientação da vinícola; de empresa produtora de vinhos para uma de grife. Assim, a loja de vinhos da Villa Valduga é uma enoboutique, e os vinhos e embalagens receberam mudanças visando à melhoria estética de forma a apoiar e destacar as qualidades do produto. Assim, a empresa tem uma forte preocupação com sua imagem, não comercializando seus produtos em supermercados, nem em estabelecimentos comerciais que não condizem com a Casa Valduga. Há uma forte supervisão dos representantes comerciais para a abertura de novos clientes justamente para não “queimar” a marca.

Outro ponto de destaque na empresa é a sua preocupação com a inovação e com o pioneirismo. Ela foi pioneira na implantação de pousadas no Vale dos Vinhedos, e também a primeira empresa do setor a utilizar o *bag-in-box* para embalar vinhos finos e sucos de uva.

Outro pioneirismo da empresa foi de abrir as portas para visitação e oferecer cursos com o nome da empresa em outras cidades. Isso deve-se ao próprio conhecimento técnico dos representantes comerciais. São eles os responsáveis pela divulgação e apresentação de cursos de degustação e de jantares harmonizados realizados nas principais cidades brasileiras. Além disso, graças aos seu relacionamento com a Embrapa, a Casa Valduga foi uma das primeiras vinícolas a investir na região de Encruzilhada do Sul.

A empresa também foi a primeira vinícola a elaborar vinhos do tipo *kosher*, destinados à comunidade judaica do país. Conforme site da Associação Brasileira de *Sommeliers* – ABS – os vinhos *kosher* precisam respeitar rigorosamente as normas dos rabinos e “desde a chegada à vinícola, as uvas e o vinho resultante devem somente ser manuseados por judeus que respeitem integralmente o *sabbath*, sendo obrigatório o uso de materiais 100% *kosher* nos processos de produção, maturação e engarrafamento do vinho” (2010, s/p). Assim, a Casa Valduga fecha suas instalações durante alguns dias por ano para a realização deste tipo de vinho, e o trabalho de vinificação é feito por judeus ortodoxos e fiscalizados por uma entidade judaica.

Outra crença difundida na Valduga é o amor pelo vinho e pelo trabalho. Lá “se respira vinho, vive vinho, trabalha vinho” (entrevista 38). Chega-se a comentar que o trabalho é feito na empresa e as férias também. Ou seja, há uma ligação muito forte dos proprietários com o setor vinícola, sendo esta motivação empregada não apenas para divulgar e palestrar sobre os produtos da empresa, mas também para investir em equipamentos e fatores produtivos para elaboração de um vinho de excelência (entrevistas 41 e 42).

Outro ponto de destaque na empresa é com a profissionalização. A empresa de cunho familiar abre espaço para profissionais em cargos de destaque. Cita-se como exemplo não apenas a Sra. Andréa no comando do setor comercial do enoturismo (entrevista 42), mas também o gerente de marketing, procurando alterar a visão da empresa de produtora para uma grife de vinhos (entrevista 40). Esse gerente tem procurado estabelecer uma visão mais científica, baseada na pesquisa prévia e no estudo sistematizado do comportamento do consumidor. Isso muito provavelmente deve-se à sua formação em *design* gráfico e de lecionar a disciplina de “*Design* e Marketing” em uma faculdade local. Outro exemplo também é a chegada do gerente agrícola para implantação da agricultura de precisão, alavancando ainda mais a reconversão dos vinhedos, auxiliando em um melhor gerenciando

da evolução das parreiras, e em um estudo mais detalhado do *terroir* da empresa. Ele trouxe experiência de seu trabalho em outras vinícolas, além de ser enólogo. Tal profissionalização não exclui os familiares; pelo contrário, apenas os complementa, sendo a dedicação da família e de seus familiares um ponto de referência que se destaca nas entrevistas.

5.2.6 Reputação

A empresa goza de uma boa e consolidada reputação, sendo o nome Casa Valduga muito bem associado a produtos confiáveis e de alta qualidade, conforme os clientes entrevistados na Banca 38 de Porto Alegre. Um dos fatores dessa alta reputação deve-se à constante preocupação com a qualidade dos produtos. “O produto é muito bom” diz o gerente de marketing da empresa (entrevista 40) e isso facilita a consolidação da marca e reputação da empresa. Não apenas o produto é bom, como também a marca tem se mantido estável durante os anos. Não houve safras péssimas na história da Valduga ou ações que pudessem “queimar” o nome da empresa, continua o gerente, explicando as razões da reputação da empresa. Ou seja, a Casa Valduga sempre procurou, ao longo de sua história, manter-se focada no setor vitivinícola, bem como na qualidade de seus produtos.

Além disso, a empresa nunca comercializou seus produtos em supermercados, não disputa espaço nas prateleiras com outras vinícolas, corrobora João Valduga (entrevista 38). Assim, não ir para os supermercados, mas vender seus produtos apenas em lojas especializadas e hotéis de categoria superior, realça ainda mais a reputação da empresa. Outro ponto de venda de destaque da empresa é o de estar presente nos principais aeroportos do país, sendo uma das três marcas de vinho presentes nas lojas de *duty-free* da Dufry (DUTY FREE DUFREY, 2010).

Como a empresa é focada em clientes de alto poder aquisitivo, a questão da imagem, da reputação e de onde estar presente precisa de atenção constante. Um dos objetivos do marketing é transformar a marca Casa Valduga em grife e a loja de vinhos do complexo turístico em enoboutique (entrevistas 40 e 42). Cada garrafa de vinho, dentro de sua faixa de preço, tenta ser a melhor ou uma das melhores opções de escolha para o cliente. Segundo um dos representantes comerciais da empresa em Porto Alegre, a Casa Valduga sempre se destacou pela qualidade, mesmo na época dos vinhos de garrafão. Assim, os garrafões da Linha Leopoldina já eram vinhos reconhecidos pela qualidade, se comparados com outros

vinhos de garrafão de outras empresas (entrevista 35). Do garrafão para grife. Grife de vinho com preocupação em demonstrar não apenas a história da empresa, mas também as dificuldades e desafios para se levar até o cliente um produto de alta qualidade. Tal postura é demonstrada principalmente por meio dos passeios programados da pousada da Villa Valduga. Assim, o enoturismo é uma estratégia de exposição da empresa e de divulgação e fidelização da marca (entrevista 40). Isso porque o cliente que visita a empresa, que conhece seus parreiras, conversa com seus enólogos, conhece sua gastronomia, este cliente sempre vai lembrar em sua experiência da Casa Valduga (entrevista 38). Para tanto, é necessário que a empresa consiga prestar atendimento que supere as expectativas dos clientes. Desta forma, não atendem excursões de ônibus de turismo, pois para a empresa não é o público alvo. Além disso, haveria dificuldades em atender com a mesma qualidade esse público, pois atender dez pessoas é diferente de atender cinquenta ou cem pessoas. O nível de concentração e de emoção são diferentes (entrevista 40). Prefere-se a qualidade à quantidade. A Casa Valduga privilegia um atendimento quase exclusivo, personalizado, onde o cliente possa ser bem atendido e as emoções gravadas como experiências positivas de contato com a empresa. A vinícola não pretende atender a todo tipo de público, mas atender bem aquele público escolhido por ela, fazendo lembrar alguns aspectos da estratégia defensiva de Miles e Snow (1978). É importante também ressaltar que não se vincula o nome Casa Valduga a outras vinícolas da família em virtude de posicionamentos diferentes entre elas.

Ainda de acordo com o gerente de marketing (entrevista 40), a Casa Valduga é reconhecida pelo mundo da mídia e da propaganda como sendo de “ponta da cadeia”. Ou seja, não apenas tem alta qualidade e reputação como também para onde ela vai, as outras empresas do setor costumam ir. Com isso, a empresa consegue, graças a sua reputação, valores bem mais em conta de espaços publicitários. Desta forma, a revista ou o jornal ganha credibilidade e ela, a mídia, consegue vender os espaços restantes pelo preço cheio para outros anunciantes (entrevista 40).

Outro caso é o dos *blogueiros*. “Para eles (os *blogueiros*) é status falar de Casa Valduga” (entrevista 40). Assim, há muitas notícias gratuitas, publicidade, que a empresa recebe devido a sua reputação elevada.

Outro exemplo da reputação da empresa é a realização de *co-branding*, ou seja, uma parceria entre a Casa Valduga e uma empresa contratante para lançar uma determinada linha de produtos promocionais e de edição limitada. Deste modo, a Casa Valduga realizou, a pedido de uma famosa grife de canetas, uma edição limitada de vinhos para ser presenteado aos seus clientes especiais. A garrafa foi assinada por ambas as empresas (entrevista 40).

5.2.7 Tecnologia

A empresa possui maquinários de alta tecnologia para a produção de vinhos, como prensa de alto valor (acima de 1 milhão de reais). Além disso, de acordo com o enólogo-chefe da Casa Valduga, Daniel Dalla Valle (entrevista 41), a empresa tem o cuidado de participar da feira de tecnologia de equipamentos de vinhos e enologia, a *MiWine*, que acontece em Milão a cada dois anos. Isso porque, além das uvas de qualidade, é necessário também ter uma cantina capaz de tirar o máximo de qualidade das uvas. Todavia, é importante frisar que o maquinário para fabricação é o mesmo tanto para os vinhos ícones quanto para os vinhos comuns, sendo que apenas o *set-up* é que pode variar. Os tempos, a temperatura, tudo é preparado para maximizar a qualidade dos vinhos ícones. O mesmo acontece em relação às barricas de madeira. São destinadas aos produtos de primeira linha as melhores barricas de carvalho francês, a melhor rolha, agregando e conservando a qualidade do produto. Todavia, é possível perceber que tais elementos tangíveis são facilmente imitados pelos concorrentes, ou que podem ser acrescentados também às linhas de produto mais simples, mas sem necessariamente agregar diferencial sustentável ao produto.

Outro ponto importante é que a atividade vinícola não é utilizadora intensa de alta tecnologia, sendo seu maquinário relativamente modesto se comparado a outros ramos de atividade, uma vez que, tecnicamente, vinho é suco de uva fermentado. Com isso, grosso modo, os equipamentos se referem à separação, prensagem ou esmagamento da uva, às cubas de fermentação, controle de temperatura, filtragem, descanso e envase, conforme a Figura 23.



Figura 23 – Processo produtivo do vinho
 Fonte: Grupo de Processos Biotecnológicos (2004)

Assim, para a elaboração de vinhos ícones, a qualidade da uva e do *terroir* são elementos fundamentais, conforme ver-se-á mais adiante.

5.2.8 Ativos Estratégicos

De acordo com Kay (1996), os ativos estratégicos estão relacionados ao domínio ou à posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: (i) monopólio natural; (ii) restrições de mercados devido a licenças e/ou regulamentações; e (iii) vantagens relacionadas à curva de experiência. Para a Casa Valduga, os ativos estratégicos são referentes ao monopólio natural provindo da propriedade de suas terras e seus *terroirs*, bem como do acúmulo da longa experiência de mais de 130 anos atuando no setor vitivinícola.

De acordo com um dos proprietários (entrevista 38), “é preciso apenas cem anos para que se aprenda a fazer vinho. Fazer e errar, mais fazer do que errar”. Com isso, a empresa possui muita experiência acumulada, não precisando de consultores externos, mas de consultores internos para aproveitar as oportunidades de mercado, bem como para transformar em realidade o potencial da empresa (entrevista 38).

Além disso, como monopólio natural aparece o *terroir* da empresa, fator este de grande importância à identidade e à qualidade do vinho. Terrenos mais elevados, ensolarados e de boa drenagem são os mais valiosos em termos de *terroir* na Serra Gaúcha. A empresa possui um *terroir* capaz de possibilitar a criação do Stória, vinho ícone da Casa Valduga, bem como de possibilitar o anúncio do lançamento do vinho Luiz Valduga para o ano de 2011 (UCHA, 2010). Todavia, de acordo com uma das entrevistas, já foram mapeados vários tipos de *terroir* dentro da propriedade, sendo as uvas brancas para espumantes as que mais se destacaram. Para os vinhos tintos a uva mais emblemática é a Merlot (entrevista 35).

5.2.9 Inovação

O desenvolvimento de um novo produto no setor vitivinícola tem suas idiossincrasias. Não se desenvolve um novo vinho do dia para a noite. É necessário tempo e planejamento.

Pode levar desde 1,5 a 2 anos, caso a empresa já tenha as parreiras certas, e até 9 anos quando não se as tem (entrevista 40). Todavia, apesar das dificuldades de se criar novos produtos, a Casa Valduga tem um histórico de inovação, sendo a primeira empresa a criar um complexo enoturístico de visitação e hospedagem já em 1992. Ademais, foi umas das pioneiras na nova área vitivinícola da cidade de Encruzilhada do Sul. O interessante é que esta nova área não fica nem na Serra Gaúcha, nem na fronteira, mas no centro-sul do estado, em área tradicionalmente utilizada para o cultivo de arroz. Uma das vantagens dessa área é a possibilidade de utilização mais intensa de maquinário, uma vez que o relevo é menos acidentado (entrevista 39).

No caso da Casa de Madeira, foi a primeira empresa do país a adotar o *bag-in-box* para comercialização do suco de uva. Isso não apenas moderniza o aspecto do suco de uva, como também possibilita mais praticidade, uma vez que no *bag-in-box* o processo de fermentação é retardado cerca de três semanas.

Além disso, a empresa é uma das pioneiras na diversificação das castas de uva. Na área de Encruzilhada do Sul já se encontra em produção vinhos com as variedades Arinarnoa, Marselan, Ancelotta. Outro caso exemplar é a Viognier que ainda não começou a produzir comercialmente. Todavia, nem sempre a inovação ocorre da maneira prevista, e é necessário flexibilidade e condições para que a empresa enfrente a questão. Assim, por exemplo, a variedade Malbec, plantada nas terras de Encruzilhadas do Sul, não apresentou totais condições técnicas para se produzir um produto de qualidade para competir com os produtos argentinos. Deste modo, a empresa precisou se adaptar dando uma utilidade para o Malbec que pudesse representar qualidade aos produtos da família Valduga. Tal problema foi resolvido a partir da fabricação da geleia *gourmet* de Malbec produzido pela Casa de Madeira. A busca pela inovação deve vir acompanhada da flexibilidade e da mobilidade da empresa para corrigir os possíveis erros. Outro ponto de melhoria que vai ser aperfeiçoado devido à troca de informações entre consumidores-representantes comerciais-vinícola é a cápsula do Espumante 130 da garrafa *Magnum* (1,5 L). O mesmo é pequeno e desproporcional ao tamanho da garrafa (VIANA, 2010). Observe-se a garrafa ilustrada na Figura 24.



Figura 24 – Espumante 130 Magnum
Fonte: Casa Valduga-Rio (2011)

O desenvolvimento de novos produtos depende muito do dinamismo do enólogo, bem como da vontade dos sócios de continuar investindo na vinícola. Neste último caso, há obras de ampliação do complexo enoturístico (criação de mais um restaurante) e mudança de parte da estrutura de entrada da Villa. Sobre os lançamentos de novos produtos para 2011, destacam-se o vinho Merlot Luiz Valduga e também um *assemblage* de Touriga Nacional, Periquita, Arinarnoa e Marselan (UCHA, 2010).

Sobre a questão do enólogo, Bowman e Ambrosini (2000) sugerem que o trabalho do tipo empreendedor está diretamente envolvido com a criação de novos produtos, sendo necessário conhecimentos técnicos especializados para combinar e transformar os recursos de entrada, mas também de estar alinhado com aquilo que o mercado quer. Conforme destaca Priem (2007), em sistemas ou organizações fortemente influenciadas por opiniões de *experts*, a inovação é altamente recompensada, pois os próprios especialistas têm suas motivações para identificar mercadorias inovadoras. É o caso da jornalista inglesa Tina Gellie (2009, s/p) da revista Decanter; semanalmente a revista indica um vinho e, em uma das visitas ao Brasil, ela sugeriu aos seus leitores a linha Identidade da Casa Valduga. Segue trecho da revista:

Na semana que passei no Brasil, no sul do estado do Rio Grande do Sul, foi um verdadeiro *eye-opener* em termos de diversidade varietal. Nada mais surpreendeu do que três Identidade de uvas Marselan, Ancelotta e Arinarnoa. Os dois primeiros eu já havia degustado antes - e estão a aumentar na popularidade crescente do vinho neste país -, mas este último, um cruzamento entre Merlot e Petit Verdot, é um vinho que eu nunca encontrei, exclusivo da Valduga.

Apesar de a inovação trazer diferencial, ela se tornou um caminho “comum” praticada por boa parte das vinícolas da Serra Gaúcha, principalmente para enfrentar um novo cenário competitivo pós-abertura do mercado brasileiro no início da década de 1990 (TERUCHKIN, 2003). Além disso, inovações em produto e em processo são encontradas com mais frequência do que inovações de distribuição e de gestão (GOLLO, 2006). Isso não é de se admirar em um segmento em que cada safra é uma espécie de edição limitada (entrevista 40).

5.3 QUAIS OS RECURSOS E COMPETÊNCIAS QUE PERMITIRAM A CRIAÇÃO DO VALOR DE USO DO STORIA?

O Storia é a bandeira de qualidade, o emblema de sofisticação que fortalece e ajuda a empresa em sua busca pela conquista e consolidação de Vinícola *Premium* do país. Com 6.122 garrafas produzidas na supersafra de 2005, e outra tiragem de 9.983 garrafas na safra de 2006. Após a colheita e processo de vinificação, o vinho fica um ano em barricas novas de carvalho e quase 3 anos descansando na cave. Levando em conta a produção da uva, o produto demora cerca de quatro anos para ficar pronto. Assim o Storia safra 2005 saiu para o mercado apenas em 2008. Já o Storia 2006 saiu apenas no começo de 2010, pois a safra 2006 não foi tão excepcional quanto a de 2005. Desta forma, o Storia surge não apenas pela alta qualidade técnica do produto, mas por certa dose de ousadia. Assim, foram necessários muitos investimentos para que a empresa pudesse colher um produto como o Storia. Segundo João Valduga, “talvez ainda leve outros tantos anos para que haja anos excepcionais com condições de produção de mais Storia”. Conforme destaca o enólogo Dalla Valle (entrevista 41), para a produção de vinhos a ser comercializada acima de R\$ 100,00 (cem reais) a garrafa, é necessário uvas excepcionais e muito conhecimento, sendo que “todo mundo [produtor] quer ter uma garrafa de cem reais para vender, mas nem todos têm condições de realizar”. Nas palavras de João Valduga (entrevista 38), “é um esforço de todos na busca pela excelência em ser a vinícola *Premium* do ano”.

Assim, para a busca de tal posição, a Casa Valduga nas safras de 2005 e 2006 realizou as primeiras produções de seu vinho ícone Storia. Todavia, conforme o mesmo Dalla Valle e também o próprio João Valduga (entrevista 38), o gerente agrícola (entrevista 39) e o representante comercial (entrevista 34) observam que não é possível produzir um excelente vinho se você não tiver uma excelente uva. “80% do vinho é uva boa” - diz Dalla Valle

(entrevista 41). Ou seja, não há milagres, mas apenas uma sequência natural. É necessário que a terra produza uma excelente uva para que se possa então realizar um excelente vinho.

Parece mesmo que a VBR tem um vínculo forte com a questão da produção e renda da terra. E, antes da uva, é necessário que haja o equilíbrio entre planta e solo. Assim, o primeiro recurso de destaque é a própria terra da Casa Valduga. Para melhor aproveitá-la, faz-se o estudo topográfico, bem como a análise do solo com a sua correção. Solo estudado e corrigido, é possível passar para o plantio de videiras de qualidade. Apesar de a empresa possuir parreirais centenários, ela vem reconvertendo seus vinhedos de maneira mais intensa nestes últimos dez anos. De acordo com Casagrande a empresa já investiu mais de 8 milhões de dólares na reconversão dos vinhedos (GONÇALVEZ, 2010). Lona (1999) considera necessário haver a reconversão dos vinhedos com mais de 30-40 anos de idade, uma vez que videiras enxertadas possuem um ciclo de vida mais curto devido ao envelhecimento precoce do sistema radicular decorrentes das leves discordâncias entre porta-enxerto e enxerto, o que não acontece com videiras não enxertadas, que podem ser seculares.

Além da reconversão, há também a busca por novas cepas de uvas, “uvas emblemáticas” na palavra de João Valduga (entrevista 38), principalmente na região de Encruzilhada do Sul onde novas variedades como Arinarnoa, Marselan, Ancelotta, Periquita, Viognier são plantadas, sendo que as três primeiras já têm seus vinhos comercializados no mercado com a linha Identidade.

No caso da Serra, vem sendo focado principalmente a uva tinta Merlot e uvas brancas para espumantes como a Chardonnay. Estas são as uvas que melhor se adaptaram ao *terroir* da Serra, segundo Dalla Valle (entrevista 41). Tanto para uma quanto para a outra há o emprego de mudas clonadas com certificação para que haja garantia de qualidade nos vinhedos. No caso específico da variedade Merlot o clone utilizado é o 181, que adiciona características de aroma, cor, grão menor e cachos mais soltos, tudo isso sem retirar as qualidades da Merlot. O clone 181 é usado com o porta-enxerto 101-14, de pouco vigor. Segundo o responsável agrícola da empresa (entrevista 39), Sr. Silvano, o uso de um porta-enxerto de pouco vigor é devido ao solo rico da Serra em matéria orgânica. Caso fosse implantado o clone em um porta-enxerto vigoroso haveria um excesso de alimentação da planta, gerando assim produção de muito lenho, folhas, galhos, além de número maior de frutos e, conseqüente, aborto dos mesmos. Além disso, um porta enxerto vigoroso favorece a criação de cachos de uvas com grãos maiores, diluindo açúcares, polifenóis, aromas, taninos, gerando quantidade mas não qualidade. Assim, o clone 181 Merlot, com porta-enxerto de pouco vigor, possibilita uma planta mais habilitada a se adaptar melhor ao solo e às

exigências de qualidade da empresa. É interessante perceber que o ponto de destaque é o equilíbrio, ou seja, uma sintonia entre solo e planta. Desta forma, após um período de cinco anos entre correção do solo, troca de planta, formação do sistema radicular a videira está em condições plenas de produção. Daí por diante, topografia, iluminação, ventilação serão os grandes influenciadores da qualidade da uva. Ou seja, o *terroir* com suas condições edafoclimáticas, possibilitando imprimir características ímpares à uva.

É importante destacar que as informações sobre o tipo de clone 181 e o tipo de porta enxerto são conhecimentos já difundidos no setor vitivinícola e, portanto, não representam um conhecimento raro, ou de difícil imitação por exemplo.

Parreiras bem cuidadas precisam ser monitoradas para verificar onde estão os lotes que apresentam melhor desenvolvimento ao longo do ciclo da videira (Quadro 7) para a produção de vinhos de guarda.

Ciclo da Videira		
Período de Repouso	Período de Crescimento	Período de Elaboração
Abril a Julho	Agosto a Dezembro	Dezembro a Março
Durante esse período é feito o plantio e a enxertia das plantas novas e/ou a adubação e a poda seca das plantas velhas.	Durante esse período faz-se a capina e a poda verde ; após ocorrem o brotamento das folhas , a floração e a produção e a circulação de seiva (observada quando se corta um galho: ela escorre e é chamada o <i>choro da videira</i> ou <i>Lacrima Vitis</i>).	Estende-se por volta de dezembro a março , quando há a formação e o amadurecimento dos frutos e queda das folhas . Ao final desse período tem-se a fase da colheita , sendo a das uvas brancas mais precoce (dezembro a janeiro) e a das tintas mais tardia (fevereiro a março)

Quadro 7 – Ciclo da Videira

Fonte: adaptado de Academia do Vinho (2010)

Outra forma de visualizar o ciclo da videira é por meio do calendário agrícola recomendado pelo SEAPPA – Secretária de Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócios do estado do Rio Grande do Sul (Figura 25).

FASES DA CULTURA	MESES											
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Preparo do solo												
Semeadura ou plantio												
Tratos culturais												
Colheita												
Comercialização												
Entressafra												

Figura 25 – Calendário agrícola

Fonte: SEAPPA (2009).

Dos quarenta hectares de terra da Casa Valduga na Serra Gaúcha, apenas uma pequena parcela é destinada à produção do vinho ícone Todavia, não se define primeiro sobre qual vinho produzir para depois produzir a uva; no ramo vinícola ocorre o inverso. Primeiro é preciso produzir as uvas, acompanhá-las no seu desenvolvimento ao longo do ano, monitorando seu progresso. Até algumas horas antes da colheita não é possível ter certeza sobre a obtenção da qualidade final da uva, pois as chuvas no período da colheita, tal como ocorreram na vindima de 2009, podem diminuir a qualidade excepcional da uva. Apenas para exemplificação, em 2009 não foi possível ter uvas à altura do vinho ícone Storia, ainda que tenha havido boa qualidade para outros vinhos, pois como destaca o gerente agrícola (entrevista 39): “em ano ruim que se diferencia seu trabalho”. Ou seja, são nos momentos críticos que se percebem os resultados gerados pelo cuidado e pela aplicação das técnicas agrícolas corretas. Esta estabilidade dos produtos da Casa Valduga, como já foi destacado em item anterior, favorece a consolidação da reputação da empresa, pois, enquanto muitas vinícolas têm safras boas e safras ruins, na Casa Valduga há uma constância maior com a qualidade (entrevista 40).

Assim, é necessário que haja rotinas de acompanhamento, manejo, trato e colheita que possibilitem uvas condizentes com o tipo de vinho que se quer produzir de maneira menos dependente do clima. Desta forma, o processo de agricultura de precisão adotado pela Casa Valduga é um recurso valioso para a criação de valor para a uva, pois possibilita minuciar tais tarefas e, se necessário, agilizar na identificação de problemas e correções. De certo modo, a agricultura de precisão é como o rastreamento bovino; identificando, monitorando e agindo de maneira rápida e eficaz no combate às situações contingenciais adversas, bem como acumulando registro histórico do comportamento da evolução de determinados lotes. Com isso, é possível verificar a variabilidade espacial, ou seja, os lotes mais propícios a certos tipos de vinho, bem como seus cuidados (entrevista 39). Lotes de parreiras que se mostram adequados à produção de vinhos ícones recebem podas especiais para diminuir a produção por planta (cerca de 3 quilos de uva). Com isso, aumenta-se a capacidade de ventilação e de insolação do cacho, gerando cachos com uvas mais encorpadas e com maiores concentrações de tanino, açúcares e outros elementos importantes para a produção de vinhos de guarda. Além disso, para vinhos de guarda, as uvas são colhidas e vinificadas no mesmo dia. Isso é importante, pois a partir do momento da colheita da uva, começa, em um processo natural, a fermentação intracelular da uva. Sobre a questão da colheita de uva para vinhos de guarda, há uma seleção no próprio parreiral de quais uvas serão colhidas para vinificação. De maneira

geral, a colheita é feita manualmente devido ao solo pedregoso e irregular da Serra Gaúcha, o que não acontece com as terras de Encruzilhada do Sul, por exemplo.

Uvas verdes, não amadurecidas de maneira uniforme, não são colhidas, podendo, então, haver mais de uma colheita por quadra. Assim, as uvas são entregues para vinificação de maneira limpa e selecionada.

Apesar de a empresa adotar a técnica de agricultura de precisão, não se pode dizer que esse procedimento seja responsável pelo vinho Storia, uma vez que esse vinho foi produzido nas safras 2005 e 2006, enquanto que a agricultura de precisão foi implantada em 2008. Pode-se, sim, dizer que houve um acréscimo e melhoria nas rotinas agrícolas com a agricultura de precisão e que, assim como ela já se mostrou útil e valiosa na vindima 2009, há maior potencial de crescimento da linha ícone da empresa nos próximos anos.

Não há diferença na questão do transporte das uvas para a produção de vinhos ícones em relação a outros vinhos, sendo carregadas em caixas padronizadas de 20 quilos. Questionado a respeito do uso de maquinário diferenciado para vinhos ícones e vinhos normais, Dalla Valle (entrevista 41) explicou que não há uso de nenhum equipamento especial, mas apenas o *set-up* do maquinário para extrair o máximo da uva. É utilizado um processo chamado de “prensagem descontínua delicada”. A levedura utilizada é a *Saccaromyces cerevisiae*, com fermentação em temperatura controlada de 24 e 25° C, sendo o vinho maturado durante 12 meses em barricas novas de carvalho francês e maturação em cave, na garrafa, durante 24 meses. O descanso na cave é uma etapa importante do processo; a Casa Valduga se destaca por possuir a maior cave da América Latina que abriga não apenas vinhos ícones, mas também os vinhos mais simples e espumantes.

Assim, tanto a questão da tecnologia quanto os recursos físicos (barrica, cave) foram considerados recursos comuns, pois servem tanto para a produção de vinhos ícones, como para vinhos mais simples.

Uma vez tendo-se uma uva de qualidade, cabe ao enólogo extrair, ou transformar em realidade o potencial de qualidade da uva. O trabalho do enólogo da empresa foi reconhecido como de qualidade, bem como de grande importância por mais de um entrevistado (entrevistas 38, 39, 40).

Da videira à cantina de vinificação, o enólogo procurará extrair o máximo da qualidade das uvas para produzir vinhos de excelência. Todavia, como ressalta o próprio enólogo (entrevista 40), não é possível fazer milagres. É a qualidade da uva que vai determinar a qualidade do vinho a ser elaborado; o enólogo apenas faz o meio de campo entre

a matéria-prima e o gosto do consumidor, tentando otimizar o vinho para o mercado. De acordo com Groff (2006), o enólogo é o sujeito que, diante do vinho, toma decisões.

Há dentro da literatura da VBR certo destaque para as habilidades e conhecimentos de profissionais que desempenham trabalhos diferenciados. O enólogo é um deles, principalmente naquilo que Bowman e Ambrosini (2000) chamam de trabalho empreendedor: é a habilidade de saber como diretamente transformar as entradas dos valores de uso e como arranjar os recursos de entrada de maneira magistral. Ademais, Teruchkin (2003, p. 273) observa que aumentar a qualificação do enólogo faz parte da estratégia competitiva das vinícolas em época de acirramento competitivo devido “a relevância da perícia desses (profissionais) para a implementação da estratégia de melhoria da qualidade do vinho”.

Outro personagem importante na criação do Storia como valor de uso é o gerente de marketing. De acordo com ele (entrevista 40), o Storia era para ser um vinho Merlot *Gran Reserva*. Todavia, devido à legislação brasileira falha, o termo *Gran Reserva* não significa muito para o consumidor. Há vinhos tipo garrafão sendo vendidos como *Gran Reserva* e isso dificulta o trabalho das empresas sérias (entrevista 40). Por exemplo, o vinho *Gran Reserva* da Valduga tem um valor em torno de R\$70,00 na prateleira e não vende muito, sendo necessário certo esforço de venda para que ele gire. Se o Storia fosse vendido como Merlot *Gran Reserva*, o giro possivelmente seria menor ainda do que um Cabernet. Deste modo, a empresa resolveu fazer do Storia a sua bandeira de qualidade (entrevista 40).

De maneira resumida, os recursos diferenciais que criam valor de uso ao produto e que possibilitaram o surgimento do Storia 2005 e 2006 são: o *terroir*, as rotinas agrícolas, o conhecimento do enólogo e do marketing.

O *terroir* é um fator preponderante para a elaboração de um vinho ícone e também uma particularidade do setor, o que se destaca dentro da VBR. Normalmente são os recursos humanos e culturais que mais se sobressaem como fontes de vantagem competitiva e não os recursos físicos e plenamente negociáveis (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Todavia, um produto precisa ser também valorizado e percebido como de alto valor pelo mercado para que possa ter preços compatíveis e assumir os papéis de vinho ícone, porta-bandeira da empresa.

5.4 QUAIS OS RECURSOS QUE AUMENTAM A PERCEPÇÃO DO VALOR DE USO DO PRODUTO ÍCONE?

O produto básico, o vinho em si, que será consumido pelo consumidor e julgado por sua qualidade intrínseca, também tem elementos extrínsecos que aumentam a percepção do valor de uso. Dos elementos de “fora” do vinho, a reputação tem uma importância de destaque. De acordo com o enólogo (entrevista 41), a fabricação do Storia não foi uma decisão tomada do dia para a noite ou de apenas de um ano para o outro. Levaram-se anos para que a empresa pudesse ter condições de oferecer o Storia. Houve um preparo intenso da empresa, desde a reconversão dos vinhedos até a adequação da cantina e da marca. Além disso, é necessário também que o produto tenha um rótulo e uma garrafa que o valorizem, ou seja, que esteja em condições de suportar o peso a ser dado ao produto (entrevista 40).

Assim sendo, houve esmero na criação de rótulo e imagem pelo gerente de marketing, que é formado em *design* gráfico e professor universitário de tal disciplina. Ademais, no lançamento do Storia empregou-se uma estratégia de expectativa e retirada do produto, gerando certo aspecto mítico para o mesmo. Ou seja, ao invés de lançar o vinho e degustar para todos os jornalistas e formadores de opinião disponíveis na feira Expo Vinis 2008, o Storia foi aberto para apenas 66 jornalistas. Tal feira é considerada como o principal evento do segmento na América Latina e é realizada na cidade de São Paulo no mês de abril de cada ano.

Assim, o Storia foi lançado, aberto para poucos e recuado sem abrir mais (o que seria o comum da prática de lançamento) para gerar mídia do boca a boca dizendo que ele é bom. Segundo o gerente de marketing, isso se compara ao evento da Copa de 50 do Maracanã. “Se você perguntar para qualquer pessoa de idade do Rio de Janeiro sobre a final da Copa de 1950, todos lhe dirão que estavam lá assistindo a final. “Ah, eu lembro....tava lá”” (entrevista 40). O mesmo acontece com o Storia. Nem todos experimentaram, mas todos dizem que o Storia é bom e criou-se um forte burburinho em torno do vinho. “Saiu em tudo que é lugar que o vinho era bom”. Em 18 dias foi vendido todo o Storia 2005 (entrevista 40). A mística do Storia 2005 chega a ser tão grande que já se torna uma garrafa rara, sendo vendida pelo dobro do preço de uma edição 2006 (entrevista 35).

Não se realizam degustações do Storia nas lojas, mas é possível, dependendo do tipo e do nível do cliente que fica hospedado na Villa Valduga, experimentar o vinho, uma vez que um dos focos principais é a questão de superar a expectativa dos clientes e de consolidar sua reputação. Além do mais, o Storia não é vinho para ser produzido em larga escala, nem em toda safra. É necessário que haja elitização do produto, bem como o aspecto mítico, muito parecido em alguns pontos com o campeão de vendas no país, o Casillero del Diablo. Tons escuros, preto e vermelho, bem como aspecto *clean* e elegante. Além da aparência física e do

aspecto mítico, o Storia serve como porta-bandeira e de imagem de referência para a empresa, bem como para seus visitantes. Um pôster do Storia encontra-se logo na entrada no setor de visitas da enoboutique. Para Dalla Valle (entrevista 41), o cliente que visita a empresa é muito importante para a construção da reputação da empresa, bem como para facilitar a abertura de portas para os representantes comerciais em suas cidades. Além disso, de acordo com João Valduga (entrevista 38), o cliente que vem aqui, que conhece a empresa, sua história, sempre vai lembrar com carinho dos vinhos da Casa Valduga.

Assim, em termos de reputação e a visita, a Villa Valduga está muito bem relacionada. A visita de jornalistas para a Villa Valduga a convite do marketing e da assessoria de imprensa também contribuiu favoravelmente para a reputação da empresa. Há um reforço mútuo, bem como uma aproximação de boa qualidade com os jornalistas de primeiro e segundo escalão. De acordo com o gerente de marketing, os relacionamentos e contatos com tais jornalistas e formadores de opinião estão muito bem, tendo a empresa apenas certa dificuldade com os jornalistas regionais.

Com boa reputação, para o representante comercial, o Storia é um produto que se vende sozinho. Não precisa fazer “força” de venda. É quase um tirador de pedidos (entrevista 34). Apesar de o produto ter preço mais elevado que os demais, ele vende bem e auxilia na venda de outros produtos com menos poder de venda.

Além disso, conforme o próprio gerente de marketing (entrevista 40), o Storia serve para dar credibilidade a muitas revistas, jornalistas e *blogueiros* que escrevem sobre vinho. Deste modo, gerou-se muita publicidade sem desembolso de dinheiro pela empresa, facilitando também para os representantes comerciais e lojistas.

No caso do representante comercial de Porto Alegre, o Storia está em posição de destaque na loja, quase em um pedestal, servindo como “uma bandeira que carrega todo o resto da empresa” (entrevista 40).

Dentro da literatura, Bowman e Ambrosini (2000) recordam que sozinha a marca não adiciona valor ao produto, pois ela em si mesma pouco significa. Ela precisa estar associada a produtos e serviços ativamente desenvolvidos e com esforços criativos coordenados pelo marketing na tentativa de valorizar cada vez mais a marca.

Além da reputação, é necessário que o produto tenha qualidade e, no caso, “a empresa pode ficar segura de que o produto é muito bom” (entrevista 40). É preciso lembrar que o Storia ganhou prêmio de “Melhor Merlot do Brasil”, bem como pontuação máxima no concurso “Mondial du Merlot” na Suíça.

Assim, resumidamente, as atividades do marketing, a reputação da empresa e seus relacionamentos estratégicos, principalmente com os formadores de opinião chave, agregaram valor e aumentaram a percepção do valor de uso do produto, criando até certa áurea mística em torno do Stória.

5.5 COMO AS EMPRESAS APOIADORAS AUXILIAM NO AUMENTO DA PERCEPÇÃO DO VALOR DE USO DOS PRODUTOS DA CASA VALDUGA?

A Casa Valduga, assim como qualquer outra organização, utiliza-se de empresas apoiadoras, que são aquelas que dão suporte, estão em envolvimento direto com a vinícola e as auxiliam no alcance efetivo do consumidor. Das várias empresas apoiadoras do setor vitivinícola, destacam-se as empresas de comunicação (assessoria de imprensa, relações públicas, propaganda e publicidade), representantes comerciais e escolas e instituições de cursos de degustação de vinho. Além disso, outro tipo de influenciador (não necessariamente apoiador) que vem ganhando importância nestes últimos anos é o *blogueiro*. Inicialmente feito de maneira amadora, os *blogs* vem surgindo de forma mais organizada, profissional e até mesmo comercial, ganhando força e representação frente ao público consumidor e mesmo entre as vinícolas (entrevista 37). Todavia, o *blog* fica de fora do escopo deste estudo.

5.5.1 Empresa de Comunicação

A assessoria de imprensa é uma das três áreas da Comunicação, sendo as outras duas a de relações públicas e a de propaganda e publicidade. A empresa deve trabalhar nos bastidores da matéria jornalística, do evento ou da informação. Ademais, a assessoria de imprensa tem como um dos principais serviços sugerir pautas, contatar formadores de opinião, enviar produtos, gerenciar relacionamentos, realizar clipagem das notícias que estão acontecendo na mídia e que pode influenciar a tomada de decisão da empresa e também o *mailing*. Por este último pode-se entender o banco de dados específicos para ser utilizado pelo marketing direto. De acordo com uma das especialistas pesquisadas (MASIERO, 2010):

O *mailing* acaba sendo o grande diferencial. Foi-se o tempo em que as assessorias de imprensa criavam *releases* e enviavam o material exclusivamente para as mídias. Hoje, a ação vai muito mais além contemplando, por exemplo, *maillings* de restaurantes, hotéis, *sommeliers*, enófilos, agências de turismo, entre outros.

De maneira ampla, pode-se dizer que a empresa de comunicação, em sua forma integrada, procura prospectar informações disponíveis no mercado, criar novas informações e repassar de forma focada, objetiva e racional para os jornalistas, mídias especializadas, formadores de opinião. “A assessoria de imprensa sabe onde, como e o quê comunicar, com a linguagem correta, e isso facilita o trabalho da empresa” (LICHT, 2010). Além disso, Burin (2003), em dissertação de mestrado, destaca a importância do sistema de comunicação para a eficiência do setor vitivinícola, bem como a necessidade de integração da comunicação em sua forma integral, ampla e persistente da vinícola para os diversos setores da sociedade.

Assim, o responsável pelo marketing da Casa Valduga procura manter-se em contato diário com a assessoria de imprensa, pois é necessário haver harmonia entre os esforços de um e de outro. Não se pode “atravessar” a assessoria, ou então falar algo que não deveria, ou então falar de menos ou no tempo errado. É necessário haver uma sintonia fina entre ambos (entrevista 40). Ou seja, pode haver mudanças de canal de comunicação, da forma de transmissão de mensagens, mas o conteúdo deve ser o mesmo (BURIN, 2003) Além disso, como expõe uma das especialistas (MASIERO, 2010):

A assessoria de imprensa auxilia no desenvolvimento e manutenção da imagem da vinícola. Por isso, qualquer ação deve ser cuidadosamente planejada. Uma informação dita na hora errada, mal apresentada ou que pode ser mal interpretada pode comprometer a imagem da vinícola. Tudo o que é enviado aos veículos de comunicação deve ser cuidadosamente verificado.

Para que ocorra essa sintonia fina, é preciso que a informação seja de mão dupla, tanto a assessoria precisa ser ativa quanto a vinícola repassar e abrir informações para o trabalho da empresa (ALBUQUERQUE, 2010). Outro ponto que se destaca é o tempo de atuação conjunta entre vinícola-assessoria. Esta última pode ser contratada por tempo limitado, um evento específico, por exemplo, ou de maneira contínua, permanente, o ano todo. É mais fácil para a assessoria manter um contato de confiança e abertura com a mídia, o jornalista de contato, quando há um relacionamento contínuo assessoria-vinícola (entrevista 37). Ou seja, o trabalho de assessoria de imprensa é mais eficaz quando permanente. Ações eventuais são mais difíceis de apresentar melhores resultados. “Outro fator importante é que leva um tempo

para a assessoria de imprensa se familiarizar com a vinícola, conhecer sua proposta, onde quer chegar, etc.” (MASIERO, 2010).

É importante frisar que a assessoria não compra opinião dos jornalistas, mas apenas fornece informações, pautas, artigos prontos para a mídia (jornalistas) e esta é independente da assessoria. Ou seja, o relacionamento assessoria-imprensa é baseado na confiança, no conhecimento e também na conveniência da mídia, de o jornalista ter aquela nota publicada. Por isso, como explica uma das especialistas (MASIERO, 2010): “Se o relacionamento desta assessoria com a imprensa não for bom por “n” fatores, isso pode comprometer o relacionamento da vinícola com o veículo e vice-versa”. Todavia, a empresa pode comprar espaço publicitário para propaganda e até mesmo artigos pagos.

No caso da Casa Valduga, há um bom relacionamento com a assessoria e as mídias, visto que a vinícola consegue publicar matérias muito abaixo do valor de mercado, em virtude do bom relacionamento, bem como sua reputação. Isso é explicado pelo responsável de marketing como a Casa Valduga estando à frente da cadeia. Ou seja,

(...) para onde ela vai, as outras empresas concorrentes vão atrás. Assim, para a mídia, é bom ter o nome Casa Valduga, pois dá prestígio. Mesmo cobrando um preço menor, ela (a mídia) ganha por meio da venda com preço “cheio” para as outras vinícolas (entrevista 40).

Esta reputação da Valduga tem seu lastro não apenas na história e processo de desenvolvimento da empresa, mas fundamentalmente na qualidade de seus produtos. Questionado sobre o papel da assessoria e a questão da qualidade dos produtos, os entrevistados foram enfáticos em afirmar que os serviços de comunicação auxiliam para aumentar a exposição dos produtos na mídia, na sociedade. Desta forma, expor maciçamente um produto ruim só iria piorar a situação. “Produto ruim com divulgação maciça só aumenta o fiasco” diz a entrevistada (entrevista 37). Além do mais, a mídia, os jornalistas, os formadores de opinião são independentes da assessoria. Entretanto, se o produto não for tão bom assim e a assessoria tiver bom relacionamento com a imprensa, as críticas não serão tão contundentes.

Novamente sobre a reputação, foi destacado um ponto interessante na conversa com uma assessora: a relação reputação versus status. Para ela, a reputação está ligada à marca, e quem compra o produto obtém essa reputação, essa marca, status social. Assim, o consumidor ganha status ao usar determinada marca. Isso se torna visível na conversa com João Valduga (entrevista 38) ao explicar que há dois tipos de clientes da Casa Valduga: o especialista, que é um profundo conhecedor de vinhos, e o novo rico. Este último “não é um grande conhecedor

de vinhos, mas tem condições, tem dinheiro para comprá-lo, o que lhe permite entrar no mundo dos vinhos, e adquirir status ao consumir os produtos da Casa Valduga”. O mesmo pode-se dizer de *blogueiros* que visitam a empresa e publicam gratuitamente matérias, pois citar a Casa Valduga dá status para eles (entrevista 40). Para Benjamin e Podolny (1999, p. 24):

(...) vinhos podem ser comprados de um produtor de status elevado não apenas porque o status do produtor sinaliza alta qualidade, mas também (ou mais importante) porque o ato de consumir tal vinho fortalece a habilidade do indivíduo para reivindicar um status social mais elevado.

Outro ponto que melhora a percepção do valor de uso dos produtos é o fornecimento de informações para os consumidores, seja por meio de pautas, seja por meio de ações que diminuam a distância vinícola-consumidor. Masiero (2010) cita a popularização do vinho por meio de matérias que descomplicam a experiência do consumidor, bem como a divulgação de cursos rápidos de degustação de vinhos e a divulgação de novos roteiros de enoturismo. Outra maneira é por meio de ações e/ou eventos. Como ilustra Masiero (2010):

(...) lançamento de um novo produto. Criar um evento onde os convidados são o público-alvo da vinícola. Além de recepcioná-los de forma diferenciada, oferecer um evento agradável, entregando, inclusive, como mimo uma garrafa do produto lançado. A partir daí, estabelecer um canal de comunicação entre vinícola e consumidor”.

No aumento da percepção do valor de uso dos produtos é importante diferenciar a atuação das assessorias e empresas de comunicação em duas situações: 1) produtos populares e 2) produtos elitizados.

Para produtos populares é necessário haver estratégias de comunicação em massa. Aqui o ponto de venda se torna importante. A empresa de comunicação pode auxiliar no aumento do valor de uso por meio das estratégias de *merchandising* no ponto de venda, bem como da elaboração de rótulos e embalagens mais apropriadas para atingir o público-alvo e estratégias de comunicação. No caso da Casa Valduga, as degustações são organizadas e realizadas pelo próprio representante comercial, mas com a ajuda e o apoio da assessoria por meio de treinamentos (o que dizer, como abordar, etc.), perfil de vendas e material publicitário de apoio. A participação da assessoria é indireta. No caso do visual das embalagens, nos rótulos e no material de propaganda, houve mudanças significativas na Casa

Valduga com a chegada do atual gerente de marketing, pois ele traz em sua bagagem experiências e conhecimentos do mundo *fashion* da moda e vestuários.

Por outro lado, para produtos elitizados, a estratégia é trabalhar os veículos de comunicação e atingir os formadores de opinião. Neste ponto o gerente de marketing conta com o apoio constante e regular de uma assessoria de imprensa, que também dá apoio em relação aos movimentos e comunidades sociais da internet, por exemplo (entrevistas 37 e 40).

Sobre as redes sociais e os *blogs*, as empresas de comunicação percebem a seguinte situação:

- 1) há um aumento da profissionalização e do número de *blogs*, sendo eles cada vez mais importantes para se atingir o público jovem e de meia idade (até quarenta anos);
- 2) o *Twitter* como ferramenta que vem ganhando destaque neste tipo de comunicação (MASIEIRO, 2010; ALBUQUERQUE, 2010).

Na questão da faixa etária dos consumidores, parece haver certo conflito de visões e de preferências pelos canais de comunicação. O público mais jovem é mais aberto às mídias mais modernas (*Facebook, Twitter, Orkut, Youtube* e outras redes sociais); o público de mais idade prefere as mídias impressas: jornais, revistas. Todavia, tanto um quanto o outro apreciam o produto importado (entrevista 37).

Assim, em resumo, as empresas de comunicação podem auxiliar no aumento da percepção do valor de uso do produto por meio do desenvolvimento de relações com a mídia, os formadores de opinião e o público-alvo, seja por meio de fornecimento de matérias e *mailings*, padronizando a comunicação, linguagem e posicionamento, seja por meio de organização de eventos sociais, bem como de ajuda no fortalecimento da imagem da vinícola e de seus produtos (embalagens, rótulos).

5.5.2 Empresas de Representação Comercial

Trabalhando a questão da estratégia e da vantagem competitiva sustentável em vinícolas argentinas do Vale do Rio Negro, Fernández (2008) constata que as empresas de alto desempenho valorizam mais os recursos relacionados aos aspectos comerciais e de mercado em detrimento dos aspectos de produção e de acesso a capital e insumos. Assim, a

importância de se trabalhar os elos mais à jusante da cadeia, como por exemplo os representantes comerciais e lojistas.

Na Casa Valduga, há 52 representantes para todo o país, sendo apenas 5 para o estado do Rio Grande do Sul. Foram entrevistados três profissionais de representação comercial ligados à Casa Valduga: dois são relacionados à empresa DiVino Representações e um à Adega Loureiro. Ambos, DiVino e Adega Loureiro, são os únicos representantes comerciais da Casa Valduga em Porto Alegre. Há outros três para o estado do Rio Grande do Sul, mas para áreas diferentes.

É interessante notar que a DiVino Representações Ltda. é a mais antiga representação comercial da Casa Valduga no país. Sua história corre em paralelo com o próprio desenvolvimento da vinícola, indo o relacionamento entre as empresas além de simples questões comerciais. “É a confiança, a história em comum, o compartilhamento da responsabilidade” (entrevista 35).

A empresa de representação comercial funciona como uma empresa apoiadora no *framework* proposto, sendo seu papel o de facilitador da venda e de difusão dos produtos e da marca Valduga. Deste modo, cabe-lhe responsabilidade especial para o sucesso da empresa, bem como a penetração de mercado e as vendas. Antes de tudo, porém, é necessário distinguir diferentes papéis e funções cabíveis para o representante comercial (Figura 26).

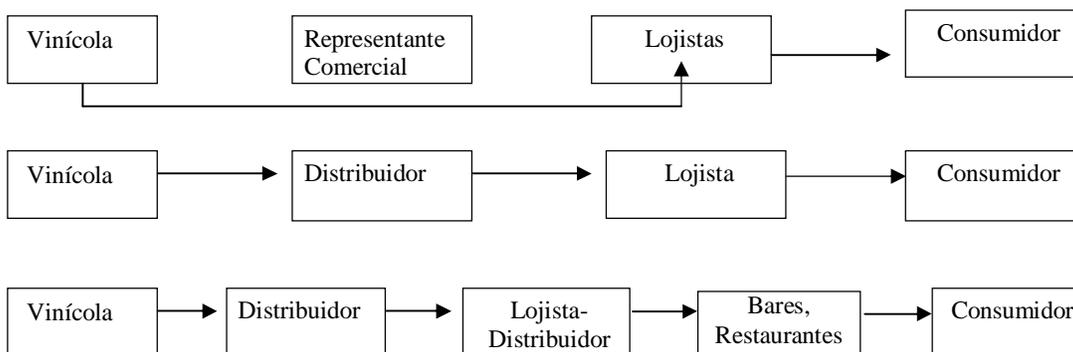


Figura 26 - Diferentes papéis e funções para o representante comercial

O representante comercial é uma espécie de facilitador de vendas entre a vinícola e os grandes clientes/lojistas. Ele vende produtos tabelados e ganha comissão sobre vendas. Nem os produtos, nem as notas fiscais passam pelo representante comercial, mas vão diretamente da vinícola para os clientes. Assim, ele é apenas o elo de ligação, sendo que as políticas de

preço, prazo e formas de pagamento são estipuladas pela própria vinícola. Ademais, há interesse da vinícola em distribuir as vendas de maneira a não privilegiar um produto em relação aos outros. Assim, o representante comercial precisa dar atenção e vender toda a linha de produtos e não ficar restrito a produtos específicos.

Por outro lado, distribuidor é aquele que compra e revende produtos da vinícola. Assim, há entrada e saída de produtos e notas fiscais. O distribuidor também recruta lojistas que procuram “abrir”, gerenciar cartas de vinhos em bares, restaurantes, hotéis. Assim, os lojistas-distribuidores prospectam novos clientes, gerenciam cartas de vinhos, repõem mercadorias consumidas, etc.

Como a Casa Valduga não vende seus produtos para supermercados, os canais de distribuição ficam restritos as da Figura 26, bem como à venda direta para o consumidor que vai à vinícola e compra na própria enoboutique. Apenas em termos contábeis, é importante destacar que a enoboutique faz parte da Villa Valduga e, portanto, para vendas diretas há, na verdade, o esquema do distribuidor. Assim, a Villa distribui tanto para a enoboutique quanto para as pousadas e restaurantes do complexo.

A questão de a Casa Valduga não vender seus produtos nos supermercados auxilia na construção da sua reputação e do posicionamento como empresa de alta qualidade. Tal questão é percebida pelos representantes comerciais (entrevistas 34 e 35). Além disso, segundo um dos entrevistados, os supermercados não têm perfil nem estrutura para vender vinhos ícones ou vinhos de maior valor agregado. Assim, colocar os produtos nos supermercados seria entrar na competição por preço, ou então massificar os produtos dificultando sua diferenciação (entrevista 35). Ademais, a empresa não tem interesse em aumentar a quantidade produzida, mas aumentar a qualidade da quantidade já produzida, que gira em torno de 1,5 milhão de garrafas/ano (entrevista 40).

Deste modo, os representantes comerciais auxiliam no aumento da percepção do valor de uso por meio da construção do relacionamento com os lojistas, bem como ficando próximo dos clientes e de seus comentários, elogios e reclamações. Segundo frases observadas em ambos os representantes comerciais pesquisados: “o representante comercial são os olhos e ouvidos da empresa no mercado” (entrevistas 34 e 35). Assim, o que está acontecendo, cada mudança de gosto e alterações dos concorrentes é monitorado e as informações repassadas para a vinícola. Ademais, os representantes comerciais e lojistas realizam, em parceria com a vinícola, treinamentos para capacitar donos de restaurantes, cantinas, bem como garçons a realizarem o serviço do vinho com competência para os clientes/consumidores. Ministram

ainda, cursos de degustação e oferecem material explicativo e promocional para a alavancagem das vendas no estabelecimento comercial.

Problemas do tipo vinho oxidado ou fora do gosto do cliente, a empresa tem como política a substituição imediata e a reposição posterior para o lojista (entrevista 36). Os custos ou prejuízos são absorvidos pela vinícola. Segundo o representante comercial entrevistado, isso não representa grande soma de valores, pelo contrário, são formas de a empresa continuar mantendo a confiança na cadeia e, ainda, atender com qualidade os clientes.

Outra questão importante é o uso da ferramenta de degustação no ponto de venda para desenvolvimento da imagem e da reputação da empresa. Para Burin (2003, p. 98), “mesmo o consumidor brasileiro sendo curioso, é importante oferecer a ele a cultura do vinho, também através das experimentações. Quando uma ação de degustação é realizada, por exemplo, há incremento nas vendas de até 50%”.

Na Casa Valduga, os custos de degustação ficam compartilhados entre vinícola-representante comercial. Todavia, os produtos a serem degustados são os da linha simples. Produtos de qualidade, como o Storia, Villa Lobos, Espumante 130, por exemplo, vendem-se sozinhos e não precisam de esforço (entrevista 34, 35, 36). Nas palavras de um representante (entrevista 34):

(...) é um charme da vinícola, um diferencial que a vinícola tem de fazer produtos elitizados (...) não tem dificuldades de venda. Eles se vendem. A mídia, a assessoria de imprensa larga as matérias. As pessoas me procuram. As pessoas me ligam. ‘Pô, me consegue’. Eu não exponho. Eu não ofereço pra ninguém, porque eu sei que se eu oferecer, depois eu ligo para a vinícola e não vai ter mais lá.

Deste modo, há produtos que precisam ter força de venda e outros não. Os produtos ícones são aqueles que se vendem sozinhos, sem esforços. Além disso, eles auxiliam na venda e na formação da reputação da empresa. Deste modo, esforços com degustação no ponto de venda auxiliam na construção da imagem da vinícola e no conhecimento do produto pelo público. Entretanto, esse mesmo procedimento com os produtos ícones, como o caso do Storia, pode ter repercussão inversa: a perda de percepção de valor do produto. Assim, cabe novamente lembrar que o Storia, em seu lançamento, foi degustado por poucos jornalistas e formadores de opinião, e, mesmo assim, as vendas do Storia 2005 terminaram em apenas 18 dias.

Outra responsabilidade do representante comercial é a de visitar os lojistas e de envolver os clientes. Tal envolvimento pode ser por meio de agendamento de curso de degustação, ou então visita à própria vinícola. O representante comercial responsável pela

Banca 38 de Porto Alegre, por exemplo, já fretou ônibus para que todos os vendedores pudessem passar um dia na vinícola com direito à almoço, curso de degustação, jantar e certificado de conclusão do curso. Além disso, tem como prática oferecer jantares em restaurantes de hotéis de alta categoria para os donos e gerentes da Banca. Outras formas de envolvimento incluem o fornecimento de material de apoio de vendas, seja por meio de *folders*, ou então sacolas de presente com o logotipo da empresa, saca-rolhas, canetas, *buttons*, bonés, baldes de gelo e até mesmo a distribuição ou sorteio de adegas (no caso de restaurantes). Uma porcentagem da comissão do representante vai para um fundo destinado à divulgação. Todavia, conforme entrevista com o gerente do marketing (entrevista 40), tal fundo não pode ser utilizado para desconto nos produtos. “Verba para divulgação é para divulgação e consolidação da marca, não para desconto” (entrevista 40).

Desta forma, “não adianta apenas saber fazer produtos *top*, mas também é preciso saber vender produtos *top*” (entrevista 35). Assim, o representante comercial auxilia no aumento da percepção do valor de uso não apenas construindo e consolidando a marca no ponto de venda, mas também contribuindo para o bom relacionamento com os lojistas, clientes e consumidores finais. Ademais, “um trabalho malfeito distorce a imagem da vinícola” (entrevista 35) e se “o representante perde a confiança do distribuidor/lojista, pode procurar outra atividade, pois você está fora do mercado” (entrevista 34).

5.5.3 Cursos de Degustação

Uma das principais instituições da cadeia do vinho envolvida com o aumento da percepção do valor de uso do produto são as escolas e cursos de degustação e harmonização de vinhos. Isso se deve a própria diversidade encontrada no setor. De acordo com Silveira (2010, p.1):

A grande questão do mundo do vinho (tanto do ponto de vista positivo quanto negativo) é a riqueza de detalhes e de variáveis que influem nas características finais da bebida. Por um lado isto é interessante e atraente, mas para quem não tem conhecimento pode ser um tanto desalentador. Aprender sobre vinho, sobre as regiões, sobre detalhes da produção permite que o consumidor compreenda melhor o processo e o produto e possa interagir melhor com ele e com seu produtor/fornecedor, a vinícola ou importadora.

Entender essa diversidade faz parte do desafio do enófilo. Assim, os cursos de degustação podem auxiliar por meio da educação sobre o vinho, suas histórias e serviços. Entretanto, tal atividade é realizada por empresas de diferentes etapas ou localização na cadeia produtiva do vinho. Ou seja, é comum encontrar diferentes empresas, como vinícolas, representantes comerciais, importadoras, restaurantes, *sommeliers* oferecendo cursos sobre vinhos. Ademais, há desde cursos de curta duração, oferecidos gratuitamente ou com baixo preço, até cursos mais avançados e restritos a poucos especialistas.

A avaliação do valor de uso do vinho depende não apenas de fatores objetivos do vinho, mas também de elementos subjetivos da própria pessoa, incluindo seu conhecimento tácito, sua experiência e seus padrões antigos de consumo (GERGAUD; LIVAT, 2006; SCHAMEL; ANDERSON, 2003). É interessante perceber que há um acúmulo gradual da experiência do consumo do vinho, sendo que os consumidores iniciam, normalmente, no mundo do vinho, por meio de degustação de vinhos mais simples, muitas vezes do *demi-sec* ou até mesmo do suave, até alcançar patamares cada vez mais sofisticados de vinhos de guarda. Por isso, como observa Pereira (2010, p.1) “nos cursos básicos, geralmente são servidos vinhos mais simples com uvas mais conhecidas no mercado”.

Com isso, vinhos ícones apresentam a característica de “precisar” de um público alvo a sua altura, pois se sabe pela literatura que consumidores não acostumados ou com pouco conhecimento de vinho não apreciam os mais robustos e os de guarda (GOLDSTEIN *et al.*, 2008). Os cursos de degustação podem auxiliar no aumento da percepção do valor de uso de vinhos ícones por meio da exposição gradual e crescente ao produto. “Ou seja: permitindo que a experiência com vinho seja consciente de forma a atingir o conhecimento necessário para desfrutar vinhos mais complexos” (SILVEIRA, 2010, p.2). Para Pereira (2010), tal produto exige que o consumidor estude um pouco sobre a região de origem do vinho, o produtor e até mesmo a degustação com pessoas com mais experiência no assunto. Isso parece favorecer não apenas o aceleração da aprendizagem, mas também o aumento da confiança do consumidor sobre suas impressões e o compartilhamento de informações. Já Corvo (2010, p.1) compara a educação sobre vinho com ensinar a ler um texto:

Ensinar a degustar é como alfabetizar. Não adianta apenas ensinar o bê-á-bá. Ensinar a análise do vinho e percepção crítica é como ensinar interpretação de texto. Quanto mais o aluno domina essa técnica, mais ele poderá ler textos complexos, ou, no caso do vinho, tomar vinhos mais complexos (não necessariamente mais caros). Não dá para alfabetizar uma criança com um livro do Saramago. Mas, conforme ele vai aprendendo, ele pode vir, no futuro, a ler o autor. Não dá para alfabetizar o apreciador de vinhos com grandes vinhos, mas, com o tempo, ele saberá apreciá-lo.

Com isso, os degustadores conseguem tanto “ler” o vinho como se comunicar com mais qualidade e objetividade, pois o excesso de subjetivismo dificulta a avaliação do vinho. Para Silveira (2010, p.1): “provavelmente o grande problema da degustação é a excessiva subjetividade: cada um tem uma experiência própria e percebe sensações de forma diferente”. Assim, com o curso se busca um método para padronizar a análise dos vinhos e termos para descrevê-los com mais objetividade, aumentando o sentido e a possibilidade de troca de experiências. Além disso, um curso de degustação ensina o apreciador a olhar mais criticamente o vinho e a torná-lo mais exigente. As vinícolas sérias e que dedicam suas atividades na melhoria da qualidade podem ter assim sua valorização e reputação melhoradas por meio dos cursos de degustação. Ao contrário daquelas com pouca qualidade, já que o consumidor passará a distinguir as vinícolas sérias das não sérias (CORVO, 2010).

Outro ponto destacado é o ensino do processo de elaboração do vinho, da história da região e seus *terroirs* típicos, bem como a própria história da vinícola (TANAJURA, 2010). Para a Casa Valduga isso é um ponto positivo, uma vez que a empresa orgulha-se de sua história de pioneirismo, desde a época de seus descendentes imigrantes, bem como de promover o vinho com sua história particular, mostrando as dificuldades de se produzir um bom vinho. Mostrar nos cursos o quanto de trabalho é necessário para se produzir um bom vinho aumenta o respeito pelo produtor, comenta Tanajura (2010).

Questionado sobre a importância da questão do preparo do ambiente físico para a degustação do vinho ícone, todas as respostas recebidas do questionário estruturado foram negativas. Ou seja, vinhos ícones não exigem um preparo mais sofisticado do ambiente, mas apenas este pode se adaptar, por questões sociais e não do vinho, para receber os convidados. O diretor da ABS - Associação Brasileira de *Sommeliers* - Bahia, Tanajura, comenta que (2010, p.1): “creio que para uma degustação ser bem realizada, o ambiente basta ser tranquilo, iluminado e inodoro, e a taça adequada”.

Quanto a cursos sobre vinho, a Casa Valduga atua por meio da Villa Valduga por meio de cursos de degustação e harmonização. As visitas guiadas com direito a degustação acontecem em sete horários diferentes durante a semana e em seis horários diferentes nos fins de semana. Além da visita e da degustação, o passeio dá direito a uma taça de cristal com logomarca da empresa. Para quem se hospeda em uma das pousadas do complexo há um curso de degustação (básico ou avançado) incluído no pacote. Outra opção aberta aos visitantes são os cursos “Segredos do Mundo do Vinho” e “Sabores do Mundo do Vinho”. O primeiro é um curso de 5 horas com direito a um almoço harmonizado e o segundo, um jantar

harmonizado. Tais cursos promovem a vinda de turistas à Villa, bem como de *blogueiros* e formadores de opinião.

Ademais, a Casa Valduga é uma das vinícolas pioneiras no oferecimento de curso e jantares harmonizados nas principais capitais brasileiras. Isso foi possível principalmente por causa da qualificação de seus representantes comerciais, auxiliando também na formação de uma *network* de trabalho e de lazer por meio da formação de confrarias e clubes do vinho, por exemplo (LEDUR, 2010). Para Tanajura (2010, p.2), isso favorece a fidelização do cliente: “Um consumidor fiel é aquele que sabe que está pagando por um produto que ele conhece o processo de elaboração, as uvas empregadas, o processo de fermentação, filtragem, amadurecimento, e confia na sua qualidade.”

Por outro lado, quando o curso de degustação é oferecido para clientes especiais, o próprio enólogo-chefe da Casa Valduga Daniel Dalla Valle participa pessoalmente de tais cursos e eventos. Outra pessoa que comumente participa dos cursos é João Valduga.

5.5.4 Lojista

Os lojistas representam a parte final da cadeia, o elo de ligação com o consumidor. Todavia, este elo com as indústrias produtoras, não se dá sem atrito muitas vezes, conflitantes. Para um dos representantes comerciais entrevistados, muitas vezes o lojista vê apenas o saldo devedor ou as faturas a serem pagas para a indústria ao invés de ver o quanto de lucro sua empresa já faturou com as vendas dos produtos (entrevista 34). Todavia, apesar disso, a relação vinícola-representante comercial-varejista precisa ser de confiança e um bom relacionamento entre eles favorece uma situação de parceria e de apoio mútuo. O apoio por parte da vinícola pode ser desde o oferecimento de brindes e promoções conjuntas até preços ou facilidades para a compra. O lojista, por sua vez, pode disponibilizar espaços para a degustação de vinhos na própria loja, no caso específico da Banca 38, a Casa Valduga costuma realizar uma ou duas degustações por mês, enquanto outras vinícolas ficam meses na fila de espera para conseguir uma mesma oportunidade (entrevistas 1 e 34). Para um dos representantes comerciais entrevistados (entrevista 34), a degustação é atualmente a ferramenta mais importante para as vendas de um produto, pois faz com que a marca apareça e que os clientes consigam experimentar o produto. Mesmo que não leve o produto naquele momento, ele fica com uma imagem da marca e da qualidade do produto. A importância da

degustação para as vendas também foi mencionada nas entrevistas com as consultoras de venda da Banca 38. Para elas, é uma maneira de facilitar as vendas de produtos ou marcas que ficam despercebidas nas prateleiras em situações normais. Além disso, a degustação serve para instigar a evolução do paladar e a educação de vinhos para o consumidor (entrevista 17).

Outra questão importante que favorece o aumento ou diminuição do valor do uso dos produtos da Casa Valduga é a disposição dos produtos na prateleira, bem como o conhecimento por parte dos vendedores sobre a vinícola. Muitos clientes são fiéis aos vendedores e se mostram abertos às sugestões e às novidades.

De acordo com algumas entrevistas realizadas com consultoras de vendas na Banca 38, a Casa Valduga é a empresa que mais proporciona viagens e cursos de aperfeiçoamento na vinícola, bem como uma das que mais distribui produtos para que os vendedores conheçam seus produtos (entrevistas 6 e 8). Além da Casa Valduga, outras empresas que oferecem visitas e cursos são: Dom Giovanni, Pizzato, Miolo, Dom Laurindo, Dal Pizzol, entre outras. Uma das consultoras entrevistadas demonstra grata satisfação de ter ido conhecer a Casa Valduga, de ter almoçado lá, feito cursos e até recebido diploma da Valduga (entrevista 6). Essas visitas são importantes, pois subsidiam as consultoras de vendas com informações sobre a vinícola, sua história, bem como sobre o manejo dos parreirais e das uvas. Tais informações são relevantes para os clientes que pedem dicas, sugestões, etc.

Segundo as consultoras de venda, há dois tipos básicos de clientes que procuram por vinhos ícones: aqueles que conhecem muito sobre vinho e os que os compram para presente. Para o primeiro tipo, não há tanta necessidade de a embalagem ser bonita ou atrativa, pois é o conteúdo da garrafa que importa. Todavia, para os que compram para presente, a embalagem, o tipo de garrafa, o rótulo são elementos valiosos na avaliação do vinho (entrevistas 7 e 9). “Eles querem o visual e não o conteúdo. Às vezes eles falam: ‘Ah, esta garrafa é tão sem graça e o vinho tão caro’. Mas as vezes, a garrafa é tão bonita e o vinho uma porcaria” (entrevista 7). Isso soa parecido com os tipos de clientes citados por um dos sócios-proprietários da Casa Valduga. Para ele, há dois tipos de clientes que compram Casa Valduga. Os que conhecem bem sobre vinhos e os novos ricos que buscam, através do seu consumo, status. Muito provavelmente para o segundo caso, a apresentação e o rótulo se tornam importantes.

Muitos clientes procuram dicas, informações, novidades sobre os vinhos. O conhecimento sobre a vinícola passa segurança também para os vendedores para indicar determinados rótulos. No caso específico da Casa Valduga, apesar de ter seus produtos comercializados nacionalmente, como é uma vinícola que não está nos supermercados, a

marca é bem-vista pelas consultoras de vendas. Sendo assim, muitos turistas que frequentam o Mercado Público em busca de vinhos nacionais para presentear é indicado os da Casa Valduga. Outro ponto é a segurança que a imagem e a qualidade do produto transmitem as consultoras de vendas e, portanto, ao consumidor. Além disso, a Casa Valduga, por meio de seu representante comercial (entrevista 34), disponibiliza embalagem de presente exclusiva com estampa moderna e de fácil transporte.

Outro ponto que o lojista pode auxiliar na construção (aumento) da percepção do valor de uso é o posicionamento dos produtos em prateleiras de fácil acesso e boa visibilidade. No caso dos produtos da Casa Valduga, há dois espaços na Banca 38. Os vinhos mais simples da empresa se localizam logo na entrada, bem à vista de todos os frequentadores; já os vinhos de guarda ficam em prateleiras específicas e recebem atenção constante por parte do lojista e consultores de venda. Um ponto que se destaca nesse tipo de produto é a importância da apresentação do rótulo. Não pode estar amassado ou rasgado, mesmo que os clientes não se importem tanto com ele. No caso da Casa Valduga, como há um contato constante entre o lojista e a empresa, tais problemas são resolvidos pela troca do produto e, muitas vezes, servindo o vinho com rótulo amassado/estragado na degustação para os consultores de venda da empresa.

5.6 COMO AS EMPRESAS APOIADORAS AUXILIAM NO APERFEIÇOAMENTO DA VINÍCOLA?

5.6.1 Empresa de Comunicação

A empresa de comunicação desenvolve três tipos de atividades informacionais: prospecção de informações, geração e divulgação. Os dois últimos tipos influenciam mais a parte de aumento da percepção do valor de uso como visto na seção anterior. Por exemplo, cita Albuquerque (2010, p.1):

À medida que conhece a vinícola, a assessoria de imprensa pode contribuir com as estratégias de comunicação das empresas, inclusive relatando *cases* de sucesso e iniciativas inovadoras que possam ter sido experimentadas com êxito por organizações de outras áreas de negócios.

Já a prospecção de informações, a pesquisa e o levantamento da análise estratégica do setor por meio do *clipping* podem auxiliar a vinícola em seu aperfeiçoamento.

O *clipping* é uma ferramenta de comunicação que consiste em selecionar notícias de jornais, sites, revistas, eventos, etc. e que resulta em um apanhado de recortes sobre assuntos de interesse e que podem influenciar os negócios e a tomada de decisão. Por meio dele, a vinícola fica sabendo o que está acontecendo no setor, bem como as ações dos concorrentes mais diretos. Isso permite maior agilidade na obtenção e na tomada de decisão por parte das empresas. Ademais, a empresa de comunicação pode auxiliar na inovação e na aprendizagem quando há abertura e maior confiança entre empresa e vinícola, pois, enquanto este último tem *know-how*, a experiência e vivência de produção, a empresa de comunicação tem uma visão ampla do mercado, suas tendências, movimentos e, ainda, a sensibilidade de focar o produto-público alvo.

No caso da Valduga, a assessoria participa de forma indireta com o fornecimento de informações, *clippings* e pesquisa de mercado quando contratado. Há uma reunião semanal com cerca de quinze pessoas entre líderes do setor e conselho técnico. Nessa reunião é debatido não apenas o andamento do planejamento, mas também o surgimento e a resolução de problemas, formas de melhoria de trabalho, o acompanhamento do desenvolvimento das uvas e as perspectivas de safra e produção. Nessa reunião é iniciado os processos de escolha dos “novos produtos”, até porque, como disse o responsável pelo marketing, cada nova safra é uma edição limitada (entrevista 40), bem como possíveis lançamentos. Os trabalhos são iniciados nesse grande grupo, restringindo-se posteriormente para um grupo menor com coordenação do enólogo-chefe da casa.

5.6.2 Representantes Comerciais

Os representantes comerciais são considerados como uma rede de informação para a vinícola. Nas palavras de um representante: “o representante não deixa de ser pequenas extensões da própria empresa pulverizada em um território maior. Aí você consegue captar informações de forma mais adaptada à região, à cultura local, conseguindo uma impressão mais realista” (entrevista 35). Assim, os representantes comerciais podem auxiliar passando informações e opiniões acerca de rótulos, preços, materiais publicitários e de apoio, embalagens dos produtos se estão condizentes ou não com as necessidades e ofertas

encontradas nas diferentes localidades atendidas pela empresa. Comenta Dalmonico (2010, p.1): “se a vinícola faz um vinho que seja interessante, mas com muito carvalho, por exemplo, pode informar à vinícola que o mesmo produto com menos tempo em madeira teria melhor aceitação no mercado”.

No caso da Casa Valduga, há contato fácil entre a empresa e os representantes por meio da internet. Ademais, a empresa, cerca de um mês antes da safra, realiza uma convenção anual com todos os representantes. No encontro, definem-se as metas, apresentam-se as novidades e os lançamentos da empresa, ideias do ano, bem como refinam-se as expectativas e colhem-se informações e sugestões para o trabalho de safra. Para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro, as convenções são semestrais devido ao grande volume de vendas. Deste modo, produtos como o vinho de meia-garrafa (375 ml) da linha *Premium* surgiu de sugestão das convenções anuais.

O representante comercial é o ponto de ligação entre a vinícola e o mercado consumidor, seja por meio dos distribuidores, seja por meio dos lojistas. Desta forma, a influência do representante fica mais condicionada às particularidades do mercado, focadas na questão comercial, pouco adentrando na questão da produção em si. Como colocou um dos representantes comerciais entrevistados: “cada um em seu quadrado, mas se respeitando muito” (entrevista 34).

Outro ponto favorável para a presença dos representantes comerciais é a diminuição dos custos para a vinícola. Isso é devido ao envio de grandes quantidades para os representantes/distribuidores ao invés de vendas unitárias para o consumidor final. Outro quesito é a formação de equipes de venda adaptadas ao contexto local. O que possibilita o atendimento com qualidade em uma grande área de abrangência. Essa terceirização barateia também as operações, pois muitas vinícolas não têm capacidade financeira para implementar uma equipe de vendas própria (DALMONICO, 2010).

5.6.3 Cursos de Degustação

Os cursos de degustação, quando não têm vínculo formal com a vinícola, não agem diretamente sobre o aperfeiçoamento da mesma. Agem, sim, educando os enófilos para apreciar com critérios um bom produto e saber distinguir os produtores sérios dos não sérios (PEREIRA, 2010; CORVO, 2010). Assim, o aperfeiçoamento da vinícola vem com a própria

necessidade de adaptação para um mercado cada vez mais exigente. Entretanto, se a vinícola oferece um canal de comunicação mais aberto, os cursos de educação sobre vinho podem diminuir a distância entre consumidor e a indústria, não apenas pela degustação dos produtos da vinícola, mas também pela realização de visitas técnicas e de criação de uma rede de contatos diversificada (TANAJURA, 2010). Como explica Tanajura (2010, p.2):

Ainda, normalmente os participantes têm diferentes perfis. Alguns trabalham em restaurantes, outros com venda, outros são simplesmente enófilos. A troca de informações sobre restaurantes, cartas de vinho, preços, harmonizações se dá naturalmente entre os alunos, tendo em vista a curiosidade comum em todos que fazem os cursos de degustação ou curso de *sommelier*. Muitas vezes, os alunos tentam formar confrarias ou se filiar às confrarias já existentes para se manterem em contato com o mundo do vinho.

Outro ponto de destaque é a proximidade dos cursos de degustação com os lojistas e distribuidores devido à necessidade de diversificação dos rótulos e vinhos nos cursos mais avançados. Por exemplo, Corvo (2010) utiliza 120 diferentes vinhos em seus cursos. Assim, o estudante exposto a uma grande variedade de diferentes vinhos ganha experiência e aprende a diferenciar os diferentes estilos da bebida.

No caso da Casa Valduga, os cursos de degustação contribuem para o aperfeiçoamento da empresa de maneira significativa, uma vez que muitos clientes são pessoas experientes no mundo do vinho e, como destaca um dos entrevistados, capazes de desembolsar altos valores para degustar do que tiver de melhor de vinho no mundo (entrevista 38). Assim, a proximidade com tais clientes possibilita à empresa receber sugestões, como se o cliente fosse uma espécie de consultor (VALDUGA, 2010). Com isso, há troca de informações qualificadas, e os cursos e visitas, auxiliam na construção e consolidação da reputação da empresa, proporcionando também contato dos profissionais-chave com o público consumidor.

5.6.4 Lojistas

O varejista pode atuar tanto na venda exclusiva de produtos para consumidores finais quanto na abertura e gerenciamento de cartas de vinhos em restaurantes, bares e similares.. No caso específico da Banca 38, a atuação é apenas de lojista, ficando as informações e atuação mais restrita e, conseqüentemente, seu auxílio no aperfeiçoamento da vinícola mais limitado. Como os representantes comerciais são considerados os “olhos e ouvidos” da vinícola no

mercado, o repasse de informações, bem como a oportunidade para degustar os produtos são maneiras dos lojistas influenciarem nesse aperfeiçoamento. Não há contato direto entre lojista-vinícola. Tudo passa pelo representante comercial. Ademais, o lojista tem compromisso com várias vinícolas. Desta forma, é necessário que o representante comercial esteja sempre presente na loja, não apenas vendendo produtos, mas reforçando a parceria, dialogando com os consultores de venda, ou então verificando as inovações e mudanças de seus concorrentes.

Por outro lado, a enoboutique que a Casa Valduga possui no complexo enoturístico da Villa Valduga serve como uma espécie de loja-laboratório experimental. Isso é operacionalizado por meio do gerente de marketing, que realiza experimentos e pesquisas-piloto de comportamento do consumidor e preferências na loja com possíveis avanços para pesquisas mais extensas em outras lojas e praças. De acordo com o responsável pelo marketing, a enoboutique serve como um campo de teste, mas todo resultado obtido ali tem que ser testado em outros lugares, pois o emocional de compras dos clientes é muito alto na enoboutique. Todavia, “se a ideia não der certo ali, não vale a pena testar em outros lugares” (entrevista 40).

5.7 LUCRO DO CONSUMIDOR E A COCRIAÇÃO DE VALOR DO PRODUTO PELO CONSUMIDOR

Para Priem (2007), os consumidores são os árbitros que julgam os valores do produto, não apenas tecendo opiniões sobre quanto vale o produto, mas também disposto a desembolsar até determinado valor pelo produto. E o consumidor de vinhos ícones não poderia deixar de ser diferente. Todavia, tais consumidores não são consumidores quaisquer, mas pessoas já experientes e muitas vezes com mais aptidão e conhecimento do que os próprios consultores de venda e até mesmo o lojista (entrevista 19). Ou seja, consumidores de vinhos ícones são clientes especiais que gostam de ser bem atendidos pelo lojista, mas preferem confiar em sua própria experiência para decidir sobre a escolha do vinho (entrevista 12). Entretanto, esse consumidor gosta de conversar com o lojista para saber principalmente sobre novidades, ofertas, promoções (entrevista 21). Para o lojista, tal interação é importante, pois há uma certa fidelidade do cliente para determinados consultores de venda (entrevista 8). Todavia, o diálogo com o lojista muitas vezes é mais para suprir as novidades do

cliente/consumidor do que dar o *feedback* para o lojista. Poucos clientes citaram o repasse de informações para o lojista, ainda que a grande maioria dissemine informações, positivas ou negativas, sobre suas experiências de consumo de determinados vinhos para os amigos. Mas, o que mais apareceu nas entrevistas foi o lado “solitário” do comprador em vasculhar as prateleiras, os rótulos, a busca por detalhes que possam definir a compra. A respeito da avaliação dos produtos pelos consumidores, eles fazem inferências sobre os produtos a partir de uma variedade de “pistas” (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). No caso específico do vinho, pode ser desde o formato e peso da garrafa, bem como o tipo de rótulo (plástico, papel brilhante, papel vergê, papel com letras douradas, etc.), figuras (brasão, medalhas, desenhos como castelos, caves, etc.), informações técnicas, entre outras. É a relação custo versus benefício do vinho. De acordo com Robinson (1997), alguns vinhos desconhecidos podem se tornar muito mais memoráveis do que outros bem mais conhecidos e caros, uma vez que faz parte do jogo do vinho descobrir marcas de boa qualidade com preços atrativos, dando ao consumidor a sensação de ter batido o sistema.

O benefício esperado deve também levar em consideração o tipo de ocasião (especial, festiva, comum), o número de pessoas e o tipo de comida (entrevistas 10 e 25). Sobre a ocasião, muitos entendem que, quanto maior o número de pessoas envolvido no processo de degustação do vinho, por exemplo em uma festa, o tipo de vinho a ser escolhido deve ser mais simples, menos complexo do que um vinho ícone de guarda.

Parte da transcrição da entrevista 12 ilustra a escolha do vinho: “quando tem várias pessoas, penso mais num vinho mais versátil para tentar agradar o maior número possível de pessoas. As pessoas que não estão acostumadas não vão gostar do vinho ícone, forte, pesado, amadeirado”. Ou ainda: “Vinho de guarda, é um pouco mais egoísta, cada um bebe mais em casa, mais reservado. Se vai ter mais gente, aí pode ser um vinho mais simples” (entrevista 5).

“Quando se tem convidados ou do que vai comer, tem que pensar nos outros. Quando se faz reunião no condomínio, tem que levar um vinho mais barato, porque todos vão levar vinhos mais baratos” (entrevista 25). Ou seja, vinhos do tipo ícone, como o Stória, são para ser apreciados em ocasiões especiais e por pessoas com paladares parecidos. Desta forma, “O vinho tem que estar no nível do paladar da pessoa. Se der um vinho acima ou abaixo do paladar dela, ela não aprecia” (entrevista 5).

Menezes (2006), pesquisando sobre os valores pessoais dos consumidores internacionais de vinhos orgânicos, destaca que, na questão cultural, os brasileiros mostram-se mais orientados para a convivência em grupo, procurando não apenas fazer parte, mas também agindo em pró dele.

Para que os vinhos ícones possam ser apreciados em sua extensão, é necessário que o consumidor possua certos conhecimentos sobre vinho, caso contrário ele não saberá apreciá-lo.

Em compensação eu conheço pessoas que tomam qualquer vinho. Pode dar o pior vinho do mundo, dá para ele e ele faz com o polegar assim, ó, 'valeu, este vinho é bom'. E se der um vinho de 200 reais a garrafa, ele também vai dizer 'este vinho é bom'. Mas ele não sabe a diferença, porque ele basicamente quer beber uma bebida alcoólica e não aprecia o produto (entrevista 26).

Assim, um bom vinho depende do próprio paladar e da experiência do consumidor. Parece haver um acúmulo gradual de experiências e conhecimentos por parte do consumidor (entrevista 12). A própria pessoa vai-se conhecendo e descobrindo o tipo de vinho de que gosta, bem como os vinhos disponíveis para que ela possa variar dentro do seu padrão de vinho. Por isso, como disse um dos entrevistados: “Eu prefiro a partir do gosto meu e olhar tudo, comparar com o preço oferecido e aí fazer a compra” (entrevista 19). Com isso, o próprio consumidor parece ficar cada vez mais independente até mesmo da influência dos *experts* (SCHAMEL; ANDERSON, 2003).

Além disso, a pessoa que conhece o tipo de vinho que lhe agrada, pela acumulação de conhecimento e experiência, não se importa muito com a aparência dos rótulos e das garrafas. Ou seja, a parte estética dos rótulos/garrafas, apesar de importantes, não se mostraram relevantes na definição da compra quando o vinho é para o consumo próprio. Rótulos e aparência da garrafa mostraram-se fatores importantes quando o vinho é comprado para presente (entrevista 9) ou então por mulheres (entrevistas 22 e 25). Outra questão que se destaca na literatura sobre vinhos para presentes, é o preço, ele seria um indicador do status do vinho (GOLDSTEIN *et al.*, 2008).

Para vinhos comprados para o próprio consumo, as informações técnicas, principalmente sobre a graduação alcoólica, o tipo de processo de envelhecimento, o tempo de guarda, o tipo de uva, a procedência são os itens que mais se destacaram como relevantes na pesquisa. “Um rótulo bonito chama a atenção, mas não considero o mais importante. O que pesa é a qualidade do vinho” (entrevista 32).

Dentro da literatura especializada, a aparência física do rótulo, a cor da garrafa e seu formato mostraram-se importantes para vinhos de baixo preço (SZOLNOKI *et al.*, 2010).

Ainda sobre a questão do custo x benefício, os entrevistados, de maneira geral, apreciam a qualidade do vinho nacional, sendo a Casa Valduga destacada como uma marca confiável, que se pode comprar sem medo de errar. Todavia, a desvantagem dos vinhos

brasileiros em relação aos importados, principalmente em relação aos Argentinos e Chilenos, é a questão do preço. Os clientes têm noção da carga tributária e das dificuldades da indústria nacional.

“O custo benefício do estrangeiro é bem melhor do que o nosso. De cada dez vinhos consumidos, oito são estrangeiros. Estamos bem conscientes. Primeiro a qualidade, depois o preço” (entrevista 5).

Todavia, o argumento do custo x benefício não pode ser usado pelos lojistas e consultores de venda, pois aparenta um argumento genérico, “batido”, que todo mundo usa, principalmente quando não se conhece o vinho (entrevista 26). A mesma pessoa entrevistada cita que não gosta de entrar em uma loja e o vendedor, ao invés de dizer sobre as qualidades do vinho, ele simplesmente diz que o vinho é bom e que está em um ótimo custo x benefício.

O consumidor experiente de vinhos tem sua própria noção de qualidade, bem como de preço e, por isso, consegue avaliar o “lucro do consumidor”, aproveitando as oportunidades quando disponíveis:

Por exemplo, outro dia eu fui num supermercado e tem um vinho que vem da Patagônia, um corte patagônico que chama. O nome do vinho é Finca Azul. Ele é importado pelo Big, Big da Sertório. E eu comprei para experimentar o vinho, o vinho custava na base dos 14 reais, mas agora eles aumentaram, está na base dos 19 reais. Mas é um vinho excepcional. O pessoal dali não sabe, mas quem comprou, o comprador do súper, lógico antes de fazer a importação, ele provou o produto e verificou que esse dá para os clientes. Como eu não experimentei antes, me submeti a comprar uma garrafa e vi que o vinho era excepcional, pelo preço então nem se fala, e claro, voltei lá e comprei meia dúzia. Outra vez que eu quis comprar não tinha. “Ah, tamo importando de novo” (entrevista 26).

Tal questão parece provinda da própria acumulação de conhecimentos e experiência por parte do consumidor, levando assim a própria escultura social do vinho ícone como algo que acontece com certa frequência. Todavia, diferentemente do previsto, quanto melhor a qualidade do vinho, parece que a escultura social vai-se tornando cada vez mais limitada ou circunscrita pelo próprio vinho em si e não pelos os elementos circundantes (ambiente físico, música, comida, amigos). Ou seja, a degustação parece se transformar em uma atividade introspectiva de buscar no vinho, na memória, no próprio paladar e no conhecimento e experiências acumuladas, a avaliação justa e precisa daquele momento para saber identificar as qualidades do vinho, suas características, bem como uma posição favorável ou desfavorável sobre o mesmo. Se o vinho ícone representa o melhor vinho engarrafado da empresa, é necessário que o consumidor consiga perceber suas qualidades, principalmente

quando há, ou houve, pessoas mais experientes que escreveram em revistas especializadas sobre o mesmo vinho.

Em sugestivo artigo de 2008, Goldstein *et al.* comentam que há uma correlação positiva entre preço do vinho e qualidade percebida quando o consumidor possui experiência com o vinho, mas que, caso contrário, vinhos caros e recomendados por especialistas podem ser percebidos de maneira ruim por consumidores não experientes.

Outra questão importante é a expressão “ritual do vinho” que apareceu, de maneira espontânea, com certa frequência (entrevistas 19, 21, 26).

“O vinho pede todo um clima, pessoas são escolhidas, o ambiente também, as taças, tem todo um ritual, não é só tomar vinho, vinho é ritual, é uma magia, uma coisa um pouco mágica” (entrevista 21). Ou ainda:

O vinho exige uma certa aprendizagem, tem que ter uma certa cultura. Tem gente que toma vinho, qualquer vinho, vinho de garrafão já tão bebendo vinho, então tá bem. Tem álcool né. Não é bem assim. O vinho é um ritual, é uma cultura que tu vai aprendendo e vai te aprimorando por ti mesmo, comprando vinhos bons, cálice especial, tem gente que gosta de tomar vinho em caneca, outros tomam em copo de cerveja, isso daí não é tomar vinho, isso daí é a pessoa que quer ingerir álcool. Para apreciar o vinho, tu tens que ter um cálice adequado. Sem dúvida. (entrevista 26).

Esse ritual, ou escultura social, magia do vinho, pode ser traduzido pelo serviço do vinho. Ou seja, o preparo do vinho não depende apenas da compra certa ou da harmonização com a comida, mas também da apreciação na temperatura certa com as taças adequadas.

A comida é um item que aparece com bastante frequência e que pode determinar o tipo de vinho. Por exemplo, foi citado o caso do mocotó como comida que não exige um vinho ícone, mas um bom vinho para acompanhá-lo, ou o churrasco que nem todos apreciam com vinho (entrevistas 22 e 26). De maneira geral, há um acompanhamento da qualidade do vinho com a da comida. “Eu procuro sempre tomar um vinho de qualidade com uma comida especial. Não com arroz e feijão que se come no dia a dia” (entrevista 26). Já no caso de vinhos ícones ou de guarda, muitos preferem tomá-lo sem refeição ou, então, sem esquecer que é o vinho o principal da mesa. “Um vinho *top* não é para tomar no almoço, para tomar correndo. Quando é um vinho especial tem que dar prioridade para o vinho e não para a comida. A comida não pode matar o vinho” (entrevista 32).

Outra parte importante do ritual do vinho é a temperatura. “Vinho tem que ser tomado na temperatura ideal. Se a temperatura estiver muito alta, vai perder a qualidade”. O ritual da temperatura também serve para decantar e até mesmo para verificar a qualidade do produto. Em um dos casos citados, o cliente coloca o vinho alguns minutos antes de consumi-lo no

refrigerador, deixa ele aberto, toma um copinho para ver se está na temperatura certa e depois serve. Se por acaso não gostar do vinho, fecha-o, e abre outra garrafa (entrevista 3).

A taça também tem papel relevante no serviço do vinho. “A taça de cristal é importante. O cristal realça mais, aquela taça maior” (entrevista 5). “O ambiente também é importante. Tu não vai tomar um vinho numa caneca de barro. Ele tem que ter o devido aparato” (entrevista 24). A taça é um item que os restaurantes pecam, pois dificilmente se encontra restaurantes com taças de cristal ou maiores, bem como vinhos de qualidade em meia-garrafa (entrevistas 5 e 23).

Outro ponto de destaque dentro do ritual do vinho é a comunicação entre os participantes, bem como suas reações. “Perceber a reação das pessoas, sua satisfação. Para mim isso é fundamental” (entrevista 19). “A pessoa que gosta de vinho, gosta de conversar sobre vinho. Quando a gente faz reunião lá em casa, a gente sempre faz comentários sobre o vinho e a comida, se está harmonizado ou não” (entrevista 12).

Todas as entrevistas relataram essas trocas de informações durante e até mesmo após o consumo. Neste último caso, principalmente quando a experiência foi positiva. Assim, a experiência positiva do vinho gera a propaganda boca a boca que circula mais entre amigos de consumidores do que para lojistas.

Alguns consumidores cultivam o hábito de anotar suas impressões em cadernos de anotações, colando os rótulos dos vinhos de que mais gostaram. “Eu tiro o rótulo na água, e guardo para fazer uma espécie de biblioteca, para ajudar a memória, para não esquecer mais” (entrevista 25). Todavia, na maioria das vezes a lembrança do vinho fica na memória e, se o preço do vinho estiver convidativo, muitos compram mais do mesmo vinho (entrevista 12).

De maneira geral, pode-se resumir as informações referentes à compra e ao consumo do vinho nos seguintes itens:

1- Parece que o uso de vinhos ícones não rende cocriações tão sociais quanto vinhos de boa qualidade, mas de menor preço. Parece ser uma curva normal. Os extremos se esquivam de cocriações sociais/comportamentais para outros tipos. Para o vinho ícone é até possível de entendimento. O ambiente externo começa a contar menos e é o vinho em si que é o grande fator da reunião.

2 - É levada em consideração a presença de uma terceira pessoa para a escolha do vinho. Todavia, isso pode fazer com que a compra do vinho varie para mais ou para menos. Uma pessoa que não conhece vinho não vai se impressionar com um vinho ícone, por exemplo. Além disso, em maior número de pessoas, o anfitrião procurará agradar o paladar de

todos e, por isso, é preferível um vinho de maior aceitação (tipo novo mundo, por exemplo), do que um vinho ícone (entrevista 27).

3 - Outra curva que parece ser normal: o conhecimento do vinho faz com que os compradores de vinhos ícones se tornam mais limitados na sua escolha, assim como aqueles que bebem vinhos simples (menos de 10 reais a garrafa). Aqueles que ficam na faixa intermediária de qualidade-preço parecem ser os de maior opção de escolha.

4 - A apresentação e preparação do ambiente não parece ser tão importante para consumidores de vinhos ícones. Apenas o ritual de abrir o vinho com antecedência, uma boa taça de cristal, temperatura certa do vinho é que são relevantes. Detalhes exteriores (comida, ambiente, música) não tiveram o mesmo destaque.

5 - De maneira geral, perceberam-se três perfis de compradores de vinhos ícones nacionais: 1) aqueles que o compram para presente; 2) os nacionalistas; 3) os apreciadores que compram vinhos nacionais, mas não deixam de comprar vinhos estrangeiros. Estes últimos são mais numerosos, procuram experimentar um ou outro vinho nacional, mas dão preferência aos importados, pois acreditam que o vinho nacional é muito caro. Ou seja, é possível encontrar um similar estrangeiro por um preço menor. Para os degustadores desse terceiro tipo de vinho, não se percebeu discriminação entre ser a bebida estrangeira ou nacional. A perspectiva é a de custo/benefício. Já os nacionalistas procuram discriminar os vinhos os estrangeiros.

6 - A reputação é um elemento de influência no momento de compra. Todavia, não é decisivo. A dica ou percepção de uma boa impressão de vinhos dita por um amigo parece ser até mais decisiva do que a reputação do produto ou da vinícola em si.

7 - Mulheres parecem ser mais propícias à atração da estética dos rótulos e da imagem do produto do que os homens. Todavia, a estética dos rótulos não atrai muito a atenção dos degustadores de vinhos ícones, mas apenas a parte técnica (tipo de uva, graduação alcoólica, processo produtivo, etc.) descrita nas garrafas.

8 - Percebeu-se uma busca mais intensa por prospecção de informações sobre o vinho no pós-consumo, principalmente quando o consumidor gostou do produto. Quando isso acontece, procura repassar para os amigos as informações e comprar mais garrafas daquele vinho. Vinhos que causaram experiências ruins não despertam tanto a atenção por informação, nem por reclamações.

6 CONCLUSÃO

Após a abertura do mercado brasileiro às importações no começo da década de 1990, seguiram-se mudanças significativas no cenário do setor vitivinícola com o aumento da concorrência de produtos estrangeiros e uma maior necessidade de inovação e incremento da qualidade do vinho por parte das vinícolas nacionais (TERUCHKIN, 2003). Deste modo, houve necessidade não apenas da reconversão dos vinhedos, como também da renovação de maquinário e, principalmente, da comunicação com o público consumidor (BURIN, 2003). Entretanto, as ações estratégicas não devem ser realizadas de maneira isolada ou individualista, mas necessitam vir acompanhadas de estratégias colaborativas e, principalmente, contando com empresas parceiras de negócio (GOLLO, 2006). Para continuar seguindo o ritmo da globalização, as relações horizontais de cooperação mostram-se relevantes para as vinícolas brasileiras (ZEN, 2010).

Deste modo, abordagens teóricas como a Visão Baseada em Recursos (VBR) precisam contemplar aspectos internos e externos, bem como solidários entre as empresas que se apoiam, assim como a construção dos valores de uso e do uso de valores pelo consumidor. O presente trabalho procurou delinear e testar um *framework* integrativo da indústria vinícola, no caso a Casa Valduga, com algumas das principais empresas apoiadoras da cadeia produtiva, procurando chegar até o consumidor. As distâncias são assim diminuídas e elementos que, até então, ficavam excluídos em estudos e pesquisas sobre vinícolas, no caso específico os representantes comerciais, as escolas de degustação e as assessorias de imprensa, puderam ser analisados de maneira conjunta. Neste aspecto, o estudo se aproxima dos resultados do trabalho de Fernández (2008); vinícolas de alto desempenho procuram valorizar e desenvolver recursos relacionados com o mercado e a comercialização.

Sobre a identificação e a análise dos principais recursos estratégicos da Casa Valduga, pode-se destacar tanto a questão do *terroir* quanto os conhecimentos especializados, os relacionamentos, a reputação, a tecnologia, a cultura organizacional e a própria inovação.

A terra, desde o início com David Ricardo, sempre se mostrou um recurso valioso, desempenhando papel relevante para a construção da vantagem competitiva. Devido às idiossincrasias do setor vitivinícola e a impressão do *terroir* na qualidade da uva, a Casa Valduga teve destaque tanto para as terras da Serra Gaúcha quanto do município de Encruzilhada do Sul. Nas terras da Serra há maior reputação e reconhecimento do lugar como ponto de referência para vinhos de qualidade no país. Já em Encruzilhadas do Sul, área

tradicionalmente voltada para à plantação de arroz, possibilita a exploração e produção de novos cepas, como Arinarnoa, Marselan, Periquita, Viognier, entre outras. A decisão de investir em tal área tem como influência o próprio relacionamento da vinícola com a Embrapa Uva e Vinho de Bento Gonçalves. A empresa pública é a responsável pelo mapeamento e estudo dos diferentes *terroirs* no estado do Rio Grande do Sul.

Além da terra e dos relacionamentos, também é importante a questão do conhecimento especializado da empresa e de seus funcionários. Percebe-se uma profissionalização da empresa. Assim, nos setores de marketing, enologia, comercial, de agricultura e até mesmo no de enoturismo, há contratação de profissionais com experiência e conhecimento para se reunirem à família Valduga na gestão e operacionalização do dia a dia da empresa. Há uma rotina de reuniões periódicas entre a cúpula estratégica e os principais profissionais, o que facilita a troca de informações e a adaptação da empresa aos movimentos de mercado. A contratação do gerente de marketing possibilitou a alteração da orientação estratégica de mercado, ao trabalhar o conceito de grife, de imagem e de reputação da empresa. Esse profissional, com *background* vindo da indústria da moda, procura imprimir o aspecto de grife para a empresa. Foi responsável direto por não lançar o produto Storia como um Merlot *Gran Reserva*. É importante frisar que, se o produto tivesse sido lançado como Merlot *Gran Reserva*, não significaria muito no mercado, devido às falhas na legislação brasileira sobre o que é ou não é um *Gran Reserva*. Além de haver certo preconceito com variedades da casta Merlot.

Assim, contando também com a qualidade excepcional das uvas providas de terras devidamente tratadas com rotinas agrícolas, bem como as habilidades do enólogo e o *expertise* do gerente de marketing, foi possível à Casa Valduga produzir o seu vinho ícone Storia.

O produto ganhou identidade própria e conseguiu se destacar não apenas pela criação do valor de uso, mas também por causa da reputação da empresa e de sua extensa rede de relacionamentos estratégicos, principalmente com jornalistas, formadores de opinião e especialistas da área. Isso é favorecido pelo complexo de enoturismo presente na Villa Valduga. A reputação da Casa Valduga é um dos pontos-chave da empresa que, desde a pesquisa na Banca 38, foi destaque entre as vinícolas nacionais. A Casa Valduga é uma empresa familiar, sendo atualmente comandada pela terceira geração. A postura de uma “grande família” é levada adiante, para fora da empresa, e seguida por um dos representantes, tendo em consideração que a avó do entrevistado é a representante comercial mais antiga da Casa Valduga. Assim, negócios não se tornam apenas negócios, mas também maneiras de

entrelaçar a vida de famílias diferentes que abraçam uma causa comum: a qualidade do vinho e a satisfação do cliente. Desta forma, na sua longa trajetória, mesmo antes das mudanças ocorridas na década de 1990, a empresa já era reconhecida como uma empresa com produtos de qualidade acima da média, mesmo na época dos vinhos de garrafão, com a linha Leopoldina.

Outro fator importante na Casa Valduga é a rede de contatos com a Embrapa Uva e Vinho de Bento Gonçalves. Um dos proprietários é ex-funcionário da empresa de pesquisa e mantém até hoje vínculos informais por meio da confraria dos funcionários da Embrapa. Mas os relacionamentos estratégicos da Casa Valduga vão além, a empresa participa em diversas outras instituições, como o IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho, a APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos, a UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultores e a ABE – Associação Brasileira de Enologia. A rede de contatos e os relacionamentos também se estendem para os clientes, fruto da política de portas abertas e da infraestrutura da Villa Valduga. Apesar de ser uma empresa distinta da Casa Valduga, há muito sobreposição de funções devido ao caráter familiar. Além disso, as cinco pousadas, os dois restaurantes e a enoboutique auxiliam na aproximação da empresa com os clientes. Assim, a Casa Valduga incorpora dicas, ideias, sugestões dos clientes para alinhar seus produtos com aquilo que o mercado quer.

Negócios, vinhos, amizade, nada poderia ser diferente para este produto que inspira a imaginação humana desde épocas remotas. Assim, resumidamente, reputação, *expertise* de marketing e relacionamentos estratégicos com diversos *stakeholders* são os recursos que mais se destacaram em relação ao aumento da percepção do valor de uso do produto ícone.

O *framework* integrativo proposto neste trabalho parece ser condizente com a opção de abranger aspectos competitivos que vão além do escopo da organização, conseguindo atingir também as empresas apoiadoras e, principalmente, o consumidor.

Já em relação a influência das empresas apoiadoras no aumento da percepção do valor de uso dos produtos, o *framework* permitiu explorar a assessoria de imprensa e comunicação, os representantes comerciais, as empresas de cursos de degustação e o próprio varejista.

A assessoria de imprensa é peça importante no relacionamento de marketing da empresa com a mídia e com o mercado. A assessoria de imprensa zela pela imagem e mensagens divulgadas, bem como auxilia na estratégia de divulgação por meio da elaboração de rótulos, *folders*, material de apoio, sacolas com o logotipo da empresa, brindes, saca-rolhas, canetas, *buttons*, bonés, baldes de gelo, etc. Outro aspecto importante da assessoria de imprensa é a inserção da empresa nas Redes Sociais como *Orkut*, *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, etc.

Por sua vez, os representantes comerciais são considerados os “olhos e ouvidos” da empresa no mercado. Também são eles que buscam novas oportunidades e também auxiliam na prospecção de novos distribuidores e lojistas. Um bom representante comercial constrói

relacionamento duradouro com o lojista e com o consumidor. Como foi relatado em uma das entrevistas, se o lojista perder a confiança no representante comercial, ele estará fora do jogo. Com o relacionamento mantido em bom nível, é possível à vinícola conquistar um espaço destacado nas prateleiras e também realizar atividades de degustação com mais frequência na loja. Devido ao passeio organizado pelo representante comercial, os consultores de venda da Banca 38 possuem conhecimento mais aprofundado sobre a vinícola e, assim, podem contar um pouco mais sobre a história da Casa Valduga para seus clientes.

Os consultores de venda, assim como os lojistas, auxiliam no aumento da percepção do valor de uso, principalmente por meio de informações, dicas e recomendações que repassam para os clientes. Apesar de os clientes de vinhos ícones estarem habituados com as informações e tendências do mundo do vinho, eles fazem questão de manter um relacionamento próximo com os consultores de venda e lojistas. Muitos dos clientes são fiéis a um determinado consultor. É uma situação que beira a amizade, pois já se conhece o nome, os gostos, o hábito de compra e de gastos, etc.

Além disso, as empresas apoiadoras podem auxiliar no próprio aperfeiçoamento da vinícola, para tanto é necessária confiança e abertura. Todavia, parece que cada qual ocupa seu espaço. Ou seja, a assessoria de imprensa pode auxiliar no fornecimento de informações mais ricas e detalhadas sobre as mudanças de mercado, as ações dos concorrentes, as tendências no exterior, etc. O mesmo papel parece que exercem os representantes comerciais. Todavia, o desenvolvimento ou criação do produto fica a cargo de quem entende da matéria.

No caso da Casa Valduga, há contato fácil entre a empresa e os representantes por meio da internet. Ademais, a empresa, cerca de um mês antes da safra, realiza uma convenção anual com todos os representantes. No encontro, definem-se as metas, apresentam-se as novidades e os lançamentos da empresa, ideias do ano, bem como se refinam as expectativas e colhem-se informações e sugestões para o trabalho de safra. Para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro, as convenções são semestrais devido ao grande volume de vendas. Deste modo, produtos como o vinho de meia-garrafa (375 ml) da linha *Premium* surgiu de sugestões dos representantes nas convenções anuais.

Verificado como o valor de uso do produto ícone é construído e sua influência aumentada pelas empresas apoiadoras, resta agora verificar a cocriação de valor pelo consumidor. Tal questão pode ser ainda vista por meio do uso idiossincrático do valor de uso que o consumidor faz. Ou seja, sua construção e escultura social.

As entrevistas, e posterior análise, destacam aspectos distintos para se degustar um vinho ícone e um vinho mais simples. Entretanto, diferentemente do que se esperava antes da

pesquisa, parece que o consumo de vinhos ícones não rende cocriações tão sociais quanto os vinhos de boa qualidade, mas de menor preço. O que parece imitar uma curva normal. Tal passagem ilustra bem a questão: “Quando se tem convidados ou do que vai comer, tem que pensar nos outros. Quando se faz reunião no condomínio, tem que levar um vinho mais barato, porque todos vão levar vinhos mais baratos”(entrevista 25).

A questão do preço versus benefício estende-se além do processo de compra, indo até o momento de socialização e degustação. A pessoa com quem se vai socializar e degustar o vinho tem importância.. Não se degusta um grande vinho com qualquer pessoa. Assim, apesar de o vinho apresentar um aspecto social, no caso dos vinhos ícones, a socialização não é para todos. É necessário ter conhecimento para apreciar um grande vinho e também afinidade no *petit comité*. Além disso, quando houver um maior número de pessoas, o anfitrião procurará agradar o paladar de todos e, por isso, vai preferir um vinho mais versátil do que um vinho ícone.

Todavia, parece que, quanto mais especial é o vinho, maior a tendência de a bebida se sobressair. Ou seja, para vinhos ícones, a questão do ambiente e da própria estética do vinho (tipo de garrafa, rótulo) parece contar menos que o conteúdo da garrafa.

Outro ponto de destaque dentro do ritual do vinho é a comunicação entre os participantes, bem como as suas reações. Todos os entrevistados relataram essas trocas de informações durante e, até mesmo, após o consumo. Neste último caso, principalmente quando a experiência foi positiva. Assim, a experiência do vinho positiva do vinho gera a propaganda boca a boca. Como dizia o professor francês de enologia e degustação Emile Peynaud: "Beber vinho não é um prazer solitário, mas comunicativo. Se for bom, diga da maneira que mais te apetecer. Há poucos prazeres capazes de se tornar tão eloquentes como o de partilhar um copo" (CORVO, 2010).

6.1 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa procura contribuir tanto de maneira teórica quanto prática. O *framework* proposto representa um avanço teórico, principalmente com a união de aspectos da produção com a comercialização e o consumo. O papel das empresas apoiadoras costuma ficar em segundo plano na literatura de estratégia. Todavia, parece que cada vez mais elas desempenham papel ativo e fundamental para a construção e/ou manutenção de vantagem competitiva. Assim, é importante para a vinícola ter empresas que realizam a intermediação entre ela e o consumidor final. Os representantes são como uma rede dinâmica e interdependente que potencializa as vendas para a vinícola. Também é uma maneira da empresa se destacar, pois vinícolas que possuem representantes comerciais com bons relacionamentos podem obter melhores locais para expor seus produtos e também para utilizar os espaços de degustações com mais frequência. Outro ponto importante no *framework* é a maneira como os consumidores percebem os valores do vinho e como eles usufruem deles. A dinâmica da escultura social faz com que o compartilhamento de informações com o consumidor se torne aspecto competitivo de grande valor. O *framework* trabalha bem ao indicar o *feedback* do consumidor para a indústria. Além disso, os relacionamentos estratégicos da vinícola, bem com a sua reputação mostraram ser fundamentais para o aumento da percepção do valor de uso do produto Stória. Enquanto que recursos mais internos à organização (*terroir*, rotinas agrícolas, *expertise* do enólogo e do responsável pelo marketing) se destacaram na produção do valor de uso. Ou seja, a criação do produto em si.

O *framework* também possibilita uma visão mais dinâmica e processual para a VBR, uma vez que enfatiza as relações e inter-relações dos principais recursos e *stakeholders* para a construção, comercialização e consumo do produto. Outro ponto que se pode destacar é o caráter holístico do *framework*, o que possibilita enfrentar situações complexas e paradoxais como a questão da produção e do consumo.

Em termos práticos, a pesquisa traz contribuições para as empresas vitivinícolas nacionais, na medida em que oferece informações sobre a questão dos recursos importantes para a criação de um produto ícone, bem como daqueles que permitem o aumento do valor de uso percebido. Talvez, seja neste aspecto que se pode separar as empresas mais bem preparadas para a concorrência globalizada daquelas que ainda atuam de forma amadora. É a profissionalização da gestão, bem como do trato do mercado que parece residir boa parte da explicação do desenvolvimento da empresa. Contudo, a contribuição que parece ser a mais

sugestiva é a importância de se desenvolver bons relacionamentos e reputação nos diversos segmentos do *framework*. Deste modo, a coevolução ainda que incipiente nos estudos organizacionais, parece ser bem promissora em um futuro próximo. E apesar do aperfeiçoamento pela coevolução se mostrar sutil no presente estudo, o tema se entrelaça de forma processual e integrante no dia a dia da empresa.

Outro ponto que chama a atenção, mas que não foi objeto de estudo, é a realização das trocas e da captura de valor entre representante comercial, departamento de marketing e lojista. Parece haver uma tensão contínua entre essas partes, mesclando questões de confiança, desconfiança, jogos de interesse, assimetria de informação, contas a pagar e rendimentos. Desta forma, tal item segue como sugestão de futura pesquisa para avanços no *framework* integrativo. Outra sugestão para futuros estudos é sobre o papel dos *blogs* e *blogueiros* de vinho que, parece, cada vez mais exercem influência entre nos consumidores jovens, em termos de formação de opinião e de padrões de consumo. Percebeu-se uma crescente onda de criação de *blogs*, bem como a migração de profissionais de diferentes elos da cadeia do vinho (*sommeliers*, lojistas, restaurantes, importadoras, vinícolas, assessoria de imprensa, etc.) para tais atividades. Assim, parece restar cada vez menos da visão amadora e pitoresca do *blogueiro* de alguém com visão imparcial e independente. Com isso, os *blogs* se tornam cada vez mais ativos e atuantes dentro do esquema do *framework* integrativo. Outra sugestão é o custo pela busca de informação sobre a qualidade do vinho e o impacto dessas informações sobre a avaliação de vinhos e também o alinhamento entre os gostos dos consumidores com os dos críticos e formadores de opinião.

A aplicação do *framework* em outros setores do agronegócios também é válido e importante para o seu aperfeiçoamento.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitação do trabalho aponta-se o método do estudo de caso como forte indicador empírico, mas com baixo poder de generalização. Ou seja, a “leitura” da Casa Valduga e de seus produtos e serviços é uma maneira idiossincrática de vê-la sem condições técnicas de generalizar os resultados encontrados para outras vinícolas. Ademais, falta o amadurecimento da área de cocriação e de coevolução, exigindo assim mais pesquisas empíricas específicas para que, no futuro, possa haver uma meta-análise e/ou outros

agrupamentos de informações para a formação de padrões consistentes ao longo do tempo de produção e consumo de vinhos.

Outra limitação constatada é a questão do viés do pesquisador que sempre pode influenciar os estudos qualitativos. Não é possível negar que “todo olho traz consigo sua névoa” (DIDI-HUBERMAN, 1998, p.77).

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, Winter 1989.

ABELL, D. F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ACADEMIA DO VINHO. **Ciclo da videira**. Disponível em:
<http://www.academiadovinho.com.br/> Acesso em: Janeiro de 2011.

ALBUQUERQUE, A. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 23 de Agosto de 2010.

ALVES, C. C. A necessidade do entendimento da formação da teoria valor-trabalho para uma possível prática revolucionária. In: **III Conferência Internacional La obra de Carlos Marx y los desafíos do Siglo XXI**, 2006, Habana. La obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI - Resumos, 2006.

ALVES-MAZOTT, A.J. Uso e abuso do estudo de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v.39, n.129, set./dez., 2006.

AMABILE, T. M. **The social psychology of creativity**. Boulder: Westview Press, 1996.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANDER-EGG, E. **Técnicas de investigación social**. Buenos Aires: Lumen, 1995.

ANDERSON, P. **As origens da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

ANDREA. **Entrevista sobre a Casa Valduga**: depoimento [17/09/2010]. Entrevistador: Paulo Hayashi Jr. Bento Gonçalves: Casa Valduga - RS, 2010. Entrevista concedida para a pesquisa.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

_____. Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 449-461, 1991.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SOMMELIERS. **Vinhos kosher**. Página da internet. Endereço: http://www.abs-sp.com.br/conteudo/page_cont_74.asp Acessado em setembro/2010.

AZEVEDO, A. O especialista amador. **Tam nas nuvens**. Setembro/2010.

BACH, Christina E. **Como explicar arte a lebres mortas? Estratégias da arte no segundo pós-guerra**: Tony Smith, Frank Stella, Donald Judd, Grupo Fluxus, Joseph Beuys e Andy Warhol. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2003. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em História Social da Cultura do Departamento de História, PUC-Rio. Rio de Janeiro, Novembro de 2003.

BACH, G.L.; FLANAGAN, R.; HOWELL, J.; LEVYM F.; LIMA, A. **Microeconomics**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987.

BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

BACON, F. **Novum Organun**. São Paulo: Nova Cultural Ltda, São Paulo, 1999.

BAKER, T. Resources in play: Bricolage in the Toy Store(y). **Journal of Business Venturing**, vol. 22, issue 5, pages 694-711, 2007.

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

BARBOSA, M. Aumenta fatia do vinho nacional no mercado. **Folha Online**. 26 de Abril de 2010. Acessado em Outubro/2010. Endereço: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u725978.shtml>

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage **Journal of Management**. v.17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Commentary: a hierarchy of corporate resources (A.L. Brumagin). In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in Strategic Management**. Greenwich : Jai Press, 1994.

_____. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: In: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in Strategic Management** (v. 8). Greenwich: Jai Press, 1992.

_____. The resource-based theory of the firm. **Organization Science**, v. 7, n. 5, 1996.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**. v.27, 643-650, 2001.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (ed.) **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

BARNEY, J.B.; MACKEY, T.B. Testing resource-based theory. In: KETCHEN JR., D.J.; BERGH, D.D. (ed.) **Research methodology in strategy and management**, v.2. Oxford: Elsevier, 2005.

BAUM, J.A.C.; SINGH, J.V. Organization-Environment Coevolution. In: BAUM, J.A.C.; SINGH, J.V (ed.) **The Evolutionary Dynamics of Organizations**. New York: Oxford University Press, 1994.

BELLUZZO, L. G. M. **Valor e capitalismo: um ensaio sobre a economia política**. Campinas: I.E. Unicamp, 1998.

BENJAMIN, B.A.; PODOLNY, J.M. Status, quality, and social order in the California wine industry. **Administrative Science Quarterly**; v. 44, n.3, Sep. 1999.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

BERTERO, C.O.; VASCONCELOS, F.C.de; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresa**. V. 43, n. 4, 2003.

BEUYS, J. **Energy plan for the western man**. New York: Four Walls Eight Windows, 1990.

BONOMA, T.V. Case research in Marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**. 22, May 1985.

BORER, A. **Joseph Beuys**. São Paulo: Cosac e Naify, 2001.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, 1-15, 2000.

_____.; _____. What does value mean and how is it created, maintained and destroyed? Academy of Management Annual Meeting. Seattle, 2003.

BOYD JR., H. W., WESTFALL, R. **Pesquisa Mercadológica**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1987.

BRUMAGIN, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich : Jai Press, 1994.

Cambridge: Harvard U. P, 1982.

BLUME, R. **Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira**. Porto Alegre: UFRGS, 2008. 362p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BRANDENBURGER, A.M.; STUART JR., H.W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v.5, n.1, Spring, 1996.

BRASIL. LEI Nº 9.279, DE 14 DE MAIO DE 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279.htm Acessado em 12 de Fevereiro de 2011.

BRECHT, B. Bertolt Brecht entrevista o CINEMANOVO. **Cinema Caipira**, Kino-Olho, n. 78, 2010.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; DE SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BURIN, D.L. **A comunicação na cadeia produtiva do vinho**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. 125 p. Dissertação (Mestrado) - Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

BURNES, B. **Managing change**: a strategic approach to organizational dynamics. London: Pitman Publishing, 1996.

BURRELL, G., e MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**: Elements of sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.

CALLADO, A. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha.** UFRGS, 2010. 216 p. Tese (Doutorado) - Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CAMPBELL, D.T. <Grados de libertad> y el estudio de casos. **Estudios de Psicología**, nº 11, p. 56-68, 1982.

CARCANHOLO, R.A. A teoria do valor e a mágica de Smith: uma interpretação anti-Ricardiana. **1º Encontro Nacional de Economia Clássica e Política.** Niterói: RJ, 1996.

_____. A dialética da mercadoria: guia de leitura. **Cadernos ANGE**, nº 4, 1993.

_____. O valor, a riqueza e a teoria de Smith. **Análise Econômica.** Ano 9, Nº 15, p.183-205, Março/1991.

_____. Sobre a natureza do dinheiro em Marx. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política.** Rio de Janeiro, n. 11, dezembro de 2002.

_____.; TEIXEIRA, O.A. Sobre a leitura Ricardiana de Marx. **Ensaio FEE.** Porto Alegre, 13, 2, 1992.

CARNEIRO, J.; CAVALCANTI, M. A.; SILVA, J. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. In: **Encontro Anual da ANPAD (23º: 1999: Foz do Iguaçu).** Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. [CD-Rom].

CASA VALDUGA. **História da Casa de Madeira.** Página da internet. Endereço: <http://www.casamadeira.com.br/historia.php> Acessado em setembro/2010.

CASA VALDUGA-RIO. Espumante 130. Página da Internet. Endereço: www.casavalduga-rio.com.br/linhaesp130.html Acessado em 25 de Abril de 2011.

CATALUÑA, Ernesto. **As uvas e os vinhos.** Rio de Janeiro: Editora Globo, 1988.

CERQUEIRA, H. E. A da G. Sobre a filosofia moral de Adam Smith. **XXXIV Encontro da ANPEC,** Salvador, Bahia, 2006a.

_____. Adam Smith e seu contexto: o iluminismo escocês. **Economia e Sociedade.** Campinas, v. 15, n. 1 (26), p. 1-28, jan./jun. 2006b.

CHAHARBAGHI, K.; LYNCH, R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**. 37, 1, p.45-50, 1999.

CHANDLER, A.D. **Strategy and structure**: chapters in the history of industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 33-48, 1991.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. **Sociology**, v.6, n.1, p. 1-22, 1972.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

CIPOLLA, F.P. A inovação do produto em Marx. **III Congresso da Sociedade de Economia Política**. Niterói: RJ, 1997.

CLONT, J.G. **The concept of reliability as it pertains to data from qualitative research**, 1992. Documento eletrônico. Disponível em: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED363628.pdf>
Acessado em: 25 de Fevereiro de 2011.

COASE, R. H. **Essays on Economics and Economists**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1995.

CONNER, K.R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**. V.17, n. 1, 121-154, 1991.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C.K. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. **Organization Science**. V.7, n.5, sept-oct 1996.

CORVO, A. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 24 de Agosto de 2010.

CRESWELL, John W. **Research design**: qualitativa, quantitative and mixed methods approaches. Thousand Oaks: Sage, 2003.

DALMONICO, C. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 08 de Julho de 2010.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, october 1994.

DIDI-HUBERMAN, G. **O que vemos, o que nos olha**. São Paulo: Ed. 34, 1998.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n. 12, 1989.

DOSI G. , D. J. TEECE e S. WINTER . Toward a Theory of Corporate Coherence : Preliminary Remarks. In: G. DOSI, R. GIANNETTI e P. A. TONINELLI (Eds.) **Technology and Enterprise in a Historical Perspective**. Oxford: Clarendon Press, 1992.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DUCHAMP, M. “O ato criador”. In: BATTCOCK, G. **A Nova Arte**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 2002.

DUTY FREE DUFREY. **Consulta de vinhos e espumantes**. Página da internet. Endereço: http://www.dutyfreedufry.com.br/category.asp?catalog_name=DutyFree_PT&category_name=Bebidas_Champagne+e+Espumantes&Page=1&Store_Name=Bebidas. Acessado em setembro/2010.

EDVARDSSON, B.; TRONVOLL, B.; GRUBER, T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. **Journal of the Academic of Marketing Science**. April 2010

EMBRAPA UVA e VINHO. **Projeto**. Página da internet. Endereço: <http://www.cnpuv.embrapa.br/pesquisa/pmu/projetos.html>. Acessado em setembro/2010.

ERBES, L.C. **A alma de um povo: 7 décadas da festa da uva**. Caxias do Sul: Maneco ed., 2000.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D. MEYER-STAMER, J. **Systemic Competitiveness**. New Governance Patterns for Industrial Development. London: Frank Cass, 1996.

FALCATE, I. O vale dos vinhedos no contexto histórico e socioeconômico regional. In: FALCATE, I.; MANDELLI, F. (org). **Vale dos Vinhedos: caracterização geográfica da região**. Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1999.

FALCATE, I.; FLORES, C.A.; FASOLO, P.J.; POTTER, R.O. O vale dos vinhedos no contexto ambiental regional. In: FALCATE, I.; MANDELLI, F. (org). **Vale dos Vinhedos: caracterização geográfica da região**. Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1999.

FALCÃO, T.F. **A indicação geográfica de vinhos finos segundo a percepção de confrades brasileiros**. Porto Alegre: UFRGS, 2008. 108p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FERNÁNDEZ, S.P. **O papel dos recursos estratégicos no desempenho competitivo internacional: Casos de análises no setor vitivinícola do Vale do Rio Negro Argentino**. Porto Alegre: UFRGS, 2008. 249p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FERNELEY, E.; BELL, F. Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs. **Technovation**, vol. 26, no. 2, pp. 232-41, 2006.

FENSTERSEIFER, J.E. The emerging Brazilian wine industry: Challenges and prospects for the serra gaúcha wine cluster. **3rd International Wine Business Research Conference**, Montpellier, 6-7-8 July 2006.

FEYRABEND, Paul. **Contra o método**. São Paulo: Unesp, 2003.

FIANI, R. Teoria Econômica Clássica e Teoria Econômica Marginalista. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 10, n. 4, 1990.

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

FOSS, K., FOSS, N. J. Creating, capturing and protecting value: A property rights-based view of competitive strategy. Working paper, Copenhagen Business School, 2002.

FUJIOKA, Yoshirou. A consideration of the processo f co-creation of value with customers. **Artificial Life Robotics**, 14:101-103, 2009.

GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, v. 19, p.193-1201, 1998.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GELLIE, T. **What we-ve been drinking**. Decanter. 20 a 27 de Fevereiro, 2009. Acesso eletrônico em: <http://www.decanter.com/specials/485082/what-we-ve-been-drinking-20-february-27-february-2009>. Acessado em outubro/2010.

GERGAUD, O.; LIVAT, F. How do consumers use signals do assess quality? **3° International Wine Business Research Conference**, Montpellier, 6-7-8 July 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 1991

GILMORE, A.; CARSON, D. “Integrative” qualitative methods in a service context. **Marketing Intelligence & Planning**. v.14, n. 6, p. 21-26, 1996.

GIMENEZ, F.A.; PELISSON, C.; KRUGER, E.G., HAYASHI JR., P.. Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas. In: ANGELO, C.F.de; SILVEIRA, J.A.G.da (ed.) **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, Fernando A P. O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa em estudos organizacionais. **Texto de trabalho**. Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Depto de Administração, Agosto de 2001.

GIOVANAZ, N.; NETTO, C. **Entrevista sobre Assessoria de Imprensa**: depoimento [10/08/2010]. Entrevistador: Paulo Hayashi Jr. Porto Alegre: Comunicative + Ideale – RS, 2010. Entrevista concedida para a pesquisa.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, 1995.

GOLAFSHANI, N. Understanding reliability and validity in qualitative research. **The Quality Report**, v. 8, n.4, December 2003.

GOLDENBERG, M. **A arte da pesquisa**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOLDSTEIN, R.; ALMEMBERG, J.; DREBER, A.; EMERSON, J.W.; HERSCHKOWITSCH, A.; KATZ, J. Do more expensive wines taste better? evidence from a large sample of blind tastings. **Journal of Wine Economics**, v. 3, n. 1, p. 1–9, Spring 2008.

GOLLO, S.S. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva**: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. Porto Alegre: UFRGS, 2006. 359 p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GONÇALVEZ, F. Vinhos do Brasil: Casa Valduga. **Escrivinhos**. s/l, 24 de agosto de 2010. Disponível em: < http://www.escrivinhos.com/2010_08_01_archive.html> Acesso em: 26 de Janeiro de 2011.

GORMAN, G.E.; CLAYTON, P. **Qualitative research for the information professional**: A practical handbook. Cornwall: Facet Publishing, 2005.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

GROFF, L. Iniciação ao conhecimento de Adolfo Alberto Lona. In: LONA, A.A. **Vinhos**: degustação, elaboração e serviço. Porto Alegre: Editora Age, 1999.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. **Marketing theory**, v.6, n.3, 2006.

GRUPO DE PROCESSOS BIOTECNOLÓGICOS. **Produção de vinho tinto**. Documento eletrônico, 2004. Disponível em: http://www.enq.ufsc.br/labs/probio/disc_eng_bioq/trabalhos_pos2004/vinho_cerveja/processo_vinho_tinto.html Acessado em: 24 de Abril de 2011.

GUSMÃO, S.L.L.de. **Proposição de um esquema integrando a Teoria das Restrições e a Teoria dos Custos de Transação para identificação e análise de restrições em cadeias de suprimentos**: estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2004. 222p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

HAFSI, T.; THOMAS, H. The field of strategy: in search of a walking stick. **European Management Journal**. v.23, n.5, 2005.

HALL, R. H. **Organizations**: structure and process. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v.13, p.135-144, Feb. 1992.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Campus, 1995

HATCH, M. J. **Organizational theory**: modern, symbolic and post-modern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997

HATCH, M.; MEISIEK. The social sculpting of symbolic value: the case of Apple products. European Science Foundation - **Exploratory Workshop**. Italy: Milan, 2007.

HAYASHI JR., Paulo; BULGACOV, Sergio; BARANIUK, James A. O uso de recursos para mudanças de conteúdo estratégico: Um estudo comparativo de casos no setor de massas alimentícias no Paraná. In: COSTA, Benny K., ALMEIDA, Martinho I.R.de. **Estratégia: Aplicações setoriais e estudos de caso**. Curitiba: Juruá, 2007

HENRY, A. **Understanding strategic management**. London: Oxford University Press, 2007.

HENRY, J.F. Adam Smith and the theory of value: Chapter six considered. **History of Economics Review**, n. 31, Winter 2000.

HILLIS, D. W. Co-evolving parasites improve simulated evolution as an optimization procedure. In: LANGTON, C., TAYLOR, C., FARMER, J. D., & RASMUSSEN, S. (eds), **Artificial life 2**. Redwood City, CA: Addison-Wesley, 1991.

HOFER, Charles W.; SCHENDEL, Dan. **Strategy Formulation**: Analytical Concepts. Saint Paul: West Publ., 1978.

HOLBROOK, M. B. Customer Value: A Framework for Analysis and Research. **Advances in Consumer Research**, 23(1), 138-142, 1996.

HUNT, S. Economic growth: should policy focus on investment or dynamic competition. **European Business Review**, v.19, n.4, 2007.

_____. ; MORGAN, R.M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v.59, p.1-15, April 1995.

HUSBANDS, P.; MILL, F. Simulated co-evolution as the mechanism for emergent planning and scheduling. In Belew, R. K. and Booker, L. B., editors, **Proceedings of the Fourth International Conference on Genetic Algorithms**, pages 264–270, Morgan Kaufmann, San Mateo, California, 1991.

IBRAVIN. A Viticultura Brasileira. Documento Eletrônico. 2009. Acessado em Outubro/2010. Endereço: <http://www.ibravin.org.br/brasilvitivinicola.php>

JACOBIDES, M.G.; WINTER, S.G. The Co-evolution of Capability and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production. **Strategic Management Journal**, vol. 26, No.5, May: pp. 395-413, 2005.

JAMESON, F.. O pós-modernismo e a sociedade de consumo. In Kaplan, A. (Org.). **O mal estar no pós-modernismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.

_____. **Modernidade singular**: ensaio sobre a ontologia do presente Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, Dec. 1979.

JOHNSON, H. Foreword. In: WILSON, J.E. **Terroir**: The role of geology, climate, and culture in the making of French wines. Berkeley: University of California Press, 1998.

JOHNSON, R.B. Examining the validity structure of qualitative research. **Education**. Winter 1997.

JOPPE, M. The research process. 2000 Documento eletrônico. Endereço: <http://www.htm.uoguelph.ca/pagefiles/MJResearch/ResearchProcess/Validity.htm> Acessado em: 26 de Fevereiro de 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio Janeiro: Elsevier, 1997.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: Como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Câmpus, 1996.

KERENYI, Karl. **Dionysos**: Archetypal image of indestructible life. New Jersey, Princeton University, 1996.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1979.

KIENTZ, Albert. **Comunicação de massa**: análise de conteúdo. Rio de Janeiro: Eldorado, 1973.

KORKMAN, O. Customer Value Formation in Practice: A Practice-**Theoretical**

Approach. Report A155. Helsinki: Hanken Swedish School of Economics Finland, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.C.; GROEN, A.J. The resource-based view: A review and assessment of its critiques. **Journal of Management**. v.36, n.1, January, 2010.

LANCMAN, S. A ecologia como foco da arte – Beuys e Krajcberg. **Revista Porto Arte**. 7. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

LAROUSSE DO VINHO. São Paulo: Larousse do Brasil, 2004.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resourcebased view. **Academy of Management Review**, v.31, n.3, p. 638–658, 2006.

LEDUR, G. **Entrevista sobre a DiVino e a Casa Valduga**: depoimento [30/07/2010]. Entrevistador: Paulo Hayashi Jr. Porto Alegre: DiVino – RS, 2010. Entrevista concedida para a pesquisa.

LENDREVIE, J.; LINDON, D.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, V.. **Mercator**: teoria e prática do marketing. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

LEPAK, D.P.; SMITH, K.G.; TAYLOR, M.S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**. v.32, n.1, 180-194, 2007.

LÉVI-STRAUSS, C. **O pensamento selvagem**. Campinas: Papyrus, 2006.

LEWIN, A.Y.; LONG, C.P.; CARROLL, T.M. The coevolution of new organizational forms. **Organizational Science**. v.10, n.5, p. 535-550, Sep-Oct 1999.

LEWIN, A.Y.; VOLBERDA, H.W. The future of organization studies: beyond the selection-adaptation debate. In: HITT, M.A.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S. (ed.) **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Oxford: Blackwell Publisher, 2006.

LICHT, D. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 29 de Julho de 2010.

LIPPARINI, A.; CAZZOLA, F.; PISARELLI, P. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffé. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40, n.2, p.16-25, Abr./Jun. 2000.

LONA, A.A. Normalidade. **Artigos do IBRAVIN**. Dezembro de 2009. Acessado em Outubro/2010. Endereço: http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=361&tipo=A

LONA, A. A. **Vinhos**: degustação, elaboração e serviço. Porto Alegre: Editora Age, 1999.

LOUREIRO, J. **Entrevista sobre Representação comercial e a Casa Valduga**: depoimento [23/07/2010]. Entrevistador: Paulo Hayashi Jr. Porto Alegre: Mercado Público de Porto Alegre – RS, 2010. Entrevista concedida para a pesquisa.

LOURIDAS, P. Design as bricolage: anthropology meets design thinking. **Design Studies**, v.20, n. 6, p.517—535, November 1999.

LOVATEL, E. **Fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha**. Porto Alegre: Convênio UFRGS-UCS, 2002, 178p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Universidade de Caxias do Sul, 20032.

MACEDO, L.A.M. A invenção da teoria “Ricardiana” de renda da terra: Anderson (1777) ou Malthus-West (1815)? **III Encontro Nacional de Economia Política**. Niterói, junho de 1998.

MCKELVEY, B. Managing coevolutionary dynamics. **18th EGOS Conference**, Barcelona, Spain, July 4-6, 2002.

MADALOSSO, G. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 30 de Julho de 2010.

MAHONEY, J. T. Organizational Economics within the conversation of strategic management. In: **Advances in strategic management**. Vol 8. Greenwich: JAI Press, 1992.

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

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

MARX, K. **A miséria da filosofia**. São Paulo: Global, 1989.

_____. **O capital**. Vol. I, tomo I. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

_____. **Para a crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MASIERO, L. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 26 de Julho de 2010.

MCCARTHT, E.J. **Basic Marketing: A managerial approach**. Illinois: Irwin, 1960.

MELLO, L.M.R. Vitivinicultura brasileira: Panorama 2009. Embrapa Uva e Vinho. Documento eletrônico. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/prodvit2009vf.pdf> Acessado em: Janeiro de 2011.

MELO, R. Apontamentos sobre a categoria valor de uso. **Tempo de ciência**. v.14, n.28, 2007.

MENEZES, D.C. de. **Os valores pessoais dos consumidores internacionais de vinho orgânico: Um estudo comparativo entre grupos**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. 165p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MEYER-STAMER, Jörg. **Systemic competitiveness revised**. Working paper Mesopartner. Electronic Document. http://www.mesopartner.com/publications/Systemic_revisited.pdf 2005 Homepage accessed: 06/12/2008.

MICHELON, S. **Entrevista sobre a Casa Valduga**: depoimento [18/08/2010]. Entrevistador: Paulo Hayashi Jr. Bento Gonçalves: Casa Valduga - RS, 2010. Entrevista concedida para a pesquisa.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, n. 3, p. 519-543, 1996.

MINTZBERG, H.; ASHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. In: MINTZBERG, H. QUINN, J.M. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1996.

_____. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Research Notes and Communications Learning 1, Planning 0: reply to Igor Ansoff. **Strategic Management Journal**. v.12, n.6, 1991.

_____. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, **Advances in Strategic Management**, vol.5. JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988

MINTZBERG, H.; VAN der HEYDEN, L. Re-viewing the organization. **Ivey Business Journal**. September/October, 2000.

MOLLO, M. de L. R. A relação entre moeda e valor em Marx. In: **ANPEC Anais**, 17º Encontro da ANPEC, 1989.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **O método I – A natureza da natureza**. 2. ed. Portugal, Publicações Europa-América, 1977.

MORSE, J.M. *et al.*, Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**. v.1, n. 2, 2002.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard U.P., 1982.

_____. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, 179-191, 1993.

NICOLAU, J.A. A contribuição de Sraffa para a teoria Ricardiana do valor. **Textos de Economia**, Vol. 3, No 1, 1989.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. Da cadeia de Valor à constelação de valor. In: VICENTE, M. (org.) **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OIV - Structure of the World vitivinicultural industry in 2007. Documento eletrônico. Endereço:

http://news.reseauconcept.net/images/oiv_uk/Client/Statistiques_commentaires_annexes_2007_EN.pdf. Acessado em Outubro/2010

OLBRISCH, F. **Entrevista sobre a Casa Valduga**: depoimento [18/08/2010]. Entrevistador: Paulo Hayashi Jr. Bento Gonçalves: Casa Valduga - RS, 2010. Entrevista concedida para a pesquisa.

PACHECO, Aristides de O.; SILVA, Siwla H. **Vinhos e uvas**: Guia internacional com mais de 2.000 citações. São Paulo: Senac 2000.

PAIVA, C. Os dois Ricardos. In: **Encontro Nacional de Economia Clássica e Política**, 1996, Niterói, 1996.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

_____. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. **Health Service Research**, 34:5, December 1999.

PAYNE, A.F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v.36, p.83-96, 2008.

PEARSON, Paul N. **Red Queen hypothesis** Encyclopedia of Life Sciences, 2001. Endereço: <http://www.els.net> acessado em: 22 de Fevereiro de 2011.

PELTONIEMI, M.; VUORI, E. Competitive intelligence and co-evolution within an organisation population”, **Proceedings of 6th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2005)**, September 8-9, Limerick, Ireland, 2005.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PEREIRA, N.L. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 02 de Agosto de 2010.

PETTIGREW A. **The Management of Strategic Change**. New York: Blackwell, 1988.

PIRES, V. Fetichismo na teoria marxista: um comentário. **Impulso**. Janeiro 1999.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**. v.12, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTUGAL, Ana C.M da C.M. O pensamento de Joseph Beyus e seus aspectos rituais em ação. **Dissertação de mestrado.** Rio de Janeiro, Dezembro de 2006.

POTTER, M.A.; DE JONG, K.A. Cooperative Coevolution: An Architecture for Evolving Coadapted Subcomponents. **Evolutionary Computation**, v. 8, n. 1, p. 1-29, 2000.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____.; _____. The co-creation connection. **Strategy + Business**. 27, 50-61, second quarter 2002.

_____.; _____. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, 79-87, January-February 2000.

PRICE, Pámela V. **Curiosidades sobre o vinho:** Brindar, beber e outras coisas a respeito. São Paulo: Senac, 2005.

PRIEM, R.L. A consumer perspective on value creation. **Academy of Management Review**, v. 32, n.1, 2007.

PRIEM, R.L.; BUTTER, J. E. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, 2001a.

_____.; _____. Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review** v. 26, n.1, p. 22–40, 2001b.

RAMASWAMY, V. Co-creation of value – Towards an expanded paradigm of value creation. **Marketing Review** v. 6, p.11-17, 2009.

RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 981-1004, 2004.

RASCHE, A. **The paradoxal foundation of Strategic Management.** Hamburg: Physica-Verlag, 2007.

RICARDO, D. **Notas aos princípios de economia política de Malthus**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

_____. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBINSON, J. **Confessions of a Wine Lover**. New York: Penguin, 1997.

ROBSON. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 28 de Julho de 2010.

ROCHA, E. P. **Magia e capitalismo: Um estudo antropológico da publicidade**. São Paulo: Braziliense, 1985.

RODRIGUES, Jacinto. Joseph Beuys – Um filósofo na arte e na cidade. **Documento eletrônico**. Endereço eletrônico: www.apagina.pt acessado em outubro/2008.

RODRIGUES, Suzana B.; CHILD, John. **Corporate Co-evolution: a Political perspective**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.

SANTOS, Sérgio de P. **Vinho e história**. São Paulo: Dórea Books and art, 1998.

ROUSE, M.J.; DAELLENBACH, U.S. More thinking on research methods for the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v.23, p. 963-967, 2002.

SCHAMEL, G.; ANDERSON, K. Wine quality and varietal, regional and

winery reputations: hedonic prices for Australia and New Zealand. **The Economic Record**, vol. 79, no. 246, 357–369, SEPTEMBER, 2003.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

SCHULZE, W. S. The two schools of thought in resource-based theory. In: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management: resource-based view of the firm** (v. 10).Greenwich: Jai Press,1994.

SEALE, C. Quality in qualitative research. **Qualitative Inquiry**, v.5, n. 4, 1999.

SEAPPA. Agricultura RS em destaque: Uva. Documento eletrônico. Endereço: <http://www.saa.rs.gov.br/uploads/1270061016Uva.pdf>. Acessado em Outubro/2010.

SEDDON, G. G. . A lógica poética de Joseph Beuys ou como reencontrar o próprio destino através da arte. In: **IV Encontro Latino-Americano dos Estados Gerais da Psicanálise**, 2005, São Paulo. www.estadosgeraisda.org.br. IV Encontro Latino-Americano, 2005.

SERRA, F.A.R., FERREIRA, M.P., PEREIRA, M.F. evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008.

SHRIVASTAVA, Rajendra; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H.K. The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of marketing**. v.27, p.777-802, 2001.

SILVA, Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SILVEIRA, B. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 28 de Julho de 2010.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction**. London: Sage, 2001.

SIRMON, D.G.; HITT, M.A.; IRELAND, R.D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p.273-292, 2007.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SINVAL, O.S. **Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha**. Porto Alegre: UFRGS, 2001. 181 p. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: ed. Abril, 1983.

SMITH, J.K. The problem of criteria for judging interpretive inquiry. **Educational Evaluation and Policy Analysis**. 6, 379-391, 1984.

SOY, S.K. The case study as a research method. 1997. Documento eletrônico. Disponível em: <http://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/usesusers/1391d1b.htm> Acessado em: 19 de Fevereiro, 2011.

SPOHRER, J. History, Definitions, Projections, Disruptions, Advances, Challenges. **Symposium on the Coevolution of Technology-Business Innovations**. IBM, 2005.

STERN, C. The Deconstruction of Value Chains. **Artigo eletrônico da 'The Boston Consulting Group'**. Disponível em www.bcg.com, 1998.

SUSIN, C.R. **Dinâmica estratégica da vinícola Miolo Ltda e o Vale dos Vinhedos**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. 106p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SZOLNOKI, G.; HERRMANN, R.; HOFFMANN, D. Origin, grape variety or packaging? analyzing the buying decision for wine with a conjoint experiment. **AAWE Working Paper** No. 72, November 2010. Disponível em: www.economists-wine.org Acessado em Janeiro de 2011.

TANAJURA, CA.S. **Resposta do questionário estruturado de pesquisa com especialistas** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <paulo.hayashi@hotmail.com> em 30 de Agosto de 2010.

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

TERUCHKIN, S.R.U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. 303 p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2003.

THOMAS, H. Mapping strategic management research. **Business and Economic History**, second series, v. 12, p.13-28, 1983.

TONIETTO, J. Afinal, o que é terroir? **Artigos Técnicos Embrapa Uva e Vinho**. Documento eletrônico. Disponível em: http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/afinal_o_que_terroir.pdf Acessado em: Janeiro de 2011.

TORRES, F.L. **Yves Klein, Andy Warhol e Joseph Beuys: Lugares de melancolia**. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2006. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em História Social da Cultura do Departamento de História, PUC-RIO, Rio de Janeiro, 2006.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

UCHA, D. Dia de comemoração para o vinho. **Jornal do Comércio**. 30/04/2010. Edição online: <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=26849>. Acessado em setembro/2010.

UVIBRA. **Importação de vinhos** - procedência (em litros). Relatório eletrônico. Endereço: http://www.uvibra.com.br/pdf/import_vinhos_espumantes_2003_dez2009.pdf. Acessado em Outubro/2010.

VALDUGA, J. **Entrevista sobre a Casa Valduga**: depoimento [18/08/2010]. Entrevistador: Paulo Hayashi Jr. Bento Gonçalves: Casa Valduga - RS, 2010. Entrevista concedida para a pesquisa.

VALLE, D.D. **Entrevista sobre a Casa Valduga**: depoimento [03/09/2010]. Entrevistador: Paulo Hayashi Jr. Bento Gonçalves: Casa Valduga - RS, 2010. Entrevista concedida para a pesquisa.

VARGO, S.L.; MAGLIO, P.P.; AKAKA, M.A. On value and value co-creation: a service system and service logic perspective. **European Management Journal**, 26, 145-152, 2008.

VIANA, C. **Entrevista sobre a DiVino e a Casa Valduga**: depoimento [30/07/2010]. Entrevistador: Paulo Hayashi Jr. Porto Alegre: DiVino – RS, 2010. Entrevista concedida para a pesquisa.

VIOTTI, Eduardo. Linha Premium. **Vinho Magazine**. Edição 71, Fevereiro de 2007.

WALTER, Silvana A.; SILVA, Eduardo Damião. Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: 6 a 19 de Setembro de 2008

WALTER, S.A.; BAPTISTA, P.de P.; AUGUSTO, P.O.M. Visão Baseada em Recursos: uma Análise dos Delineamentos Metodológicos e da Maturidade dessa Abordagem na Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: 6 a 19 de Setembro de 2008

WEBER, R. P. **Basic content analysis**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1990.

WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly** v.38, p. 628-652, 1993.

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

WILLIAMSON, O. Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management. **Journal of Supply Chain Management**. V. 44, n.2, April 2008.

_____. Why Law, Economics, and Organization? **Annual Review of Law and Social Science** v.1, p. 369-396, 2005.

_____. Strategizing, Economizing and Economic Organization. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 75-94, 1991

WIJNBERG, N.M.; GEMSER, G. Adding Value to Innovation: Impressionism and the transformation of the Selection System in Visual Arts. **Organization Science**, v.11, n.3, p. 323-329, 2000.

WINTER, G. A comparative discussion of the notion of 'validity' in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report* [On-line serial], 4(3/4), (2000, March). Available: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html> Acesso em 25 de Fevereiro de 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.

ZEITHAML, V.A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v.52, n.2, July, 1988.

ZEN, A. **A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. 270 p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ZUBEN, F.J. von. Co-evolução. Material não publicado. Disponível em ftp://ftp.dca.fee.unicamp.br/pub/docs/vonzuben/ia707_1s06/aulas/topico_coevol.pdf. s/d
Acessado em: Janeiro de 2011.

APÊNDICE A - RELAÇÃO DE ENTREVISTAS

RELAÇÃO DE ENTREVISTAS

Data	Entrevistado	Descrição	Categorização
09/07/2010	Giovana Pizato – Especialista de marketing – entrevista não gravada.		Empresa – Empresário
	Eduardo Galo – representante comercial da vinícola Tarapacá – entrevista não gravada		Empresa – Representante comercial
	Entrevista 3 – cliente da loja. Indicado pelo gerente. Não permitiu a gravação		Consumidor
	Entrevistado 4 – cliente da loja. Não permitiu a gravação		Consumidor
	Entrevistado 5 – cliente da loja. Indicado pelo gerente. Gravado.		Consumidor
12/07/2010	Entrevistado 6 – Jô Gravado	Consultora da loja. 13 anos de experiência	Empresa – Lojista
	Entrevistado 7 – Maristela. Gravado	Consultora da loja. 4 anos de experiência	Empresa – Lojista
	Entrevistado 8 Gravado	Consultora da loja	Empresa – Lojista
	Entrevistado 9 - Marlene Gravado	Consultora da loja. 8 anos e 5 meses	Empresa - Lojista
	Entrevista 10 – Turista Rio. Gravado	Turista Rio	Consumidor
	Entrevistado 11	Cliente da loja	Consumidor
13/07/2010	Entrevistado 12 Gravado	Sr. Orestes	Consumidor
	Entrevistas 13 e 14 não gravadas	2 Compradores da loja. Não permitiu a gravação.	Consumidor
	Entrevista 15 não gravada	Cliente preferencial da loja. Não permitiu a gravação	Consumidor
	Entrevista 16	Representante comercial da Aurora	Consumidor – Representante comercial
14/07/2010	Entrevista 17 a	Representantes do Vinho Sul – 2 pessoas	Empresa – Representante comercial
	Entrevista 17 b		
	Entrevista 18		Consumidor
	Entrevista 19		Consumidor
	Entrevista 20		Consumidor
	Entrevista 21	Doutorando da Engenharia Civil	Consumidor
16/07/2010	Entrevista 22		Consumidor
	Entrevista 23		Consumidor
	Entrevista 24		Consumidor
	Entrevista 25a	2 pessoas – esposa e a mulher jornalista	Consumidor
	Entrevista 25b		
	Entrevista 26	Pai do Eduardo Wilk	Consumidor
21/07/2010	Entrevista 27 – não	1 pessoa. O homem apenas foi	Consumidor

	gravado	entrevistado. A amiga não quis e a esposa chegou depois.	
	Entrevista 28	Assessor de imprensa do Jornal do Mercado	Empresa – Assessoria de Imprensa
	Entrevista 29 – não gravado	Sr. de idade. Aposentado. Bom conhecedor de vinhos	Consumidor
	Entrevista 30 – não gravado	Mulher. Compra vinhos para o marido que é apreciador.	Consumidor
22/07/2010	Entrevista 31	Marido entrevistado. Ele comprou R\$700 de vinhos depois	Consumidor
	Entrevista 32	Destacou logo no início a importância de relacionamentos com o lojista	Consumidor
23/07/2010	Entrevista 33	Luciano - Sócio-Proprietário da Vinhas da Lagoa	Empresa – Empresário
	Entrevista 34	Sr. Juarez Loureiro – Representante Comercial da Valduga	Empresa (Representante Comercial)
30/07/2010	Entrevista 35	Sr. Gabriel – Representante comercial da Valduga	Empresa (Representante comercial)
	Entrevista 36	Sr. Clayton – administrador DiVino	Empresa (Lojista)
10/08/2010	Entrevista 37a Entrevista 37b	Sra. Natália Giovanaz Sra. Carla Neto	Comunicative+Ideale Comunicative+Ideale
18/08/2010	Entrevista 38	Sr. João Valduga	Casa Valduga
	Entrevista 39	Sr. Silvano Michelin – gerente agrícola	Casa Valduga
	Entrevista 40	Sr. Fabiano Olbrisch – marketing	Casa Valduga
24/08/2010	2º onda de questionários eletrônicos		
03/09/2010	Entrevista 41	Sr. Daniel Dalla Valle	Enólogo Casa Valduga
17/06/2010	Entrevista 42	Sra. Andréa	Enoturismo

42 Entrevistas – 45 Entrevistados

Nº de Entrevistas	Nº de Entrevistados	Entrevistado	Relação
22	23	Clientes-consumidores	
7	7	Especialistas do setor, empresários	Giovana Pizzato, Luciano Ferreira da Vinhas da Lagoa, 5 consultores de venda
2	3	Assessoria de Imprensa	Natália e Carla da Communicate+Ideale e Assessoria de Imprensa do Mercado Público.
3	4	Representantes comerciais diversos	Aurora, Vinho Sul, Vinhos Sul, Tarapacá
3	3	Representantes comerciais da Casa Valduga	
5	5	Casa Valduga	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA A VINÍCOLA

PERGUNTAS PARA A CASA VALDUGA

Nome:

Cargo:

Há quanto tempo trabalha na empresa?

Principais tarefas exercidas na empresa?

Bom Dia/Boa Tarde,

De maneira geral, quais são os fatores históricos que levaram a Casa Valduga ser reconhecida como alto grau de sofisticação?

A história da Valduga é uma força atuante para levar a empresa adiante? Por quê?

Ainda há ligação com a cidade italiana de Rovereto? Há trocas de tecnologia entre Valduga x Itália ou Valduga x Resto do Mundo? Como?

Sobre a reconversão ou renovação dos vinhedos. Poderia comentar a questão. De onde vem as mudas? Qual a qualidade e o cuidado? A importância delas para a produção de vinhos ícones?

Sobre o sistema de condução das parreiras, para os vinhos ícones, apenas sistema de espaldeiras ou algum “truque” a mais? Ainda há sistema ‘latado’ na empresa?

Quais os cuidados e as práticas diferenciadas para se produzir um vinho ícone?

E como produzir um espumante ícone para o país? Quais foram os desafios e os pontos fortes da empresa para superar tais desafios?

Qual a importância dos parceiros de negócio, como a Decanter, a Banca 38 do mercado público de Porto Alegre para os negócios? Qual é a política e as práticas da Valduga para com estas empresas?

Qual a razão de não colocar os produtos da Casa Valduga nas prateleiras dos supermercados? Isso foi planejado ou aconteceu por acaso?

A empresa possui um departamento de marketing próprio? Há contratação de assessoria de mídia durante alguns meses do ano, prática comum de algumas vinícolas brasileiras?

O *terroir* da serra gaúcha é importante para os negócios? Qual a relação qualidade x *terroir* no caso da Valduga?

De que modo surgiu o pioneirismo para o sudeste gaúcho? Estudo? Pesquisa? Sorte?

Quais as práticas empregadas pela Valduga para produzir uvas de melhores qualidades para a produção de vinhos ícones, de guarda?

E quais as práticas tecnológicas, produtivas diferenciadas que a empresa utiliza para produzir vinhos ícones, de guarda, ao invés de vinhos mais simples? Há diferença entre as práticas?

Quais profissionais na empresa são os grandes responsáveis pela produção de vinhos ícones e por quê? O que eles têm de diferente e o que podem agregar ao vinho?

Os barris de carvalho são um diferencial para a Valduga? Ou é um item comum que os competidores também possuem?

Na empresa, há abertura para a criatividade dos enólogos? Como?

O que se pode dizer que aprendeu das gerações anteriores? O que traz ainda forte na mente quando se pensa nas práticas e ações destes pioneiros?

Quais os motivos que o levaram a construção das pousadas? Quais os principais benefícios para a vinícola Valduga? Quais as principais dificuldades?

E os restaurantes? Como o restaurante beneficia a vinícola? Quais os fatores da empresa que possibilitou a abertura e a manutenção com qualidade do restaurante?

Qual a importância da educação e aprendizagem do vinho pelo consumidor brasileiro para que a empresa possa continuar prosperando?

Qual é a razão de se ter uma adega tão grande? Qual planejamento estratégico?

A empresa adota algumas práticas e ferramentas de gestão? Quais são elas e suas importâncias para o desempenho da empresa?

A empresa sempre buscou a inovação como lema. Onde ela foi primeira antes que os outros, as outras vinícolas?

De onde partiu a prática do cliente “colher sua própria uva e vinificar seu próprio vinho”? Isso é bom para a empresa?

O que significa o conceito “Premium Winery do Brasil”? E quais os fatores principais para isso?

Como se integra a Casa Valduga, Casa de Pedra, Casa de Madeira, Domno? Estratégias de clientes diferentes? Como uma “unidade” ajuda a outra?

Há compartilhamento de muitos recursos entre as empresas? Quais são compartilhados, quais são exclusivos?

Há dificuldades em se produzir bebidas destiladas? O que a empresa teve que aprender?

Há dificuldades em se produzir suco de uva e geléias? A empresa sentiu dificuldades na ampliação da sua linha de produtos?

Quais as dificuldades de se produzir vinhos *kosher*? Como foram resolvidas tais dificuldades?

Quais as dificuldades da exportação? O que se aprende com este processo?

Quais são as parcerias internacionais da Valduga? Como a Valduga se beneficia? Há aprendizagem recíproca com isso?

Quais as dificuldades e os desafios para se produzir um *Gran Reserva*? O que a empresa precisou se adaptar? Quais os pontos fortes que possibilitaram tal empreitada? Quais os recursos limitantes da empresa para a linha *Gran Reserva*?

Como é organizado o encontro dos representantes comerciais e qual é o papel deles para o sucesso da Casa Valduga?

De que modo o setor comercial auxilia na inovação e no planejamento da empresa?
Como o comercial se torna “parceiro” de seus representantes comerciais?

Como trabalhar a experiência do cliente?

Quais os canais de comunicação da empresa com o consumidor final e como a empresa se beneficia com este contato?

A empresa adota algumas práticas e ferramentas de gestão? Quais são elas e suas importâncias para o desempenho da empresa?

Como se integra a Casa Valduga, Casa de Pedra, Casa de Madeira, Domo? Estratégias de clientes diferentes? Como uma “unidade” ajuda a outra?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO PARA CLIENTES E CONSUMIDORES DE VINHOS ÍCONES

Processo de Compra

- 1 - A interação com o varejista é diferente para comprar vinhos ícone, de guarda, em relação a outros tipos de vinho?
- 2 – Costuma trazer informações prévias sobre o produto a ser comprado? Como decide?
- 3 – Quais os fatores principais que influenciam a escolha de um vinho para compra?
- 4 - A embalagem e a imagem do produto influenciam ou o que importa é o conteúdo?
- 5 - A escolha do vinho é feita pensando-se nas outras pessoas?
- 6 - A sensação é igual entre comprar vinhos ícone nacional ou outro similar importado? Ou seja, ser “nacional” influencia?

Processo de Uso

- 1 - A preparação do ambiente e acompanhamentos para tomar vinhos ícones é diferente, caso fosse tomar outro tipo de vinho?
- 2 – Costuma tomar vinho ícone acompanhado de...
- 3 - A aprendizagem de se beber vinhos ícone é diferente de se beber vinho comum?
- 4 – Há compartilhamento de informações entre os degustadores?
- 5 – Quais os critérios para ser um bom vinho ícone?
- 6 – O grupo dialoga para chegar a um consenso sobre o valor do vinho?
- 7 – Existem outros elementos “fora do vinho” que podem influenciar a percepção do valor daquele vinho?
- 8 – Além das características físicas do vinho, o que mais pode ampliar sua satisfação com o produto?
- 9 – O que a indústria pode fazer a mais para aumentar sua satisfação?

Processo Pós-Uso

- 1 – Costuma buscar informações posteriores sobre o vinho tomado?
- 2 - Costuma anotar comentários, informações do rótulo, observações obtidas sobre o vinho tomado?
- 3 – Costuma entrar repassar suas percepções sobre o valor do vinho para outras pessoas? O varejista, a indústria, grupo de amigos? como é feito?

APÊNDICE D – RELAÇÃO DE CURSOS DE DEGUSTAÇÃO DE VINHOS

Empresa	Homepage	Contato
Personal Sommelier	www.personalsommelier.com.br	info@personalsommelier.com.br
Associação Brasileira de Enologia	www.enologia.org.br	abe.adriane@terra.com.br
WSET	www.wset.co.uk	alcirene@thewineschool.com.br
Vinícola Boscato	www.boscato.com.br	boscato@boscato.com.br
Vinícola Cordelier e Restaurante Don Ziero	www.cordelier.com.br	donziero@cordelier.com.br
Fundação ECarta	www.fundacaoecarta.org.br	nucleodovinho@fundacaoecarta.org.br
Associação Brasileira de Sommeliers - MG	www.abs-minas.com.br	No próprio site
Adega Expand	www.adegaexpand.com.br	
Salton	www.salton.com.br	comunicacao@salton.com.br
Miolo	www.miolo.com.br	escoladovinho@miolo.com.br
Vinícola Perini	www.perini.com.br	cursos@vinicolaperini.com.br
Belo Vinho	www.belovinho.com.br	contato@belovinho.com.br
Zahil	www.vinhoszahil.com.br	faleconosco@zahil.com.br
Ciclo das Vinhas	www.alexandracorvo.com.br	contato@alexandracorvo.com.br
Ville Du Vin	www.villeduvin.com.br	alphaville@villeduvin.com.br
Confraria Carioca	www.confrariacarioca.com.br	pedro@confrariacarioca.com.br
SBAV – Sociedade Associação Brasileira dos Amigos do Vinho	www.sbavsp.com.br	No próprio site
ABS-SP – Associação Brasileira de Sommeliers - SP	www.abs-sp.com.br	abs-sp@abs-sp.com.br
ABS-SP – Associação Brasileira de Sommeliers – RJ	www.abs-rio.com.br	No próprio site
Degustadores sem Fronteiras	www.degustadoresemfronteiras.com.br	contato@degustadoresemfronteiras.com.br
ABS-BA – Associação Brasileira de Sommeliers –BA		contato@abs-ba.com.br
Empório MultiMix	www.emporiomultimix.com.br	sac@emporiomultimix.com.br
Expand	www.expand.com.br	No próprio site
Casa Valduga Curitiba	www.casavaldugacuritiba.com.br	rp@andreporto.com
Embrapa Uva e Vinho	www.cnpuv.embrapa.br	zanus@cnpuv.embrapa.br

**APÊNDICE E - RELAÇÃO DE ASSESSORIAS DE IMPRENSA, COMUNICAÇÃO,
EVENTOS, INTELIGÊNCIA EM MARKETING/ESTRATÉGIA DE
RELACIONAMENTOS**

Empresa de Assessoria	Homepage	Contato
OAJ Gestão de Marketing	http://gestordemarketing.ning.com	oaj@gestordemarketing.com.br
MSImpacto	http://www.msimpacto.com/	info@msimpacto.com
Conceito.Com	www.conceitocom.com.br	conceitocom@conceitocom.com.br
CH2A	www.ch2a.com.br	contato@ch2a.com.br
Ecco - Escritório de Consultoria e Comunicação	www.ecco.inf.br	<contato@ecco.inf.br>
Texto Sul Assessoria	www.textoassessoria.com.br	imprensa@textoassessoria.com.br
Belém Com	www.belemcom.com.br	contato@belemcom.com.br
Rute Enriconi Assessoria Imprensa		
Sofia Carvalhosa Comunicação	http://www.sofiacarvalhosa.com.br	sofiahc@uol.com.br
Denise Cavalcante Assessoria de Imprensa	http://www.denisecavalcante.com.br	assessoria@denisecavalcante.com.br
Comunicative+Ideale	www.comunicative.com	comunicative@hotmail.com
Moglia Comunicação Empresarial	www.moglia.com.br	moglia@mogliacom.com.br
João Lombardo	Free Lancer	joao@lombardo.com.br
Básica Assessoria de Imprensa	http://basicacomunicacoes.com.br/	contato@basicacomunicacoes.com.br
Cristina Neves Comunicação	www.cristinaneves.com.br	contato@cristinaneves.com.br
SL Comunicação e Marketing	http://sonialopes.com.br/	slcomunicacao.com@gmail.com
Imagem Corporativa	http://www.imagemcorporativa.com.br	
Liziane Guazina		liziane@cnpuv.embrapa.br
Essência do Vinho		josejoaosantos@comunica essencia.com
MKTMIX	http://www.mktmix.com.br/	mktmix@mktmix.com.br
GADBIVIA	http://www.brivia.com.br/	contato@gadbrivia.com.br
Cunha Vaz e Associados	www.cunhavaz.com	brasil@cunhavaz.com
LPM Comunicação	http://www.lpmcom.pt/	lpmcom@lpmcom.pt

APÊNDICE F - RELAÇÃO DE IMPORTADORAS DE VINHOS

Nº	Nome	Site	Contato
1	Adega Alentejana	www.alentejana.com.br	vinhos@adegaalentejana.com.br
2	Allbee	www.allbee.com.br	No próprio site
3	Ana Import	www.anaimport.com.br	No próprio site
4	Antichi Saponi	www.antichisaponi.com.br	vendas@antichisaponi.com.br
5	Aurora	www.aurora.com.br	Empresa muito grande. Representante comercial no RS cleyton.leal@aurora.com.br
6	Berenguer Imports	www.berenguerimports.com.br	comercial@berenguerimports.com.br
7	Best Wine	www.bestwine.com.br	No próprio site
8	Bier & Wein importadora	www.buw.com	sac@buw.com.br
9	Bodega Barra	www.bodegabarra.com.br	vendas@bodegabarra.com.br
10	Bruck	www.bruck.com.br	atendimento@bruck.com.br
11	Cantu	www.cantu.com.br	No próprio site
12	Carvalho	www.carvalho.com.br	No próprio site
13	Casa Aragão	www.casaaragao.com.br	sac@casaaragao.com.br
14	Casa do Porto Vinhos	www.casadoportovinhos.com.br	vix@casadoporto.com
15	Casa do Vinho	www.casadovinho.com.br	No próprio site
16	Casa Flora	www.casaflora.com.br	No próprio site
17	Cellar	www.cellar-af.com.br	No próprio site
18	Cia do Vinho	www.ciadovinho.com.br	No próprio site
19	Comércio Import. Export. Metapunto Ltda	www.metapunto.com.br	contato@metapunto.com.br
20	De La Croix	www.delacroixvinhos.com.br	contato@delacroixvinhos.com.br
21	Decanter	www.decanter.com.br	sac@decanter.com.br
22	Del Maipo	www.delmaipo.com.br	delmaipo@delmaipo.com.br
23	Emaco Vinhos	www.emacovinhos.com.br	lourenca@emacovinhos.com.br
24	Ementa de Portugal	www.ementadeportugal.com	ementa@ementadeportugal.com
25	Empório Dinis	www.emporiumdinis.com.br	No próprio site
26	Empório Húngaro	www.emporiohungaro.com.br	contato@emporiohungaro.com.br
27	Empório La Rioja	www.emporiolarioja.com.br	vendas@emporiolarioja.com.br
28	Enoteca Fasano	www.enotecafasano.com.br	vendas@enotecafasano.com.br
29	Epice	www.epice.com.br	– site em construção
30	Expand	www.expand.com.br	No próprio site
31	Franco Suíça	www.francosuissa.com.br	No próprio site
32	FTP Wines	www.ftpwines.com.br	No próprio site
33	Garrafeira Real	www.garrafeirareal.com.br	falecom@garrafeirareal.com.br
34	Gastro Vin	www.gastrovin.com.br	gastrovin@gastrovin.com.br

35	Gómez Carrera	www.gomezcarrera.com.br	import@gomezcarrera.com.br
36	Grand Cru	www.grandcru.com.br	No próprio site
37	GrandVin	www.grandvin.com.br	grandvin@grandvin.com.br
38	Hannover Vinhos	www.hannovervinhos.com.br	No próprio site
39	Importadora Barrinhas	www.barrinhas.com.br	faleconosco@barrinhas.com.br
40	In Vino	www.invino.com.br	No próprio site
41	Interfood Importação	www.interfood.com.br	vendas@interfood.com.br
42	JOAR	www.joarimportadora.com.br	atendimento@joarimportadora.com.br
43	KB VinRose	www.kb-vinrose.com	vendas@kb-vinrose.com
44	La Cave Jado	http://cavejado.com.br/	No próprio site
45	La Charbonnade	www.lacharbonnade.com.br	lacharbonnade@lacharbonnade.com.br
46	La Vigne	www.lavigne.com.br	comercial@lavigne.com.br
47	Licínio Dias Importação	www.licinio.com.br	liciniodias@liciniodias.com.br
48	Lusitana	www.lusitanadevinhos.com.br	lusitanadevinhos@lusitanadevinhos.com.br
49	Magna Import	www.magnaimport.com.br	No próprio site
50	Maison des Caves	www.maisondescaves.com.br	No próprio site
51	Marimpex	www.marimpex.com.br	info@marimpex.com.br
52	Mistral	www.mistral.com.br	No próprio site
53	MM Mercearia e Gourmet	www.supermm.com.br	atendimento@supermm.com.br
54	MMV Vinhos	www.mmvinhos.com.br	mmvinhos@mmvinhos.com.br
55	Nova Fazendinha	www.novafazendinha.com.br	vendas@novafazendinha.com.br
56	Nunes Martins	www.nunesmartins.com.br	nunesmartins@nunesmartins.com.br
57	Obra Prima	www.obraprimaimportadora.com.br	info@obraprimaimportadora.com.br
58	Paralelo 35	www.paralelo35sul.com.br	contato@paralelo35sul.com.br
59	Pasta Itália	www.pastaitalia.com.br	No próprio site
60	Pernod Ricard	www.pernod-ricard.com.br	No próprio site
61	Porto a Porto	www.portoaporto.com	No próprio site
62	Porto Mediterrâneo	www.portomediterraneo.com.br	contato@portomediterraneo.com.br
63	Portus Cale	www.portuscale.com.br	portuscale@portuscale.com.br
64	Premium Wines	www.premiumwines.com.br	No próprio site
65	Quali Import	www.qualimport.com.br	esporao@qualimport.com.br
66	Ravin	www.ravin.com.br	Sem contato
67	Reloco	www.reloco.com.br	reloco@reloco.com.br
68	Reserva Austral	www.reservaaustral.com.br	info@reservaaustral.com.br
69	Sabor Luzitano	www.saborluzitano.com.br	No próprio site
70	Sabrage	www.sabrage.com.br	sabrage@sabrage.com.br
71	Santar	www.santar.com.br	No próprio site
72	Smart Buy Wines	www.smartbuywines.com.br	No próprio site
73	Stuttgart	www.stuttgart.com.br	sac@stuttgart.com.br
74	Terramater	www.terramater.com.br	contato@terramater.com.br
75	Terroir	www.terroirvinhos.com.br	No próprio site
76	Vinci	www.vincivinhos.com.br	No próprio site
77	Vinhas do Douro	www.vinhasdodouro.com.br	vinhasdodouro@vinhasdodouro.com.br
78	Vinhos do Mundo	www.vinhosdomundo.com.br	vinhos@vinhosdomundo.com.br
79	Vinhos DOC	www.vinhosdoc.com.br	vendas@vinhosdoc.com.br
80	Vinhos Zahil	www.vinhoszahil.com.br	No próprio site
81	Vinoteca	www.vinotecabrasil.com.br	No próprio site
82	Vins de France	www.vinsdefrance.com.br	No próprio site
83	Vintage Vinhos	www.vintagevinhos.com.br	No próprio site

84	Vitis Vinifera	http://loja.vitisvinifera.com.br	contato@vitisvinifera.com.br
85	Wine Company	www.winecompany.com.br	vendas@winecompany.com.br
86	Wine Maker	www.winemaker.com.br	No próprio site
87	Winery Import	www.wineryimport.com	info@wineryimport.com.br
88	World Wine	www.worldwine.com.br	No próprio site

APÊNDICE G – MODELO DE E-MAIL

Prezada Empresa de Assessoria de Imprensa/Marketing,

Venho por meio deste informar e pedir apoio para a realização de uma pesquisa acadêmica sem fins lucrativos em nível de doutorado para a conclusão da minha tese. Sou aluno de Administração da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - e estou realizando pesquisa sobre organizações vitivinícolas, seus recursos e competências para a produção e comercialização de vinhos super-premium/ícones. Todavia, a pesquisa não se restringe apenas as vinícolas, pois há outras organizações que parecem afetar a competitividade das mesmas. O que parece ser o caso da Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing. Assim, gostaria que fosse respondido um pequeno questionário sobre a importância da Assessoria de Imprensa/Marketing para o sucesso de uma organização Vinícola e como elas podem auxiliar as vinícolas em suas melhorias.

São poucas questões, não envolvendo a gestão da vinícola em si, mas a importância da Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing para a condição competitiva das vinícolas. Segue uma cópia do questionário em anexo (as mesmas perguntas seguem no corpo final deste e-mail). Peço gentilmente que o questionário seja respondido por uma pessoa de confiança e competência da empresa e que esteja familiarizado com o tema. É importante frisar que a empresa foi escolhida, pois foi constatado via pesquisa na internet o relacionamento dela com a prestação de serviços para o setor de vinhos.

Conto imensamente com a colaboração da empresa para a realização da pesquisa.

Fico no aguardo de uma resposta para breve e estou à disposição para eventuais esclarecimentos que se façam necessários.

Reforço que é uma pesquisa acadêmica sem fins comerciais e sem vínculo com as vinícolas, instituições setoriais ou outras empresas de assessoria de imprensa/marketing.

Muito obrigado.

Att,

Paulo Hayashi Junior

Doutorando em Administração

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Currículo: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4767846J2>

APÊNDICE H – MODELO DE QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA ASSESSORIA DE IMPRENSA/CONSULTORIA DE MARKETING

Questionário sobre Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing

(O questionário pode ser respondido no próprio arquivo do Word, salvo e encaminhado para o e-mail: paulo.hayashi@hotmail.com, ou então no próprio corpo do texto do e-mail. Quanto mais descritivo e informativo, melhor).

- 1 - Quais os diferenciais que a Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing oferece para uma Vinícola?
- 2 - Existe complementaridade de recursos e competências entre a Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing e a(s) vinícola(s)? Por quê?
- 3 - A Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing atua nas Comunidades Sociais Virtuais (blogs, orkuts, twitter) de consumidores de vinhos? Possui o próprio blog de vinhos? Possui o próprio blog de vinhos?
- 4 - A Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing pode auxiliar no aprimoramento da experiência do vinho por parte do consumidor? Como?
- 5 - Para o setor vinícola, são as mídias modernas (internet, blog, orkut, twitter, youtube) mais atuantes do que as mídias tradicionais (revistas, jornais)?
- 6 - De que forma a Assessoria de Imprensa/Marketing pode auxiliar na criatividade e na inovação da(s) vinícola(s)?
- 7 - Pode a Assessoria de Imprensa/Marketing influenciar na criação e manutenção de relacionamentos entre a vinícola e a comunidade local? Como? Exemplifique se possível
- 8- A Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing influencia na reputação da vinícola? Como?
- 9 - A Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing influencia a aprendizagem e o aperfeiçoamento contínuo de produtos e processos das vinícolas? Exemplifique se possível
- 10 - O papel da Assessoria/Consultoria de Imprensa/Marketing se torna mais decisivo para o sucesso de um produto quando se trata de um vinho super-premium/ícone?

APÊNDICE I – MODELO DE QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA CURSOS DE APRENDIZAGEM E DEGUSTAÇÃO DE VINHOS

1 – Os cursos de aprendizagem e degustação de vinhos diminuí a distância entre vinícolas e consumidores? Como? Exemplifique se possível

2 -Beber um vinho super-premium/ícone exige um certo grau de conhecimento por parte do consumidor? Como o curso auxilia nesta questão?

3 - O vinho super-premium/ícone exige um ambiente mais requintado de preparação do que um vinho mais simples?

4 - Como o curso de aprendizagem-degustação influencia no compartilhamento de experiências (inter)personais dos consumidores?

5 - Pode o curso de aprendizagem-degustação influenciar na criação e manutenção de relacionamentos entre a(s) vinícola(s) e a comunidade local? Como? Exemplifique se possível

6 - O curso de aprendizagem-degustação influencia na criatividade e no processo de inovação das vinícolas? Como?

7 - O curso de aprendizagem-degustação influencia na reputação da(s) vinícola(s)? Como?

8 - O curso influencia na aprendizagem e no aperfeiçoamento contínuo de produtos e processos da(s) vinícola(s)? Exemplifique se possível

9 – A instituição que organiza o curso de aprendizagem-degustação interage com a(s) vinícola(s), assessoria de imprensa, blogs, importadoras, lojista para a execução dos cursos?

10 - Na sua opinião, quais são os fatores decisivos para um bom relacionamento entre Vinícola-Lojista (V-L)? E entre Vinícola-Consumidor (V-C)?

Cargo do Respondente:

APÊNDICE J - QUESTIONÁRIO**IMPORTADORAS/DISTRIBUIDORAS/REPRESENTANTE COMERCIAL**

Instrução: responda as questões de maneira clara e procurando ilustrar com exemplos práticos do dia-a-dia. Não existe número mínimo ou máximo de linhas.

1 - A vinícola se torna mais competitiva com a Importadora/Distribuidora? Por quê?

Resposta:

2 – O plano de marketing do vinho/vinícola é feito pela própria Importadora? Tem participação da vinícola? Participação de Assessoria de Imprensa?

Resposta:

3 – A Importadora/Distribuidora/Representante Comercial influencia na criatividade e no processo de inovação da vinícola? Como?

Resposta:

4 - Pode a Importadora/Distribuidora/Representante Comercial influenciar na criação e manutenção de relacionamentos entre a vinícola e a comunidade local? Como? Exemplifique se possível

Resposta:

5 - A atuação da Importadora/Distribuidora/Representante Comercial influencia na reputação da Vinícola? Como?

Resposta:

6 – A Importadora/Distribuidora/Representante Comercial influencia na aprendizagem e no aperfeiçoamento contínuo de produtos e processos da vinícola? Exemplifique se possível

Resposta:

7 - Existe um diálogo aberto entre Importadora/Distribuidora-Vinícolas-Varejistas-Consumidores para melhorar ainda mais o produto?

Resposta:

8 – Na sua opinião, quais são os fatores decisivos para um bom relacionamento entre Vinícola-Importadora/Distribuidora? E entre Importadora/Distribuidora-Lojista?

Resposta:

9 - Como a Importadora/Distribuidora/Representante comercial “envolve”, “é visto”, “cativa” o lojista?

Resposta:

10 - Os serviços da Importadora/Distribuidora influenciam no conhecimento e na habilidade do consumidor de vinhos?

Resposta:

Cargo do Respondente:

APÊNDICE K - LEMBRETES DE PESQUISA

Apresentar-se como estudante do doutorado da UFRGS e agradecer pela oportunidade de realizar a pesquisa. Mencionar que os dados obtidos na empresa são de utilização exclusiva para fins didáticos. Não é uma pesquisa comercial. Perguntar se entrevistado não está muito ocupado e de deixá-lo a vontade caso precise interromper ou de pausar a conversa.

Iniciar a conversa falando a respeito da empresa, de como começou os negócios como maneira de "quebrar o gelo" inicial.

Sempre que possível obter dados fora da entrevista. Visualização de folder, documentos, entre outros.

Ao final da entrevista, pedir para conhecer a empresa, principalmente o setor produtivo e aquele onde o entrevistado trabalha.

Conversar, quando possível com outros funcionários além dos entrevistados e fazer anotações de campo.

Agradecer, novamente, e esclarecer a profundidade do trabalho e do futuro retorno ao empresário das informações obtidas na entrevista. Reforçar a importância da abertura para a entrevista, bem como do fundo acadêmico, não comercial, da mesma.