

**GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS PARA O SECTOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO:  
O POLO EMERGENTE DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

**GLOBALIZATION AND STRATEGIES FOR THE WINE PRODUCTION SECTOR IN  
BRAZIL: THE EMERGING VALE DO SÃO FRANCISCO POLE**

**Pedro Jorge Pereira Ramalho**

Professor Auxiliar da Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina – FACAP – PE,  
Brasil

E-mail: [pjpr@uol.com.br](mailto:pjpr@uol.com.br)

**António João de Sousa**

Director do Departamento de Gestão da Universidade de Évora Vice-Presidente do CEFAGE –  
Évora, Portugal

E-mail: [ajcs@uevora.pt](mailto:ajcs@uevora.pt)

## **GLOBALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS PARA O SECTOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO; O POLO EMERGENTE DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

### **RESUMO**

O sector vitivinícola mundial está a passar por um estado de transição. Experimenta uma ruptura crescente das fronteiras nacionais e consequente adesão a uma transnacionalidade económica, estratégica e política (globalização). Excedentário, o sector reconfigura-se.

O presente artigo, sendo decorrente de um trabalho de investigação que conduziu à elaboração de uma dissertação de mestrado, debruça-se sobre essa reconfiguração. Tem como objectivos específicos: (i) reflectir sobre a competitividade empresarial vitivinícola brasileira e local (Vale do São Francisco) num contexto de mercado global, centrando a análise na identificação e discussão das adaptações que estão a ser implementadas; (ii) propor linhas adicionais de acção estratégica; (iii) perspectivar as suas possibilidades de sucesso no novo contexto competitivo globalizado. A investigação foi centrada no método de estudo de caso múltiplo comparativo. Os resultados relevam a existência de um significativo potencial estratégico-competitivo capaz de se traduzir (caso sejam criadas as condições adequadas – estruturas empresariais e aspectos de gestão operacional) no estabelecimento de uma “concentração geográfica competitiva”, na linha das referidas “bases domésticas” de Michael Porter para a competitividade.

**Palavras-chave:** Estratégia; Competitividade; Vinhos; Vale do São Francisco; Brasil.

## **GLOBALIZATION AND STRATEGIES FOR THE WINE PRODUCTION SECTOR IN BRAZIL: THE EMERGING VALE DO SÃO FRANCISCO POLE**

### **ABSTRACT**

The wine production sector is going through a transition state all over the world. It is breaking up national boundaries and resulting in the adherence to a economic, strategic and political transnationality (globalization). Facing a surplus, the industry reconfigures itself.

This article, which is the result of research work that led to a Master degree dissertation, focuses on this reconfiguration. Its specific objectives are: (i) to reflect on the business competitiveness of the local (Vale do São Francisco) and national wine production sector in a global market, focusing the analysis on the identification and discussion of adjustments that are being implemented, (ii) proposing additional lines of strategic action, (iii) analyzing prospects of success in the new global competitive environment. The research adopted the comparative multiple case study method. The results highlight the existence of a strategic and competitive potential that can be translated (if the proper conditions are created – business structures and operational management aspects) into the establishment of a "competitive geographic concentration" in line with the Michael Porter's clusters for competitiveness.

**Keywords:** Strategy; Competitiveness; Wines; Vale do São Francisco; Brazil.

## **1 INTRODUÇÃO**

A indústria mundial vitivinícola apresenta excesso de capacidade crónico e atravessa um processo de recentragem estratégica, com a formação de oligopólios e crescimento das exportações. Tem uma procura globalmente declinante (com tendência à estabilização nos anos mais recentes), com alterações significativas nos hábitos de consumo.

No Brasil a indústria está apenas no início da sua reconfiguração, revelando avanços significativos mas, também, as dificuldades inerentes à crescente liberalização do comércio.

É, pois, tendo como pano de fundo este quadro referencial que o estudo se desenvolveu, focado no sector vitivinícola do Vale de São Francisco, contextualizando-o nas realidades vitivinícolas nacional e mundial.

Privilegia-se a discussão estratégica em torno da (re)formulação de estratégias e da transformação de estruturas que as empresas vitivinícolas locais estão a implementar e que constituem aspectos fundamentais que importa conhecer.

Consequentemente, algumas questões pertinentes são colocadas: Que estratégias e estruturas existem nas empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco? Qual a sua postura perante os desafios da globalização de mercados? Que perspectivar em termos estratégicos para melhorar a sua competitividade?

São estas as grandes questões que serviram de orientação ao estudo e estão na base dos objectivos traçados: estudar a competitividade empresarial pela apreciação das adaptações que estão sendo implementadas, propor linhas adicionais de acção estratégica e perspectivar as possibilidades de sucesso no novo contexto competitivo.

Começamos por apresentar os referenciais conceptuais do estudo para, depois, explicitar a metodologia utilizada e explorar a vertente empírica.

## **2 REFERENCIAIS TEÓRICOS DA GESTÃO E SECTOR VITIVINÍCOLA**

### **2.1 AUTORES DE REFERÊNCIA DA GESTÃO E RESPECTIVAS TEORIAS**

O presente estudo não tem quaisquer pretensões prescritivas e normativas. Recorreu a concepções, modelos e técnicas que se revestem, utilizando as perspectivas de Sousa (2000), tanto

da racionalidade objectiva e da formalização da *Escola do Planeamento Estratégico* (Ansoff, 1977, 1990) quanto da maior ou menor subjetividade processual e informalização da *Escola Híbrida*, com a Análise Estrutural de Indústrias e da Concorrência (Porter, 1999) ou o Modelo de Intenção Estratégica e Polos de Competências (Hamel & Prahalad, 1994). Não descurando, obviamente, as concepções da emergência da estratégia, centradas em horizontes temporais curtos e na grande informalidade de processos (Mintzberg, 1994; Stacey, 1994) da *Escola de Gestão Estratégica*. Portanto, este trabalho articula concepções que se estendem da intencionalidade sistémico-contingente à emergência das estratégias.

Todos esses elementos conceptuais e instrumentais foram referências importantes no desenvolvimento da investigação, a fim de dar-lhe a operacionalidade necessária para responder à problemática fixada e alcançar os objectivos pretendidos.

Como esta investigação trata de um número restrito de casos, isso permitiu uma maior exploração e compreensão das situações observadas, para propor, mais convictamente, linhas adicionais de acção estratégica capazes de melhorar os aspectos operacionais da gestão e a competitividade das empresas do emergente polo vitivinícola do Vale do São Francisco.

O problema que se coloca tem, assim, duas dimensões críticas: a estratégica e a operacional. Relembrando Ansoff (1990), *o problema da gestão* pode ser entendido como uma busca de “equilíbrio de prioridades” entre as classes de decisões estratégicas e operacionais. Esta perspectiva encontra-se em linha com aquilo que também era defendido por Chandler (1962), nomeadamente o imperativo das decisões estratégicas e consequentes reconfigurações orgânicas das empresas (ajustamentos).

Em suma, a lógica adaptativa sistémico-contingente é o principal elemento integrador a que se recorreu neste estudo. Nesta perspectiva, assume-se que a resolução dos problemas da gestão, nas suas vertentes estratégica e operacional, requer a definição sistémica das lógicas, modelos e instrumentos de reflexão e de acção, mais adequados e prioritários a cada contexto específico, sempre de mudança, de modo a responder (adaptativamente) aos desafios emergentes com base nos recursos materiais e imateriais existentes e/ou que se venham a adquirir, para aproveitar as oportunidades de negócio... neste caso negócio do vinho.

## 2.2 QUADRO REFERENCIAL DO SECTOR VITIVINÍCOLA; DESEQUILÍBRIO E GLOBALIZAÇÃO

A indústria vitivinícola tem enfrentado, ao longo da sua trajetória, um ciclo relativamente constante nas suas crises de desequilíbrios entre a oferta e a procura. Se a devastação mundial provocada pela filoxera do século XIX teve consequências drásticas sobre a oferta, já o século XX trouxe uma situação inversa: a oferta começou a ser excedentária, com a agravante de assumir cariz crónico.

As perspectivas produtivas para as primeiras décadas deste milénio não são também animadoras, pois revelam que os organismos reguladores de mercado (principalmente no âmbito da União Europeia) continuarão a ter dificuldades para alcançar o pretendido equilíbrio entre oferta e procura, o que deixa antever grandes problemas, principalmente, para os produtores europeus, presos a uma crise de competitividade importante (Montaigne & Cousinié, 2004). Os indicadores das políticas intervencionistas praticadas pela Organização Comum de Mercado do Vinho (OCMV), a partir de 1999, revelam o seguinte: por um lado, alguma melhoria no nível de rendimento dos produtores mas, por outro lado, grandes dificuldades na busca do equilíbrio do mercado (Furlani, 2004).

Ao nível mundial, a reestruturação da indústria vitivinícola decorre daquilo a que também Montaigne e Cousinié (2004) denominam de “fenómeno da concorrência internacional” que, afinal, não é mais do que o reflexo da crescente globalização da economia mundial, válido para todos os sectores de actividade, quer se tratem de sectores emergentes quer de sectores tradicionais, como é o caso do sector vitivinícola.

Profundas alterações nos perfis da procura, em que mudanças no estilo de vida e de consumo das pessoas, maior preocupação com a saúde, preferência pela qualidade (com bom preço) e por vinhos leves, frutados e aromáticos, têm reconfigurado o mercado mundial, com reflexos ao nível da tendência global do consumo: em decréscimo desde meados da década de 80, com o consequente agravamento de excedentes estruturais (Dubus, 2005).

No entanto, essas mudanças no perfil do consumo de vinhos acabaram por criar novos espaços de (re)direcção estratégica no sector. Com efeito, se as pessoas passaram a beber menos, também passaram a beber melhor, o que pressupõe uma atenção acrescida por novas segmentações de mercados e produtos, pois essa tendência global decrescente e estagnante (últimos anos) do consumo esconde, certamente, tendências parciais opostas em função da qualidade do produto e dos países onde é consumido. Por outro lado, se antes o posicionamento competitivo mundial tinha

como principal pressuposto<sup>1</sup> o conceito do *Terroir*, a partir do qual os produtores europeus fazem predominar uma diferenciação associada à origem como parâmetro essencial do processo competitivo, hoje as grandes empresas globais (principalmente dos designados novos países produtores) buscam na padronização dos produtos o vector estratégico para a concentração empresarial. Abrem-se, assim, novos espaços, numa indústria em remodelação, que apelam a posicionamentos competitivos renovados, com vista a domínios de mercado e a aumentos de rentabilidades<sup>2</sup>. Tal processo inclui investimentos directos em vinhas por parte de empresas globais como é o caso, por exemplo, da empresa norte-americana Mondavi, considerada uma das 20 maiores do mundo do vinho (Coelho & Rastoin, 2004), em diversas regiões do globo, incluindo Europa, mais concretamente nas regiões da Toscana (Itália) e de Bordéus (França).

Todos esses movimentos espelham a transição pela qual está a passar a indústria vitivinícola mundial, hoje alinhada à globalização dos mercados, onde os principais agentes económicos transformadores são designados de “empresas multinacionais”, promotoras de concentração do capital financeiro, de tecnologia para o desenvolvimento de produtos e processos, e de domínio dos sistemas de distribuição.

Em suma, estamos perante um fenómeno que está para além da própria diversificação estratégica, classicamente exercida através do vector de internacionalização das operações empresariais, conforme propôs Ansoff nos anos 60. Hoje, a discussão é mais ampla. Trata-se do fenómeno de globalização em toda a sua amplitude e da decisão que as empresas têm de tomar, num contexto que reflecte uma tensão permanente entre tradição e modernidade das formas de produção vitivinícola: a adaptação ou a padronização dos produtos?<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> *Terroir* é um termo francês que significa “terra, solo, terreno”. Diz-se que um vinho tem *goût de terroir* (gosto da terra/território) quando reúne certas características e *nuances* de gostos e sabores típicos do solo e do clima em que foi produzido. Para mais detalhes, ver Pacheco, A. & Silva, S. (2003), *Vinhos & uvas*, (3ª ed), São Paulo: Editora Senac.

<sup>2</sup> A concentração da indústria vitivinícola caminha, assim, para uma reconfiguração que tem na diferenciação de custos e/ou liderança de custo total os formatos estratégicos através dos quais as grandes empresas globais abordam os mercados mundiais para, desse modo, terem hegemonia. As suas estratégias incluem o domínio das cadeias de distribuição e logística, grandes investimentos em vinhas e tecnologias de produção, para maximizarem produtividades e, conseqüentemente, criarem uma nova escala estratégica para atacarem o mercado global.

<sup>3</sup> A forma maniqueísta como a questão é aqui apresentada tem apenas a função de facilitar uma comparação conceptual. É claro que, dependendo dos seus objectivos, recursos e da própria realidade objectiva dos mercados, as empresas podem adoptar um formato híbrido na composição do seu portfólio de negócios/linhas de produtos, inclusive, quando da internacionalização das suas operações.

### 3 METODOLOGIA

Depois de definido o quadro conceptual de referência da investigação, importa salientar que a exploração da vertente empírica utilizou o método de Estudo de Casos Múltiplos, numa perspectiva comparativa e exploratória, através da recolha de dados primários (entrevista em profundidade) e secundários (análise documental) sobre o sector e as empresas de vinhos da Região do Vale do São Francisco, com foco numa abordagem de gestão estratégica.

Assim, é feito um diagnóstico à envolvente externa das empresas, naturalmente, com a sua ampliação aos espaços nacional e global. Para o efeito, utilizou-se o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986).

É realizado ainda um diagnóstico interno, ou seja, ao nível dos recursos e competências de cinco empresas (70% do universo empresarial da região), abarcando as suas vertentes humana, organizacional, técnico-produtiva, comercial, financeira e informacional.

O horizonte temporal do estudo estende-se às duas últimas décadas. No que diz respeito ao contexto mundial, as estatísticas abrangem esse período. No entanto, para a região do Vale do São Francisco são limitadas ao período 2003-2006, devido à inexistência de base estatística para um horizonte temporal mais largo.

No que concerne à investigação empírica, ela abrangeu sete etapas, desde que foram iniciados os contactos com a indústria, até à apresentação dos resultados, conforme é ilustrado na tabela seguinte:

**Tabela 1 - Desenho da Investigação**

<i>Primeira Etapa:</i> <b>Início dos contactos com a indústria</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Recursos</b>
- Entrevistas informais com especialistas do sector, pertencentes a instituições (representativas do empresariado);  - Ida a Seminários e Palestras;  - Visita técnica a duas empresas e reunião com	- Fazer as primeiras aproximações com a finalidade de começar a conhecer as principais características do cenário local do sector;  - Prospectar os níveis de aspirações das empresas.	- Conversação aberta e objectiva com os especialistas;  - Contactos directos com os oradores dos Seminários e das Palestras e reuniões posteriores;  - Contactos posteriores por	- Bloco de anotações;  - Correio electrónico.

representantes de outras.		mensagens electrónicas.	
<b>Segunda Etapa:</b> <b>Pesquisa na internet e contactos com investigadores</b>			
- Pesquisa em sites especializados.	- Aprofundar conhecimentos sobre a indústria.	- Pesquisas por meios remotos (electrónicos).	- Computador, softwares e sites.
<b>Terceira Etapa:</b> <b>Estruturação da investigação</b>			
- Definição do método de investigação e criação dos instrumentos de recolha de dados.	- Dar cunho científico à investigação.	- Estudo das variáveis que devem constar no questionário.	- Revisão de literatura; - Resultados das etapas anteriores.
<b>Quarta Etapa:</b> <b>Trabalho de campo I</b>			
- Pré-teste do questionário.	- Validação do instrumento de recolha de dados.	- Aplicação em cinco empresas seleccionadas.	- Entrevistas.
<b>Quinta Etapa:</b> <b>Trabalho de campo II</b>			
- Recolha final de dados.	- Obter dados da indústria para tratamento posterior.	- Aplicar questionários junto dos dirigentes das empresas seleccionadas.	- Entrevistas.
<b>Sexta Etapa:</b> <b>Análise dos dados</b>			
- Tratamento e análise dos dados recolhidos.	- Diagnóstico do comportamento das empresas.	- Comparação qualitativa e quantitativa dos dados.	- Tabelas comparativas e informação sistematizada.
<b>Sétima Etapa:</b> <b>Apresentação dos resultados e finalização da dissertação</b>			
- Discussão e conclusões.	- Finalizar o documento.	- Revisão final.	- Computador e contactos.

Fonte: Elaborado pelos autores

## 4 RESULTADOS E PROPOSTAS

### 4.1 DIAGNÓSTICO SECTORIAL; REALIDADES, TENDÊNCIAS E DINÂMICAS

#### 4.1.1 Contextos europeu e mundial

A indústria vitivinícola mundial é caracterizada por excedentes produtivos crónicos, sendo os excedentes da ordem dos 30 milhões de hectolitros (incluindo consumos industriais), conforme é indicado na tabela seguinte:

**Tabela 2** - Produção e consumo mundial de vinho – 1986/2007 (1000 hl)

	<b>Produção</b>	<b>Consumo</b>	<b>Excedente Produtivo</b>	<b>%</b>
<b>1986-1990</b>	304 192	240 244	63 948	21%
<b>1991-1995</b>	263 092	223 877	39 215	15%
<b>1996-2000</b>	272 577	224 952	47 625	17%
<b>2001-2005</b>	273 499	233 093	40 406	15%
<b>2006</b>	289 000	241 000	48 000	17%
<b>2007</b>	270 900	240 600	30 300	11%

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados OIV.

Este contexto acabou por fazer “mergulhar” a indústria num intenso movimento de fusões, aquisições, investimentos e desinvestimentos, tendo isso resultado na formação de oligopólios que, no longo prazo, tendem a melhorar a rentabilidade da indústria (maior competitividade) respondendo, assim, afirmativamente ao custo de oportunidade do capital investido pelos accionistas. Esse processo de “oligopolização” da indústria é favorecido pela política massiva de compra de vinhas e adegas. Numerosas *joint-ventures* internacionais reforçam os laços entre produtores, redes de distribuição e marcas (como foi o exemplo de Boisset e Vincer International, Baron Philippe de Rothschild e Concha y Toro no seio da marca Almaviva, etc.), alimentando assim um processo de concentração menos visível mas real (Coelho & Rastoin, 2004).

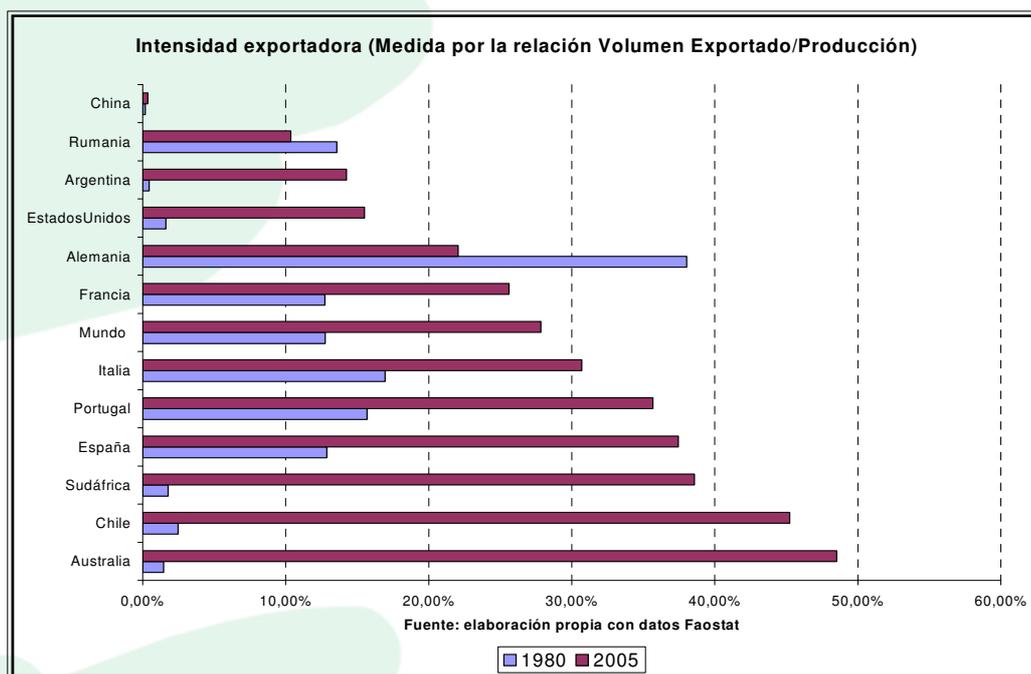
Todo este processo impôs, obviamente, posturas empresariais adequadas no intuito de aproveitarem sinergias e melhorarem a coordenação de processos em contexto global. Os domínios em transformação são muito diversos, envolvendo desde as tecnologias digitais de informação e de comunicação, até às tecnologias produtivas, de distribuição, de logística e de marketing, não esquecendo, obviamente, os recursos humanos. As posturas empresariais abrangem, assim, a expansão e o desenvolvimento das suas actividades, numa lógica adaptativa/transformadora envolvendo novas tecnologias, novas gamas de produtos e concentração geográfica de bases domésticas.

Esse jogo (re)configurativo acaba por abrir novos campos estratégico-competitivos, onde empresas de dimensões diversas acabam por poder encontrar o seu espaço próprio, sejam empresas multinacionais (com estratégias abrangentes de domínio pelos custos ou pela diferenciação), sejam PME's (com estratégias de nicho).

A crescente liberalização do comércio mundial, desde a criação do GATT (hoje OMC), tem impulsionado a abertura desses novos espaços competitivos, derrubando os proteccionismos seculares da indústria vitivinícola, onde países emergentes têm vindo a ganhar protagonismo à escala mundial: os designados novos países produtores (NPP), nomeadamente, Austrália, EUA, Argentina, Chile e África do Sul. Por outro lado, todos os outros países produtores afinaram também as suas estratégias de internacionalização, procurando na exportação uma saída para a produção que os mercados internos não absorviam. Assim:

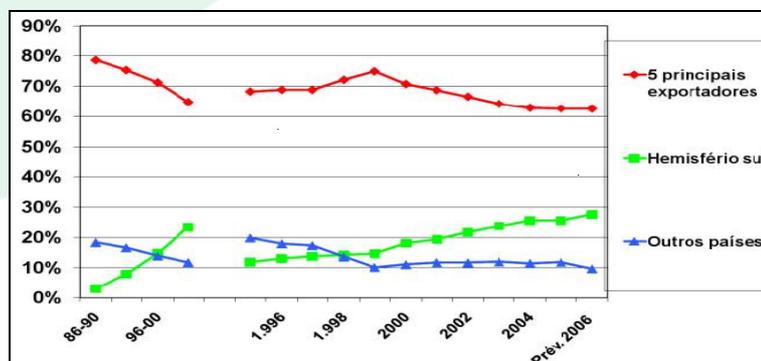
- O comércio internacional passa a representar mais de um quarto da produção mundial de vinho. Com efeito, a parte da produção mundial canalizada através de exportações passa de cerca de 13%, em 1980, para 28% em 2005. De entre os principais países, importa salientar que a Austrália e o Chile se destacam pela sua intensidade exportadora, ao destinarem quase metade da sua produção ao mercado externo. De referir também os bons desempenhos de África do Sul, Espanha, Portugal e Itália (v. figura seguinte).

Figura 1



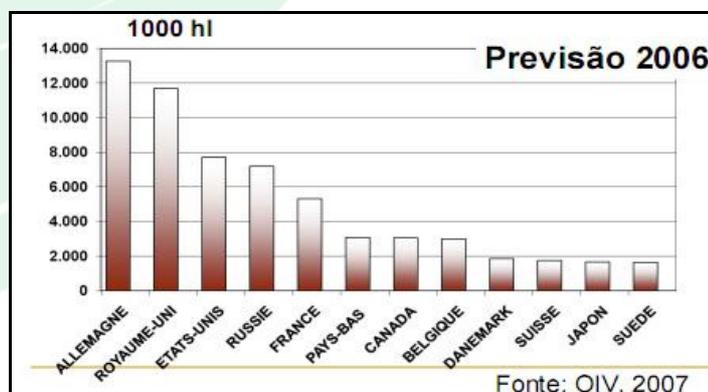
Fonte: Adaptado de Barco (2008).

- Dos doze principais países exportadores, cinco pertencem à União Europeia (França, Itália, Espanha, Portugal e Alemanha), representando Itália, França e Espanha cerca de dois terços das exportações mundiais.
- Os NPP (do Hemisfério Sul), articulando menores custos de produção com maiores produtividades, passaram em duas décadas, de uma quota mundial na exportação de cerca de 3% para 28%, enquanto os cinco maiores países produtores mundiais (da UE), sujeitos às regras estritas da OCMv, viram reduzir a sua quota de 79% para 62% (v. figura seguinte). Como grande parte do acréscimo das exportações dos NPP tem como destino a UE, os produtores europeus acabam por sofrer duplamente os efeitos concorrenciais: nos mercados externos e no seu próprio território.

**Figura 2** - Evolução do comércio internacional

Fonte: OIV

Quanto às *importações*, de acordo com a mesma fonte estatística, os dois primeiros importadores mundiais pertencem à UE: Alemanha e Reino Unido. Os EUA são o terceiro maior importador, lugar ocupado pela França até 2005, que passou a ocupar a quinta posição.

**Figura 3** - Os principais importadores de vinho

Fonte: OIV, 2007

É, portanto, nesse cenário mundial que produtores, consumidores, exportadores e importadores interagem. O maior desafio das empresas será o de construir uma posição competitivamente forte, de nível global, que tenha subjacente uma postura estratégica suficientemente flexível (mas firme) e exploradora face ao risco. Isso pressupõe ter capacidade financeira, de reconfiguração permanente de posições estratégicas e de inovação contínua em diversos domínios.

#### 4.1.2 Contexto brasileiro e suas realidades regionais

No Brasil existem sete polos vitícolas instalados nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Pernambuco, Bahia e Minas Gerais. O mais importante é o de Rio Grande do Sul. Este polo tem cerca de 40 mil hectares de vinhas e mais de 600 unidades vinificadoras, que produzem acima de 300 milhões de litros de vinho e derivados, em média, por ano. Representa um pouco mais de metade da área vitícola brasileira e quase 90% da produção de vinhos brasileiros.

A indústria vitivinícola brasileira tem um modelo próprio de desenvolvimento, em “contraciclo” com o modelo dos países tradicionalmente produtores (UE) cuja lógica de desenvolvimento é baseada no conceito do “terroir” (denominação de origem), bem como também com o modelo dos designados “novos produtores”, caracterizado por uma produção industrial de grandes volumes, especializada em vinhos finos e ancorada na marca e nas designadas castas universais.

Com efeito, sem fortes exigências regulamentares relativas à qualidade<sup>4</sup>, a vitivinicultura brasileira tem assentado as suas bases, principalmente, num modelo de produção industrial de vinhos indiferenciados, de baixa qualidade e elaborados, essencialmente, a partir de cepas americanas e híbridas. Este modelo tem-lhe, no entanto, conferido estabilidade económico-financeira.

Na última década e meia, contudo, têm-se registado avanços importantes em termos de qualidade dos vinhos finos e espumantes. Ainda assim, convém salientar que o segmento de vinhos finos continua a experimentar algumas dificuldades na sua *performance* interna, nomeadamente: (i) pelo baixo consumo *per capita*; (ii) pela intensa concorrência dos vinhos importados, decorrente de uma indústria mundial estruturalmente excedentária; (iii) pela sua ainda fraca notoriedade nos mercados interno e externo; (iv) pela exigência de economias de escala significativas para enfrentar os oligopólios globais de um comércio internacional de difícil entrada. Este espectro de dificuldades é ainda acompanhado de outro problema: alguma inércia institucional, consubstanciada em insuficiências de dinamismo reveladas por alguns órgãos que tutelam as condições regulamentares e técnico-produtivas.

---

<sup>4</sup>Dos sete polos vitivinícolas brasileiros apenas o Vale dos Vinhedos, uma das regiões produtoras do Rio Grande do Sul, obteve o reconhecimento da sua denominação de origem. O polo situado no submédio do São Francisco, nos estados de Pernambuco e Bahia, prepara a sua Indicação de Procedência.

---

Os espumantes brasileiros, por seu turno, apesar da produção ainda ser comparativamente pequena em relação aos vinhos correntes, apresentam uma curva ascendente bastante expressiva. A quota de mercado dos espumantes importados é de cerca de um terço do volume total de espumante consumido.

#### 4.1.3 O polo emergente do Vale do São Francisco

O diagnóstico externo realizado possibilitou-nos acumulação de conhecimento suficiente para podermos aplicar o modelo das cinco forças competitivas (v. tabela seguinte) que, pela intensidade articulada de cada uma delas, sugere que a atractividade do sector vitivinícola do Vale do São Francisco é média/baixa, com possibilidade, no entanto, de melhorar significativamente, à condição de encontrar uma posição única e defensável (diferenciação) nos mercados nacional e internacional. Para tanto, são requeridas habilidades essenciais:

- À formação de uma base doméstica, segundo a lógica da “concentração geográfica da estratégia competitiva” – proposta por (1999), que permita auferir das vantagens decorrentes de coordenação gestiva;
- À materialização do previsto, com as necessárias adaptações, no vector de crescimento e diversificação de Igor Ansoff, com destaque para a vertente da internacionalização.

**Tabela 3 - Modelo das cinco forças competitivas e polo vitivinícola do Vale do São Francisco**

<p><b>Ameaça de entrada de novos competidores</b></p>	<p>As barreiras são altas, dadas as exigências de identidade de marca, de capital, de acesso à distribuição, vantagens de custos absolutos, curva de aprendizagem e retaliação esperada. Este diagnóstico tem em conta a aplicação do modelo de produção industrial diversificada já em utilização no Vale do São Francisco. Dos factores relacionados, destaque-se acréscimos de dificuldades à entrada de pequenas empresas vinícolas. Aquelas existentes utilizam estratégias de nicho. Mesmo assim, as exigências às novas entradas são proporcionalmente altas. Em suma, a ameaça de novos competidores é <b>baixa</b>.</p>
<p><b>Poder de negociação dos fornecedores</b></p>	<p>O poder de negociação dos fornecedores é <b>relativamente alto</b>, principalmente, no que se refere ao alto custo para a importação de cepas de <i>vitis viníferas</i> europeias (US\$2,00 por unidade) para a implantação de novas áreas. Dada à alta integração da indústria local a jusante e a montante, há dificuldades para os pequenos e médios vinificadores, devido a uma certa concentração de fornecedores e, ainda, à importância que por eles (os fornecedores) é atribuída aos grandes volumes das compras de <i>inputs</i>. Quanto à principal matéria-</p>

	prima (uva), a maioria das empresas tem vinha própria.
<b>Poder de negociação dos compradores</b>	É <b>alto</b> , devido aos substitutos (cerveja, principalmente), ao excesso de oferta de vinhos finos nacionais e importados, com predominância dos vinhos estrangeiros na preferência dos consumidores internos. Tal facto determina o comportamento de compra e o desenvolvimento de alta sensibilidade a preços e exigências quanto a acréscimos de qualidade aos produtos. É importante referir, ainda, o alto poder negocial do retalho brasileiro, das grandes cadeias de supermercados e das cooperativas das pequenas empresas do sector.
<b>Ameaça dos produtos substitutos</b>	Esta força tem <b>grande</b> importância, dada a preferência do consumidor brasileiro por cerveja. Tendo em vista os estratos médio e baixo do consumo e, levando em consideração a abundância da oferta de vinhos indiferenciados de consumo elevado e em crescimento, aliado ao custo de mudança, os vinhos finos estão fortemente ameaçados (no mercado interno!), com excepção dos espumantes nacionais que têm apresentado boa evolução nas vendas, a despeito da sua alta sazonalidade. Acrescente-se, ainda, a propensão do comprador à substituição.
<b>Rivalidade entre as empresas existentes</b>	Por ter atingido a maturidade, a indústria vitivinícola mundial – como é típico das indústrias que alcançaram esse estágio do ciclo de vida – não apresenta altas taxas de crescimento da procura. Esta situação, conjugada com o excesso de capacidade crónica, permite deduzir, no cenário internacional, uma rivalidade intensa, inclusive, entre as empresas oligopolistas. Considerando, ainda, dificuldades históricas para fazer aumentar o baixo consumo de vinhos no Brasil, principalmente os finos, bem como o domínio dos importados, deduz-se também que a rivalidade no mercado brasileiro é <b>intensa</b> .

Fonte: Elaborado pelos autores

No que refere ao diagnóstico interno, ele revelou que a maioria das empresas deste polo vitivinícola é jovem (menos de oito anos de vida) e do ponto de vista da dimensão são PME's, pertencendo três delas a grupos empresariais.

Em termos estratégicos, os resultados do diagnóstico sugerem que a maioria das empresas estudadas caiu no designado “meio termo”, conforme apontam as concepções de Porter (1986), ou seja, tenta competir com estratégias de diferenciação com custos baixos e incorrendo, como consequência, na perda dos clientes mais rentáveis.

De forma preponderante seguem uma lógica estratégica baseada em vantagens comparativas e centrada na produção e no produto, negligenciando outras áreas importantes da gestão, tais como o marketing, as vendas e a distribuição. Foi também perceptível a necessidade de uma maior interligação entre a gestão estratégica e a gestão corrente.

Constatou-se, ainda, alguma negligência na gestão de recursos humanos, uma gestão financeira problemática (corrente e de investimentos), gestores de topo com debilidades de formação em gestão, sistemas e tecnologias de informação e comunicação deficientes (inteligência competitiva comprometida), estruturas organizacionais de tipo linear (mecanicistas), centralizadas, com tendências rotineiras (taylorismo) e de rigidez autocrática (escola burocrática). Todas essas características podem comprometer as necessárias capacidades adaptativo-contingenciais, de inovação tecnológica, de produtos e de processos, consideradas fundamentais no actual mundo dos negócios.

Assim, a chave para uma competitividade acrescida passará pela aquisição de competências na esfera da gestão, capazes de dar resposta às debilidades detectadas, passando isso pela redefinição de lógicas, modelos e instrumentos de reflexão e de acção estratégica e operacional. Deve-se privilegiar a adequação a cada contexto específico (em mudança), para responder aos desafios emergentes e aproveitar as oportunidades de negócio, num polo vitivinícola regional ainda de média ou fraca atractividade.

## 5 RESULTADOS E PROPOSTAS

Os diagnósticos efectuados revelaram, globalmente, um tecido empresarial do Vale do São Francisco com debilidades, mas também com ambição estratégica para se movimentar favoravelmente (através de estratégias de diferenciação e/ou enfoque) num quadro de competição global, evitando posicionamentos típicos de concorrência marginal (massificação através de vinhos correntes indiferenciados), geradores de pouco valor acrescentado.

Tão importante quanto a ambição estratégica é, também, a consciência da importância da variável tempo e das restrições que impõe à capacidade de reacção da indústria, tanto em termos nacionais (no Estado do Rio Grande do Sul, principalmente), quanto em termos locais (Polo do São Francisco), dada a sua inserção num contexto global, altamente dinâmico, rápido e com profundas alterações em curso.

Nesta ordem de ideias, a postura estratégica a desenvolver deve ter como referenciais as lógicas subjacentes ao *modelo de reactividade, de análise do tempo e baseado nos recursos e competências* (Hamel & Prahalad, 1994) e às *estratégias relacionais* (Grupo HEC), no sentido de incutir o necessário sentido de *urgência por transformações de natureza estratégica e estrutural*

(Mintzberg, 1994) nas empresas. A massa crítica necessária para competir em mercado global é possível de conseguir em prazos relativamente inferiores aos utilizados pelos produtores europeus e, mesmo, pelos do “novo mundo do vinho”, tendo em conta as elevadas produtividades da vinha (duas safras por ano), as capacidades produtivas instaladas e as possibilidades efectivas de enveredar por vias do crescimento misto (investimentos próprios e criação de parcerias), com a abertura do capital das empresas a novos investidores.

Num horizonte temporal mais alargado, torna-se indispensável investir em recursos e competências para conferir a essas empresas a “musculatura” necessária à competição nas arenas de custos e/ou de diferenciação, numa abordagem ampla desses mercados (inclusive, pela via da internacionalização), com um modelo de produção industrial, ancorado numa Denominação de Origem (a criar) e suportado por uma imagem de marca convincente, bem como de estruturas gestivas eficientes e modernas.

Se em termos de contexto nacional, a indústria vitivinícola apresenta alguns sintomas de reacção positiva, esse processo reactivo/adaptativo, contudo, emite sinais evidentes de que a busca por vantagens competitivas está exclusivamente concentrada na capacidade produtiva, negligenciando áreas tão importantes como o marketing e o acesso a canais de distribuição.

Em suma, a indústria vitivinícola brasileira, exposta à intensidade da concorrência global, está a dar os primeiros passos na busca da identificação e construção de fontes de vantagens competitivas. Neste processo de desenvolvimento deverão também assumir papel importante as instituições governamentais e sectoriais, seja através de iniciativas de pressão para maior liberalização do comércio internacional e levantamento de proteccionismos seculares, seja para criar condições para atrair investimento directo estrangeiro (e nacional).

As propostas estratégicas concretas que preconizamos para o desenvolvimento do Polo Vitivinícola do Vale do São Francisco não têm subjacente escolhas do tipo “ou/ou”, mas sim do tipo “e/e”, ou seja, é assumida a complementaridade entre as duas vias de desenvolvimento estratégico possíveis: a interna (crescimento orgânico) e a externa (parcerias). Essas propostas são sintetizadas numa *Swot Matrix* (v. figura seguinte), construída especificamente para as empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco com base no conhecimento adquirido, e consubstanciam acções estratégicas capazes de melhorar a competitividade num contexto cada vez mais adverso.

**Tabela 4 -** Matriz SWOT; síntese dos diagnósticos e das propostas estratégicas para as empresas do Vale do São Francisco

		<i>Oportunidades e Tempo</i>	
 <p><b>POLO VITIVINÍCOLA DO VALE DO SÃO FRANCISCO</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização do sector e liberalização crescente do comércio mundial (OMC).</li> <li>• Brasil integra G20 e tem papel relevante nas negociações no âmbito da OMC, Mercosul e ALCA.</li> <li>• Baixo consumo <i>per capita</i> brasileiro (potencial para crescer).</li> <li>• Consórcio de promoção e exportações da Apex e Ibravin.</li> <li>• Contexto político-económico interno favorável (sinais de estabilidade e sustentabilidade).</li> <li>• Contexto tecnológico-científico a evoluir favoravelmente.</li> <li>• Organismos sectoriais e governamentais empenhados.</li> <li>• Plano de desenvolvimento sectorial.</li> <li>• Cooperativas de crédito e de compras de <i>inputs</i>.</li> <li>• “Concentração geográfica e vantagens de localização.”</li> <li>• Dinâmica de desenvolvimento do segmento espumante.</li> <li>• Sector vitivinícola de atractividade médio-baixa, mas com potencial de melhoria.</li> </ul>	
		<i>Curto e Médio Prazo</i>	<i>Médio e Longo Prazo</i>
<b>Pontos Fortes</b>		<b>SUGESTÕES:</b>	<b>SUGESTÕES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia industrial.</li> <li>• Integração a montante (vinhas próprias).</li> <li>• Vinhas jovens e altos rendimentos por ha (Kg/ha; 2 safras).</li> <li>• Vantagens comparativas: mão de obra e recursos naturais.</li> <li>• Matriz de produtos/mercados diversificada.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Progredir na cadeia de valor com ganhos de eficiência.</li> <li>❖ Aumentar quotas de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aumentar capacidade produtiva (ganhar massa crítica).</li> <li>❖ Transformar as vantagens comparativas em vantagens competitivas efectivas.</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>		<b>SUGESTÕES:</b>	<b>SUGESTÕES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas e tecnologias de informação e comunicação.</li> <li>• Orientação empresarial demasiado centrada na produção.</li> <li>• Elevada ociosidade produtiva (mais de</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Investir em sistemas e tecnologias de suporte à decisão e alargar o seu âmbito a todas as áreas empresariais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Introduzir uma cultura de planeamento estratégico (projectando a empresa para um horizonte temporal</li> </ul>

<p>50% da capacidade instalada).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinâmica comercial (vendas e distribuição).</li> <li>• Suporte financeiro.</li> <li>• Internacionalização.</li> <li>• Dinâmica inovadora.</li> <li>• Gestão estratégica.</li> <li>• Lógica de desenvolvimento (só interna na maioria das empresas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diminuir desperdícios de ociosidade.</li> <li>❖ Investir em formação de gestão.</li> <li>❖ Investir na integração a jusante (planos de marketing, publicidade, canais de distribuição), não deixando, no entanto, de ponderar o outsourcing em alguns casos.</li> <li>❖ Diversificação relacionada (aumentando a carteira de produtos – produzir sucos para exportação, por ex.), para aproveitar sinergias tecnológicas e comerciais.</li> <li>❖ Integrar consórcio de exportação da Apex e investir selectivamente nos mercados externos.</li> <li>❖ Dinamizar a inovação, criando condições propícias.</li> </ul>	<p>alargado e não só no quotidiano).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diversificação não relacionada (para outros negócios para além do vinho e de produtos com ele relacionados), para aproveitar sinergias financeiras.</li> <li>❖ Apostar na lógica de desenvolvimento mista, abrindo o capital social ao exterior e criando parcerias estratégicas (estratégias relacionais).</li> <li>❖ Preparar condições à criação de uma Denominação de Origem (potenciadora de diferenciação e agregação de valor).</li> </ul>
--	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Em suma, as propostas estratégicas para melhorar a competitividade das empresas do Vale do São Francisco abarcam investimentos não só na vertente produtiva das empresas, mas também e, essencialmente, em todos os outros domínios importantes da gestão: comercial (marketing, vendas, distribuição), sistemas e tecnologias de apoio à decisão, formação de pessoas, certificação de qualidade (origem), inovação, estratégias de negócio. Tudo isso, numa lógica de aproveitamento de sinergias (tecnológicas, comerciais, financeiras) e de criação de parcerias e alianças estratégicas, de âmbito nacional e/ou internacional.

Pela amplitude da dinâmica a empreender e dos desafios a suplantar, todos os agentes do sector (e não só as empresas) se devem envolver no processo, desde os organismos públicos sectoriais, de âmbito nacional e regional, aos organismos privados. Desse envolvimento comum todos ficarão a ganhar.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em atenção as grandes diferenças, ao nível dos ciclos de vida, entre a indústria dos principais países produtores do “novo mundo” ou do “velho mundo” do vinho e a indústria de vinhos do Brasil e, ainda, as grandes disparidades entre as respectivas massas críticas, pode-se inferir um enorme espaço para desenvolvimento das empresas vitivinícolas brasileiras e do Vale do São Francisco.

A opção pela vertente de crescimento misto (vias interna e externa) será indispensável, dado o baixo grau de associativismo e de massa crítica existentes, assim como será importante a construção de um aglomerado industrial que proporcione o alongamento da cadeia produtiva local. Tudo isso se traduzirá (desde que sejam criadas as condições adequadas) no estabelecimento de uma “concentração geográfica competitiva”, na linha das referidas “bases domésticas” de Michael Porter para a competitividade.

Consideramos que todas as propostas explicitadas constituem uma “armadura” estratégica adequada, em termos de pensamento e de acção, para que a emergente indústria vitivinícola do Vale do São Francisco possa inverter a sua lógica de desenvolvimento baseada essencialmente no

pensamento económico “ricardiano”<sup>5</sup> e se torne numa indústria competitiva ao nível global<sup>6</sup>. Com efeito, a reestruturação estratégico-competitiva proposta, aliando conceitos de localidade, regionalismo, nacionalidade e globalidade – com o conceito de *cadeia de valor* e as lógicas dos *modelos de reactividade, de análise do tempo, das estratégias relacionais* e do *crescimento misto* –, lança as bases de sustentação para uma estratégia competitiva sectorial renovada, capaz de potencializar a conversão de vantagens comparativas em vantagens competitivas mais sustentáveis, com a sua materialização em prazos (produtivos e outros) inferiores aos verificados nos países tradicionalmente produtores da Europa e também do “novo mundo vinho”.

As transformações estratégicas preconizadas exigem, obviamente, também, alterações na gestão operacional das empresas e ajustamentos das suas estruturas organizacionais. Esses ajustamentos abarcam diversas áreas e recursos empresariais, de natureza não só material, mas também imaterial: o conhecimento (especializado e mais sofisticado), os sistemas e tecnologias de informação e comunicação (melhor apoio à decisão), a gestão de pessoas, do marketing, da distribuição, das vendas (não só internas, mas também para o exterior), das finanças e da produção. Enfim, trata-se de desenvolver uma abordagem holística de gestão, com recurso a uma gestão mais profissionalizada, na procura constante de criação (e retenção) de valor.

---

<sup>5</sup> Segundo o qual, o poder competitivo de uns concorrentes sobre os outros tem origem nas vantagens comparativas, obtidas a partir do acesso privilegiado a recursos naturais escassos e mão de obra barata.

<sup>6</sup> Além disso, é necessário considerar que o elemento contingencial “*tecnologia produtiva*” é um factor ao qual vários competidores têm acesso mundialmente, não constituindo, em princípio, uma barreira à entrada, nem fonte essencial de diferenciação. Tal facto, ao contrário, favorece a ocorrência do fenómeno de “convergência competitiva” a que tem se referido Michael Porter.

---

## REFERÊNCIAS

- Ansoff, I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hil.
- Ansoff, I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Barco, E. (2008, agosto). El Rioja entre dois siglos. *Revista Técnica de la Consejería de Agricultura, Ganadería y desarrollo Rural*,(40), 4-14 . Recuperado em setembro de 2009, de [http://www.larioja.org/npRioja/components/ged/tools/dlg/dlg\\_opendocument.jsp?Download=false&IdDoc=473414&IdGed=25264](http://www.larioja.org/npRioja/components/ged/tools/dlg/dlg_opendocument.jsp?Download=false&IdDoc=473414&IdGed=25264)
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: The MIT Press.
- Coelho, A. & Rastoin A. M. (2004). Stratégie des grands groupes internationaux: sur le marché mondial du vin? In F. d'Hauteville et al (Org.), *Bacchus 2005: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Paris: LaVigne.
- Desplobins, G. (2005). La dynamique qualitative en viticulture: le contre-modèle brésilien. In É. Montaigne et al (Org.), *Bacchus 2006: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Paris: LaVigne.
- D'Hauteville, F. e L. Sirieix, (2007). Comprendre le consommateur de vin en 2005. In J. P Couderc et al (Org.), *Bacchus 2008: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Paris: LaVigne.
- Dubus, J. (2005). Consumo mundial de vinho vai continuar a crescer. *Revista Frutas, Legumes & Flores*. Especial Vinha (edição extra), 20-21. Portugal: Publicações Grupo TB.
- Furlani, A. et al. (2004). *Avaliação ex-post da organização comum do mercado vitivinícola. concurso Agri/Avaliação/2002/6*. Recuperado em outubro de 2005 em [http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/wine/sum\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/wine/sum_pt.pdf).
- Hamel, G. Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, M. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Montaigne, E. & P. Cousinié (2004). Le marché mondial du vin em 2004. In F. d'Hauteville et al. (Org.). *Bacchus 2005: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Paris: LaVigne.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (16a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva*. Campus. (16a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (9a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Ramalho, P. (2006). *Estratégias para o desenvolvimento do sector vitivinícola brasileiro: o caso das empresas do Vale do São Francisco*. Dissertação de mestrado da Universidade de Évora, Évora, Portugal.

Sousa, A. (2000). *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do mercado comum europeu*. Tese de doutorado da Universidade de Évora, Évora, Portugal.

Sousa, A. & Américo, M. (2004). The strategic role of design on radical innovation strategies, [Cumulus working papers OSLO]. In *Conference Entrepreneurship and Design, European Association of Universities and Colleges of Art, Design and Media*, OSLO University A&D Helsinki Press. Recuperado em setembro de 2009, de [http://www.cumulusassociation.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=7](http://www.cumulusassociation.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=7).

Sousa, A. (2005). Realidades e perspectivas vitivinícolas do Alentejo (Portugal) e Extremadura (Espanha): posicionamentos competitivos e estratégias empresariais em contexto de globalização de mercados. In J. Marcos (Eds), *Las Culturas del Vino: del cultivo y la producción a la sociabilidad en el beber*. Sevilla: Signatura Demos.

Stacey, R. (1994). *A gestão do caos*. Lisboa: Dom Quixote.

Teruchkin, S. (2004). *As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada*. Tese de Doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. (3a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

---

**Recebido: 06/03/2009**

**Aprovado: 05/05/2009**