

## **Mobilização de Recursos e Competitividade no Mercado de Vinhos Finos: uma análise da vitivinicultura de São Joaquim, SC**

### **Mobilization of Resources and Competitivy in the Fine Wine Market: an analysis of Vitiviniculture in São Joaquim, SC**

#### **RESUMO**

As novas tendências do mercado consumidor de vinhos finos mundial têm desafiado as organizações a observarem de forma mais eficiente os seus recursos estratégicos, visando a competitividade e a sustentabilidade do negócio. Tendo por base a abordagem da Competitividade e da Visão Baseada em Recursos, em conjunto com o estudo de determinados padrões e tendências de mercado, objetivou-se neste artigo, avaliar como determinadas categorias de recursos estão sendo desenvolvidas para promover a competitividade dos vinhos finos de São Joaquim-SC, uma região produtora nova e ainda pouco estudada. Para tal finalidade, foram utilizados instrumentos analíticos de cunho exploratórios-descritivos, direcionados a *experts* envolvidos com o setor vitivinícola de São Joaquim. Como resultado, para os padrões de competitividade e tendências de mercado elencados, observou-se que a criação e manutenção da imagem, a diferenciação valorizando as especificidades locais, o domínio sobre canais de distribuição e o acesso a informações do mercado consumidor foram considerados como muito importantes para o setor, por mobilizarem conjuntamente diferentes recursos de base. Cabe apontar que para os *experts*, os recursos organizacionais são fundamentais para consolidar as vantagens competitivas.

Roni Blume  
Professor Adjunto Universidade Federal de Santa Maria  
roniblume@yahoo.com.br

Debora Nayar Hoff  
Professora pesquisadora Universidade Federal do Pampa  
deborahoff@unipampa.edu.br

Eugenio Ávila Pedrozo  
Professor Adjunto Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
eapedrozo@ea.ufrgs.br

Recebido em 14.05.08. Aprovado em 30.04.09  
Avaliado pelo sistema blind review  
Avaliador científico:Cristina Lelis Leal Calegario

#### **ABSTRACT**

The new tendencies of the fine wine global consumer market have challenged organizations to observe their resources more efficiently in order to better structure and organize their strategies towards greater competitiveness and sustainability. Based on the Competitiveness and Resource-Based View approach, together with a study of certain market patterns and tendencies, this work aimed to evaluate how certain categories of resources are being managed in an attempt to promote the competitiveness of the fine wines from São Joaquim, a recent and little studied producing region in Santa Catarina state. An exploratory-descriptive study was done to assist experts involved in the São Joaquim vitiviniculture sector. It was possible to observe that image conception and maintenance, valorization of local specificities, control of distribution channels and access to market information were considered very important to the sector, given that they mobilize different base resources in a unified manner. It is also important to emphasize that the experts pointed out organizational resources as essential in the consolidation of competitive advantages.

**Palavras-chaves:** Vitivinicultura, Competitividade, Visão Baseada em Recursos, São Joaquim.

**Key Words:** Vitiviniculture, Competitiveness, Resource-Based View, São Joaquim.

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço dos processos produtivos, das relações econômicas e dos sistemas de comunicação vem exigindo das empresas uma postura cada vez mais estratégica para serem competitivas no segmento de mercado no qual atuam.

Quanto à questão da escolha de uma estratégia competitiva, pode-se estruturar as decisões orientando-as com base no contexto do ambiente externo, e assim adquirir as vantagens competitivas através de um diferencial de custos, diferenciação ou de enfoque (PORTER, 1989); ou pela abordagem da *Resource Based View*” (RBV), visão baseada em recursos, onde as decisões serão orientadas considerando o ambiente interno da empresa para a escolha das estratégias que irão gerar vantagens competitivas. Neste contexto, o diferencial poderá ser construído através da observação e uso dos recursos internos das empresas para o estabelecimento da vantagem competitiva.

Se observada a vitivinicultura mundial, desde o final da década de 80 tem-se observado modificações no setor. A globalização econômica colocou na disputa por mercados, tantos os países tradicionais na produção de vinhos, como França, Itália, Portugal, Espanha e Alemanha (o “velho mundo” vitivinícola), com entrantes representados por países como Estados Unidos, Chile, Argentina, Austrália e África do Sul (os do “novo mundo” vitivinícola). A guerra entre o vinho de *Terroir* (Velho Mundo) e o vinho de varietal (Novo Mundo) tem oportunizado para os consumidores, uma melhor qualidade do produto, bem como preços mais acessíveis.

O panorama de pressão concorrencial de preços *versus* qualidade, e de especialidades *versus* padronização, também desafia a vitivinicultura brasileira. Nesta condição novas áreas vitivinícolas estão em processo de consolidação, em diferentes latitudes e longitudes no país. Entre estas, destacam-se, no paralelo 8° S, os vinhos do Vale do Sub-Médio do São Francisco, e no paralelo 28° S, os vinhos da Serra Catarinense, mais especificamente do município de

São Joaquim, foco deste estudo.

Com aproximadamente 10 anos de história na produção, as vinícolas de São Joaquim têm visado a inserção de seu produto no mercado de vinhos finos nacional através de investimentos significativos em qualidade e no apelo comercial originado na exclusividade dos vinhos de altitude. Contudo, tal empenho pressupõe que a produção joaquinesa deve possuir ou desenvolver um conjunto de recursos e competências específicos. Estes recursos e competências devem garantir o estabelecimento de estratégias apropriadas para que os vinhos de São Joaquim possam competir com aqueles oriundos de regiões consolidadas em nível nacional, bem como com os vinhos importados.

Tendo como parâmetro as tendências e exigências competitivas observadas em âmbito mundial e nacional, para o segmento dos vinhos finos; e a base analítica da competitividade associada à abordagem da visão baseada em recursos, propõem-se avaliar como determinadas categorias de recursos estão sendo desenvolvidas para promover a competitividade dos vinhos finos de São Joaquim-SC, visando à sustentação das vantagens competitivas no longo prazo.

Para tanto, o artigo encontra-se organizado da seguinte forma: após a seção introdutória, segue-se a seção com o referencial teórico, tendo por base a abordagem da competitividade e da Visão Baseada em Recursos. Na terceira seção é trazido um panorama mais detalhado do mercado mundial e nacional de vinhos, com o objetivo de delinear os principais padrões competitivos que estão estabelecidos. Com base na segunda e na terceira seção é estabelecida a metodologia de pesquisa, para então abordar a vitivinicultura joaquinesa e os resultados da pesquisa na quinta seção do artigo. A última seção é reservada para as considerações finais.

## 2 COMPETITIVIDADE, PADRÕES DE COMPETITIVIDADE E VISÃO BASEADA EM RECURSOS

### 2.1 Competitividade e Padrões de Competitividade

A competitividade é entendida de diversas

formas dentro das ciências sociais aplicadas, podendo tratar desde a análise de mercados específicos, onde várias firmas interagem, até o posicionamento de uma firma perante o mercado onde atua. Esta amplitude, porém, acaba fazendo com que se tenha um conjunto de conceitos que nem sempre conseguem expressar o que vem a ser um mercado competitivo, uma indústria competitiva, ou uma firma competitiva.

Uma das possibilidades de definição de indústria competitiva é apresentada por Guimarães (1982), o qual analisa a indústria competitiva como sendo um mercado onde ocorre concorrência entre as firmas, e não como uma empresa posicionada em um determinado mercado. Outra possibilidade conceitual é a apresentada por Ferraz, Kupfer e Haguener (1997, p. 3), que tratam da empresa ou firma competitiva. Para estes autores, competitividade é “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”, sendo importante enfatizar que a sustentabilidade referida é a econômico-financeira ao longo do tempo. Entende-se assim, que a concorrência é a competição das empresas por um espaço privilegiado no mercado que possa lhe proporcionar um maior volume de vendas, um preço maior pelo produto, ou ainda, garantias de vendas no médio e no longo prazo.

A partir desta afirmativa pondera-se que as empresas precisam conhecer os mercados onde concorrem e a forma como os competidores atuam neste mercado. Isso significa que as estratégias tendem a ser semelhantes entre as empresas que atuam em um mesmo mercado, pois estão submetidas a condições concorrenciais semelhantes. Para entender tais condições, deve-se conhecer a conjuntura macroeconômica, a estrutura de mercado (concorrentes, consumidores, fornecedores, produtos substitutos) e a infra-estrutura interna da empresa. O cruzamento destas informações contribui para que a organização possa definir suas estratégias com algum grau de sucesso. Para Coutinho e Ferraz (1997), estas questões são denominadas de fatores determinantes da competitividade. Para eles, independentemente de se observar uma empresa, indústria ou nação, existe

um condicionamento do desempenho competitivo por um amplo conjunto de fatores. Estes fatores podem ser subdivididos entre aqueles internos à empresa, os de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais e os de natureza sistêmica.

Neste íterim, observada a conjuntura de inserção e as competências possuídas pela empresa, para ser competitivo é necessário conjugar os recursos e as competências internas das firmas com os disponibilizados pelo meio sistêmico e estrutural no qual as firmas estão inseridas. Tal feito pode potencializar espaço no mercado junto aos consumidores, em uma posição melhor do que a dos concorrentes.

Em termos amplos pode-se observar que as noções brevemente apresentadas sobre a competitividade não são antagônicas entre si, mas apresentam determinada complementaridade, sendo esta caracterizada pela necessidade de conhecer tanto o mercado como os participantes, para se balizar as ações das empresas, tornando-se cada vez mais importante para as firmas valorizar os recursos internos como fonte das diferenciações que geram vantagens no jogo concorrencial. Neste contexto, pode-se dizer que a Visão Baseada em Recursos pode ser de grande contribuição para ajudar a empresa a ser competitiva.

## 1.2 A Visão Baseada em Recursos – RBV

O entendimento de como os recursos de base se relacionam com o plano estratégico da empresa, tornou-se essencial para o desenvolvimento das operações gerenciais que proporcionam a geração do valor. Este entendimento pode ser traduzido em sustentabilidade às vantagens competitivas. Contudo, mais importante que elencar as características de um conjunto de recursos, que tenderiam a proporcionar uma performance superior, é identificar as suas origens e como estas podem consolidar as competências essenciais (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

Neste sentido, a abordagem analítica denominada *Resource-Based View* (RBV) tornou-se promissora para captar as especificidades, que diferentes

recursos produtivos possuem, para a otimização da performance da organização frente à concorrência.

A premissa fundamental da RBV, segundo Barney (1991), é que as empresas, quando dotadas de uma combinação particular de habilidades e recursos, tendem a ter ganhos em termos de capacidade, pois executam determinadas funções mais eficientemente que seus potenciais competidores. Para o autor, recursos são todos os ativos, habilidades, processos organizacionais, atributos das firmas, informações e conhecimentos, que podem ser controlados para implementar o planejamento de estratégias que aumentem a eficácia e eficiência dos negócios. No mesmo sentido, Grant (1991) aponta que os recursos são fundamentais para o processo produtivo, pois são próprios das firmas, e se concretizam em forças capazes de gerar rentabilidade para sustentar as vantagens competitivas.

Destas afirmativas é possível abstrair que tais recursos devem ser considerados como essenciais ou específicos para a análise estratégica da organização, frente à possibilidade de consolidação de uma vantagem competitiva ou atendimento de padrões de competitividade estabelecidos. Contudo, nem sempre é possível identificar com precisão os recursos que determinadas atividades mobilizam. Visando auxiliar neste processo, Barney (1991, 2002) e Grant (1991) indicam, que é possível reunir os principais recursos a serem observados em uma organização, em seis categorias distintas, detalhadas a seguir:

1. **Recursos financeiros:** incluem os diferentes recursos monetários de que as firmas podem fazer uso para conceber e implementar as estratégias, tais como: capital dos empreendedores, financiamentos governamentais, empréstimos de bancos, etc. Quanto maior for a capacidade de suporte financeiro, melhor será o acesso aos recursos que podem ser adquiridos via mercado.
1. **Recursos físicos:** estão relacionados com a área da empresa, a sua localização geográfica, que será determinante para o acesso diferenciado à matérias-primas, bem como para a logística de distribuição da produção. Pode-se observar que determinadas localizações conferem ao empreendimento vantagens estratégicas diferenciais, dada a acessibilidade restrita a determinados recursos ambientais.
2. **Recursos tecnológicos:** são desenvolvidos a partir das competências das organizações e podem ser originados pelo capital humano próprio da firma ou adquiridos no mercado, estando entre estes, as inovações, como as tecnologias de *hardware* e *software* para processos.
3. **Recursos humanos:** incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência e o relacionamento de gerentes e funcionários na empresa. O nível de atuação independe do organograma funcional da organização, mas depende das capacidades e competências individuais e coletivas. Tanto Barney (1991, 2002) como Grant (1991), reconhecem que na prática as capacidades e as competências internas das organizações são difíceis de diferenciar.
4. **Recursos organizacionais:** incluem a estrutura formal da empresa, o planejamento formal e informal, os sistemas de controle e coordenação, a cultura empresarial, bem como as relações informais entre grupos internos, e entre a empresa e seu ambiente.
5. **Recursos reputacionais:** geralmente são ligados à ativos intangíveis como as marcas e imagem do produto ou da empresa. As marcas, no estágio inicial do seu ciclo de vida, exigem investimentos altíssimos em publicidade e propaganda, até que consigam atingir certo posicionamento perante o consumidor. Outra forma de se criar, manter e garantir a reputação da firma está ligada à qualidade e a confiabilidade de seus produtos e serviços, onde se pode fazer uso das certificações como uma garantia para os atributos.

As categorias elencadas fornecem indicativos imprescindíveis para entender a base dos recursos, pois

conhecendo as distintas categorias pode-se elencar com maior precisão quais são as dificuldades ou impossibilidades de adquirir tais recursos.

Mas este exercício não deve se limitar a uma simples descrição embasada na categorização estabelecida. Segundo as premissas da RBV, a condição de sustentabilidade dos recursos está intrinsecamente ligada à heterogeneidade e à imperfeita mobilidade, sendo a condição estratégica destes, resguardada por diferentes idiosincrasias que dificilmente são adquiridas via mercado. Ou seja, quanto mais raros e mais difíceis de adquirir ou copiar, mais estratégicos estes recursos se tornam.

Segundo Hit, Ireland e Hoskisson (2003), com o passar do tempo as organizações concorrentes irão captar a essência dos recursos que promovem a distinção e irão elaborar, a partir das suas próprias competências, novas proposições capazes de gerar valor e diluir as vantagens adquiridas pelas *first-movers*, primeiras a atuarem no segmento de mercado.

Da mesma forma, estas categorias não funcionam isoladas. Segundo Black e Boal (1994), para identificar a potencialidade estratégica dos recursos é necessário considerá-los como complementares. A importância da complementaridade relaciona-se com a capacidade sistêmica inerente à determinados tipos de recursos que propiciam a formação de redes de interações. Porém, ressaltam os autores, os atributos dos recursos devem ser precisamente identificados para ter sentido a complementaridade.

Assim no contexto da RBV, os recursos tendem a influenciar diferentes níveis de performances competitivas, sendo que os recursos generalizáveis, como os ligados à eficiência operacional, tendem a serem menos estratégicos para as firmas, que os altamente idiosincráticos, como os atributos geográficos. Decorre deste diferencial de idiosincrasias a necessidade de identificar a base dos recursos que compõem uma atividade para proteger as fontes destes recursos e assegurar a performance competitiva.

Como os recursos podem ser utilizados para

diferentes finalidades, é proposta basilar deste trabalho identificar quais categorias de recursos tornam-se requisitos primordiais à inserção da produção de vinhos de São Joaquim no mercado de vinhos finos. Para tal, será necessário também compreender quais são os padrões de competitividade ou tendências competitivas deste mercado, assunto do próximo item.

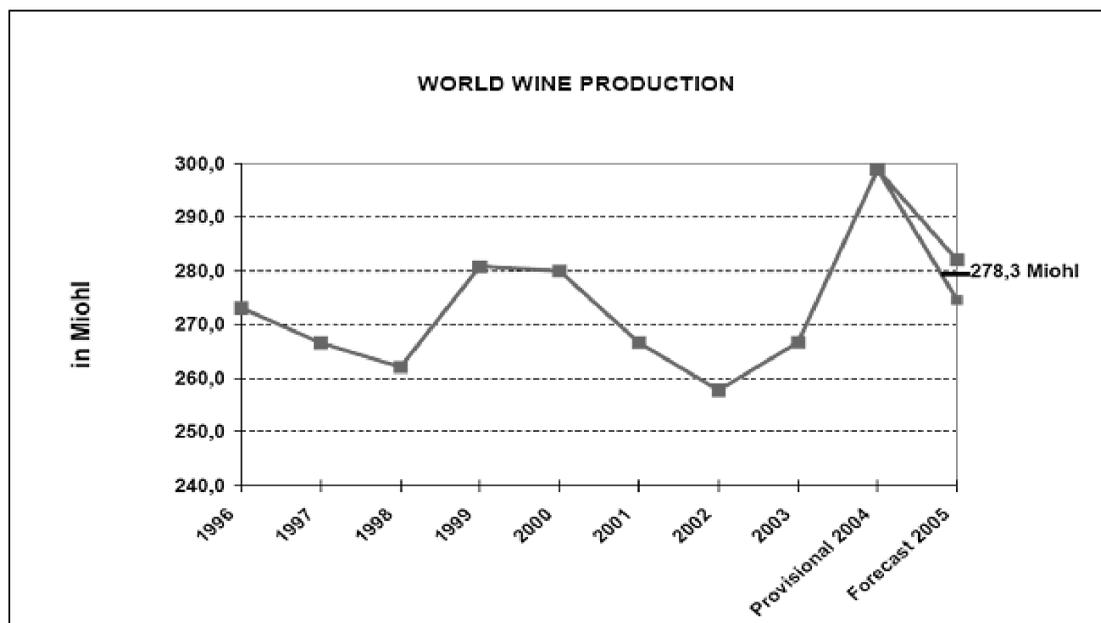
### 3 MERCADO DE VINHOS E OS PADRÕES DE COMPETITIVIDADE

#### 3.1 Produção e Consumo no Mercado Mundial

Estudos recentes sobre o panorama mundial do mercado de vinhos vêm apontando mudanças quanto às questões da demanda. Autores com Bisson et al. (2002) apontam que a quantidade vem cedendo lugar para a qualidade, sendo uma das causas da redução do consumo *per capita* ao longo do tempo, principalmente nos tradicionais mercados produtores europeus (França consumia 100 litros de vinho *per capita*/ano em 1960, tendo reduzido este número para 55 litros *per capita*/ano em 2000). Além disso, o incremento tecnológico percebido no processo produtivo também tem contribuído para uma maior oferta de vinhos de qualidade a preços mais acessíveis.

Segundo os dados do Wine Institute (2004), a França ocupava em 2004, o primeiro lugar na produção mundial, com 57.200.000 hectolitros por ano, seguida pela Itália (51.000.000 hl), Espanha (42.000.000 hl), Estados Unidos (24.181.000 hl) e a Argentina (15.000.000 hl). Observando os dados de consumo, Mata (2006) pontua que este é dominado pela Europa, que representa 68% do consumo mundial. No entanto, a produção nas Américas vêm crescendo e já representa 20% do total.

Observando mais especificamente a relação oferta e demanda, os dados da figura 1, permitem observar uma oscilação na produção no período de 1996 a 2005.



**Figura 1 - Produção Mundial de Vinhos entre 1996 e 2005**

FORTE: ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA VIGNE ET DU VIN (2006)

Segundo a *Organisation Internationale de la Vigne et du Vin*, o pico de produção ocorrido em 2004 gerou um aumento dos estoques mundiais, pois não foi acompanhado do respectivo aumento do consumo. Esta situação ocasionou uma redução de aproximadamente 20,8 milhões de hectolitros na produção dos 25 países componentes da União Européia, entre 2004 e 2005 (OIV, 2006).

Contudo, o surgimento de novos mercados poderá manter o patamar de crescimento do setor para além dos 5%. Segundo os dados do Wine Institute (2004), em alguns países houve uma ampliação expressiva do consumo de vinhos no período 1997-2001. Na China, o consumo quase quadruplicou no período, subindo de 3 para 11 milhões de hectolitros por ano. No Reino Unido observou-se uma ampliação de consumo de 8 para 10 milhões de hectolitros anuais. No mercado norte americano houve um aumento de quase 20%, de 20 para 24 milhões de hectolitros. Em suma, todos estes indicativos positivos apontam para uma tendência de crescimento do setor.

Por fim, se observados somente os números dos oito principais países consumidores mundiais, percebe-se um mercado maduro, com poucos movimentos de acréscimo de consumo, onde países como França, Itália, Alemanha e Espanha apresentam um consumo estável, com leve tendência ao decréscimo. No entanto, ampliando a observação, há indícios que novos mercados poderão tornar mais suave a curva de decréscimo observada (WINE INSTITUTE, 2004; OIV, 2006; MATA, 2006).

### 3.2 Produção e Consumo no Mercado Brasileiro

O setor vitivinícola brasileiro, desde o final da década de oitenta, vem intensificando os esforços produtivos e tecnológicos objetivando a melhoria na qualidade de seus vinhos. Muitos destes já estão sendo reconhecidos em concursos internacionais. Neste contexto, vale destacar as premiações indicadas pela Associação de Enólogos do Brasil (AEB) em 2005, 34 medalhas de ouro, 67 de prata, 20 de bronze e 24 diplomas. Além disso, tem destaque o aumento de 450%

nas exportações, no período de 2000 a 2005.

Assim, se o desempenho no mercado externo tem melhorado gradativamente, por outro lado a concorrência com os importados no mercado interno é fonte de reais preocupações. Segundo Protas (2006), as empresas brasileiras vêm se deparando com os problemas de restrições de capacidade, as quais associadas com às fragilidades estruturais, limitam o aproveitamento de suas potencialidades.

Um dos principais desafios a ser enfrentado pelo o setor nacional é o gerenciamento da equação preço versus qualidade, onde um melhor equilíbrio desta relação proporcionaria um incremento na competitividade frente aos vinhos importados. Segundo os dados da União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA (2007), 71% dos vinhos finos consumidos em 2006 foram importados, sendo que 59% foram procedentes do Chile (com 33%) e da Argentina (com 26%). Na tabela 1, é apresentada a evolução da participação dos vinhos importados comercializados no país.

Observando os dados da tabela 1, pode-se verificar que o produto nacional teve uma variação média negativa anual de 2,65%, enquanto que o produto importado aumentou em média 10,6% ao ano, no período. Cabe destacar que o decréscimo ocorrido no ano de 2002 foi ocasionado por problemas de retração da economia, desvalorização da moeda e queda geral no consumo, o que dificultou a entrada dos importados (MELLO, 2007).

Se os dados apontam as dificuldades para o produto nacional, parte da perda da competitividade

pode estar vindo não por consequência de problemas de qualidade, mas por conjunturas de mercado que desfavorecem a competitividade do vinho nacional. Entre estas, a tributação média de 45% incidente sobre a cadeia vitivinícola brasileira prejudica o desempenho do vinho fino nacional frente aos importados do Mercosul, pois estes entram no mercado nacional com taxas de tributação de 20% em média (BRUCH; FENSTERSEIFER, 2005).

Além disso, outro desafio a ser enfrentado é potencializar o aumento do consumo *per capita* no Brasil. Segundo as estimativas de Mello (2007a), este ficou em torno de 1,91 litros *per capita* no ano de 2006. Este valor é considerado relativamente baixo para o potencial do mercado brasileiro. Segundo as estimativas do Programa Estratégico Visão 2025, este poderá atingir, no ano de 2025, o montante de 9 litros de vinho *per capita* ao ano (PROTAS, 2006).

### 3.3 Tendências de Mercado para o Consumo e Competitividade.

No segmento dos vinhos, vários fatores podem influenciar na decisão de compra dos consumidores, fazendo com que as necessidades a serem atendidas sejam bastante dinâmicas. Por isso, é importante estudar as características do mercado consumidor, bem como definir o segmento de atuação, uma vez que cada segmento conta com características próprias, o que influencia no padrão de competitividade.

**Tabela 1 - Participação das importações de vinhos em relação aos vinhos de viníferas comercializados no Brasil – 2001/2006, em 1000 litros**

Ano/Produto	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Nacional	28.702	25.439	23.211	21.864	24.843	25.085
Importado	28.015	24.184	26.799	36.070	37.495	46.371
Total de Viníferas	56.717	49.623	50.010	57.934	62.338	71.456
Particip. Imp. Total (%)	49,40	48,70	53,60	62,30	60,15	64,89

Fonte: Mello (2007).

\*Foram estimados 3 milhões de litros de vinhos finos produzidos e comercializados pelos estados de Pernambuco e de Santa Catarina.

**Quadro 1 – Tendências e Comportamento do Consumidor de Vinhos no Mercado Internacional**

<b>Movimentos Gerais</b>	Os vinhos oriundos do Novo Mundo estão ganhando espaço no mercado europeu, e principalmente no britânico por serem consistentes e simples, leves e frutados (atendem bem ao gosto britânico, fazendo com que os vinhos alemães sejam menos consumidos);
	Os produtores do Novo Mundo são considerados mais competitivos porque têm um custo de produção baixo e as suas vinhas apresentam um rendimento elevado, usam seus recursos naturais solo e clima, como vantagens diferenciadas nos processos de produção.
	Os produtores do Velho Mundo, principalmente França e Itália permanecem populares devido à imagem de qualidade e sofisticação, mas o consumo doméstico per capita de tais produtos continua a encolher devido aos estilos de vida variáveis.
	Observando-se o consumo na Europa Oriental e na Ásia-Pacífico, vêm ocorrendo entre os consumidores preocupados com as questões de saúde, a diminuição do consumo de bebidas de alto teor alcoólico, sendo este substituído pelos vinhos.
<b>Movimentos Específicos</b>	No mercado alemão, tradicional consumidor de brancos, tem-se verificado um aumento para consumo dos tintos e vinhos espumantes. Porém houve um aumento no consumo de vinhos de baixo preço. Também tem aumentado o consumo entre os casais com rendimentos mais elevados.
	No mercado francês, a produção de vinhos efervescentes aumentou 22% de 1989 para 2000, chegando a 552 milhões de garrafas, mas houve uma redução de espumantes de alta qualidade na casa dos 8%. Também é observada uma mudança no perfil dos vinhos produzidos na França, visando concorrer com vinhos vindos do Novo Mundo, que começam a ter o mercado europeu ampliado.
	Na Itália, os produtores percebendo a mudança de perfil no gosto dos consumidores britânicos, estão mudando o perfil do vinho visando adaptá-lo a nova condição como tendência de mercado.
	Na Europa Oriental, cresceu acima de 4% o volume de consumo, em 2005. O ímpeto principal para o crescimento veio dos mercados russo, tcheco e ucraniano, guiados pelo aumento da confiança do consumidor e a atração pelo baixo conteúdo de álcool no vinho.
	O mercado britânico está sendo visto como um mercado potencial, frente às condições de consumo dos países de mercado mais maduro (todos com demanda em queda), sendo importante o consumo do produto que está surgindo entre as camadas mais jovens da população.
	Na América Latina os sinais da recuperação econômica também se refletem nos mercados argentino, brasileiro e mexicano, que vêm aumentando o consumo de vinho. O mesmo não ocorre com o Chile, onde se tem verificado o abandono do consumo de vinho em prol da cerveja.
<b>Preferências Gerais de Consumo</b>	Continua havendo uma preferência de vinhos oriundos de castas internacionais como o Cabernet Sauvignon e o Merlot, o que facilita a entrada de vinhos com este perfil no mercado internacional.
	Questões ligadas à diferenciação oriunda de denominações de origem e regiões, ainda são elementos importantes no processo de competição por mercados, sendo largamente utilizados pelos produtores do velho mundo.
	O mercado ainda busca uma boa relação preço/qualidade, sendo que os vinhos são considerados caros a partir de € 5.
	A imagem do vinho junto ao mercado é um diferencial de competição. Também se tem buscado associar o vinho à saúde, através de estudos que comprovam os benefícios do consumo moderado de vinho, principalmente os tintos.
	As estratégias de marketing junto aos consumidores têm simplificado a decisão de compra, atraindo consumidores com pouco conhecimento sobre vinho. Além disso, as mulheres formam um novo “tipo” de consumidor que aprecia vinhos com baixo teor de álcool.
	No mercado dos vinhos tem ressurgido o interesse pelo vinho rosé, com uma qualidade melhor, vem atendendo à sofisticação crescente de bebedores. Os rosés mais secos estão sendo bem aceitos por bebedores iniciantes de vinho, como alternativa às cervejas e similares.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de: Euromonitor Internacional (2006); ASSEM..., (2004); (2004a); (2004b); (2004c); ICEP, (2003).

Neste sentido o estudo feito pelo ICEP (2003), os artigos informativos apresentados pela ASSEMBLÉE DES RÉGIONS EUROPÉENNES VITICOLES - AREV (2004; 2004a; 2004b; 2004c) e os dados divulgados pelo EUROMONITOR INTERNACIONAL (2006), possibilitam delinear um panorama prospectivo sobre o mercado mundial de vinhos, sendo estes sumarizados no quadro 1.

#### 4 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos da construção teórica e empírica deste estudo foram utilizados procedimentos metodológicos exploratórios e descritivos. Na construção da base teórica foram utilizadas fontes bibliográficas e documentais, sendo que para a base empírica foram consultados especialistas do setor produtivo e pessoas ligadas ao desenvolvimento da vitivinicultura em São Joaquim, SC.

Os procedimentos de pesquisa foram estruturados em duas fases. Na primeira fase, com vistas a poder sistematizar o percurso histórico de desenvolvimento do setor, as entrevistas foram direcionadas a três pesquisadores da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - EPAGRI/SC, envolvidos com a pesquisa de produção de uvas viníferas na Serra Catarinense e com o desenvolvimento do processo produtivo dos vinhos de São Joaquim. Além destes, foi contatada a Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude – ACAVITIS, através de questionário estruturado enviado por meio eletrônico, a fim de construir a caracterização dos volumes produzidos e comercializados pelos produtores de São Joaquim, bem como ratificar algumas características observadas na consulta aos especialistas.

As consultas da primeira etapa ocorreram no segundo semestre de 2006.

Com as informações coletadas e analisadas na primeira fase, procedeu-se a estruturação da segunda fase de pesquisa. Nesta, participaram 6 especialistas, sendo novamente consultados os três da primeira fase, e mais três profissionais ligados à pesquisa e produção vitivinícola nacional, dois ligados a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e um ligado a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Os procedimentos realizados na fase 2 visaram: a) avaliar as tendências e os padrões de competitividade segundo sua importância; b) pontuar os recursos segundo a importância da mobilização destes para atender ao padrão ou tendência descrita; e c) identificar o estado de desenvolvimento do setor vitivinícola de São Joaquim em relação as tendências e os padrões descritos. Para tanto foi elaborado um instrumento de pesquisa com perguntas fechadas, usando-se escalas *Likert*; complementado com perguntas abertas, sendo este aplicado via correio eletrônico no primeiro semestre de 2007.

Para avaliar as tendências e os padrões de competitividade, segundo sua importância, utilizou-se como base à consulta o instrumento a seguir.

Para avaliar a importância da mobilização de cada categoria de recurso os especialistas atribuíram notas que variaram de **0 a 5**. Como valor mínimo “**0**”, que deveria ser atribuído ao recurso considerado como não importante ou necessário para o alcance do padrão de competitividade. Como valor máximo “**5**”, para o recurso considerado como muito importante ou necessário para o alcance do padrão de competitividade.

**Quadro 2: avaliação da importância da tendência ou padrão**

	Avalie indicando com um (X) o qualificador para a tendência ou padrão de competitividade descrito.			
Tendência de Padrão de Competitividade	Muito Importante no Setor	Relativamente Importante no Setor	Pouco Importante no Setor	Não é um padrão de competitividade do Setor
a. Descrição do padrão de competitividade				

Cabe destacar que em anexo ao quadro havia uma explicação sobre o que cada recurso compreendia, com base no referencial da RBV, para dar suporte à avaliação. O instrumento de avaliação usado nesta fase está exemplificado no quadro 3.

O cruzamento das informações dos quadros individuais originou o quadro analítico 5 (págs. 17-18). Na primeira coluna deste pode-se observar como foram elencadas as principais tendências de mercado, que configuram os padrões de competitividade, e como estas

foram avaliadas em nível de importância. Na terceira é apresentada a avaliação dos recursos, onde o valor destacado (variando de 0 a 30 pontos) representa a soma das pontuações conjuntas dos especialistas, sendo estes organizados do mais para o menos importante, para cada padrão de competitividade. No último quadrante figura a classificação do estágio de desenvolvimento dos recursos referentes à tendência ou padrão destacado. O quadro analítico estabelecido, e suas ponderações, efetivam os resultados da pesquisa.

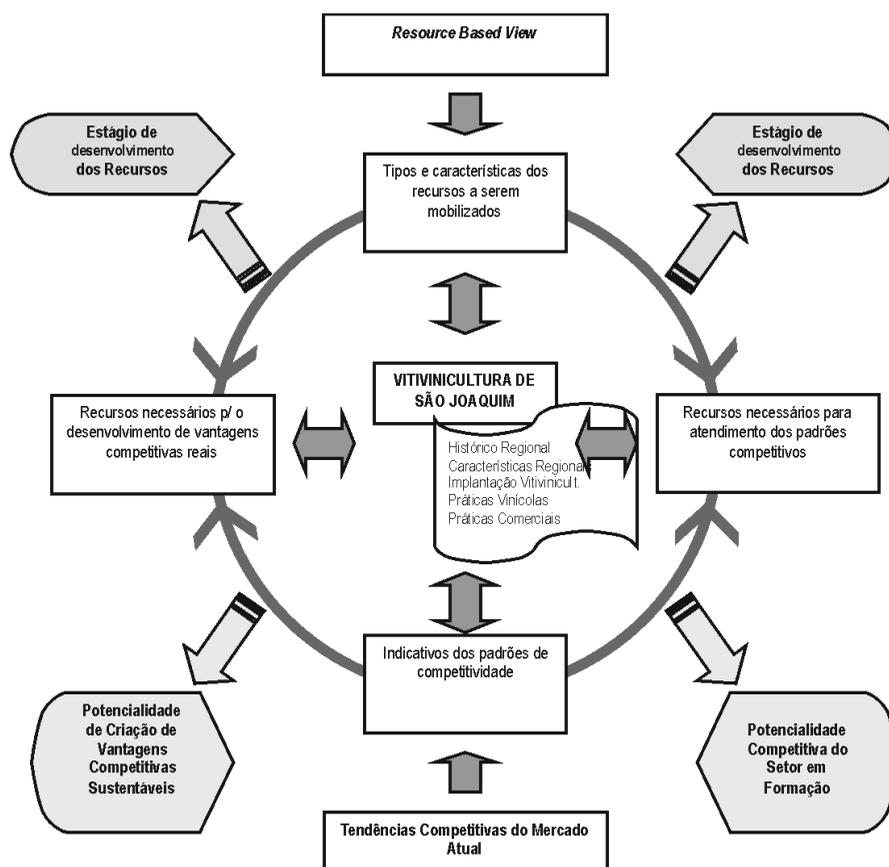
**Quadro 3: avaliação da importância de cada recurso para atender a tendência ou ao padrão**

Tendência de Padrão de Competitividade	Recursos Financeiros	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos	Recursos Organizacionais	Recursos Reputacionais
a. Descrição do padrão de competitividade	(0 a 5)	(0 a 5)	(0 a 5)	(0 a 5)	(0 a 5)	(0 a 5)

Para avaliar o estágio de desenvolvimento do setor vitivinícola de São Joaquim em relação aos padrões e tendências de mercado, foi utilizado o quadro 4, apresentado a seguir.

**Quadro 4: avaliação do estágio de desenvolvimento do setor vitivinícola de São Joaquim.**

Avalie indicando com um (X) a questão que qualifica o estágio de desenvolvimento do setor vitivinícola de São Joaquim.				
Tendência de Padrão de Competitividade	Os produtores sabem de sua importância, e estão desenvolvendo formas de atender ao padrão de competitividade.	Os produtores sabem de sua importância, mas ainda não têm condições de atender ao padrão de competitividade.	Os produtores não consideram este elemento importante para a competitividade do seu produto.	Não se aplica à produção de São Joaquim, pois esta ainda não desenvolve este tipo de produto.
a. Descrição do padrão de competitividade				



**Figura 2 - Modelo para a análise do estágio de desenvolvimentos dos recursos**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Integrando as diferentes etapas da pesquisa a figura 2 representa o *constructo* de desenvolvimento do estudo.

## 5 A VITIVINICULTURA EM SÃO JOAQUIM

### 5.1 Situação Geográfica e Características Edafoclimáticas de São Joaquim

De acordo com Bathke (2002), a posição geográfica de São Joaquim é determinada pelas coordenadas: latitude 28° 17' 38" Sul e longitude 49° 55' 54" Oeste. O clima classifica-se como mesotérmico úmido: temperatura média anual de 13,1°C, com verões frescos, onde a média de temperatura é igual a 18°C, e os invernos severos com temperaturas negativas (a

média mínima do inverno fica torno de -5°C, mas já foram registradas temperaturas na casa dos - 14°C ). A precipitação pluviométrica média é de 1300 a 1900 mm. O relevo caracteriza-se por um planalto de superfícies planas, onduladas e montanhosas, fortemente dissecadas, de formação basáltica, com altitude média de 1.360 m ao nível do mar, e solos de fertilidade variando entre baixa e média.

### 5.2 O Desenvolvimento da Vitivinicultura em São Joaquim

A vitivinicultura em São Joaquim possui uma história recente. Os primeiros testes experimentais com videiras na região foram realizados na Estação Experimental da Empresa de Agropecuária e Extensão

Rural de Santa Catarina – Epagri, de São Joaquim em 1994. Contudo, segundo Tagliari (2003), estes não foram bem sucedidos e a coleção de viníferas de São Joaquim foi praticamente abandonada. Em 1998, testes realizados com cultivar *Cabernet Sauvignon* surpreenderam o pesquisador e enólogo Jean Pierre Rosier, pela condição sanitária dos cachos remanescentes (a coleção plantada em 1994 foi praticamente dizimada por um período de frio intenso ocorrido pouco tempo após o plantio e julgou-se perdida a experiência feita) e pela qualidade superior do caldo em relação ao mesmo varietal produzido na região de Videira. Estes resultados despertaram novamente o interesse sobre a vitivinicultura em São Joaquim, pois foi verificado que as variedades *Cabernet Sauvignon* e *Merlot* tinham boa adaptação em altitudes em torno de 1.400 metros.

Quanto às características dos vinhos produzidos em São Joaquim, Tagliari (2003) destaca que estes têm como tipicidade uma coloração e aromas intensos, sendo mais encorpados que os equivalentes regionais. Parte desta diferenciação pode ser atribuída à grande oscilação da média de temperatura diária, justamente durante o período da maturação das uvas (a temperatura varia entre 25°C durante o dia, para a faixa de 10°C a 7°C à noite), que auxilia no teor de açúcar e no equilíbrio da relação açúcar/acidez nas uvas produzidas, diferenciando os vinhos.

Além do *Cabernet Sauvignon* e do *Merlot*, outros cultivares têm se mostrado promissores na região como: *Chardonnay*, *Cabernet Franc*, *Tempranillo* e *Syrah*. Boneti (2006) afirma que alguns vinhos, como o *Chardonnay*, já foram referenciados como vinhos de excelente qualidade. Na visão de Rosier (2006), “os vinhos joaquინenses apresentam realmente configurações bastante especiais que lembram mais os vinhos chilenos que qualquer outro nacional”.

Em termos da organização decorrente da vitivinicultura, destaca-se a formação da Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude – ACAVITIS, em 2005, abrangendo todo o Estado de Santa Catarina, reunindo as principais regiões produtoras do estado: São Joaquim, Caçador e Campos Novos. A associação conta atualmente com 37 associados, dos quais 20 representam empreendimentos feitos em São Joaquim.

Especificamente para a região de São Joaquim, Boneti (2006) destaca a existência de 24 produtores e três cantinas. A área plantada atinge 200 hectares com uma produção estimada em 400.000 kg de uvas finas por ano. Segundo as informações cedidas pela ACAVITIS (2006), estes 24 produtores encontram-se em fases diferentes de desenvolvimento do processo produtivo, sendo que a maioria ainda está implantando seus parreirais.

Em termos de empreendimentos comerciais em operação destacam-se atualmente: a Villa Francioni Agro Negócios S.A., e a Quinta da Neve Vinhos Finos Ltda, sendo que Rosier (2006) inclui nesta lista mais uma empresa de São Joaquim que já comercializa seus vinhos, a Sanviti.

A maior produtora, a Villa Francioni, tem capacidade para 400.000 litros, com possibilidade de expansão de até 1.000.000 de litros. Atualmente, conta com 46 hectares de vinhedos em produção e uma moderna cantina, assessorada pela empresa californiana Robert Mondavi (expoente no mundo do vinho) para orientação dos enólogos (VILLAFRANCIONE, 2007). Os varietais utilizados nos produtos comerciais são os *Chardonnay*, *Cabernet Franc*, *Merlot* e *Cabernet Sauvignon*.

Já a Quinta da Neve, empresa formada por quatro sócios, foi a pioneira (produzindo desde 1999) no plantio de cepas européias para a produção de vinhos em São Joaquim. Atualmente a empresa cultiva 15 variedades de uvas, com destaque para *Cabernet Sauvignon*, *Chardonnay* e *Pinot Noir*, numa área plantada de 12 hectares, com uma produção anual em torno de 40 mil quilos. Em 2005, comercializou o “Pinot Noir 2004”, sendo que está em planejamento, para os próximos anos, a entrada de novos vinhos no mercado (ACAVITIS, 2006).

Atualmente a comercialização dos vinhos finos produzidos em São Joaquim concentra-se no mercado nacional, principalmente nos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais (ACAVITIS, 2006), sendo que existem, segundo Fávero (2006), prospecções visando o mercado internacional.

Entre os fatores que dificultam um maior desenvolvimento da vitivinicultura em Santa Catarina, o relatório do BRDE (2005) cita, como gargalos

operacionais, os altos investimentos necessários para a implantação de um hectare de vinhedos na região, (30% superior a outros locais do Brasil) e como gargalos organizacionais, a falta de união entre os produtores e a ausência coletiva de um programa de marketing dos vinhos.

### 5.3 Análise das Informações Perante a Estrutura Analítica Proposta

A avaliação dos especialistas com base: na observação das tendências e padrões de competitividade e sua importância, nas categorias de recursos básicos que tendem a ser mobilizados pelos produtores no estabelecimento de vantagens competitivas, e no relativo estágio de desenvolvimento em que se encontra a vitivinicultura de São Joaquim, será apresentada no quadro a seguir.

**Quadro 5 – A análise dos recursos e o estágio de desenvolvimento da vitivinicultura de São Joaquim.**

PRIMEIRA FASE DA PESQUISA		SEGUNDA FASE DA PESQUISA		
Tendências e Padrões de Competitividade Avaliados	Nível de Importância	Recursos Básicos (escala de 0 a 30)	Estágio de atendimento ao padrão destacado	
1. Criação e manutenção de imagem junto ao mercado.	Muito Importante no Setor.	Financeiros	24	Os produtores sabem de sua importância e estão desenvolvendo formas de atender ao padrão de competitividade.
		Humanos	23	
		Reputacionais	22	
		Organizacionais	22	
		Físicos	21	
2. Produtos desenvolvidos de acordo com as características da matéria-prima, com busca de diferenciação (valorização das especificidades do local).	Muito Importante no Setor.	Tecnológicos	20	Os produtores sabem de sua importância, mas ainda não têm condições de atender ao padrão de competitividade.
		Organizacionais	24	
		Tecnológicos	23	
		Humanos	23	
		Reputacionais	22	
3. Domínio sobre canais de distribuição.	Muito Importante no Setor.	Físicos	15	Os produtores sabem de sua importância e estão desenvolvendo formas de atender ao padrão de competitividade.
		Financeiros	14	
		Financeiros	23	
		Físicos	12	
		Organizacionais	10	
4. Acesso à informações sobre características e preferências do mercado consumidor.	Muito Importante no Setor.	Tecnológicos	06	Os produtores sabem de sua importância e estão desenvolvendo formas de atender ao padrão de competitividade.
		Reputacionais	05	
		Humanos	04	
		Financeiros	15	
		Humanos	08	
5. Diferenciações oriundas da denominação de origem são importantes na competição com produtos do velho mundo.	Relativamente Importante no Setor.	Organizacionais	07	Os produtores sabem de sua importância, mas ainda não têm condições de atender ao padrão de competitividade.
		Tecnológicos	04	
		Reputacionais	03	
		Físicos	02	
		Reputacionais	25	
6. Equilíbrio na relação preço/qualidade.	Relativamente Importante no Setor.	Organizacionais	25	Os produtores sabem de sua importância, mas ainda não têm condições de atender ao padrão de competitividade.
		Humanos	20	
		Tecnológicos	18	
		Físicos	14	
		Financeiros	12	
7. Desenvolvimento de mercado consumidor interno.	Relativamente Importante no Setor.	Reputacionais	24	Os produtores sabem de sua importância e estão desenvolvendo formas de atender ao padrão de competitividade.
		Organizacionais	24	
		Humanos	23	
		Tecnológicos	22	
		Financeiros	06	
8. Tendência de ampliação de demanda por espumantes finos e vinhos frisantes.	Relativamente Importante no Setor.	Físicos	06	Não se aplica à produção de São Joaquim, pois esta ainda não desenvolve este tipo de produto.
		Financeiros	14	
		Reputacionais	08	
		Organizacionais	08	
		Físicos	07	
9. Tendência de preferência por vinhos consistentes e simples, leves e frutados, no mercado consumidor europeu, beneficiando a entrada de produtos do novo mundo.	Relativamente Importante no Setor.	Tecnológicos	05	Os produtores sabem de sua importância e estão desenvolvendo formas de atender ao padrão de competitividade.
		Humanos	05	
		Humanos	09	
		Tecnológicos	08	
		Reputacionais	07	
		Organizacionais	06	
		Físicos	06	
		Financeiros	06	
		Financeiros	11	
		Físicos	08	
		Tecnológicos	02	
		Reputacionais	02	
		Organizacionais	02	
		Organizacionais	02	
		Humanos	02	

Continua....

## Continuação.

10. Vinhos são considerados caros quando passam de € 5.	Relativamente Importante no Setor.	Reputacionais	05	Os produtores não consideram este elemento importante para a competitividade do seu produto.
		Organizacionais	03	
		Humanos	03	
		Físicos	01	
		Financeiros	00	
		Tecnológicos	00	
11. Produtividade alta e baixos custos de produção beneficiam entrantes no mercado mundial de vinhos.	Pouco Importante no Setor.	Financeiros	17	Os produtores sabem de sua importância e estão desenvolvendo formas de atender ao padrão de competitividade.
		Tecnológicos	16	
		Físicos	14	
		Organizacionais	13	
		Humanos	13	
		Reputacionais	03	
12. Investimentos em castas diferenciadas.	Pouco Importante no Setor.	Tecnológicos	08	Os produtores sabem de sua importância e estão desenvolvendo formas de atender ao padrão de competitividade.
		Reputacionais	08	
		Físicos	08	
		Organizacionais	07	
		Humanos	07	
		Financeiros	04	
13. Castas internacionais como a <i>Cabernet Sauvignon</i> e a <i>Merlot</i> são preferidas no mercado internacional facilitando o acesso a estes mercados.	Pouco Importante no Setor.	Organizacionais	03	Os produtores não consideram este elemento importante para a competitividade do seu produto.
		Físicos	03	
		Tecnológicos	02	
		Reputacionais	02	
		Humanos	02	
		Financeiros	01	
14. Investimentos em tintos encorpados e marcantes.	Não é um padrão de competitividade do Setor.	Reputacionais	08	Os produtores sabem de sua importância e estão desenvolvendo formas de atender ao padrão de competitividade.
		Organizacionais	07	
		Humanos	07	
		Físicos	07	
		Tecnológicos	06	
		Financeiros	03	

Fonte: dados da pesquisa

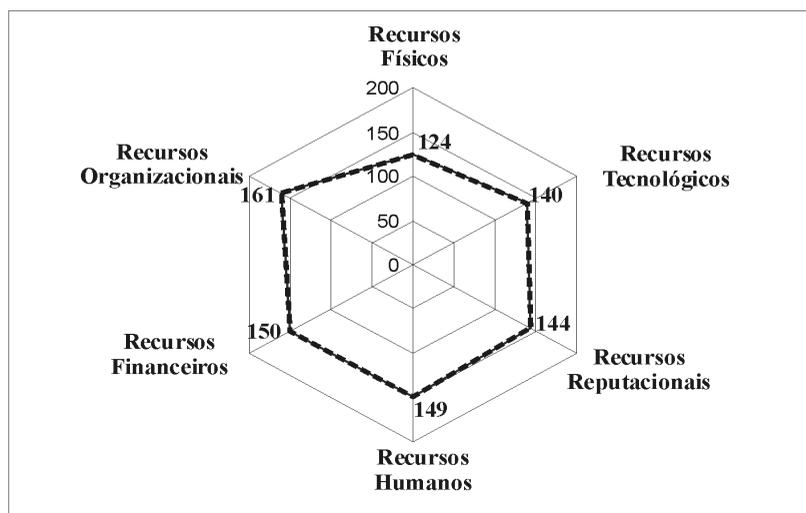
De acordo com os elementos abordados sobre a vitivinicultura em São Joaquim e as indicações descritas no quadro 5, pode-se considerar em termos de competitividade, que as vinícolas operantes em São Joaquim concorrem no segmento das firmas competitivas, conforme a denominação de Guimarães (1982). Tal condição é destacada pelo fato destas terem centrado o foco no desenvolvimento de vinhos finos com especificidade diferenciada, no caso, impulsionados pelo apelo de mercado dos vinhos de altitude. Assim, ao optarem por este segmento, o diferencial para a competitividade se estabelece vinculado à valorização dos recursos ambientais como forma de agregar valor ao produto, e não ao volume da produção. Contudo, para concorrer em paridade com outras vinícolas brasileiras consolidadas no mercado nacional, será importante dar continuidade aos investimentos estruturais, bem como captar as informações relacionadas às características e preferências do mercado consumidor.

Desenvolvendo a análise e interpretação para as categoriais de recursos básicos que devem ser mobilizados para que as vinícolas consigam atender o conjunto das tendências e padrões de competitividade elencados, segundo a avaliação da sua importância

pelos especialistas, observa-se que estes estão sendo mobilizados de forma conjunta. A figura 3, apresenta o escore das pontuações totalizado para cada recurso e um diagrama de relação entre estes.

Pode-se verificar na figura 3 que a discrepância entre os valores é baixa, sendo que a maior diferença entre os recursos, organizacionais (161) e físicos (124), é de aproximadamente 23%. Esta constatação é melhor visualizada pela quase simetria da área da figura resultante, ou seja, existe um equilíbrio entre os valores, indicando respectivo equilíbrio de importância entre os diversos recursos mobilizados. Em termos de valores pontuais, os recursos organizacionais foram os mais valorizados pelos especialistas. Tal posição, possivelmente, está associada ao fato da atividade ser recente nesta região, em torno de 10 anos. A atual etapa, que compreende a implantação, vem exigindo a mobilização das organizações, sejam estas privadas ou públicas, para a organização da produção.

Quanto aos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e reputacionais as avaliações obtiveram pontuações muito próximas. Os especialistas qualificam que estes recursos têm semelhante importância para atender as dificuldades de transpor uma trajetória



**Figura 3 – Relação entre os recursos básicos**

Fonte: dados da pesquisa.

desenvolvida sobre uma base técnica, para uma de base comercial profissional. Contudo cabe ressaltar que esta adaptação tende a ser abreviada, pois os responsáveis por esta transposição são gestores profissionais, que em muito dos casos, já possuem experiência com as exigências do manejo na produção de frutas de qualidade e com as exigências do mercado. E esta importância conjunta destacada influenciou na avaliação dos recursos físicos, que apresentaram a menor pontuação.

Considerando o fator localização geográfica como um dos principais recursos físicos, para o atual momento da vitivinicultura em São Joaquim, os especialistas creditaram menor importância para a mobilização do recurso, por ser percebido como já efetuada para os fins que se propõe alcançar nesta fase do desenvolvimento produtivo; ou seja, domina-se suficientemente o conhecimento sobre os recursos disponíveis para a produção de vinhos finos de altitude, no padrão de qualidade proposto, sendo necessário empreender um esforço maior para o desenvolvimento dos outros recursos, sem os quais não se alcançarão os mercados desejados de forma sustentada.

Em se tratando da relação das tendências e padrão de competitividade e a consideração da sua

importância (primeira fase) com a avaliação dos recursos que estes tendem a mobilizar (segunda fase), verificou-se que alguns padrões considerados como mais importantes detiveram um menor escore no somatório dos recursos do que outros, qualificados como de menor importância. Como exemplo, os padrões “diferenciação oriundas da denominação de origem” e “equilíbrio na relação preço/qualidade” detém maior somatório que os destacados pelos itens “domínio sobre canais de distribuição” e “acesso a informações do mercado consumidor”. Tal diferença decorre da percepção dos especialistas, para os quais determinados padrões para serem atendidos necessitam de recursos específicos, enquanto outros padrões e tendências prescindem de uma combinação maior de recursos.

Destacando a avaliação por itens dos recursos mobilizados, segundo os padrões e tendências elencados, verificou-se que “criar e manter a imagem junto ao mercado consumidor” e “desenvolver produtos de acordo com as características da matéria prima”, detém a maior demanda conjunta de recursos para a sua efetivação. Os itens “domínio sobre os canais de distribuição” e “acesso a informações do mercado consumidor”, embora considerados importantes, tendem a mobilizar

apenas determinados recursos, sendo destacados para estes a importância dos recursos financeiros.

Mesmo sendo considerados relativamente importantes, as “diferenciações oriundas da denominação de origem” e o “equilíbrio na relação preço e qualidade”, necessitam assim como os itens “criação e manutenção de imagem junto ao mercado” e “desenvolvimento de produtos de acordo com as características da matéria-prima” de uma mobilização conjunta de recursos para serem efetivados. Esta avaliação pode estar condicionada com o fator tempo (histórico), importante para se consolidar este tipo de vantagem competitiva.

Neste contexto, os seis primeiros padrões mobilizam em termos de importância 67% dos recursos totais avaliados, sendo que apenas para os itens “criação e manutenção de imagem junto ao mercado”, “domínio sobre canais de distribuição” e “acesso a informações do mercado consumidor” os *experts* avaliam que os produtores sabem da importância e estão desenvolvendo formas para atender aos padrões de competitividade elencados. Para os itens “produtos desenvolvidos de acordo com as características da matéria-prima”, “produtos desenvolvidos de acordo com as características da matéria-prima”, “diferenciações oriundas da denominação de origem” e “equilíbrio na relação preço/qualidade”, ainda não foram desenvolvidas as condições.

Os itens “desenvolvimento do mercado consumidor”, “tendências de ampliação de demanda por espumantes”, “preferência por vinhos consistentes e simples” e “valor considerado caro se superior a € 5”, foram avaliados como relativamente importantes. O padrão e tendência “valor considerado caro se superior a € 5” é o de menor significado na pesquisa, pois os produtores não consideram este elemento como importante para a competitividade do produto. Semelhante avaliação é realizada no item “tendências de ampliação de demanda por espumantes”, que é apresentado como um item potencial, mas, atualmente não faz parte das metas produtivas.

Entre os elementos considerados pouco importantes, a “alta produtividade e os baixos custos de produção”, tendem a mobilizar mais recursos para o

comprimento desta tendência do que os “investimentos em castas diferenciadas” e a “centralidade da produção nas tradicionais internacionais castas *Cabernet Sauvignon e Merlot*”. Para o último item, os especialistas apontam que este tipo de investimento não é considerado como importante pelos produtores. Os “investimentos em tintos encorpados e marcantes”, apesar de mobilizarem uma quantidade maior de recursos que os itens “tendências de preferência por vinhos consistentes e simples”, “valor considerado caro se superior a € 5” e “centralidade da produção nas tradicionais internacionais castas *Cabernet Sauvignon e Merlot*”, não são considerados como um padrão de competitividade para o setor, apesar dos produtores saberem da sua importância.

Nestes termos, pode-se dizer observando os resultados, que existem diferentes desafios a serem enfrentados pelo setor vitivinícola, em fase de desenvolvimento, de São Joaquim. Entre estes, a criação e a manutenção de uma imagem positiva do produto se coloca como um dos principais, pela demanda qualificada e conjunta de recursos. Conforme a avaliação dos especialistas é possível destacar que a produção local parece estar, até o presente momento, pouco focada nas tendências e padrões do mercado internacional, vista a reduzida pontuação salientada nos itens “tendências de ampliação de demanda por espumantes”, “preferência por vinhos consistentes e simples”, “valor considerado caro se superior a € 5”, “centralidade da produção nas tradicionais internacionais castas *Cabernet Sauvignon e Merlot*” e “investimentos em tintos encorpados e marcantes”. Isto não significa afirmar que satisfazer estas condições seja primordial para o sucesso das vinícolas de São Joaquim, pois o mercado interno e o segmento escolhido ainda têm muito para crescer, segundo os indicativos de aumento de consumo previsto pelo programa Visão 2025. Mas, se a estratégia de médio e longo prazo das vinícolas visarem a exportação, estas tendências não devem ser menosprezadas, principalmente sob o ponto dos espumantes, que estão posicionando o Brasil como destaque entre os renomados produtores tradicionais do Velho Mundo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente a mercados cada vez mais competitivos e sob concorrência de amplitude internacional, as organizações precisam ter capacidade para articular seus recursos e competências de forma eficiente, visando garantir a sobrevivência e a possibilidade de expansão do negócio.

Enfim, de maneira geral, foi verificado nas avaliações realizadas pelos especialistas do setor vitivinícola, que há todo um empenho direcionado para o entendimento das potencialidades locais, à captação de informações do mercado e desenvolvimento de produtos para enfrentar os potenciais competidores de âmbito regional e nacional. Nesta situação foi ressaltada a importância dos recursos organizacionais, como um dos principais mobilizadores para atender as tendências e os padrões de competitividade elencados, com uma pequena predominância deste sobre os demais. Porém, a relação é melhor caracterizada pela complementaridade, no sentido da interação entre os recursos (BLACK e BOAL, 1994), para a promoção da competitividade dos vinhos finos Joaquinenses.

Em termos de estágio de atendimento das tendências e dos padrões elencados, destacou-se que os produtores reconhecem a importância da maioria destes e estão buscando formas para atendê-los, sendo que o principal desafio a ser enfrentado será a criação e a manutenção de uma imagem positiva junto aos consumidores. Neste sentido, investimentos em publicidade e propaganda e no desenvolvimento de um diferencial via indicações de procedência, poderiam contribuir para chamar a atenção sobre as peculiaridades que procedem dos vinhos de altitude, diferenciando assim o produto desta região para o consumidor. Cabe também destacar, o envolvimento da EPAGRI que desempenha um importante papel como incentivadora da qualidade, e da ACAVITIS que, além da qualidade, tem se empenhado em promover a organização dos produtores para viabilizar novos mercados.

Sobre as limitações do estudo se pondera que, para validar com mais significância as proposições,

seria necessária uma observação continuada dos dados relativos ao mercado, a partir de diferentes fontes informacionais. Além disso, promover uma nova rodada de entrevistas com uma amostra ampliada possibilitaria também um maior aprofundamento da análise feita. Nesta ampliação da amostra seria fundamental a inclusão de produtores, pois o conhecimento que possuem do setor pode ser diferente daquele demonstrado pelos especialistas. Contudo, os indicativos avaliados neste trabalho sinalizam que o caminho tomado pelo segmento produtivo de vinhos finos em São Joaquim tende a credenciá-lo, em condição de entrante competitivo diferenciado, no mercado de vinhos finos nacional.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACAVITIS. **Detalhes da vitivinicultura em São Joaquim** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <deborah\_hoff2@hotmail.com> em 15 set. 2006. (correspondência).

ASSEMBLÉE DES RÉGIONS EUROPÉENNES VITICOLES (AREV). **Allemagne Évolution de la Consommation Sur un Marché de Prix**. 2004. Disponível em : <www.arev.org>. Acesso em: 24 nov. 2005.

ASSEMBLÉE DES RÉGIONS EUROPÉENNES VITICOLES (AREV). **Espagne Une Consommation Stimulée par Les Ventes de Vins d'Appellation**. 2004a. Disponível em: <www. arev.org>. Acesso em: 24 nov. 2005.

ASSEMBLÉE DES RÉGIONS EUROPÉENNES VITICOLES (AREV). **France Croissance de la Production des Vins Effervescents de Qualité**. 2004b. Disponível em: <www.arev.org> . Acesso em: 24 nov. 2005.

ASSEMBLÉE DES RÉGIONS EUROPÉENNES VITICOLES (AREV). **Nouvelle-Zélande Évolution des Exportations**. 2004c. Disponível em: <www. arev.org>. Acesso em: 24 nov. 2005.

- BRDE. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. **Vitivinicultura em Santa Catarina: situação atual e perspectivas**. Florianópolis : BRDE, 2005. Disponível em <[http://www.brde.com.br/estudos\\_e\\_pub/Vitivinicultura%20em%20Santa%20Catarina.pdf](http://www.brde.com.br/estudos_e_pub/Vitivinicultura%20em%20Santa%20Catarina.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2007.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. n.17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2.ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- BATHKE, Maria Eliza Martorano. **O turismo sustentável rural como alternativa complementar de renda à propriedade agrícola: estudo de caso – Fazenda Água Santa – São Joaquim-SC**. Florianópolis, SC: UFSC, 2002. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- BISSON, L.F; WATERHOUSE, A.L; EBELER, S.E; WALKER, M.A; LAPSLEY, J.T. The present and future of the international wine industry. **Nature**, n.418, p. 696 – 699, Aug. 2002.
- BLACK, J. A.; BOAL, K. B. Strategic Resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Inglaterra, v. 15, p. 131-148, 1994.
- BONETI, J. I. **Vitivinicultura em São Joaquim** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <[deborahoff2@hotmail.com](mailto:deborahoff2@hotmail.com)> em 30 ago. 2006. (correspondência)
- BRUCH, K.L.; FESTERSEIFER, J.E. Análise da tributação incidente na cadeia produtiva do vinho brasileiro. In: XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – SOBER, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005.
- COUTINHO, L; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Papirus, 1997.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **The world market for wine**, 2006. Disponível em: <<http://www.gmid.euromonitor.com/HitList.aspx>>. Acesso em: 3 nov. 2006.
- FÁVERO, R.M. **A estruturação da produção vitivinícola em São Joaquim: avaliação da competitividade potencial do setor**. Lages: UNIPLAC, 2006. 71f. Originalmente apresentado como monografia de graduação, Universidade do Planalto Catarinense, Lages, 2006.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. Spring, p.114-135, 1991.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ICEP PORTUGAL. **Estudo do mercado brasileiro para exportação dos vinhos portugueses**, 2003. Disponível em: <<http://www.icep.pt/mercados/dossiers/Vinhos%20Brasil% pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2006.
- MATA, T. **Panorama do sector vitivinícola: estatísticas mundiais**. Portugal: CONFAGRI, 2005. Disponível em <<http://www.confagri.pt/PoliticaAgricola/Sectores/VinhaVinho/Documentos/doc 19.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2006.

- MELLO, L. M. R. Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial – panorama 2006. **Artigo Técnico - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**, 2007. Disponível em: <[http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicola\\_2006.pdf](http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicola_2006.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2007.
- MELLO, L. M. R. Vitivinicultura Brasileira: panorama 2006. **Artigo Técnico - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**, 2007a. Disponível em: <[http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/panorama2006\\_vitivinicultura.pdf](http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/panorama2006_vitivinicultura.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2007.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA VIGNE ET DU VIN - OIV. **State of vitiviniculture world report : march 2006**. Disponível em: <[http://news.reseau-concept.net/images/oiv\\_UK/Client\\_Conjoncture\\_mars\\_2006\\_EN.pdf](http://news.reseau-concept.net/images/oiv_UK/Client_Conjoncture_mars_2006_EN.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2006.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, n.14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PROTAS, J. S. **Programa de desenvolvimento estratégico da vitivinicultura do Rio Grande do Sul – Visão 2025**. 2006, p. 1-22. Disponível em: <[www.ibravin.org.br/visão20025.doc](http://www.ibravin.org.br/visão20025.doc)>. Acesso em: 10 fev 2006.
- ROSIER, J. P. **Detalhes da vitivinicultura em São Joaquim**[mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <[deborahoff2@hotmail.com](mailto:deborahoff2@hotmail.com)> em 25 ago. 2006. (correspondência)
- TAGLIARI, P. S. Potencial para produção de vinhos finos nas regiões mais altas de Santa Catarina. **Agropecuária Catarinense**. Florianópolis: EPAGRI, v.16, n.2, jul. 2003.
- UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA - UVIBRA. **Dados Estatísticos 2007**. Disponível em: <<http://www.uvibra.com.br>>. Acesso em: 20 dez. 2007.
- VILLAFRANCIONE. **Villa Francione**. Disponível em: <<http://www.villafrancioni.com.br/>>. Acesso em: 15 fev. 2007.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WINE INSTITUTE. World wine production by country. **Key Facts**. Disponível em: <[www.wineinstitute.org](http://www.wineinstitute.org)>. Acesso em: 24 nov. 2004.