

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

ROSEMIRTES VASCONCELOS MARTINS DOLABELLA

A CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA
VITIVINICULTURA BRASILEIRA:
UM ESTUDO DE CASO NA VINÍCOLA MIOLO

São Leopoldo

2006

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

ROSEMIRTES VASCONCELOS MARTINS DOLABELLA

A CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA
VITIVINICULTURA BRASILEIRA:
UM ESTUDO DE CASO NA VINÍCOLA MIOLO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt

Co-Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

São Leopoldo

2006

Dissertação A Consolidação das Competências Organizacionais na Vitivinicultura Brasileira:
Um Estudo de Caso na Vinícola Miolo, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração – Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos pela aluna
Rosemirtes Vasconcelos Martins Dolabella, e aprovada em 20 de abril de 2006, pela Banca
Examinadora.

Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt (Orientadora)

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
Universidade Federal de Minas Gerais (Co-Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Coordenador Executivo PPG em Administração

*Aos meus pais Lauro e Mirtes, que me ensinaram
que com o conhecimento se conquista um novo
mundo.*

*Ao meu esposo Maurício, por sempre me apoiar nos
meus sonhos.*

AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas foram especialmente próximas pelo apoio e contribuições que me deram para eu concluir esta dissertação. Desta forma, gostaria de agradecê-las.

Agradeço a Deus por ter me dado lucidez e disposição pra continuar até o fim.

Agradeço, de coração, a minha orientadora, Professora Cláudia Bitencourt, que não mediu esforços ao me ajudar a desenvolver esta pesquisa, contribuindo com sua visão sobre Gestão de Competências e me fazendo entender a complexidade que essa abordagem apresenta. Apesar da distância que separa Porto Alegre de Belo Horizonte, cidade onde moro, ela esteve constantemente presente com sua orientação inspiradora e imensurável, fosse por telefone, e-mail, skype ou telepatia, o que valida realmente a educação à distância.

Ao meu co-orientador, Professor. Allan Claudius, que tão bem me acolheu na Universidade Federal de Minas Gerais e me elucidou questões pertinentes sobre a Gestão de Competências Individuais e me apoiou no desenvolvimento desse trabalho, mesmo quando esteve em terras portuguesas.

Agradecimentos especiais ao professor Ely Paiva pelas belas discussões nas manhãs de sábado, que me fizeram ter uma visão dinâmica das competências em busca de resultados, à professora Yeda Souza, ao professor Astor Hexsel, ao professor Teodoro Herzog, por despertar em mim o envolvimento com a teoria da Visão Baseada em Recursos e aos demais professores do PPGA pelo conhecimento compartilhado.

Agradeço infinitamente ao meu marido pelas palavras de incentivos, pelos gestos de amor e carinho demonstrado durante todo esse período, enquanto namorado e à distância e agora enquanto esposo, sempre acreditando em mim e dando todo apoio e estrutura necessária para que eu concluísse essa dissertação.

Aos meus familiares, sobretudo meus pais e minhas irmãs pelo incentivo e torcida. Especialmente agradeço a minha irmã Rosana que me apoiou e me incentivou com muito carinho para eu começar essa jornada e igualmente sou grata ao seu esposo, Júlio, que somou a infindável ajuda para comigo. À minha segunda família de BH, obrigada pela torcida. Agradeço ao Renato pelo apoio na fase final desse trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, pela maravilhosa convivência que tivemos em sala de aula, compartilhando conhecimento, preocupações e muitas alegrias que marcaram a história do meu mestrado. Em especial Carol, Luciana, Ana Clarissa, Juliana, André, Sérgio, Vanin, Sílvio e Mauro. Mesmo à distância, sinto o carinho da amizade de vocês.

À minha amiga Alessandra Saunders que me recebeu com alegria em Petrolina, para minha coleta de dados.

Agradecimentos especiais a Ana Zilles, que sempre esteve disponível, sem medir esforços e com um belo sorriso no rosto, a Sandrinha e demais funcionários da Secretaria da Pós-Graduação.

Agradeço à vinícola Miolo pelo apoio e permissão para a realização desta pesquisa. Ao Sócio-Proprietário, Paulo Miolo e ao Diretor Carlos Nogueira, que de forma bastante prestativa contribuíram para a realização deste estudo. Obrigada também aos demais funcionários pelo pronto atendimento e atenção durante todo o período em que realizei a coleta de dados. Ainda, igualmente agradeço aos membros da Fazenda Ouro Verde, no Vale do São Francisco, especialmente ao Gerente Geral, Carlos Roberto Matos e aos demais funcionários que me atenderam durante minha visita naquela Unidade.

Aos demais membros do setor vitivinícola, que gentilmente contribuíram com informações necessárias para essa dissertação.

“A estratégia, assim como o conhecimento, continua sendo a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas”.

(Edgar Morin)

RESUMO

A vantagem competitiva das organizações pode ser alcançada por meio da mobilização dos fatores internos da empresa, ou seja, dos recursos e das competências, de forma dinâmica, nas suas diferentes áreas e ao longo do tempo. Esta Dissertação é um estudo sobre como as competências organizacionais se mobilizam nos processos internos de uma empresa e se apresentam nas práticas organizacionais, contribuindo para a concretização das estratégias e para um desempenho superior em diferentes mercados. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva em uma empresa do setor vitivinícola brasileiro, com o método de estudo de caso único na Vinícola Miolo Ltda. A coleta de dados foi feita com membros da empresa e do setor e utilizou dados primários, através de entrevistas semi-estruturadas, observação não participante, questionário e participação em seminário, além de dados secundários, baseados em pesquisas bibliográficas e documentais. Os resultados encontrados revelaram que as competências da vinícola apresentam-se em todos os seus processos internos, em diferentes níveis, estando diretamente ligadas aos agentes que compõem a cadeia produtiva, evidenciando uma relação de interdependência e reciprocidade entre elas. Foram identificadas duas principais competências organizacionais: 1) Gestão dos recursos ao longo da cadeia e, 2) Integração das atividades comerciais. A primeira é a capacidade da empresa de gerenciar os seus recursos internos, sendo composta por: controle da matéria prima para elaboração de vinhos de qualidade, utilização dos recursos tecnológicos nos processos organizacionais, diversificação dos produtos em diferentes regiões do Brasil e pioneirismo da vinícola ao longo dos anos. A segunda refere-se às competências necessárias para a atividade de comercialização dos vinhos da empresa no mercado nacional e internacional, englobando: competências gerenciais de diretores e enólogos, capacidade de distribuição, aproximação com a mídia, canais de distribuição e setor e, criação de alternativas para a atividade de exportação. O estudo concluiu que a combinação dessas competências leva ao crescimento e à diferenciação da empresa, bem como dificulta a capacidade de imitação pela concorrência. Ainda, sendo a base que fundamenta as orientações estratégicas da vinícola, essas competências e práticas organizacionais interagem e resultam em valor agregado para os clientes e vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Palavras-Chave: recursos, competências, estratégia, práticas organizacionais

ABSTRACT

Organizational competitive advantages can be reached by dynamical use of the company internal factors such as the resources and competencies in its different areas over time. This study is a research on how organizational competencies are articulated in internal processes of a company and how they are presented in organizational practices in order to implement strategies and achieve higher performance in the market. This is a qualitative research developed through an exploratory and descriptive case study conducted at Miolo Winery. The data collection was made with company's members and participants of the Brazilian winery sector. It used primary data (semi-structured interviews, non-participant observation, questionnaires, conference), and secondary data (documents and references). The results demonstrated that the Miolo's competencies are presented in all internal processes, at different levels and they are directly connected to agents of the productive chain, showing interdependency and reciprocity among them. Two major competencies were identified in the Company: 1) Resources management along the chain and 2) Commercial activities integration. The first reveals the Company's ability to manage its internal resources, through: raw material control to produce high quality wines, use of technological resources in the organizational processes, diversification of line products at different parts of the country, and Company's pioneer practices. The second is composed by competencies to trade Company's products in different markets and includes: management competencies, creation of alternatives to export, capacity to distribute and approach to distribution channel, media and sector. This study concludes that the combination of all these competencies leads to the Company growth and differentiation, and it creates barriers against imitability. Further, by representing the base of the Company's strategies, these competencies and organizational practices interact and provide added value to customers, and sustainable competitive advantage to the Company.

Keywords: resources, competencies, strategy, organizational practices

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do problema	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativas	17
1.4 Delimitação do tema	20
2 A NOÇÃO E A DINÂMICA ACERCA DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	21
2.1 Perspectiva individual e organizacional das competências.....	22
2.2 A Visão Baseada em Recursos (VBR): uma valorização dos atributos internos da firma	28
2.3 Competindo através das competências organizacionais.....	35
2.3.1 A relação entre dependência de percurso e capacidades dinâmicas nos processos organizacionais	40
2.4 A articulação das competências com as estratégias organizacionais	43
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	51
3.1 Classificação e método da pesquisa	51
3.1.1 A escolha do método e sua relação com o tema da pesquisa.....	54
3.1.2 Justificativa para a escolha da empresa	55
3.2 Coleta de dados	56
3.2.1 Dados primários	56
3.2.2 Dados secundários	60
3.3 Técnica para organização e análise dos dados	61
3.4 Etapas da pesquisa.....	64
3.4.1 Etapa inicial: Exploração do referencial teórico e definição da metodologia	65
3.4.2 Etapa intermediária I: Coleta dos dados sobre o setor.....	65
3.4.3 Etapa intermediária II – Coleta e triangulação dos dados sobre a empresa.....	66
3.4.4 Etapa avançada – Análise dos dados e identificação das competências organizacionais	66
3.4.5 Etapa final - Conclusão e considerações finais.....	67
3.5 Desenho das etapas da pesquisa	67
4 PANORAMA DO SETOR VITIVINÍCOLA.....	68
4.1 Produção mundial.....	68
4.1.1 Mercados consumidores	70
4.1.2 Principais países exportadores	70
4.2 Setor vitivinícola brasileiro	71
4.2.1 A produção de vinhos no Rio Grande do Sul	74
4.2.1.1 <i>Cluster</i> vinícola gaúcho	77
4.2.2 A viticultura e os dados das exportações	79
4.2.3 Mercado nacional: o aumento da participação dos vinhos importados e a queda dos vinhos finos brasileiros	81
4.3 Alternativas para vencer a crise no setor.....	84
4.3.1 Participação em concursos internacionais	85
4.3.2 Selo de Indicação de Procedência.....	85
4.3.3 Consórcio para exportação.....	87

4.3.4 Projeto Visão 2025.....	88
5 HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DA VINÍCOLA MIOLO.....	90
5.1 Primeiro período: da chegada da família Miolo à fundação da vinícola (1897 a 1989) .	90
5.2 Segundo Período: vinificação das uvas e venda a granel (1989 a 1994)	92
5.3 Terceiro Período: venda do vinho em garrafa com a marca Miolo (1994 a 1998)	93
5.4 Quarto Período: investimentos em vinhedos e em instalações industriais para a conquista do mercado nacional e internacional (de 1998 aos dias atuais)	94
5.4.1 A situação atual da Miolo	95
5.4.1.1 Missão da Miolo	96
5.4.1.2 Faturamento Bruto	97
5.4.1.3 Quantidade de uvas utilizadas para elaboração do vinho	97
5.4.1.4 Linha de produtos	98
5.4.1.5 Orientações estratégicas	100
6 COMPETÊNCIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DA VINÍCOLA MIOLO	102
6.1 Gestão dos recursos ao longo da cadeia	104
6.1.1 Controle da matéria prima para elaboração de vinhos de qualidade	105
6.1.1.1 Relação de parceria com produtores integrados	110
6.1.2 Diversificação dos produtos em diferentes regiões do Brasil.....	113
6.1.2.1 Unidade Vale dos Vinhedos – Linhas de produtos Miolo Vale dos Vinhedos, RAR e Lovara.....	114
6.1.2.2 Unidade Fazenda Ouro Verde – Linha Miolo Terranova.....	117
6.1.2.3 Unidade Fortaleza do Seival - Linha Miolo Fortaleza do Seival Vineyards	119
6.1.3 Utilização dos recursos tecnológicos nos processos organizacionais.....	121
6.1.3.1. Descrição das rotinas organizacionais.....	125
6.1.4 Pioneirismo ao longo dos anos	128
6.2 Integração das atividades comerciais	130
6.2.1 Competências gerenciais.....	131
6.2.2 Capacidade de distribuição	134
6.2.3 Criação de alternativas para a atividade de exportação	138
6.2.3.1 Relação Custo Benefício para os diferentes mercados.....	141
6.2.4 Aproximação com os canais de distribuição, mídia e setor	143
6.3 Reconhecimento das competências organizacionais da Miolo pela concorrência.....	145
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
7.1 Sugestões para futuras pesquisas.....	155
7.2 Limitações da Pesquisa	157
REFERÊNCIAS	158
ANEXO A – Organograma Vinícola Miolo	165
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas com membros do setor vitivinícola	167
APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com corpo gerencial, diretivo e funcional da empresa.....	168
APÊNDICE C – Questionário para entrevistas com representantes Miolo	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	A relação entre a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, imitação imperfeita, substituição, e vantagem competitiva sustentável	34
Figura 2:	A hierarquia das competências	39
Figura 3:	Estágios do ciclo de vida inicial das capacidades	42
Figura 4:	Abordagem baseada em recursos para análise estratégica: uma estrutura prática	44
Figura 5:	Mapa conceitual sobre a construção da noção de competências organizacionais	49
Figura 6:	Metodologia de pesquisa	64
Figura 7:	Etapas da pesquisa	67
Figura 8:	Regiões de Vinhos Finos	73
Figura 9:	Linha do tempo e os períodos da vinícola Miolo	95
Figura 10	Relação das competências e práticas organizacionais da vinícola Miolo com as suas principais orientações estratégicas	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Categorias de análise	62
Quadro 2	Principais especificações da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos	86
Quadro 3	Vinhos finos elaborados em diferentes regiões brasileiras e comercializados pela Miolo	99
Quadro 4	Competências organizacionais da vinícola Miolo	103
Quadro 5	Depoimentos dos concorrentes sobre a vinícola Miolo	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Consumo per capita de vinho ao ano em alguns países – em litros	70
Tabela 2: Comercialização de vinhos elaborados no RS – 1999 a 2004 – Mercado interno – em litros	75
Tabela 3: Maiores produtores de vinhos e derivados do RS em 2003 – em litros	76
Tabela 4: Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e derivados: valor em U\$ 1,000.00 (FOB) – BRASIL – 2001/2004	80
Tabela 5: Importação de vinhos – Procedência (em litros)	82
Tabela 6: Participação das importações de vinhos em relação aos vinhos finos de mesa comercializados no Brasil – 1998 – 2004, em 1000 litros	82
Tabela 7 Quantidade de uvas usadas na elaboração de vinhos (em quilograma)	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Produção mundial de vinho, média (2000/2002)	69
Gráfico 2: Produção de uvas de 2001 a 2005, em kg, por grupo (*)	72
Gráfico 3: Os maiores produtores de vinhos finos do Estado do RS – 2003 – em litros	76
Gráfico 4: Produção anual de vinhos de vinífera, por cor, no RS – em litros	77
Gráfico 5: Comercialização de vinhos viníferas elaborados no RS – 1999 a 2004 – Mercado externo – em litros	80
Gráfico 6: Faturamento Bruto Miolo (1997 a 2005) em Reais	97

1 INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais sustentam as abordagens sobre competitividade basicamente em dois pilares de análise: o primeiro, sobre posicionamento estratégico, enfatiza que a vantagem competitiva está relacionada aos fatores externos da organização (PORTER, 1991). O segundo atribui aos fatores internos da empresa, ou seja, aos seus recursos e competências, as fontes de vantagens das organizações. Dados esses dois campos de análise, esta pesquisa terá base no segundo enfoque, tratando-se de uma abordagem no campo da estratégia da organização, sobre o estudo das competências organizacionais.

A discussão sobre as competências organizacionais tem sua origem na teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual vê a empresa como uma carteira de recursos, atribuindo aos fatores internos os diferentes resultados entre firmas pertencentes a um mesmo ambiente (PENROSE, 1959, NELSON e WINTER, 1982, In: FOSS, 1997, WERNEFELT, 1984, RUMELT, 1984, In: FOSS: 1997, BARNEY, 1986, 1991, 2001, DIERICKX e COOL, 1989, In: FOSS, 1997, HERZOG, 2001). Ampliando essa teoria e a conduzindo de forma mais compreensível ao público acadêmico e empresarial, num contexto dinâmico e competitivo, Prahalad e Hamel (1990) defendem que a empresa deve ser vista como um portfólio de competências, como forma de consolidação da vantagem competitiva.

Desta maneira, a relevância do tema tem crescido nos últimos anos, evidenciando a importância que a articulação entre recursos e competências apresenta para a realização das estratégias empresariais. Existentes nos vários níveis e diferentes sistemas de organização, as competências proporcionam resultados mais efetivos e sustentáveis ao longo do tempo, em mercados globalizados, mutáveis e cada vez mais exigentes (PRAHALAD e HAMEL, 1990, REED e DeFILLIPI, 1990, GRANT, 1991, STALK, PHILIP e SHULMAN, 1992, SANCHEZ, HEENE e THOMAS, 1996, TEECE, PISANO e SHUEN, 1997, In: FOSS, 1997,

GHEMAWAT, 2000, HELFAT e PETERAF, 2003, PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004).

Nesse sentido, o presente estudo entende que as competências organizacionais podem orientar as empresas na busca da sustentabilidade e na conquista de novos mercados, com o objetivo de alcançar melhores resultados¹. Partindo desse pressuposto, o foco de análise desta pesquisa é sobre as competências existentes em empresa do setor vitivinícola brasileiro.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e analisa, através de um estudo de caso único, a importância e o modo como se estabelece a articulação entre as competências, estratégias e práticas organizacionais de uma vinícola brasileira, caracterizada por uma crescente atuação no comércio nacional e internacional, apesar das dificuldades e tendências enfrentadas pelo setor. Sob a ótica interna, o estudo investiga como ocorre a mobilização dos recursos e competências organizacionais da empresa pesquisada, articuladas com as suas estratégias e evidenciadas por meio das práticas organizacionais.

O trabalho está estruturado em sete capítulos. O capítulo 1, referente a esta introdução, é composto pela definição do problema, os objetivos geral e específicos, as justificativas do estudo e a delimitação temática. O capítulo 2 é onde se desenvolve a revisão do referencial teórico. A metodologia de pesquisa é apresentada no capítulo 3. No capítulo 4 consta o panorama do setor vitivinícola brasileiro. A história e trajetória da empresa escolhida para o estudo de caso, bem como suas principais características e orientações estratégicas são apresentadas no capítulo 5. A análise dos dados coletados e a apresentação das competências e práticas organizacionais encontradas fazem parte do capítulo 6. Finalmente, no capítulo 7, são feitas as considerações finais do estudo.

¹ Entende-se como melhores resultados o aumento das vendas e da participação no mercado, seja ele nacional e/ou internacional, bem como o conseqüente aumento do lucro líquido da empresa.

1.1 Definição do problema

Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas buscam desempenho superior, através de estratégias que garantam uma vantagem competitiva² e de difícil imitação. Este resultado pode ser alcançado por meio das competências organizacionais, desenvolvidas a partir da mobilização dos recursos internos, de maneira dinâmica em diferentes áreas funcionais e / ou em toda a organização, interligadas e ao longo do tempo (RUMELT, 1984, In: FOSS: 1997, PRAHALAD e HAMEL, 1990, BARNEY, 1991, LEONARD-BARTON, 1992, HAMEL e PRAHALAD, 1995, FOSS, 1997, BEACKER, 2004). Desta forma, a análise dos recursos e competências organizacionais existentes em uma dada realidade pode evidenciar a importância destes elementos para a realização das estratégias das empresas e para um desempenho superior.

Diante da existência de vinícolas que atuam na contramão de um cenário desfavorável ao setor vitivinícola, esse estudo depara-se com a seguinte questão de pesquisa:

- **Como as competências de uma vinícola brasileira se articulam com as suas estratégias e práticas organizacionais, contribuindo para um desempenho superior em diferentes mercados?**

Para responder essa questão são definidos os objetivos geral e específicos, apresentados a seguir.

² Para esse trabalho a vantagem competitiva é vista como vantagem competitiva presumida, uma vez que o foco do estudo não prevê a análise dos dados dos concorrentes, priorizando a análise do ambiente interno da organização.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as competências organizacionais de uma vinícola brasileira, bem como as suas articulações com as estratégias e as práticas organizacionais, verificando como elas se apresentam e se relacionam, servindo de base para desempenho superior em diferentes mercados.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as principais orientações estratégicas da organização;
- b) Mapear as competências organizacionais e as práticas existentes na empresa, relacionando-as entre si e com as orientações estratégicas apresentados.

1.3 Justificativas

Alguns estudos desenvolvidos sobre o setor vitivinícola³ brasileiro ainda se restringem em apontar as dificuldades que o setor enfrenta, evidenciando a falta de competitividade entre as vinícolas nacionais.

Composto basicamente por empresas familiares e tendo 95% da produção e comercialização nacional de vinhos concentrada no Estado do Rio Grande do Sul (MELLO, 2006a, BELLÉ, 2003), o setor vinícola revela importância econômica ao Estado, pela venda dos seus produtos, tais como vinhos, espumantes, sucos de uva e derivados, e pelo enoturismo, o qual atrai turistas de todo o Brasil e do exterior (SUSIN, 2003). Nos últimos

anos, as vinícolas gaúchas enfrentam uma crise, apresentando queda na produção e nas vendas de vinhos finos⁴ no mercado nacional e no exterior, além de uma “atuação brasileira no mercado internacional deficitária, em se tratando da balança comercial do setor vitivinícola” (MELLO, 2006b). Essa situação desconfortável tem como principais fatores os altos impostos sobre os produtos nacionais e as facilidades tributárias para a entrada dos vinhos importados, os quais representam hoje 64% do consumido do Brasil (UVIBRA, 2006).

Assim, a atividade da vitivinicultura, que abrange a cultura da uva e a elaboração do vinho, vem enfrentando muitas dificuldades nos últimos anos. Dada essa realidade, onde há o aumento da concorrência internacional e a diminuição gradativa do comércio de vinhos finos brasileiros, tanto no Brasil, como no exterior, torna-se relevante o estudo de uma vinícola brasileira que hoje vem apresentando um crescimento significativo no mercado, apesar das adversidades enfrentadas.

Este estudo considera que as estratégias são criadas a partir da realidade de cada empresa, levando em conta seus recursos, suas características e o ambiente onde estão inseridas, o que sustentará a articulação de suas competências. Desta forma, a pesquisa pressupõe a existência de estratégias e práticas diferenciadas que podem levar à consolidação das competências organizacionais na vinícola estudada, em virtude dos resultados que ela apresenta, despertando a necessidade de uma pesquisa mais profunda para melhor compreensão desse fenômeno e identificação dessas competências.

Os temas sobre Visão Baseada em Recursos e Competências Organizacionais sugerem que recursos e competências são próprios a cada empresa e devem, juntamente com as estratégias, ser desenvolvidos, articulados e adaptados a um cenário competitivo, de maneira dinâmica, proporcionando, assim, melhores resultados, dificultando a imitação pela

³ Composto por vinícolas que elaboram vinhos finos.

⁴ “Vinho fino é o vinho de teor alcoólico de 8,6% (oito inteiros e seis décimos por cento) a 14% por cento em volume, elaborado mediante processos tecnológicos adequados que assegurem a otimização de suas

concorrência e aumentando a vantagem competitiva. Com isso, percebe-se que as vinícolas brasileiras têm o desafio de identificar e entender como seus recursos e competências podem transformar-se em práticas organizacionais sustentáveis, estando alinhadas aos seus objetivos estratégicos. Além disso, elas podem desenvolver novas competências para garantir a permanência e sustentabilidade no mercado.

Assim como as empresas de diferentes setores da atualidade, as vinícolas do Brasil também acompanham as transformações do mundo globalizado em busca de novos mercados (WILK e FENSTERSEIFER, 2003). No setor vitivinícola, a elaboração do vinho é muito específica, não podendo ser feita em qualquer lugar e sendo bastante dependente de recursos naturais, tais como solo e clima favoráveis a determinado tipo de uva (TONIETTO, 2003). Outro fator importante é que a realidade vitivinícola brasileira vem passando por várias mudanças nos últimos anos, revelando, de um lado, inovação tecnológica e busca de qualidade e, por outro, apresentando queda constante na produção e na comercialização do vinho fino no mercado nacional e nas exportações (MELLO, 2006b).

Portanto, este estudo entende que as vinícolas que estão crescendo em termos de produção e vendas, podem estar fazendo algo diferenciado das demais, o que as conduz a melhores resultados. Pressupõe-se que são os recursos e as competências organizacionais as propulsoras de um desempenho superior.

No momento em que esta pesquisa identifica as competências organizacionais de uma empresa, o estudo contribui para o entendimento de que as articulações das diferentes competências são dinâmicas e ao longo do tempo, sendo responsáveis pela vantagem competitiva e pela consolidação das estratégias da organização.

Desta forma, o trabalho é oportuno para diferentes atores, tais como: para a empresa, na medida em que mostra a importância da articulação entre suas competências e suas

características sensoriais e exclusivamente de variedades *Vitis Vinifera* do grupo Nobres, e a serem definidas em regulamento” (BRASIL, 2004, p. 1).

estratégias; para o setor vitivinícola, evidenciando práticas organizacionais que geram melhores resultados para o setor e; para a academia, pois, com base na abordagem teórica previamente estabelecida, busca-se ilustrar um estudo de caso que possa gerar melhor compreensão e reflexões sobre a dinâmica e a complexidade envolvida na Gestão de Competências, encontrando respostas para questões ainda não respondidas.

1.4 Delimitação do tema

Esse trabalho trata da gestão de competências no plano estratégico, considerando as características internas das empresas como fonte de desenvolvimento e consolidação de um diferencial competitivo sustentável. Assim, a abordagem tem ênfase no conceito de Competências Organizacionais. Antes, porém, o estudo traz os conceitos sobre a noção de competências individuais e, em seguida, se apóia nos referenciais teóricos sobre a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR valoriza os recursos internos da empresa para a busca de diferenciais competitivos, incluindo os aspectos tangíveis e intangíveis existentes nas empresas, dando origem à abordagem sobre competências organizacionais.

2 A NOÇÃO E A DINÂMICA ACERCA DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Ao abordar o assunto sobre gestão de competências, percebe-se que o seu conceito é bastante dinâmico e ainda se encontra em construção, tendo basicamente duas perspectivas teóricas: uma com base no indivíduo (qualificação) e a outra focada na organização (estratégia). Essa divisão atribui, de um lado, os resultados das ações individuais como responsáveis do sucesso de uma empresa e, do outro, a articulação dos recursos internos da organização para a vantagem competitiva. Embora essas abordagens se apresentem aparentemente dicotômicas, é possível perceber a importância de cada uma delas e a integração existente entre os dois conceitos. Os recursos da empresa - incluindo como recursos as ações do indivíduo - fazem parte de um contexto único e são importantes em todo o processo organizacional para a sustentação e aumento da competitividade. Nesse sentido, Becker (2004, p. 10) afirma:

(...) observa-se que, apesar das raízes distintas, este conceito genérico permite o reconhecimento de aspectos comuns entre as duas perspectivas na aplicação da noção de competências nas organizações. Estes aspectos comuns formam um verdadeiro sistema de integração, articulação e coerência, que garante a solidez da abordagem e reforça a crença na sua utilização.

Ainda, é relevante mencionar que a noção de competências organizacionais, ao receber influências dos conceitos de recursos discutidos na teoria da VBR, amplia sua dimensão para o conceito de capacidades dinâmicas e ganha espaço nos debates sobre estratégia. Desta forma, torna-se importante no campo teórico, ainda que diversificando na forma como é referido. O assunto é usualmente tratado através do termo “capacidade” ou “competência”, mas existem autores que fazem uso dos dois termos com conceitos diferentes, sendo “capacidade” muitas vezes compreendida como habilidade, formação ou uma etapa anterior à da competência (JAVIDAN, 1998) e, “competência” tida como o desdobramento dessas

capacidades em ações práticas nas atividades organizacionais (ZARIFIAN, 2001, FLEURY e FLEURY, 2001, RUAS, 2002). Ainda, há aqueles que defendem haver uma competência fundamental para sustentar a vantagem competitiva da empresa, sendo portanto denominada competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1990). No presente trabalho, o termo escolhido para tratar do assunto foi “competência”.

Independentemente do verbete utilizado, pode-se dizer que o tema sugere muitas dimensões e conceitos, não havendo uma homogeneidade no seu uso. Assim, com o objetivo de relatar como ocorre a evolução das discussões sobre a Gestão de Competências, esse capítulo faz, a seguir, a revisão da literatura, enfatizando os seguintes assuntos: a perspectiva individual e organizacional das competências, a teoria da Visão Baseada em Recursos, a competitividade através das competências organizacionais, a relação entre a dependência de percurso e as capacidades dinâmicas nos processos organizacionais e, por último, a articulação das competências organizacionais com as estratégias das empresas.

2.1 Perspectiva individual e organizacional das competências

A abordagem sobre gestão de competências vem sendo utilizada atualmente de forma bastante ampla e freqüente, tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial. O assunto começou a ser tratado na década de 1970, por McClelland, nos Estados Unidos, com uma abordagem voltada ao indivíduo, no campo da psicologia comportamental, com ênfase no desempenho individual para a realização de determinada tarefa (FLEURY e FLEURY, 2004).

Essa discussão surgiu no momento em que as organizações perceberam que é necessário repensar as práticas gerenciais e melhor capacitar o indivíduo para a realização de suas atividades devido às mudanças da economia, da industrialização, das formas de produção, da tecnologia, do aumento da concorrência e da velocidade das alterações do

mercado. Essas alterações vão exigindo competências direcionadas ao cargo, onde os indivíduos devem ser mais capacitados, ágeis e flexíveis na execução de suas funções.

Assim, as transformações do mercado decorrentes a partir da década de 1980, tais como segmentação, customização, clientes mais exigentes e crescimento da prestação de serviços, refletem numa mudança social e política na qual a relação de trabalho é alterada, devendo, portanto, ser repensada pelas organizações. Nesse contexto de mudanças, a concepção de competência é compreendida de forma diversa, sendo a noção mais comum a de qualificação do indivíduo para um desempenho superior, destacando três eixos principais: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Hirata (1994), ao abordar as alterações do mercado, enfatiza que os novos modelos produtivos e as inovações tecnológicas implicaram novos paradigmas de qualificação. Essa nova forma de produção industrial exige força de trabalho mais qualificada e multifuncional e, portanto, uma requalificação do operário. Com esse entendimento, a autora evidencia um novo modelo da competência individual.

Privilegiando os atributos do gestor, Boyatziz (1982) define que competências são determinadas características e habilidades de uma pessoa que a capacitam para ações específicas. Para o autor, essas competências individuais representam a capacidade que o indivíduo exerce numa situação de trabalho, sendo que “a competência do trabalho é uma característica específica de uma pessoa, a qual pode ser um motivo, um traço, uma habilidade, um aspecto de uma imagem social ou papel social, ou um conjunto de conhecimentos que essa pessoa use” (BOYATZIZ, 1982, p. 21).

Em seu estudo, o autor cria um Modelo de Competência Gerencial, listando 21 tipos de competências gerenciais. Ele atribui duas dimensões para esse Modelo, sendo a primeira a descrição dos tipos de competências, ou seja, os aspectos do comportamento humano e a capacidade de demonstrar tal comportamento. A segunda dimensão se refere à descrição dos

níveis de cada competência, podendo ser uma motivação existente no nível inconsciente, a auto-imagem, o papel social no nível consciente e, por fim, as habilidades no nível comportamental. Cada nível vai variar no impacto e na disposição dessa pessoa para o uso da competência. O autor ainda enfatiza que o trabalho gerencial exige várias funções e responsabilidades que reflitam em resultados obtidos através das ações de outros indivíduos dentro da organização. Essas ações são, na verdade, as competências individuais.

Este conceito de competência relacionado à aquisição de atributos é criticado por Sandberg (1994). O autor entende que a maior dificuldade de um gerente é explicar os aspectos essenciais da competência humana no trabalho de forma compreensível pois, para ele, a simples descrição da competência como uma lista de atributos não demonstra se o trabalhador usa esses atributos e nem de qual maneira ele os utiliza para a realização do trabalho. Seu conceito de competência se refere a “conhecimento e habilidades em ação (grifo do autor) quando se realiza um trabalho” (SANDBERG, 1994, p. 7).

O autor afirma que um gerente deve estar apto para usar uma descrição de competências para um grupo de trabalhadores, antes mesmo de começar as atividades de treinamento e desenvolvimento. Ao fazer isso, deve analisar separadamente: i) o que constitui competência para determinado trabalho e; ii) a extensão para a qual os trabalhadores desempenham seus trabalhos de forma competente. O foco da sua abordagem é explicar “como podemos fazer aspectos essenciais da competência humana compreensível para gerentes como ponto de partida para atividades de treinamento e desenvolvimento as quais objetivam aumentar a performance no trabalho” (SANDBERG, 1994, p. 6). O importante para ele é definir o que é a competência humana no trabalho e como essa competência pode ser desenvolvida e gerenciada.

Assim, a competência individual - com base no conhecimento e no saber agir em uma situação de trabalho - passa a ser um aspecto fundamental da noção de competência para a

perspectiva organizacional pois agrega valor à organização e ao indivíduo. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001, p. 21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ainda, sobre esse saber agir, Zarifian (2001, p. 68) declara que “a competência é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade (grifo do autor) do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. A estas situações inesperadas, o autor atribui a expressão de “eventos”.

Com o objetivo de discorrer sobre os diferentes conceitos existentes, Ruas (2002) faz uma leitura dos vários teóricos e conclui que há duas formas de tratar competências, uma coletiva (menos conhecida) e outra individual, sendo esta mais desenvolvida no campo acadêmico, voltada à formação. Para este autor, competência “é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recurso de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (RUAS, 2002, p.16).

As dimensões das competências individuais e coletivas, quando adotadas na organização, podem transitar em três dimensões da empresa, ou seja: a) no nível organizacional; b) no nível funcional ou de áreas e; c) no nível do indivíduo. “No âmbito organizacional, ela aparece como dimensão coletiva e, no plano das áreas ou macroprocessos da empresa, aparece na dimensão coletiva e individual” (RUAS, 2005, In: RUAS *et al*, 2005, p.42).

Analisando diferentes correntes de estudos, Bitencourt e Barbosa (2004, In: BITENCOURT (Org), 2004) relacionam o termo competências sobre diversos aspectos. De forma resumida, esses aspectos consideram questões específicas como habilidades, atitudes, capacitação, práticas de trabalho, articulação de recursos, melhoria de desempenho,

questionamentos, processo de aprendizagem individual e relacionamento com outras pessoas.

Os autores concluem:

(...) é possível acreditar que o gerenciamento de competências pode ser feito de uma forma mais autêntica e consciente, privilegiando-se uma visão mais dinâmica e estratégica, voltada à qualidade de recursos e aos atributos de competências a partir de cada situação e ambiente organizacional, e, ao mesmo tempo, sem se desconsiderar as experiências individuais e pessoais (BITENCOURT e BARBOSA In: BITENCOURT (Org), 2004, p. 256).

Os autores ainda afirmam que as novas demandas do mercado exigiram maior conhecimento do indivíduo e impulsionaram um repensar sobre sua capacitação, formação e remuneração, visando o seu melhor desempenho e a consequente melhoria dos resultados da organização. Por esse motivo, a concepção de competência no plano da formação de atributos deixa lacunas no plano individual e organizacional. Isto porque a ênfase é dada para a rotina e para os aspectos mensuráveis do trabalho, o que inibe a criatividade do indivíduo e da empresa nos processos organizacionais.

Diante de várias abordagens, percebe-se que o conceito de competências tomou várias dimensões, na tentativa inicial de responder às questões ligadas ao gerenciamento dos recursos humanos através de Modelos de Gestão de Competências Individuais. Com ênfase no indivíduo e forte enfoque inicial para o sentido da capacitação, através de conhecimentos, habilidades e atitudes, o tema foi sendo amplamente difundido em diversos países, onde cada um deles foi dando um novo significado ao conceito, sendo associado ao momento social e econômico vigente do local e, portanto, às questões organizacionais emergentes.

Embora a aplicação de Modelos de Gestão de Competências Individuais tenha ganho espaço em muitas empresas, as recentes abordagens sobre a gestão de competências foram se apropriando de outros conceitos teóricos para trazer novos questionamentos. Desta forma, a sua ampla dimensão ultrapassa a questão do indivíduo e se fortalece no nível organizacional,

chegando ao entendimento de que a competência pode estar presente em diferentes setores da organização, envolvendo os recursos internos, os processos e a maneira como a empresa se utiliza desses recursos para aumentar sua vantagem competitiva. Com isso, tem-se que a gestão de competências passa a relacionar-se aos recursos internos da empresa e à visão que ela tem de si mesma, não devendo dissociar-se da estratégia da organização e nem das suas práticas de gestão.

Dado o objetivo deste estudo e com o entendimento de que as competências individuais são recursos articulados e, portanto, fazem parte dos desdobramentos das competências organizacionais, a ênfase desse referencial teórico está especificamente nas competências da organização, conforme destacado anteriormente. Para melhor entendimento sobre o assunto, será discutida, a seguir, a teoria da VBR, já que ela deu origem à noção de competências organizacionais.

2.2 A Visão Baseada em Recursos (VBR): uma valorização dos atributos internos da firma

A VBR atribui à dimensão interna da empresa, ou seja, aos seus recursos e capacidades, um papel significativo para o comportamento da organização, rompendo com as abordagens tradicionais da economia e da estratégia, as quais analisam as empresas como entidades que apenas devem reagir às alterações que ocorrem no ambiente externo. Conforme define Herzog (2001, p. 6), “a VBR prefere buscar a vantagem competitiva explorando preferencialmente o lado das forças e fraquezas da empresa, do que o das oportunidades e ameaças do mercado”.

Vários são os autores que discorrem sobre o assunto de forma a explorar as características internas da organização. Selznick (1957, In: FOSS,1997) afirma que, após se analisar o ambiente em que uma empresa está inserida, pode-se determinar a melhor maneira para se usar os recursos e capacidades existentes na organização. Com essa visão, o autor introduz o conceito de competências distintivas no contexto de uma análise sobre liderança. Para ele, é necessário ver a empresa como um todo, percebendo como ela se transforma com as novas oportunidades causadas pelas mudanças no ambiente. O autor ainda enfatiza que o progresso e a integração da empresa está relacionado com as competências distintivas que a organização possui, sendo ela competente ou não para exercer determinado tipo de trabalho, a depender da forma como ela se apropria de seus recursos e mobiliza suas capacidades internas.

Rompendo com a supremacia da abordagem que fundamenta a análise das empresas através de seus produtos, Penrose (1959) introduz a percepção de que as empresas são, na verdade, um conjunto de recursos produtivos. A autora propõe uma abordagem que define a firma como sendo um conjunto de recursos heterogêneos e que podem gerar determinados

serviços, explicando como se dá o crescimento das empresas e as diversificações existentes entre elas. Para Penrose (1959) a empresa possui dois tipos de recursos:

- i. Recursos físicos: são os recursos tangíveis; estrutura (prédio), equipamentos, terra, recursos naturais, matéria prima, bens semi prontos, dentre outros;
- ii. Recursos humanos: mão de obra qualificada ou não, funcionários administrativos, advogados, técnicos, gerentes, e outros.

Os recursos por si só não são a essência dos processos de produção, mas sim os serviços que eles geram. O mesmo recurso, quando usado para diferentes propósitos ou de maneira diferente, numa combinação de tipos ou quantidades de outros recursos, gera um serviço diferenciado. Assim, a autora sintetiza que recursos são um conjunto de serviços em potencial, os quais implicam uma determinada atividade ou função. É com base nessa distinção que se encontra a fonte de singularidade de cada firma. Penrose (1959) ainda afirma que há três explicações que podem ser os limitadores ao crescimento da empresa: a) habilidade gerencial – a qual se refere à realidade interna da firma; b) produto ou mercado – relacionado às condições externas e; c) incerteza e risco – que representam uma combinação das duas situações.

Ampliando o foco da análise da VBR, Nelson e Winter (1982, In: FOSS, 1997), teóricos do campo econômico, atribuem às rotinas da organização o verdadeiro sentido da capacidade da firma. Essa discussão é colocada na teoria evolucionária, denominada “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”. Nela, os autores propõem uma análise das rotinas das firmas e as implicações que elas apresentam para o comportamento das empresas. Tidas como a maneira de executar as operações, as rotinas são a mais importante forma de armazenar o conhecimento operacional específico de cada organização, devendo ser controladas, replicadas e imitadas. Para os autores, esse conhecimento é tácito e faz parte das

habilidades individuais, o que gera conhecimento em diversos níveis e ao longo do tempo, resultando, portanto, comportamentos diferentes entre firmas.

A VBR amplia sua argumentação teórica quando Wernefelt (1984) introduz uma nova dimensão ao relacioná-la com a vantagem competitiva e com o crescimento das firmas. Desta forma, o autor define recurso como sendo uma força ou fraqueza de uma empresa, podendo ser representado por bens tangíveis e intangíveis, tais como marca, conhecimento, habilidades pessoais, contatos comerciais, maquinário, capital e procedimentos. Para o autor, a existência de uma posição de barreira ocorre através dos recursos da empresa, e não pelos seus produtos, o que indica potencial para lucros maiores já que um competidor vai possuir vantagem sobre o outro. Essa compreensão irá trazer nova perspectiva no plano estratégico, especialmente para as empresas diversificadas em recursos.

No mesmo período, Rumelt (1984, In: FOSS, 1997) critica a teoria neoclássica e afirma que há, na verdade, uma incerteza em qualquer novo processo de criação ou produção, o que faz com que a eficiência de um novo entrante tenda a variar. Como há custos não recuperáveis associados com tais atividades empreendedoras, a concorrência reduz a tentativa de imitação da melhor firma, em função das incertezas existentes no processo, que podem levar ou não ao sucesso empresarial. Com isso, o autor introduz o conceito de ambigüidade causal, já que o risco assumido pela diversificação (heterogeneidade) age como uma barreira contra a imitação. Esta idéia é assim resumida por Rumelt:

A incerteza na criação de novas funções de produção está mais propensa a acontecer porque existe ambigüidade no que se refere ao que realmente são os fatores de produção e como eles interagem. O pressuposto do padrão neoclássico é que existe um conjunto limitado de fatores de produção conhecidos e que suas produtividades marginais podem ser discernidas. Entretanto, se as razões precisas do sucesso ou fracasso não podem ser determinadas, mesmo depois do evento ter ocorrido, existe ambigüidade causal e é impossível produzir uma lista não ambígua de fatores de produção, muito menos suas contribuições marginais (RUMELT, 1984, In: FOSS, 1997, p. 136).

Então, com uma nova maneira de ver os fatores determinantes para a diferenciação da empresa, os autores da VBR vão reforçando a perspectiva de concorrência com base nos fatores internos da firma, ou seja, nos seus recursos e competências.

Com essa visão, Barney (1986) afirma que as empresas podem obter vantagem competitiva implementando estratégias que explorem recursos já controlados por ela, devendo conhecer suas possibilidades internas (recursos e capacidades) atuais e futuras para a realização das suas estratégias, já que as oportunidades externas, sendo também acessíveis à concorrência, não possuem valor de diferenciação. No artigo, o autor fala que um fator estratégico de mercado se desenvolve quando a implementação de uma estratégia requer a aquisição de recursos.

Entretanto, essa visão de aquisição de recursos é criticada por Dierickx e Cool (1989, In: FOSS, 1997), quando os autores enfatizam que nem sempre é possível uma empresa comprar um recurso no mercado. Como exemplo, citam a confiança e lealdade dos clientes. Desta forma, cabe a empresa criar e desenvolver internamente esses recursos ao longo do tempo, o que exige fatores importantes, tais como o tempo para o desenvolvimento do recurso, a eficiência de massa de um ativo e sua erosão, (a existência de ativos já acumulados gera vantagem para a acumulação de novos recursos, além de que a acumulação de recursos apresenta maior resistência a depreciação) e a ambigüidade causal (imitação incerta).

Um ano depois, Reed e DeFillipi (1990) defendem que a ambigüidade causal e sua relação com as barreiras contra a imitação, reforçam o conceito de vantagem competitiva sustentável. Para que ocorra a ambigüidade causal, os autores propõem a existência de três competências básicas, são elas: a) conhecimento tácito: acumulação de conhecimento e habilidades implícitas ou explícitas, adquiridas pela aprendizagem na prática do trabalho; b) complexidade: resultado de uma variedade de habilidades e bens interdependentes, tais como tecnologia, rotinas organizacionais e experiência do indivíduo ou do grupo de trabalho e; c)

especificidade: é a utilização específica de habilidades e bens no processo de produção para atender determinados clientes. Os autores defendem que uma alta barreira contra a imitação depende da ambigüidade dessas três competências, juntas ou independentes. Ainda, para que essas barreiras sejam mantidas e garantam a sustentabilidade da vantagem competitiva, a firma deve constantemente reinvestir nesses fatores que criam a ambigüidade. Esse conceito de reinvestimento é posteriormente abordado nas discussões sobre capacidades dinâmicas, por Leonard-Barton (1992), ao tratar sobre *path dependence* (dependência de percurso) e as mudanças constantes que devem existir na empresa para a garantia da vantagem competitiva. Esse assunto será discutido na seqüência deste referencial teórico.

A diversificação de recursos é amplamente abordada por Barney (1991), através do conceito de heterogeneidade da firma. Ampliando sua teoria, o autor discorre sobre o conceito de heterogeneidade, enfatizando que os recursos e capacidades variam de firma para firma e, ainda, que uma empresa obtém vantagens sustentáveis quando utiliza seus recursos para criar estratégias de valor que sejam únicas e que os concorrentes não consigam copiá-las. O autor utiliza o seguinte conceito de recursos da empresa:

(...) recursos da firma incluem todos os ativos, capacidades, processos organizativos, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc. controlados pela empresa e que lhe permitem conceber e levar a cabo estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (DAFT, 1983, apud BARNEY, 1991, p. 101).

Barney (1991) afirma ainda que para se entender as fontes da vantagem competitiva sustentável, é necessário partir do princípio de que alguns recursos da firma devem ser heterogêneos e imóveis. Para isso, os recursos devem ter quatro atributos:

- i. terem valor de mercado: os recursos são valiosos quando permitem que a firma implemente estratégias que sejam eficientes e efetivas;
- ii. serem raros: neste caso, os mesmos recursos não podem ser possuídos por um grande número de competidores, pois, desta forma, deixam de ser fonte de vantagem

- competitiva;
- iii. devem ser imperfeitamente imitáveis: para isso ocorrer, existem três condições essenciais, que podem ser ou não combinadas entre si, são elas: (a) a habilidade da firma para obter um recurso está relacionada às condições históricas únicas: a aquisição e exploração de recursos dependem de onde a empresa se encontra em determinado tempo e local, ou seja, da história da sua existência ao longo dos anos – essa condição também fortalece o significado da dependência de percurso, o qual será posteriormente discutido; (b) a ligação entre os recursos da firma e a sua vantagem competitiva sustentável está relacionada ao conceito de ambigüidade causal: ocorre quando os recursos controlados pela firma e a sua vantagem competitiva sustentável não são compreendidos pela concorrência na sua totalidade ou mesmo quando essa compreensão é confusa e imperfeita. Uma vez que não se sabe ao certo qual recurso está sendo fonte de vantagem competitiva de uma empresa de sucesso, fica difícil imitar a estratégia daquela organização e; (c) a geração de recurso com vantagem competitiva é um fenômeno socialmente complexo: para ser imperfeitamente imitável, uma variedade de recursos abrange uma complexidade social da organização, podendo incluir as relações interpessoais entre os gerentes, a cultura da empresa, a sua reputação diante dos fornecedores e clientes. A tecnologia não é incluída aqui porque ela pode ser uma ferramenta adquirida pela concorrência;
- iv. os recursos são insubstituíveis: não podem existir substitutos para esses recursos citados anteriormente pois, assim sendo, eles perdem o caráter de singularidade e de fonte da vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

O autor sintetiza essas idéias através da figura 1, abaixo:

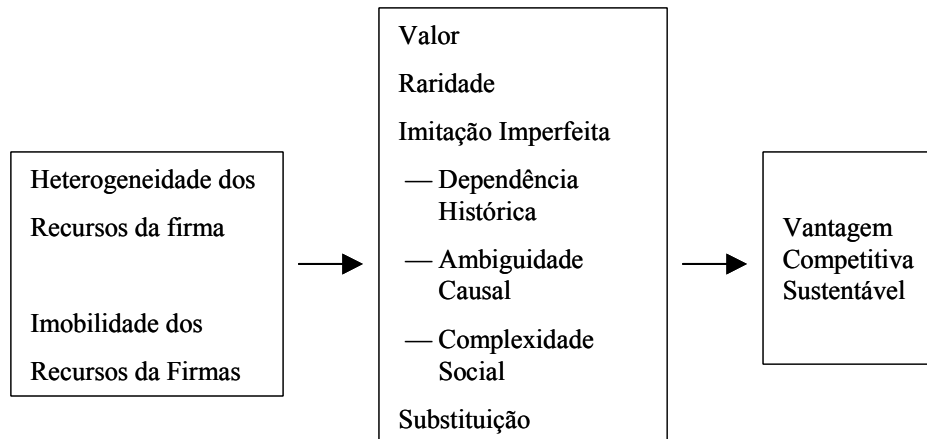


FIGURA 1: A relação entre a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, imitação imperfeita, substituição e vantagem competitiva sustentável.
Fonte: BARNEY, 1991, p. 112.

Ainda, Barney (2001) aponta que os recursos e capacidades podem ser heterogeneamente distribuídos entre firmas concorrentes, o que explica o motivo pelo qual algumas empresas têm resultados financeiros melhores que outras. Sob essa perspectiva, a teoria oferece ferramentas para analisar níveis diferentes entre firmas de vantagem competitiva sustentável.

Como ponto importante para o avanço da abordagem da VBR, Barney (2001) afirma que a teoria econômica neoclássica baseada em recursos deixa de ser vista apenas como uma habilidade de desenvolver novas capacidades, e passa a estudar os processos através dos quais essas capacidades são desenvolvidas, sob a perspectiva da teoria evolucionária baseada em recursos, apresentada anteriormente.

Com um olhar à luz da VBR, Herzog (2001) afirma que os recursos, por incluírem elementos tangíveis (recursos físicos) e intangíveis (ativos e capacidades organizacionais), podem representar fonte de vantagem de competitiva. Para isso ocorrer, no entanto, são necessárias três condições fundamentais e inter-relacionadas, são elas: 1) a heterogeneidade dos recursos (significa que a fonte de rentabilidade superior está no valor e na escassez, ou seja, deve-se a recursos superiores que são de oferta inelástica); 2) a sustentabilidade (essa

deve manter-se a longo prazo, através das barreiras contra a imitação desenvolvidas pela empresa) e; 3) apropriabilidade (consiste na capacidade da empresa de apropriar-se da rentabilidade que os recursos podem gerar).

Assim, as discussões teóricas sobre a VBR proporcionaram a base para o conceito de competências organizacionais, na compreensão de que elas representam a forma como os recursos são articulados dentro da organização. Cabe à empresa, portanto, saber desenvolver e explorar esses recursos, ampliando, assim, as suas competências e obtendo a conseqüente vantagem competitiva. Isto porque, em contextos cada vez mais competitivos e mutáveis, a articulação dinâmica das competências torna-se fundamental para a materialização das estratégias, garantindo a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Com essa compreensão, será discutido o conceito de competências organizacionais.

2.3 Competindo através das competências organizacionais

Foi no começo da década de 1990 que Prahalad e Hamel (1990) contribuíram para a evolução do termo competência no nível organizacional, no campo da teoria estratégica, com o conceito de *core competence*, referindo-se aos elementos decisivos para o aumento da competitividade das empresas. Acredita-se, inclusive, que foi por intermédio de Prahalad e Hamel que a VBR “se popularizou”.

Os autores, em questão, trazem uma discussão que privilegia os processos internos da empresa, numa visão *inside out* (de dentro para fora da organização), em debates acadêmicos e empresarias. Esses novos debates surgiram com a perspectiva da “Competição Baseada em Competência”, abordando os temas sobre recursos, capacidades, processos, participação do nível gerencial, tecnologia, entre outros fatores das empresas, dentro de um contexto de mudanças aceleradas e de novos mercados.

Para Prahalad e Hamel (1990), o termo *core competence* (traduzido como competência essencial) significa o conjunto de habilidades e tecnologias disponíveis nas empresas, as quais são fundamentais para o sucesso competitivo da organização a longo prazo, desde que não sejam tratadas isoladamente, contribuindo para uma ampla variedade de mercados de produtos em potencial. Prahalad e Hamel (1990) comparam uma corporação a uma árvore, onde a raiz da planta são as competências essenciais, as quais nutrem e sustentam a empresa, o tronco e os galhos principais são os produtos essenciais da empresa, os galhos menores são as unidades de negócios e as folhas, flores e frutos representam os produtos finais. Cabe a empresa preocupar-se, portanto, com a criação das competências essenciais, as quais sustentarão a sua competitividade, da mesma forma que a raiz oferece a uma árvore o seu sustentáculo.

Com essa visão, os autores analisam as competências de muitas empresas de competitividade internacional e afirmam que elas possuem, na verdade, um conjunto de poucas competências essenciais compartilhadas, ao invés de uma carteira diversificada de negócios. Por este motivo, uma empresa deve buscar desenvolver suas competências essenciais e não focar nos produtos finais. Além disso, as competências devem transpor as unidades de negócios e a empresa deve compreender quais de seus elementos contribuem para a consolidação dessas competências essenciais, evitando a dependência das competências dos fornecedores. Assim, para Prahalad e Hamel (1990), uma competência essencial deve: i) proporcionar perspectiva para uma ampla variedade de mercados; ii) oferecer benefícios que sejam percebidos pelos clientes e; iii) ser difícil de ser imitada pela concorrência.

Para isso ocorrer, entretanto, as competências devem ser articuladas de maneira a gerar resultados, sendo necessário focar os processos internos das empresas pois eles interligam as áreas funcionais de maneira a atender as necessidades dos clientes. Essa ênfase aos processos é abordada por Ulrich e Lake (1990, p. 40) quando esses definem capacidade organizacional

como “uma habilidade dos negócios em estabelecer estruturas internas e processos que influenciem seus membros a criarem competências específicas da organização e que isso proporcione aos negócios adaptação às variações dos clientes e às necessidades estratégicas”.

Fazendo uma crítica à importância que Prahalad e Hamel (1990) dão para a tecnologia, Stalk, Evans e Shulman (1992) relatam que as competências não se limitam à combinação das tecnologias com as habilidades de produção de uma empresa mas, ao contrário, vão além dessa estrutura, passando por toda a cadeia produtiva. A ênfase é dada para as práticas organizacionais e para os processos, reconhecendo as competências existentes nos diferentes níveis, fazendo com que as práticas empresariais direcionem seus esforços numa infraestrutura que dê suporte a estas competências, o que garantirá a vantagem competitiva.

Para estes autores, a importância da estratégia baseada em competências é considerar as ações competitivas da empresa como um processo que começa e termina com o cliente, ou seja, conhecendo suas necessidades e as satisfazendo, como num sistema único, onde as competências são coletivas e estão relacionadas entre si, possibilitando as empresas se beneficiarem em foco e em diversificação simultaneamente. Somente com o uso das competências é que se pode atender um a mercado diversificado. Por isso as competências são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes, já que fazem parte de um contexto composto por diversas competências distintas, de difícil controle na sua totalidade.

Em artigo publicado posteriormente, Prahalad (1993) fala do papel das competências essenciais na corporação e defende uma nova abordagem que vai além da tecnologia ou do papel gerencial, sendo a capacidade interna para alavancar recursos um pré-requisito para a criação de novos negócios e de novos espaços competitivos. Segundo ele, “esta nova abordagem não é somente uma tarefa tecnológica ou uma tarefa do gerente sênior – ela é uma tarefa para toda a organização” (PRAHALAD, 1993, p. 3).

No livro “Competindo pelo Futuro”, Hamel e Prahalad (1995) aprofundam essa discussão e citam que é fundamental o comprometimento da alta gestão no desenvolvimento das competências, de forma a garantir a posição da empresa no mercado futuro. Eles afirmam que os gerentes precisam ser capazes de consolidar as tecnologias no nível organizacional e transformar as habilidades de produção em competências que favoreçam os negócios para melhor adaptação às mudanças e às oportunidades. Além disso, todos devem ter o perfeito entendimento das competências essenciais internas e do setor ao qual a empresa pertence. Isso impede, inclusive, que a empresa se desfaça das suas competências essenciais, no falso entendimento de que estão abrindo mão apenas de algum negócio que lhe seja desfavorável.

De forma resumida, cabe à equipe da gerência cinco funções básicas para a gestão das competências: “(1) identificar as competências essenciais existentes; (2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; (3) desenvolver as competências essenciais; (4) distribuir as competências essenciais e (5) proteger e defender as lideranças das competências essenciais.” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 261). Para a realização dessas funções, os autores propõem uma “agenda de aquisição de competências essenciais”, através de uma matriz Competências (Existentes e Novas) X Produtos-Mercados (Existentes e Novos). A idéia é perceber oportunidades de ampliação e desenvolvimento das competências atuais e futuras e o crescimento da empresa no mercado.

Para Sanchez, Heene e Thomas (1996), a competição baseada em competência é vista como dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística. Para eles, as empresas são sistemas abertos que possuem objetivos estratégicos que devem ser perseguidos através de processos de gerenciamento. Esses processos determinam o uso de recursos da empresa, incluindo seus bens, capacidades e habilidades. Assim, são desenvolvidas atividades coordenadas através da capacidade de criação de produtos, com a utilização dos recursos da empresa, onde são

constituídas as competências, as quais geram respostas que atendem aos objetivos da organização.

Diante dos diversos conceitos que o tema competências foi adquirindo, Javidan (1998) faz algumas diferenciações, com o objetivo de tornar mais claro o seu uso. Estas podem ser resumidas na figura 2:

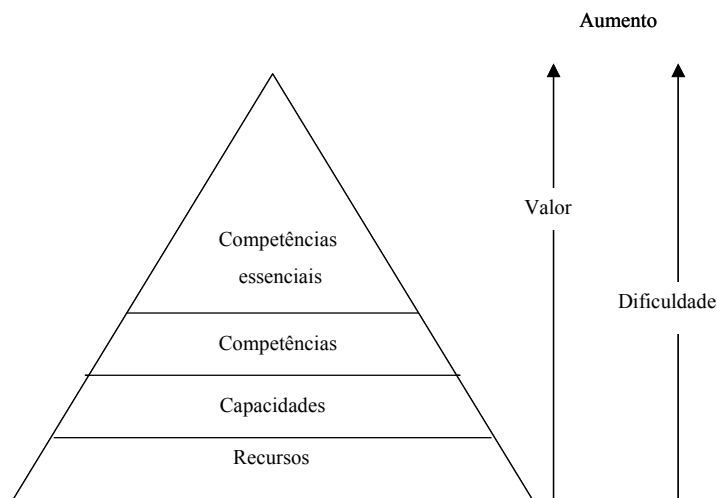


FIGURA 2 – A hierarquia das competências
Fonte: JAVIDAN, 1998, adaptado pela autora

Para o autor, existe uma ordem hierárquica para a conquista destes elementos: sendo que o grau de dificuldade e o valor vão aumentando até se alcançar o nível das competências essenciais. Os recursos são a base das empresas, as capacidades são as habilidades, as competências essenciais (*core competence*) são a articulação das competências em todos os níveis da organização.

Assim, pode-se dizer que os novos debates sobre a articulação das competências passa a ocorrer em diferentes níveis, em contextos cada vez mais competitivos e mutáveis, para a concretização das estratégias das organizações. Desta forma, a abordagem introduz o caráter dinâmico das competências organizacionais na trajetória da empresa.

2.3.1 A relação entre dependência de percurso e capacidades dinâmicas nos processos organizacionais

O conceito de capacidades dinâmicas é indiretamente abordado no artigo *Why do firms differ, and how does it matter*, escrito por Richard R. Nelson em 1991, anos depois deste mesmo autor, juntamente com Sidney G. Winter, terem escrito o livro *An evolutionary theory of economic change*, o qual introduz o dinamismo nos processos organizacionais ao longo do tempo. Nelson (1991, In: FOSS, 1997) reitera as idéias do livro e traz no artigo uma nova discussão sobre a capacidade inovadora, afirmando que as empresas precisam inovar e desenvolver habilidades e recursos para obterem vantagem dessas inovações. Segundo o autor, a estratégia da empresa deve estar associada a sua estrutura e desta forma gerenciar as mudanças que irão desenvolver as capacidades dinâmicas necessárias para o sucesso da empresa e favorecer as diferenças entre as firmas. O autor afirma:

É inevitável que firmas escolham de alguma forma estratégias diferentes. Isso, em resumo, irá conduzir as empresas a desenvolverem diferentes estruturas e diferentes capacidades essenciais, incluindo suas capacidades em pesquisa e desenvolvimento. Inevitavelmente firmas irão possuir caminhos um tanto diferente. Algumas irão provar serem rentáveis e outras não, dado o que as empresas estão fazendo e a evolução do mercado (NELSON, 1991, In: FOSS, 1997, p. 265).

Assim, os caminhos escolhidos pela empresa evidenciam a relação entre esta dependência de percurso e a necessidade das capacidades serem dinâmicas e inovadoras nos processos organizacionais, pois é esta interdependência que gera melhores resultados.

Leonard-Barton (1992) fala dessas competências dinâmicas e inovadoras ao longo do tempo, ao tratar dos caminhos possíveis ou dependência de percurso que uma empresa pode seguir. A autora afirma que da mesma forma que as capacidades essenciais podem proporcionar o desenvolvimento da firma, elas também podem ser fonte de estagnação, caso a empresa não perceba que essas capacidades devem estar em constante evolução. As

capacidades (*core capabilities*) podem deixar de garantir a competitividade no futuro, devido a valores, habilidades, sistemas tecnológicos ou gerenciais que foram úteis nas rotinas organizacionais do passado, o que tornaria rígido demais (*core rigidities*) o desenvolvimento de novos projetos. Por esse motivo, a história de uma empresa, a evolução das capacidades e a sua sobrevivência dependem do gerenciamento desse paradoxo de forma dinâmica, de maneira a atender a necessidade de inovação e a retenção de capacidades importantes para a demanda do mercado e a conseqüente vantagem competitiva.

Alinhados a esse conceito, no final da década de 1990, Teece, Pisano e Shuen (1997, In: FOSS, 1997, p. 270) definem que “as capacidades dinâmicas são o sub estabelecimento de competências/capacidades que permitem à firma criar novos produtos e processos e responder às circunstâncias de mudanças do mercado”. Para os autores, as capacidades organizacionais devem ser analisadas como fazendo parte da estrutura da empresa e dos processos gerenciais que dão suporte às atividades de produção. Com esse entendimento, os autores afirmam que existem três fatores que contribuem na identificação das capacidades dinâmicas da empresas, são eles: i) *Processes* (processos organizacionais e gerenciais): são a maneira como as atividades são desempenhadas, as rotinas, padrões de práticas diárias e aprendizagem; ii) *Positions* (posições da empresa): são os bens tecnológicos, a propriedade intelectual, a base de clientes e a relação com os fornecedores e; iii) *Paths* (caminhos possíveis a serem seguidos): tidos como as alternativas de estratégias e as oportunidades promissoras para a empresa. Esses fatores definem a dificuldade de se replicar ou imitar uma competência/capacidade gerando, desta forma, uma competência distintiva para a empresa.

Ainda enfatizando a característica das competências como um movimento constante, capaz de acompanhar as mudanças organizacionais, Helfat e Peteraf (2003, p. 997) entendem que, “por definição, capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança, porque elas constroem, integram ou reconstroem outros recursos e capacidades”. Desta forma, as autoras

introduzem a abordagem do ciclo de vida da capacidade, tratado como *capability lifecycles*, para evidenciar o caráter dinâmico das competências, sendo esse ciclo capaz de explicar a fonte de heterogeneidade das empresas. Para elas, os recursos e capacidades estão sempre evoluindo, formando a base para a vantagem competitiva. Baseadas na teoria evolucionária, entendem que, assim como o ciclo de vida dos produtos, as capacidades também possuem diferentes estágios, sendo eles: crescimento, maturidade e declínio. Entretanto, diferentemente dos produtos, as capacidades podem passar por múltiplas etapas de transformação, antes de atingir o declínio.

Segundo as autoras, o ciclo de vida da capacidade envolve as seguintes etapas: i) *founding stage* (fundação): é a base para o desenvolvimento das capacidades, incluindo dois requisitos básicos, que são os times ou grupos organizados e, o objetivo central da organização; ii) *development stage* (desenvolvimento): refere-se a fase de construção gradual das capacidades a partir de pesquisas com os grupos, determinando a viabilidade de criação de novas capacidades através da experiência acumulada e; iii) *maturity stage* (maturidade): essa fase caracteriza-se pela presença da rotina e, desta forma, a capacidade torna-se um conhecimento tácito. Essas etapas são destacadas abaixo, na figura 3:

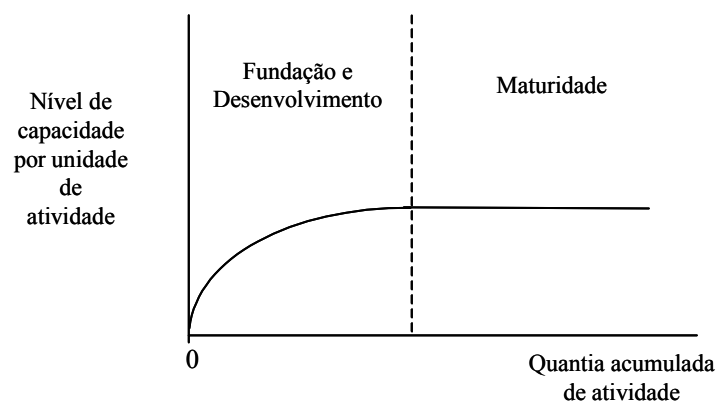


FIGURA 3 - Estágios do ciclo de vida inicial das capacidades
Fonte: HELFAT e PETERAF, 2003, p. 1003

Durante essas fases, a variedade de eventos - neste caso o termo é similar ao conceito de evento, tratado por Zarifian (2001) - pode influenciar a evolução das capacidades e, ainda, as mesmas podem apresentar mais seis etapas, a saber: i) *retirement* (obsolescência): a capacidade perde seu valor de utilidade; ii) *retrenchment* (melhoria): significa melhora ou alteração do nível da capacidade; iii) *renewal* (renovação): o desenvolvimento da capacidade através de pesquisa e novas alternativas de utilização; iv) *replication* (reaplicação): a reprodução da capacidade em outra área geográfica; v) *redeployment* (redirecionamento): implica a reprodução da capacidade para um produto diferente e; vi) *recombination* (recombinação): é a combinação das capacidades originais com as novas.

Percebe-se que o desenvolvimento de competências organizacionais que se renovam com o tempo, de forma a responder às mudanças do mercado, reforçam a importância da articulação dessas competências com os objetivos estratégicos das empresas. Essa discussão é tratada a seguir.

2.4 A articulação das competências com as estratégias organizacionais

Com o pressuposto de que estratégia é a combinação entre recursos e habilidades internas da empresa e oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo, Grant (1991) afirma, então, que os recursos e capacidades são fundamentais para a criação da estratégia empresarial. Seu argumento parte de duas premissas: a primeira diz que esses recursos e capacidades fornecem a base para o direcionamento das estratégias e, a segunda, reforça a idéia de que eles são a fonte primária de lucro para a empresa. Com isso, o autor desenha uma estrutura composta de cinco etapas para a formulação da estratégia empresarial, seguindo os passos de: análise dos recursos e capacidades, seu potencial de lucro, seleção de uma estratégia com base nos recursos e capacidades identificados e, por fim, a expansão e

melhoria dos recursos e capacidades possuídos pela firma, o que gera um ciclo dinâmico. Essa estrutura de análise pode ser resumida na figura 4:

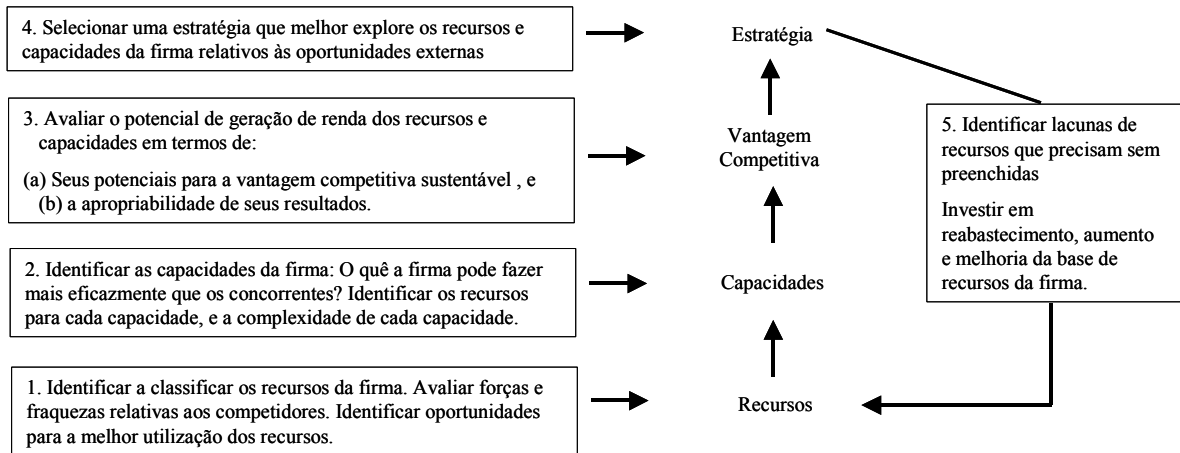


FIGURA 4 – Abordagem baseada em recursos para a análise estratégica: uma estrutura prática
Fonte: GRANT, 1991, p. 115.

O que o autor enfatiza é que os recursos são a fonte das capacidades das firmas, enquanto estas são a fonte da vantagem competitiva, devendo portanto, haver um dinamismo e uma articulação entre recursos, capacidades organizacionais e estratégia empresarial, a qual vai gerar a vantagem competitiva sustentável da empresa ao longo do tempo.

Também, analisando o contexto competitivo, Hamel e Prahalad (1995) entendem que a estratégia precisa ser vista como uma capacidade de expansão e deve superar a visão estratégica sobre recursos, através da alavancagem e combinação entre eles e as das definições estratégicas, servindo como base para a criação de vantagem competitiva para as empresas. Desta forma definem:

A alavancagem de recursos pode ser obtida de cinco formas fundamentais: através *acúmulo* mais eficaz de recursos, através da *complementação* de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem de maior valor, através da *conservação* de recursos, quando possível, e através da *recuperação* de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas. (HAMEL e PRAHALAD 1995, p. 183).

Para eles, o fundamental é que uma competência essencial seja capaz de oferecer benefício aos clientes, com valor agregado ao produto ou ao serviço adquirido, não tenha sido desenvolvida pelo concorrente em sua totalidade, prorrogando, assim, a diferenciação, o domínio da competência e o poder da empresa no mercado (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Brown (1996) ainda enfatiza que as estratégias devem alinhar operações e processos em todos os níveis da organização, observando suas principais competências, pois estas vão proporcionar vantagem competitiva presumida. Considera-se, entretanto, que além das estratégias precisarem estar alinhadas com os processos da empresa em todos os níveis, elas devem, mais ainda, estarem afinadas com as necessidades dos clientes. Para ele, deve-se produzir um produto ou oferecer um determinado serviço, quando se imagina aquilo que o cliente quer mesmo receber.

Uma nova perspectiva estratégica é também defendida por Foss (1997), quando o autor afirma que a preocupação organizacional deixa de ser sobre a missão da empresa e passa a estar voltada aos recursos que ela possui, pois estes recursos são fundamentais para formação das estratégias, para a diferenciação entre empresas, para a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva. Para o autor, a base da Visão Baseada em Recursos está na idéia de que as firmas são essencialmente diferentes e que a análise da estratégia e da vantagem competitiva deve partir desse fato, muito mais que da análise das forças competitivas (FOSS, 1997). Por esse motivo, a articulação das competências deve estar presente em todos os níveis da empresa, o que fortalece a realização da estratégia organizacional.

Collins e Montgomery (1999) afirmam que a articulação das competências dinâmicas contribui para o desenvolvimento de estratégias que atendem mercados mutáveis. Para os autores, o valor dos recursos é condicionado pelo mercado e por isso não pode ser considerado isoladamente, devendo a empresa, de posse desses recursos, adicionar novas

competências de forma seqüencial e que se estendam por um certo período de tempo. Segundo eles, uma performance superior vai se basear no estabelecimento competitivo de recursos, ajustáveis a uma estratégia bem definida, o que facilita compreender os motivos que tornam alguns competidores serem mais rentáveis que outros.

Hayes e Upon (1998) no artigo denominado *Operations-Based Strategy*, discutem a força da estratégia com base na “Competição Baseada em Competências Operacionais”. Para os autores, esta abordagem competitiva é a responsável por diversas empresas inicialmente pequenas, surgirem e rapidamente tomarem o mercado de grandes organizações já estabelecidas e líderes de mercado. Citam como exemplo, empresas americanas, tais como a *Southwest*, uma companhia aérea que superou a conhecida *United* e, uma rede de varejo, a *Wal-Mart*, que em 10 anos tornou-se líder em seu setor, atuando em diferentes países. Ambas crescem através das estratégias operacionais que utilizam e valorizam as competências das organizações.

Atentos a essa questão, Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2004) apontam que as novas demandas do mercado exigem das estratégias de operações das empresas o uso de competências diversificadas, capazes de atender de forma dinâmica e flexível às exigências desse novo mercado, sem perder de vista a qualificação da mão de obra, o aprendizado, a inovação tecnológica e a integração das atividades no processo de produção, a qualidade do produto, a redução de custos, tudo isso como forma de garantir a vantagem competitiva para a empresa e a sua permanência no mercado. Avançando na abordagem inicial de Porter sobre a Cadeia de Valor, os autores propõem a Rede de Valor de Operações – RVO, a qual seria a inter-relação das áreas de Desenvolvimento do Produto, Suprimentos, Produção, Distribuição e Serviços Agregados. A idéia é conduzir as atividades estratégicas de produção inter-relacionadas com a RVO que podem ser desenvolvidas, em função das competências que a empresa possui e naquilo que os clientes mais valorizam.

Rodrigues (2004, p. 12), ao fazer uma análise teórica à luz da VBR e das competências, conclui que, no campo estratégico a “preocupação central se articula em torno do conhecimento e da importância das capacidades relativas das firmas para utilizar, criar e desenvolver recursos”. Para o autor, cabe à empresa implementar a noção de competências através de suas práticas de gestão de recursos humanos.

Ruas (2005, In: RUAS *et al*, 2005) enfatiza que a competência organizacional está, indiscutivelmente, associada a fatores de estratégia competitiva da organização, podendo transitar pelo indivíduo, pelas diferentes áreas, num nível funcional ou, pelo nível mais macro, que seria o coletivo, em toda a organização. O autor reconhece a importância no conceito de *core competence* atribuídos por Prahalad e Hamel, entretanto, questiona o uso do termo para a realidade brasileira. Para ele, as empresas do Brasil são empresas que “lutam”, antes de tudo, pela sobrevivência no mercado, não possuindo os três critérios de *core competence* simultaneamente (as competências devem contribuir para o valor agregado aos produtos e serviços percebidos pelo cliente, devem dar acesso a uma ampla variedade de mercados e devem ser de difícil imitação). Por este motivo, o autor prefere usar o termo competências organizacionais de forma mais abrangente pois, assim, o conceito pode adequar-se nos casos das competências de cada empresa e se adaptar a diferentes condições de competitividade.

Com as recentes discussões sobre estratégias empresariais tratadas pela escola do planejamento estratégico, percebe-se que o desenvolvimento de novos estudos reforça o conceito de competências organizacionais, tornando o tema frequente nas abordagens que privilegiam o desenvolvimento de estratégias em busca de melhores resultados, em mercados cada vez mais competitivos. Assim, Porter (1998a, p. 73) define que a estratégia consiste na “criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre

elas”. Para o autor, a competência de uma empresa resulta da maneira como as atividades se compatibilizam e se reforçam entre si, garantindo a vantagem competitiva da organização.

Corroborando com essa idéia, Mintzberg (2000) aponta que as empresas, ao utilizarem a estratégia emergente, buscam realizar soluções diante das circunstâncias, devendo considerar todo o processo como uma aprendizagem, tanto individual quanto coletivo. Para ele, as empresas precisam levar em conta fatores tangíveis e intangíveis existentes para a formulação de suas estratégias, o que reforça o entendimento de que a articulação das competências no nível organizacional pode favorecer as práticas empresariais e proporcionar diferenciação entre as empresas. Ainda, Ghemawat e Pisano (2000, In: GHEMAWAT, 2000) defendem que as dinâmicas estratégicas envolvem as atividades de assumir compromissos e desenvolver capacidades, como formas que se complementam para a construção e sustentação de um desempenho superior da empresa.

Na tentativa de destacar os importantes aspectos abordados no referencial teórico deste trabalho segue, na figura 5, um mapa conceitual sobre a abordagem das competências organizacionais. O mapa conceitual apresenta os principais elementos levantados no referencial teórico, privilegiando a articulação entre eles e a dinâmica que é enfatizada neste estudo.

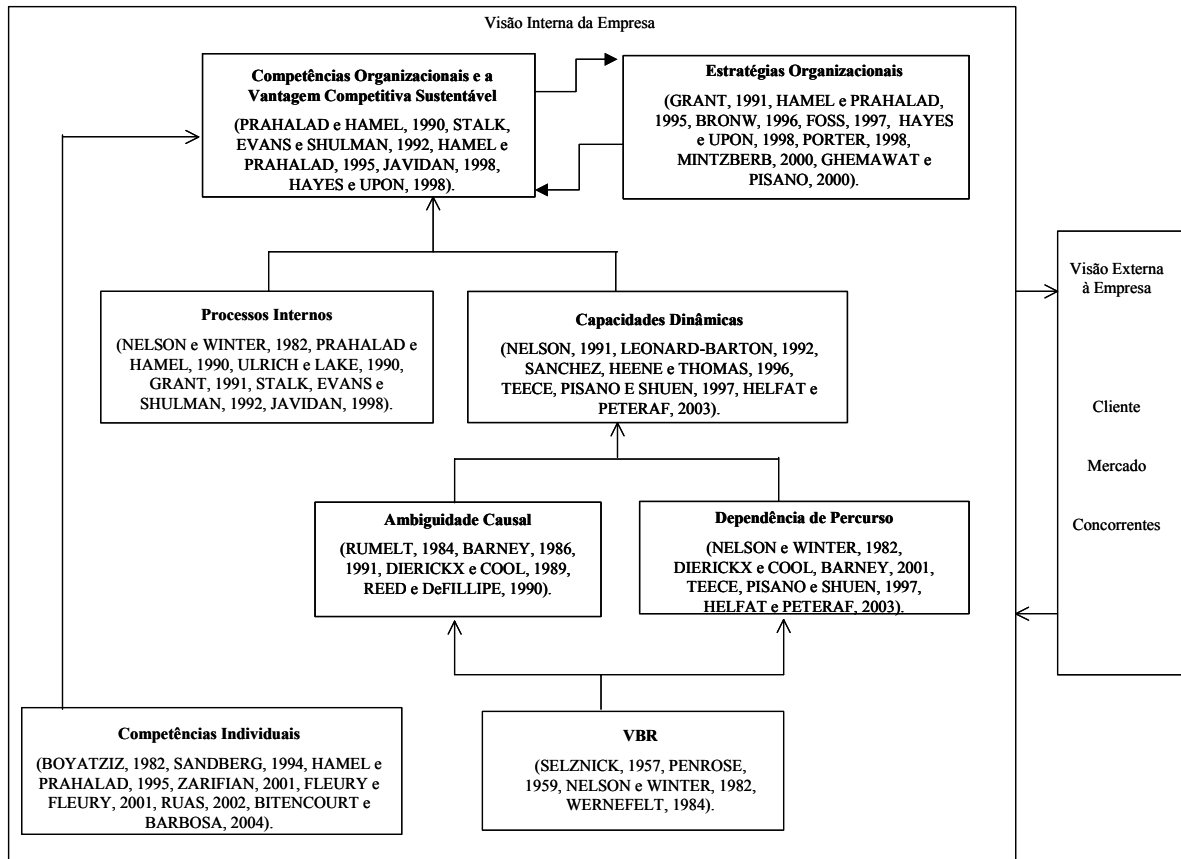


FIGURA 5: Mapa conceitual sobre a construção da noção de competências organizacionais
Fonte: Elaborada pela autora

A figura busca explicar as relações de interdependência desses conceitos na visão interna da empresa, no plano operacional e estratégico e seu vínculo com a visão externa, considerando o mercado, os clientes e os concorrentes. Na base da figura, está o conceito de competências individuais, com o qual se iniciou a abordagem sobre competências, estando diretamente ligado às competências organizacionais e, na outra ponta, encontra-se a teoria econômica da VBR, que fundamentou a construção da abordagem sobre competências organizacionais. Partindo do princípio de que os recursos são a força da empresa, a VBR defende dois argumentos fundamentais para a imitação imperfeita, diversificação e heterogeneidade da empresa ao longo do tempo, que são a ambigüidade causal e a dependência de percurso. Com eles surgem novas discussões sobre a associação das capacidades dinâmicas com os processos internos, ligando as competências nas diferentes áreas da empresa de forma dinâmica para atender as mudanças do mercado. Esses fatores

relacionados fundamentaram a abordagem das competências organizacionais no campo estratégico, evidenciando a articulação das competências organizacionais com as estratégias da empresa para a vantagem competitiva sustentável. Ao mesmo tempo em que as competências sugerem a criação das estratégias, essas também influenciam o desenvolvimento de novas competências para atender os diferentes clientes e mercados.

Assim, diante da literatura estudada, tem-se o entendimento de que a articulação dos recursos e das competências no nível organizacional está ligada às práticas empresariais para a concretização das estratégias, proporcionando diferenciação entre as empresas e garantindo a vantagem competitiva sustentável, ao longo do tempo. Por esse motivo, o presente trabalho propõe a análise do referencial teórico desenvolvido neste capítulo à luz de um estudo de caso. Para a realização do estudo, fez-se uso de uma metodologia de pesquisa, a qual é detalhada no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, evidenciando a natureza da pesquisa, os motivos que levaram a escolha do método, as fontes de coleta de dados, a técnica usada para analisá-los e um resumo de cada etapa desenvolvida ao longo do estudo.

3.1 Classificação e método da pesquisa

Esta dissertação é uma pesquisa científica no campo das ciências sociais, onde se busca entender um fenômeno relacionado à gestão das competências organizacionais. Portanto, o método escolhido deve perceber o dinamismo e a complexidade própria da questão pesquisada e responder as especificidades e diferenciações existentes, sem perder a objetividade do papel da ciência (GLEGG e HARDY, In: CLEGG, HARDY e NORD, 1999).

Diante dos diversos métodos existentes, percebe-se que a pesquisa qualitativa busca esse entendimento, “analisando casos concretos nas suas particularidades temporal e local, e partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais” (FLICK, 1999, p. 13). Além disso, a pesquisa qualitativa envolve uma interpretação de um fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medida em termos de quantidade, frequência ou intensidade (DENZIN e LINCOLN, In: DENZIN e LINCOLN, 1998).

Assim, o presente trabalho classifica-se como uma **pesquisa qualitativa**, pois, de acordo com o problema a ser investigado, trata de questões não quantificáveis, exigindo aprofundamento dos dados encontrados. Ainda, a pesquisa necessita de uma aproximação do investigador com o que está sendo pesquisado, o que permite uma melhor análise e compreensão do fenômeno e, a sua consequente interpretação. Segundo Godoy (1995, p.21), “o pesquisador vai a campo buscando captar (grifo do autor) o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”.

Para analisar o objeto em questão, o estudo utiliza um dos métodos da pesquisa qualitativa: o **estudo de caso**. Para Lee (1998), a pesquisa realizada através de estudo de caso é indicada para melhor se compreender como ocorre um fenômeno na realidade organizacional. Ainda, o método citado tem como objetivo principal analisar uma determinada unidade social e aprofundar a descrição de um fenômeno inserido dentro de um contexto (GODOY, 1995, ROESCH, 1999). Yin (2001) enfatiza que o estudo de caso refere-se a fenômenos sociais complexos; devendo ser aplicado quando o problema a ser estudado envolve questões do tipo “como” e “por que”, e que se relacionam a problemas contemporâneos contextualizados na vida real. Como se trata de uma pesquisa sobre uma única empresa, o trabalho é classificado como **estudo de caso único** (YIN, 2001).

Para o desenvolvimento do estudo, Selltiz (1965) sugere a elaboração de um plano de pesquisa, o qual facilite a coleta e a análise de dados. Como o plano deve estar de acordo com a finalidade do estudo, o autor afirma que a pesquisa pode se dividir em dois tipos: exploratória ou descritiva. No estudo exploratório, a finalidade pode ser “intensificar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno que ele deseja investigar, em um estudo subsequente de contextura mais elevada ou do ambiente em que ele pretende realizar tal estudo; esclarecer conceitos” (SELLTIZ, 1965, p. 62). Já sobre os estudos descritivos, o autor considera que “uma elevada proporção de pesquisa social tem sido aplicada na descrição das características da comunidade” (SELLTIZ, 1965, p. 78), passando por questões relacionadas à idade, formação ou grau de instrução, por exemplo, ou ainda, destinada à estimativa da proporção das pessoas ou testes de associação de variáveis. Também na pesquisa descritiva, “a pessoa pode empreender a descrição da estrutura do organismo social na comunidade ou os principais padrões de comportamento” (SELLTIZ, 1965, p.78).

Marshall e Rossman (1999) afirmam que, historicamente, os métodos da pesquisa qualitativa estão relacionados ao propósito da pesquisa, seja o de explicar, explorar ou

descrever o fenômeno de interesse. Para os autores, um propósito exploratório significa investigar um fenômeno ainda pouco compreendido, identificar ou descobrir importantes categorias de significados ou, ainda, gerar hipóteses para pesquisas futuras. Já a pesquisa descritiva serve para documentar ou descrever um fenômeno. Com esse entendimento, os autores concluem que uma pesquisa pode tratar dessas finalidades de várias maneiras, muitas vezes sendo somente exploratória ou somente descritiva, mas em outros momentos e de acordo com a questão do problema, a pesquisa pode estar relacionada a essas duas finalidades simultaneamente. O fato de um estudo ser descritivo, não deve anular seu caráter exploratório, podendo as duas finalidades estar compartilhadas na mesma pesquisa. Por isso, os autores destacam que “muitos estudos qualitativos são exploratórios e descritivos: eles constroem descrições ricas de circunstâncias complexas que não foram exploradas pela literatura” (MARSHALL e ROSSMAN, 1999, p. 33).

Tripodi (1975) também sugere que a lógica de estudos exploratórios consiste em formar um quadro de referências para facilitar a compreensão das questões que envolvem o fenômeno e classifica três tipos de estudos exploratórios existentes. Uns desses tipos são “estudos que combinam características de exploração e descrição” (TRIPODI, 1975, p. 65).

Diante do referencial teórico exposto, tem-se, portanto, que esta pesquisa é de natureza **exploratória e descritiva** pois, busca explorar as questões que possam elucidar a complexidade de uma dada realidade, permitindo a compreensão da articulação das competências organizacionais com a estratégia e com as práticas organizacionais, além de fazer uma relação com os significados encontrados na investigação, identificando, descrevendo e relacionando a maneira como as competências se apresentam na realidade da organização.

3.1.1 A escolha do método e sua relação com o tema da pesquisa

Existem várias maneiras de se construir um conhecimento científico válido sobre os fenômenos sociais, tendo o pesquisador uma série de opções de métodos entre as pesquisas qualitativas e / ou quantitativas. O que orienta a escolha é a questão de pesquisa. A literatura sobre metodologia deixa claro que “não há um modelo único para se construir conhecimentos confiáveis, assim como não há modelos bons ou maus (grifo do autor) em si mesmos, e sim modelos adequados ou inadequados ao que se pretende investigar” (ALVES-MAZZOTTI, 1998, p. 109).

A escolha por uma pesquisa qualitativa se justifica porque a teoria da Visão Baseada em Recursos sugere o grau de peculiaridade próprio de cada empresa, ao mesmo tempo em que a abordagem das Competências Organizacionais também evidencia essa singularidade de forma dinâmica. Por esse motivo, Beacker (2004, p. 77) relata que “o predomínio da Visão Baseada em Recursos, sustentado pela idéia de que empresas sujeitas às condições similares da indústria apresentam desempenho diferenciado, aumenta a importância dos fenômenos em nível da firma”.

Considerando que este estudo busca entender como recursos e competências se articulam com as estratégias e práticas organizacionais de maneira a proporcionar um desempenho superior de determinada empresa, um método de pesquisa quantitativo que buscasse apenas listar ou quantificar tais recursos e competências não atenderia o objetivo da pesquisa. Pretende-se, de fato, compreender as características específicas de uma empresa, o que pode ser alcançado pelo método qualitativo, através de um estudo de caso que explore a complexidade do fenômeno pesquisado.

Ainda, é importante dizer que sobre os tipos de análises possíveis para uma investigação, Galtung (1967, apud SHRADER, 1978) afirma que existem dois tipos: a)

análise *ex-post-factum*: explica o que já é conhecido, ou seja, formula-se uma hipótese de acordo com o conhecimento existente, com o objetivo de ordenar os dados que serão coligados e; b) análise *ex-ante-factum*: pretende prever acontecimentos que ainda não ocorreram, sendo uma previsão do que acontecerá no futuro.

Assim, devido à questão de pesquisa estar relacionada à maneira como na prática as competências se articulam em determinada realidade organizacional, este estudo faz uma análise *ex-post-factum*, já que verifica a influência histórica e relata fatos ocorridos no passado, afetados pelos resultados das ações da empresa.

3.1.2 Justificativa para a escolha da empresa

A escolha da empresa para estudo de caso foi intencional, pois se priorizou um **caso extremo** de “sucesso” (FLICK, 1999). Isto porque a empresa tem aumento de lucratividade e apresenta crescimento nas vendas dos vinhos a cada ano, diferentemente da realidade do setor. A opção pela empresa considerou os indicadores de desempenho superior, tais como faturamento, rentabilidade, participação no mercado e crescimento da produção de vinho. Além disso, considerou-se o fato de que a empresa atua de forma diferente das suas concorrentes, destacando-se na diversificação, inovação e atuação com diferentes mercados, incluindo a internacionalização da marca.

O estudo não pôde, entretanto, comparar a lucratividade da empresa com a do setor vitivinícola porque esses dados não são divulgados, sendo também poucas as empresas que fornecem as informações sobre seus faturamentos e rentabilidade.

Desta forma, foram os requisitos acima citados que privilegiaram a escolha da empresa. A seleção entendeu como relevante a existência de características que estivessem em consonância com a questão de pesquisa e com os objetivos propostos. Assim, escolheu-se

para estudo de caso a vinícola Miolo, fundada em 1989 e localizada na região do Vale dos Vinhedos, no município de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul/Brasil.

3.2 Coleta de dados

Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados pode fazer uso de diferentes técnicas para obtenção das informações, seja com dados primários (entrevistas, observação) e / ou secundários (pesquisas bibliográficas e documentais), de forma a ampliar as possibilidades para exploração do estudo (YIN, 2001, MINAYO, 1996). Para certificação das informações adquiridas a pesquisa pode ainda utilizar a técnica da triangulação dos dados, através do cruzamento de diferentes fontes para o estudo do mesmo objeto, como forma de validar e verificar a consistência dos dados coletados (STAKE, 1998, YIN, 2001). Assim, este estudo coletou **dados primários e secundários**, utilizando a técnica da **triangulação**, com o objetivo de compreender com profundidade o fenômeno pesquisado, conforme fontes de informação apresentadas a seguir.

3.2.1 Dados primários

Nos estudos qualitativos a coleta de dados pode ser feita através de questionários, observação participante ou não (ROESCH, 1999) e de entrevistas semi-estruturadas, sendo que estas últimas podem revelar mais facilmente o ponto de vista do entrevistado (FLICK, 1999). Isto porque, durante a entrevista, o pesquisador poder aprofundar o questionamento sobre assuntos que vão surgindo, ainda que de posse de um roteiro de pesquisa (BRYMAN, 1990). Diante das diversas opções para a coleta de dados, o presente estudo utilizou

entrevistas semi-estruturadas, observação não participante, questionário e participação em seminário. Estas técnicas são descritas abaixo:

a) Entrevistas

Como o objetivo do estudo foi entender as competências e sua relação com as estratégias e com as práticas organizacionais, o roteiro das entrevistas foi feito levando-se em conta a questão investigada, os objetivos do estudo, bem como o conhecimento do ator entrevistado (de acordo com a função exercida), tornando o contato mais objetivo. Antes das entrevistas, a pesquisadora esclareceu o objetivo da pesquisa para cada entrevistado e conduziu o trabalho de acordo com o roteiro criado (os roteiros das entrevistas encontram-se nos apêndices A e B).

No total foram realizadas nove entrevistas, no período de maio a setembro de 2005, sendo sete com membros da empresa (cinco na sede do Rio Grande do Sul (RS) e duas na Unidade da Bahia (BA), uma com um representante do setor vitivinícola e outra com um enólogo de uma vinícola concorrente. As entrevistas foram individuais, no local de trabalho do entrevistado e pessoalmente. A média de tempo usado girou em torno de meia hora a uma hora e meia em cada entrevista. Com a autorização dos entrevistados, a pesquisadora gravou todas elas em fita cassete. Depois, foram feitas a transcrição e a análise das mesmas. Os detalhes de cada entrevista são destacados a seguir:

✓ Entrevista na vinícola Fazenda Ouro Verde – Vale do São Francisco - BA

Primeiramente foram feitas as entrevistas na Unidade da vinícola Miolo, localizada no interior da Bahia, na cidade de Casa Nova, no Vale do São Francisco. Esta vinícola chama-se Fazenda Ouro Verde e tem sido importante para atender as novas estratégias da Miolo, o que explica a necessidade de coletar dados naquela Unidade.

O agendamento ocorreu por telefone e as entrevistas foram com duas pessoas: o Gerente Geral e o Enólogo, já que lá não existem diretores e a empresa se reporta à estrutura da Miolo de Bento Gonçalves/RS.

✓ Entrevista na vinícola Miolo – Vale dos Vinhedos - RS

Depois de coletados os dados na Unidade da Bahia, a pesquisadora iniciou seus contatos com a Vinícola Miolo, sede Bento Gonçalves. Para marcar as entrevistas a comunicação foi feita por e-mail, diretamente com o Gerente de Marketing, o qual ocupa também o cargo de Diretor de Relações Internacionais.

Procurou-se primeiramente entrevistar os membros do corpo diretivo e gerencial, os quais estivessem relacionados à questão investigada (estratégia, competências, práticas organizacionais). Na medida em que algum funcionário ia sendo citado nas entrevistas, ele então era incluído na lista dos atores a serem entrevistados.

Ao todo foram entrevistadas cinco pessoas: um Sócio-Proprietário, que também é o Diretor da Viticultura, o Diretor de Relações Internacionais que é o Gerente de Marketing, conforme já mencionado, um Enólogo, o coordenador da viticultura e, finalmente, a auxiliar de Recursos Humanos (RH), único cargo existente na área de RH.

✓ Entrevista setorial

Em relação ao setor, a pesquisadora entrevistou um Doutor em Enologia, pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) Uva e Vinho, localizada em Bento Gonçalves, RS. Essa entrevista buscou analisar a realidade vitivinícola brasileira e as competências das vinícolas locais.

✓ Entrevista com a concorrência

Para se ter uma idéia da visão que a concorrência tem sobre a vinícola Miolo, foi feita uma entrevista com o Enólogo da vinícola Chandon, multinacional localizada em Bento Gonçalves.

b) Observação não participante

Como a coleta de dados “combina observação com entrevistas” (ROESCH, 1999, p. 162), o método da observação foi também utilizado para melhor compreensão da empresa pesquisada e do setor do qual ela faz parte. A observação foi do tipo não participante pois a pesquisadora atuou somente como observadora, sem interferir nos processos da organização (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Assim, foram feitas visitas na sede da vinícola Miolo, em Bento Gonçalves, em datas diferentes das entrevistas, para melhor verificação das práticas organizacionais, além da visita da outra unidade da Bahia. Apesar da visita nesta unidade (Fazenda Ouro Verde) ter ocorrido somente em um dia, a pesquisadora teve livre acesso nas dependências da empresa, do campo às instalações internas, observando aquela organização e coletando informações de maneira informal, o que oportunizou a triangulação de dados.

c) Questionário

A pesquisa utilizou a aplicação de questionário, por e-mail, para quinze representantes da Miolo, localizados em diferentes capitais das cinco regiões brasileiras, com o objetivo de ampliar o estudo ao longo da cadeia. As perguntas buscaram entender a percepção do consumidor sobre a qualidade do vinho nacional e internacional, seus motivos de escolhas e a avaliação que eles fazem dos vinhos Miolo.

Os nomes dos representantes foram sugeridos pela assistente de marketing da Miolo e constam do *site* da empresa. O questionário continha onze questões abertas (seu modelo encontra-se no apêndice C). Depois de enviados, a pesquisadora ligou para todos os representados confirmando o recebimento dos mesmos. Após esse contato, foram feitas várias solicitações de respostas através de ligações telefônicas e por e-mail, até meados de janeiro de 2006. Entretanto, a taxa de retorno dos questionários foi de apenas 20%. Mesmo com uma quantidade inferior ao desejado, o estudo considerou, na análise, os dados dos três questionários respondidos.

d) Participação em Seminário

Para ampliar o conhecimento sobre o setor vitivinícola, a pesquisadora participou de um seminário realizado pelo Instituto Brasileiro de Vinho (IBRAVIN), em Bento Gonçalves, no mês de setembro, cujo tema foi sobre a segunda fase de elaboração do Plano de Desenvolvimento Estratégico da Vitivinicultura do RS – Visão 2025. Estavam presentes representantes do setor, tais como empresários, entidades e associações, bem como representantes de órgãos públicos (Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), EMBRAPA, prefeitura e governo do Estado), com o objetivo de discutir a realidade vitivinícola brasileira e o projeto estratégico para o ano de 2025. O convite para participar desse seminário partiu da EMBRAPA e do IBRAVIN, órgãos com os quais a pesquisadora estava fazendo contato para a realização das entrevistas.

3.2.2 Dados secundários

Foram vários os dados secundários utilizados nesta pesquisa, com o objetivo de aprofundar as teorias sobre VBR e Competências Organizacionais, conhecer melhor a

empresa pesquisada e o setor do qual ela faz parte. Assim, foram pesquisados livros, dissertações, artigos, relatórios, jornais, revistas, documentos fornecidos pela empresa, tais como planejamento estratégico, jornal interno, material divulgado para a mídia, *folders*, dissertações, teses, *sites* da internet e outras informações existentes sobre a teoria, o setor vitivinícola e a sobre a empresa pesquisada.

Um desses dados secundários merece maior explicação. Tratam-se de transcrições de entrevistas feitas com membros do setor e com alguns concorrentes da Miolo, adquiridas através de um relatório parcial⁵ do projeto de pesquisa “Análise das competências essenciais e a tecnologia – um estudo comparativo em cadeias de agronegócios no Brasil e na Austrália”, feita sobre as competências dos setores de vinicultura, avicultura e suinocultura. Nas entrevistas realizadas com as vinícolas, foi feita uma pergunta sobre a Miolo, o que justifica a utilização desses dados.

Assim, o estudo escolheu as transcrições de quatro entrevistas, sendo três com concorrentes da Miolo e uma com um representante setorial. Trata-se de uma multinacional, uma cooperativa e uma empresa de menor porte, todas localizadas na serra gaúcha, sendo respectivamente, as vinícolas Chandon, Aurora e Don Giovanni. Sobre a visão panorâmica do setor, a entrevista foi feita com o presidente do IBRAVIN.

3.3 Técnica para organização e análise dos dados

A combinação dos dados coletados exigiu um rigor de organização e análise capaz de enriquecer o caráter exploratório do estudo, dando objetividade ao conteúdo subjetivo da pesquisa qualitativa. Para atender essa necessidade, o estudo ateve-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações, tanto para a comunicação escrita quanto para a falada,

⁵ Trabalho de autoria da Profª. Dra. Cláudia Bitencourt do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), 2003 (em fase de conclusão).

denominada análise de conteúdo (BARDIN, 1995). O objetivo deste tipo de análise é criar procedimentos sistemáticos e resumidos para descrever o conteúdo da mensagem, de forma que o pesquisador possa “efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração” (BARDIN, 1995, p. 42).

Bardin (1995) afirma que para atender os objetivos da pesquisa, a análise de conteúdo deve criar unidades de análise correspondentes a cada tema estudado, através de “recortes a nível semântico”, denominados de categorização, como forma de condensar e organizar os dados adquiridos. Para a autora, “as categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registros, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 1995, p. 117).

A categorização já era apontada por Schrader (1978) e por Selltiz (1965) como técnica eficaz para organização e redução de dados, agrupando as informações em número limitado de categorias. Selltiz (1965, p. 457) enfatiza que “na determinação de categorias relevantes, devem ser observados certos princípios de classificação. A questão de pesquisas ou hipóteses, quando formuladas, fornecem uma base para a seleção de regras de classificação”.

Desta forma, os dados coletados na pesquisa são analisados através da técnica da **análise de conteúdo qualitativa**. Para facilitar a análise, foram criadas *a priori* duas categorias principais e cinco subcategorias que emergiram dos dados coletados, descritas a seguir, no quadro 1:

Categorias	Sub categorias
1) Delineamento Estratégico	a) Panorama do Setor Vitivinícola b) História e Trajetória da Empresa c) Principais orientações Estratégicas da Empresa
2) Competências e Práticas Organizacionais	a) Gestão de Recursos ao longo da cadeia b) Integração das atividades comerciais

QUADRO 1: Categoria de análise

Fonte: Elaborado pela autora

Com estas categorias e sub categorias criadas, foi possível atender aos objetivos do estudo. A categoria 1, sobre o delineamento estratégico, buscou descrever e analisar o setor vitivinícola para contextualizar a empresa no momento em que ela fez suas escolhas estratégicas. Esta categoria agrupou dados para a apresentação da empresa ao longo de sua história, suas principais características e orientações estratégicas.

Para analisar as competências e práticas organizacionais, optou-se pela criação de uma única categoria, dado o caráter indissociável destes temas. O estudo considera que é somente na prática que se consegue perceber uma competência, o que impossibilita uma separação em duas categorias distintas, uma para as competências organizacionais e outra para as práticas organizacionais. Ainda, as duas sub categorias criadas, gestão de recursos ao longo da cadeia e integração das atividades comerciais foram assim classificadas com base na cadeia produtiva, a qual inclui as etapas que envolvem o processo de criação de um produto até sua entrega ao consumidor final. É importante mencionar que a sub categoria da integração das atividades comerciais também faz parte da cadeia produtiva, porém, ela foi destacada porque é um dos elos mais importantes no caso da empresa estudada, em razão da competitividade que possui quando comparada à realidade do setor. Essa competência envolve práticas de distribuição e de comercialização dos produtos em diferentes mercados, de forma diferenciada, dando sustentabilidade para a organização. Apesar da separação feita para facilitar a análise, deve-se ter o entendimento de que estas competências são recursos internos da empresa articulados e, desta forma, estão ligados uns aos outros ao longo da cadeia produtiva.

Com isso, pode-se dizer que as categorizações definidas facilitaram a análise do estudo de caso e a compreensão das competências nos desdobramentos das práticas organizacionais, verificando como elas contribuem para o desenvolvimento das estratégias da empresa estudada.

Para melhor destacar a metodologia desta pesquisa, segue um resumo, apresentado na figura 6:

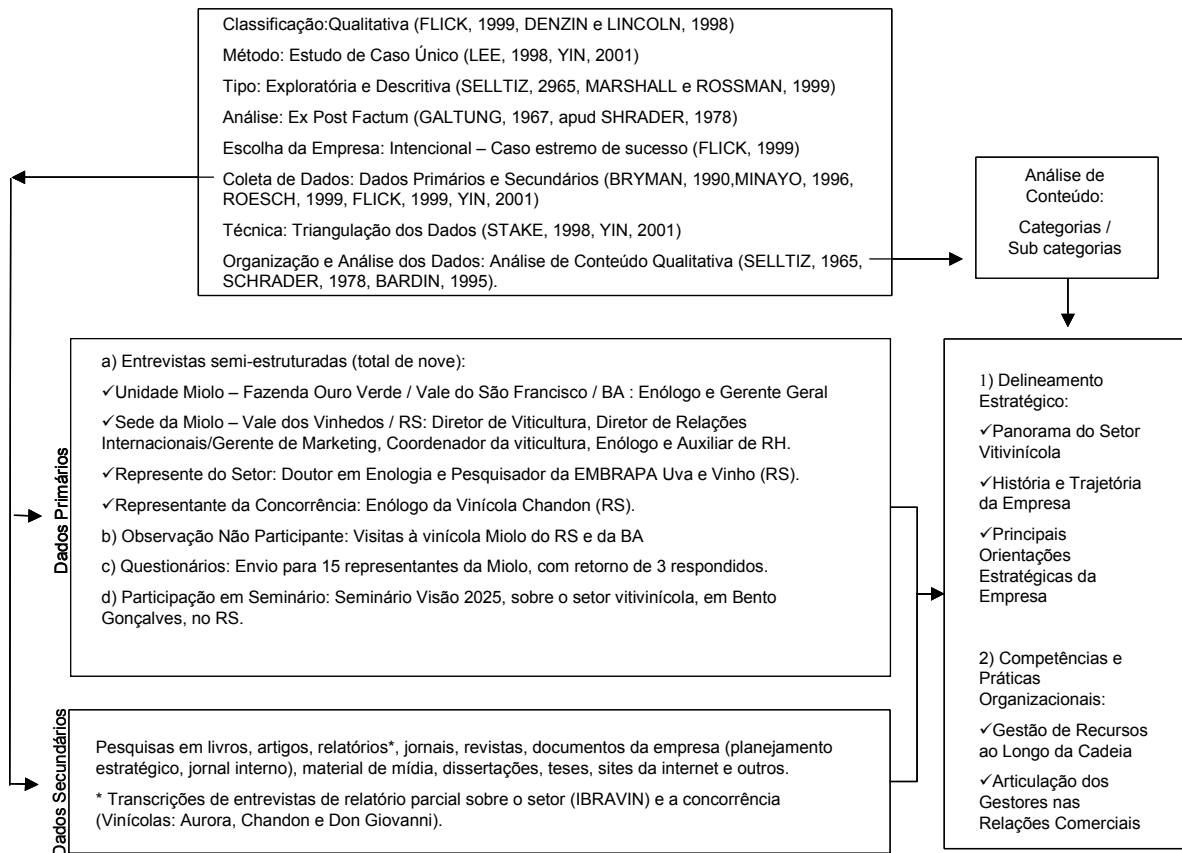


FIGURA 6 – Metodologia da Pesquisa
Fonte: Elaborada pela autora

3.4 Etapas da pesquisa

Com o objetivo de conduzir o estudo da melhor forma, a pesquisadora buscou dividi-lo em algumas etapas que obedecessem a um certo critério cronológico e de conteúdo. Assim, foram desenvolvidas cinco etapas principais, as quais são descritas a seguir.

3.4.1 Etapa inicial: Exploração do referencial teórico e definição da metodologia

Esta fase diz respeito aos primeiros passos para a elaboração do projeto de pesquisa e ocorreu de abril a maio de 2005. Entretanto, no decorrer do estudo, houve uma necessidade de constante contato com a abordagem teórica para melhor compreensão do fenômeno explorado, o que fez com que o aprofundamento do referencial teórico transcorresse ao longo de toda a pesquisa.

Inicialmente foram feitas leituras e reflexões sobre Gestão de Competências, com ênfase nas Competências Organizacionais. A exploração sobre o tema deu-se através de leituras de livros, artigos, dissertações, discussões em sala de aula e com a orientadora da pesquisa. As leituras sobre Competências Organizacionais levaram ao aprofundamento da teoria que a originou, a Visão Baseada em Recursos. Foi nessa fase que também surgiu a questão de pesquisa, no intuito de se verificar como ocorrem as articulações das competências nas práticas organizacionais. Para tanto, definiu-se a metodologia a ser utilizada.

3.4.2 Etapa intermediária I: Coleta dos dados sobre o setor

Esta etapa deu-se nos meses de maio e junho de 2005. Nesse período foram feitos levantamentos de dados primários e secundários sobre o setor vitivinícola e elaborou-se a visão panorâmica sobre ele para melhor contextualizar a empresa a ser estudada.

Nesse período a pesquisadora entrevistou o membro do setor e fez um primeiro contato com a Gerência de Marketing da empresa escolhida, via e-mail, para verificar a possibilidade do estudo ocorrer naquela organização, o que foi aceito imediatamente.

3.4.3 Etapa intermediária II – Coleta e triangulação dos dados sobre a empresa

Ocorreu no período de julho a setembro de 2005 e consistiu na coleta de dados sobre a Miolo, tanto de dados primários quanto secundários, com o objetivo da triangulação e aprofundamento das informações obtidas. Além das entrevistas nas duas Unidades da empresa e do envio dos questionários para os representantes da Miolo, nesta etapa também houve a entrevista com o membro da empresa concorrente e a participação do Seminário sobre o setor.

A triangulação dos dados deu-se, ainda, através das visitas feitas na vinícola Miolo, em datas diferentes, para melhor observação da dinâmica do trabalho interno, e através do cruzamento das informações encontrados nos dados primários e secundários.

3.4.4 Etapa avançada – Análise dos dados e identificação das competências organizacionais

Depois que as entrevistas foram realizadas e transcritas, os questionários recebidos e as informações de documentos reunidas, foram criadas as categorias de análise para representar e agrupar estes dados, considerando o referencial teórico do estudo e a questão de pesquisa.

Assim, esta etapa consistiu no aprofundamento do estudo de caso e na compreensão das competências organizacionais existentes na empresa pesquisada. Verificou-se como essas competências se apresentam nas práticas organizacionais e como contribuem para a concretização das estratégias da empresa.

3.4.5 Etapa final - Conclusão e considerações finais

Consistiu na etapa final do estudo e teve como objetivo apresentar as principais considerações encontradas na pesquisa. Foram mostrados os pontos mais importantes, as limitações do trabalho e as recomendações para estudos futuros.

3.5 Desenho das etapas da pesquisa

Para facilitar a visualização das etapas da pesquisa, foi feito um desenho com suas principais características, apresentado na figura 7:

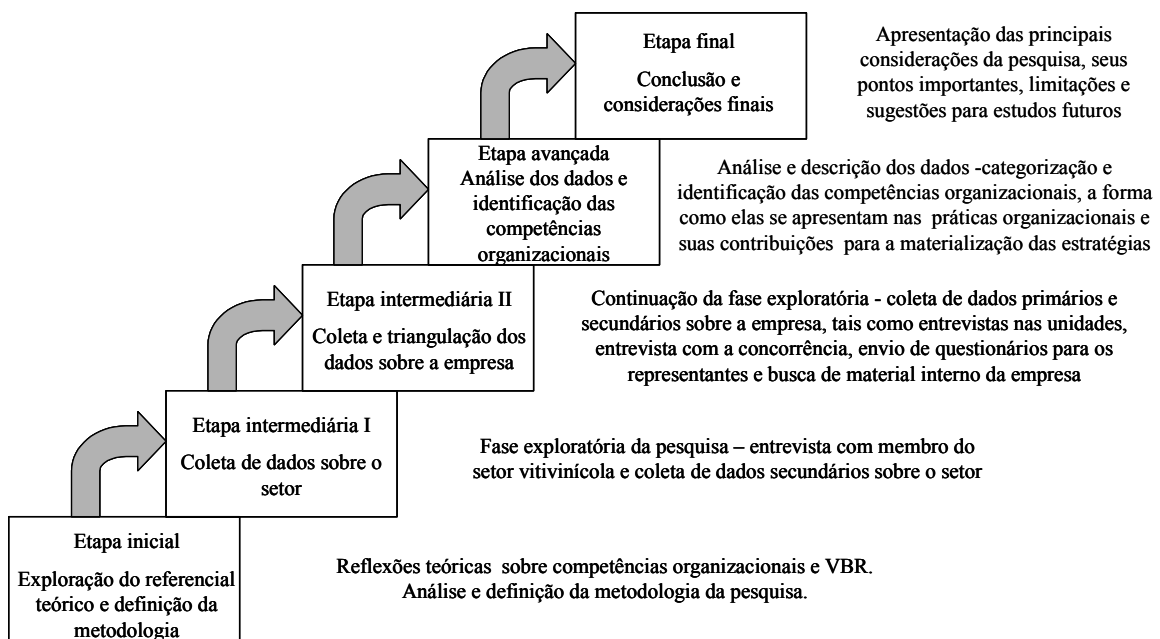


FIGURA 7: Etapas da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

No próximo capítulo serão apresentadas as categorias analisadas, começando pelo panorama do setor vitivinícola, como parte do delineamento estratégico, para melhor compreensão do contexto no qual a vinícola Miolo está inserida.

4 PANORAMA DO SETOR VITIVINÍCOLA

O mercado mundial de vinhos é um negócio de US\$ 180 bilhões (FENSTERSEIFER, 2005) e depende da qualidade da uva utilizada na sua elaboração. Esta, por sua vez, submete-se às condições da natureza, tais como solo, chuva e temperatura para seu cultivo. Segundo o enólogo e pesquisador da EMBRAPA Uva e Vinho, “o vinho é uma bebida bem diferente, o que difere o vinho das outras bebidas é justamente uma identidade com o solo, com o clima, com a região”.

Pode-se dizer que, de forma resumida, os vinhos se dividem em dois tipos: vinhos comuns ou de mesa - elaborados com uvas americanas e híbridas – e, vinhos finos - elaborados com uvas de variedades *vitis vinífera* (vitiviníferas) basicamente de origem européia (ROSA e SIMÕES, 2004). Com esses dois tipos de uva também se elabora o suco da uva, sendo que “as variedades híbridas americanas produzem melhores sucos que as variedades *vitis vinífera*”, conforme relata o Presidente do IBRAVIN.

Para melhor compreensão do contexto no qual a vinícola Miolo está inserida, serão apresentados, resumidamente, as informações referentes à produção mundial de vinhos, para em seguida serem mostrados os dados sobre o setor vitivinícola brasileiro.

4.1 Produção mundial

Em relação ao mercado de vinhos, embora a produção mundial tenha sido crescente até 1982, a partir desse período houve um declínio constante (ROSA e SIMÕES, 2004). Em 2002 a produção foi de 26,8 bilhões de litros, o que representou uma queda de 3,3% em relação ao ano de 2001. De acordo com a média de 2000/2002, os maiores produtores constam no gráfico 1:

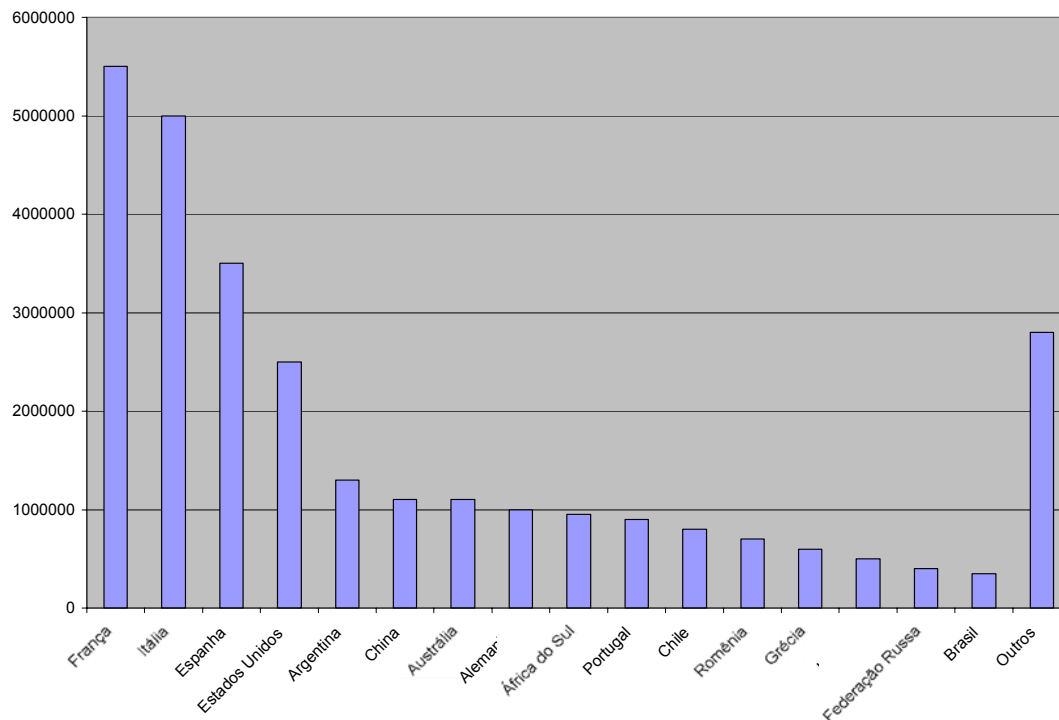


GRÁFICO 1: Produção mundial de vinho, média (2000/2002)
 Fonte: Mello, 2004, p. 2

A França figurou como o maior produtor mundial, (5,2 bilhões de litros), seguida pela Itália (4,5 bilhões de litros), Espanha (3,4 bilhões de litros), Estados Unidos (2,5 bilhões de litros) e Argentina (1,2 bilhões de litros). Cabe ressaltar que nesse período o Brasil produziu 320 milhões de litros, posicionando-se como 16º produtor mundial (MELLO, 2004).

Apesar da diminuição da produção ocorrer de maneira relativamente uniforme em nível mundial, alguns países vêm se destacando na elaboração de vinhos. A Austrália, por exemplo, pulou de 432 milhões de litros anuais em 1990/1992 para 1,05 bilhões de litros, em 2000/2002, com um índice surpreendente de crescimento (MELLO, 2004). A Austrália, assim como a região da Califórnia, nos Estados Unidos, cresceu sua produção baseada no conceito de vinho varietal. Esse vinho se diferencia pela variedade da uva usada na sua elaboração, ao contrário dos vinhos europeus que se diferem de acordo com o local de produção, utilizando o sistema de denominação de origem, bastante comum na França (ROSA e SIMÕES, 2004).

4.1.1 Mercados consumidores

Em relação a mercados consumidores, verifica-se que os países que mais consomem vinhos são aqueles com tradições na fabricação da bebida durante séculos, entretanto, não existe uma relação direta entre maior produtor e maior consumidor. Como exceção, tem-se Portugal, país que se encontra em décimo lugar em termos de produção de vinho, mas em terceiro em consumo.

Mesmo com o alto consumo de alguns países, observa-se uma queda desse índice em termos mundiais, o que pode ser observado na tabela 1:

TABELA 1
Consumo per capita de vinho ao ano em alguns países - em litros

País	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
África do Sul	10,0	9,7	9,5	9,0	9,1	8,9	8,9	8,7
Canadá	6,2	6,8	7,0	8,0	8,8	9,0	9,0	9,2
Estados Unidos	8,1	7,5	7,5	7,4	7,4	7,4	7,4	7,7
Argentina	39,9	37,9	37,5	35,1	34,3	33,7	32,1	31,6
Chile	15,0	15,9	13,1	18,3	19,0	14,9	14,6	14,7
Brasil	1,5	1,4	1,6	1,5	1,7	1,8	1,8	1,8
Austrália	18,1	18,0	18,7	19,4	19,7	20,4	20,5	20,5
França	62,8	59,6	60,6	61,8	59,9	58,2	56,9	56,1
Itália	62,2	60,5	53,7	55,4	54,9	53,5	52,4	48,2
Espanha	38,4	36,1	36,2	36,6	35,1	34,5	34,8	34,1
Portugal	57,3	54,8	52,5	50,7	50,6	45,9	46,8	46,3

Fonte: Organizacion Internacional de la Vina y el Vino, 2005

A exceção encontra-se no Canadá e na Austrália, onde o consumo está aumentando nos últimos anos. Observa-se que no Brasil há um leve crescimento, porém, a quantidade de litros ainda é muito baixa, quando comparada com os outros países, não saindo da quantidade de menos de dois litros por pessoa, ao ano.

4.1.2 Principais países exportadores

Sobre as exportações mundiais de vinho, estas totalizam, em média, cerca de 6 bilhões de litros, sendo 81% provenientes de países europeus. A Itália, a França e a Espanha além de

liderarem a produção, são os três países que mais exportam vinho para o mundo (MIELE e MIOLO, 2003). Segundo os autores, os percentuais dessas exportações são: Itália (28%), França (23%), Espanha (14%), Austrália (6%), Chile (4%), Estados Unidos (4%), Alemanha (3%), Portugal (3%), África do Sul (3%), Moldávia (2%) e outros (10%).

As exportações da França, entretanto, vêm caindo nos últimos anos. O presidente do IBRAVIN declara que “os franceses estão em um período de confusão dos produtos do novo mundo, Austrália, Chile. Principalmente a Austrália tem atrapalhado por ter feito acordos comerciais com a Europa e a África do Sul também”. De acordo com Fensterseifer (2005), não só a França, mas os outros tradicionais países produtores de vinho, tais como Itália, Espanha, Portugal e Alemanha, também vêm perdendo mercado nos últimos anos para novos países produtores (Estados Unidos, Austrália, África do Sul, Chile e Argentina). Entretanto, o autor confirma que mesmo com a queda das exportações dos países tradicionais, a participação das exportações no consumo mundial cresceu de 15% para 27% em apenas uma década (FENSTERSEIFER, 2005).

4.2 Setor vitivinícola brasileiro

Pode-se dizer que a viticultura no Brasil começou com a chegada dos imigrantes italianos no sul do país, por volta de 1875, mais especificamente na região da serra gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, a colonização italiana contribuiu para o aprendizado do cultivo da uva e para a elaboração de vinhos em terras brasileiras.

Atualmente, os estados que elaboram vinhos no Brasil são: Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Pernambuco, Bahia, Santa Catarina e Minas Gerais (MELLO, 2006a).

O Estado do RS se destaca, pois é responsável por 95% da produção de uvas para processamento de vinho, sendo portanto, o estado de maior importância para a viticultura

brasileira. O que contribui para essa realidade é o fato do Estado também possuir a maior área de cultivo de uvas, cerca de 57% da área total do país. (MELLO, 2006a).

O volume das uvas americanas e híbridas é bem maior que o de uvas de vitiviníferas, embora tenha ocorrido um pequeno aumento desta última variedade, nos últimos anos, o que pode ser comprovado, por meio do gráfico 2:

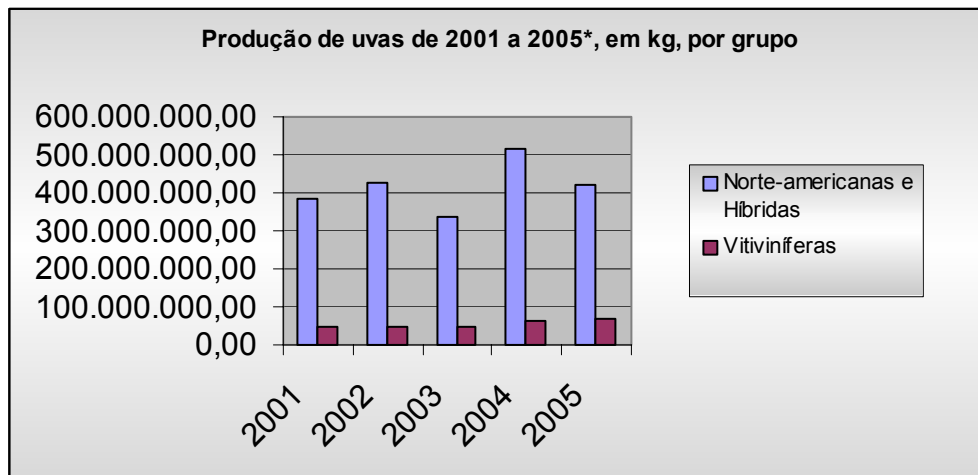


GRÁFICO 2: Produção de uvas de 2001 a 2005, em kg, por grupo (*)

* Dados de 2005 preliminares

Fonte: Cadastro Vitícola, apud A Granja do Ano, 2005/2006, p. 87, adaptado pela autora

De acordo com o pesquisador da EMBRAPA, (informação verbal)⁶, as uvas vitiviníferas no Brasil são produzidas no Rio Grande do Sul, na região da Serra Gaúcha, na Serra do Sudeste (basicamente nos municípios de Encruzilhada do Sul e Pinheiro Machado) e na Campanha; em Santa Catarina, no Vale do Rio do Peixe e São Joaquim e; no Nordeste, especificamente no Vale do São Francisco, nos municípios de Petrolina, Lagoa Grande e Santa Maria da Boa Vista, ao lado de Pernambuco e no município de Casanova, do lado da Bahia, conforme figura 8:

⁶ Informação obtida na palestra do Dr. José Fernando da Silva Protas, pesquisador da EMBRAPA, no Seminário Visão 2025, em Bento Gonçalves, em setembro de 2005.



FIGURA 8: Regiões de Vinhos Finos
Fonte: TONIETTO, 2003, p. 5

O Vale do São Francisco tem sido utilizado para a produção de uvas através da infraestrutura de irrigação, sendo a região adequada para a produção de vinhos adocicados:

Em virtude do clima tropical semi-árido, com grande incidência de insolação e baixa precipitação de chuvas, os vinhedos são irrigados pelo sistema de gotejamento, similar ao utilizado em outras regiões do mundo. Estão sendo plantadas no local as variedades Shiraz, Cabernet Sauvignon, Moscatéis e outras que estão em estudo. Tratam-se de cepas de reconhecida qualidade e próprias para as peculiaridades do clima e solo do Vale do São Francisco (SATO, 2004, p.3).

Para o pesquisador da EMBRAPA, o seguimento das uvas americanas e híbridas, que antes era apenas encontrado no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina, em São Paulo e no sul de Minas Gerais, encontra-se agora também em novos pólos criados nos Estados do Paraná, Goiás, Mato Grosso e na própria região do Vale do São Francisco (informação verbal)⁷.

Para fins de comercialização, os vinhos são classificados no Brasil, de acordo com a legislação, obedecendo a critérios de classe (de mesa, leve, fino, espumante, frisante, gaseificado, licoroso ou composto), quanto à cor (tinto, rosé ou branco) e em relação ao teor de açúcar (*nature*, *extra-brut*, *brut*, *seco*, *demi-sec*, suave ou doce). No que diz respeito aos

vinhos finos, estes devem possuir teor alcoólico varia de 8,6% a 14% em volume e ser elaborados mediante processos tecnológicos adequados que assegurem a otimização de suas características sensoriais e exclusivamente de variedades vitis vinífera (BRASIL, 2004).

Os vinhos finos oferecem maior potencial de mercado e são, portanto, significativos para a inserção em novos mercados. Entretanto, a sua produção no Brasil ainda não é significativa, embora o presidente do IBRAVIN relate que “os vinhos finos passam, na última década, por uma grande transformação, onde se vê o surgimento de dezenas de novas vinícolas, um reposicionamento, o plantio de novas áreas, desenvolvimento de novas áreas”.

Assim, para melhor compreensão do setor, faz-se necessário um entendimento sobre a produção, comercialização e exportação dos vinhos brasileiros, bem como sobre as importações no mercado nacional. Considerando que 95% da produção de uvas para elaboração de vinhos está concentrada no RS, e a pouca informação disponível em termos da produção total do Brasil, a apresentação da realidade do setor será feita com base na produção desse Estado.

4.2.1 A produção de vinhos no Rio Grande do Sul

Embora as outras regiões do Brasil também estejam desenvolvendo a atividade de vitivinicultura, pode-se dizer que o Rio Grande do Sul concentra quase toda a produção brasileira de vinhos, tanto em quantidade, como em qualidade. Em 2001 o RS tinha 439 estabelecimentos que vinificaram uvas para produção e elaboração de sucos e vinhos, e nos últimos cinco anos esse número subiu para 669 estabelecimentos. Na grande maioria são pequenas e micro empresas, algumas médias e duas ou três consideradas grandes (informação

⁷ Informação obtida na palestra do Dr. José Fernando da Silva Protas, pesquisador da EMBRAPA, no Seminário Visão 2025, em Bento Gonçalves, em setembro de 2005.

verbal)⁸.

Em 2000, a área cultivada era de 27.900 hectares e em 2004 subiu para 35.000 hectares. As propriedades vitícolas que produzem uvas eram 12.829 e passaram para 14.000 propriedades e delas fazem parte 16.000 famílias. Os principais municípios produtores estão localizados na região da Serra Gaúcha, noroeste do Estado, sendo Bento Gonçalves o maior produtor de uvas e, portanto, de vinhos (BELLÉ, 2003).

Segue na tabela 2, os dados da comercialização no mercado nacional dos vinhos elaborados no RS, nos últimos anos:

TABELA 2
Comercialização de vinhos elaborados no RS - 1999 a 2004 - Mercado Interno - em litros

Vinho	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Vinífera	36.899.192	34.108.895	28.652.875	25.375.559	23.271.496	19.747.341
Comum	199.188.333	220.689.693	221.358.508	227.379.868	217.040.287	224.795.969
Total	236.087.525	254.798.588	250.011.383	252.755.427	240.311.783	244.543.310

Fonte: UVIBRA, 2006, adaptado pela autora

Percebe-se que há pouca representação em termos quantitativos dos vinhos finos em relação aos vinhos de mesa. Pode-se dizer que os vinhos de mesa apresentam tendência crescente, enquanto que os vinhos finos apresentam decréscimo na comercialização (MELLO, 2006a).

O pesquisador da EMBRAPA relata que no geral, a produção mundial de vinhos sempre ocorreu com variedades vitiviníferas, entretanto, “no Brasil, a vitivinicultura cresceu e se consolidou baseada na produção de vinhos a partir de variedades americanas e híbridas, que hoje ainda representam em torno de 80% da nossa produção aqui no RS” (informação verbal)⁹. A idéia, com a implantação de novos pólos vitiviníferas é reverter essa realidade, já que o aumento da produção dos vinhos finos pode proporcionar novas perspectivas ao setor.

⁸ Informação obtida na palestra do Sr. Carlos Pavianni, Presidente do IBRAVIN, no Seminário Visão 2025, em Bento Gonçalves, em setembro de 2005

⁹ Informação obtida na palestra do Dr. José Fernando da Silva Protas, pesquisador da EMBRAPA, no Seminário Visão 2025, em Bento Gonçalves, em setembro de 2005.

O RS tem, no total, 36 municípios que produzem vinhos, entre eles destacam-se Flores da Cunha, Bento Gonçalves, São Marcos, Caxias do Sul e Garibaldi (respectivamente), como os maiores produtores de vinhos e derivados, sendo os dados de 2003 apresentados na tabela 3:

TABELA 3

Maiores produtores de vinhos e derivados do RS em 2003 - em litros

Municípios	Vinhos	Derivados	Total
Flores da Cunha	74.387.784	622.329	75.010.113
Bento Gonçalves	49.086.740	24.101.820	73.188.560
São Marcos	25.465.040	893.807	26.358.847
Caxias do Sul	22.997.578	2.670.871	25.668.449
Garibaldi	19.121.696	2.588.358	21.710.054
Farroupilha	16.181.861	1.837.700	18.019.561
Outros	24.936.481	3.734.212	28.670.693
Total do Estado	232.177.180	36.449.097	268.626.277

Fonte: IBRAVIN, 2004

Já na produção de vinhos finos, o destaque é dado para o município de Bento Gonçalves, conforme gráfico 3:

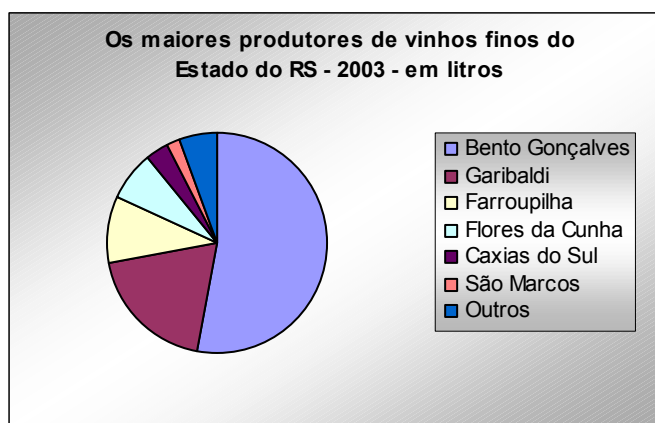


GRÁFICO 3: Os maiores produtores de vinhos finos do Estado do RS – 2003 – em litros

Fonte: IBRAVIN, 2004, adaptado pela autora

No RS, ocorre a predominância do vinho tinto nos últimos anos, com uma representação de 54% da produção, em 2004, conforme pode ser constatado no gráfico 4:

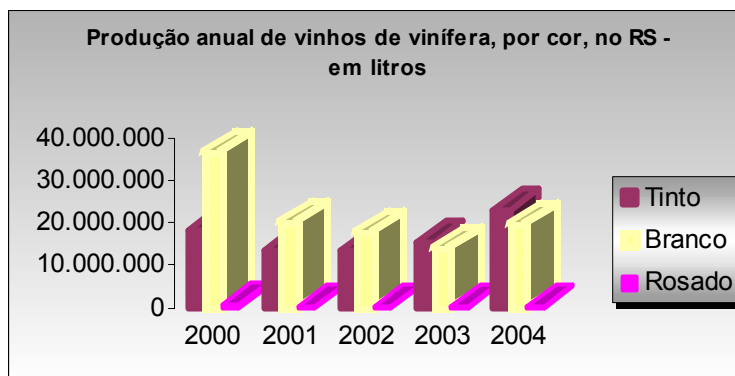


GRÁFICO 4: Produção anual de vinhos de vinífera, por cor, no RS – em litros

Fonte: MELLO, (2004a), adaptado pela autora

O aumento da produção de vinhos finos, a partir da década de 1990, pode ser atribuído ao crescimento do plantio das uvas viníferas e ao trabalho de divulgação dos efeitos benéficos do vinho tinto para a saúde.

4.2.1.1 Cluster vinícola gaúcho

Com a concentração do setor vinícola no Estado do Rio Grande do Sul e, diante do conceito de *cluster* tratado por diversos autores, pode-se dizer que o Estado concentra na Serra Gaúcha, diferentes entidades e instituições que fazem parte da cadeia produtora de vinho, podendo configurar-se como um *cluster* vinícola (DOLABELLA e PASSUELLO, 2005). Ainda, segundo Porter (1998b), *cluster* é a existência de empresas inter-relacionadas e associações de entidades em um determinado segmento, na mesma área geográfica, ligadas por semelhanças entre elas. Para o autor, as entidades de um mesmo *cluster* compartilham necessidades e oportunidades similares, além de poderem perceber as forças e as fraquezas de sua produtividade. Finalmente, essas entidades observam mais claramente que podem desenvolver aspectos comuns a todos, agregando valor ao *cluster*, sem ameaçar a competição individual.

Os principais elementos do *cluster* da Serra Gaúcha são:

- Diversas empresas vinícolas que ali se instalaram;

- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Uva e Vinho (EMBRAPA) - Unidade Bento Gonçalves, com papel fundamental para o desenvolvimento tecnológico do setor, através de pesquisas que possibilitaram inovações de mudas viníferas, novos processos para a produção do vinho e melhoria da qualidade do produto;
- Centro Federal de Ensino Técnico de Bento Gonçalves (CEFET), possui o único curso de formação de enólogos da região;
- Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) e União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), órgãos que buscam integrar as diversas instituições do setor, entre fornecedores de matéria prima, produtores de vinhos, governo, associações, sindicatos, etc, em busca da aproximação de objetivos comuns;
- Associação Brasileira de Enologia (ABE), atua na atualização dos profissionais da área e na participação dos vinhos finos brasileiros nos concursos internacionais;
- Associações e sindicatos - Associação de Gaúcha de Vinicultores (AGAVI), Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO), Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira (ASPROVINHO), Sindicato das Indústrias do Vinho do Rio Grande do Sul (SINDIVINHO), etc, localizados em diferentes municípios da serra gaúcha, atuando nos interesses específicos de cada local. Aqui, destaca-se a APROVALE, a qual é importante pelas suas ações para melhoria dos produtores de vinhos finos do Vale dos Vinhedos e do turismo na região.

O *cluster* vinícola gaúcho é composto basicamente por empresas familiares e revela importância econômica ao Estado, pela venda de seus produtos, tais como vinhos, espumantes, sucos de uva e derivados, além da atividade do enoturismo (hotéis, pousadas e, mais recentemente, um *spa* do vinho em fase final de construção).

Souza (2001) afirma que a estrutura do *cluster* vinícola gaúcho é um ponto forte que favorece as vinícolas da região. Porém, como pontos fracos o autor aponta que não há consciência por parte de todos os produtores em relação à importância da cadeia de vinhos, não há integração entre eles e nem uma visão estratégica. Outros fatores ainda são apontados pelo autor, tais como a concorrência internacional e problemas relacionados a transporte, distribuição e informação ao longo de toda a cadeia dos vinhos finos.

Na tentativa de se reverter esse quadro, observa-se que essa concentração de empresas e instituições pertencentes a um mesmo setor pode constituir-se em um Arranjo Produtivo Local (APL), com a criação de redes de cooperação entre seus membros, sendo essa, na verdade, o objetivo atual do setor, com a consolidação do Arranjo Produtivo Local de Vitivinicultura do RS (informação verbal)¹⁰. Essas medidas podem favorecer as exportações e o próprio mercado interno. Desta forma, alguns movimentos coletivos foram sendo desenvolvidos nos últimos anos, como é o caso da “Visão 2025” e o “*Wines from Brazil*”, assuntos que serão posteriormente abordados no segmento deste capítulo.

4.2.2 A viticultura e os dados das exportações

De forma geral, tem-se que as exportações do Brasil relativas a uvas, vinhos e derivados aumentaram nos últimos anos, o que pode ser observado na tabela 4:

¹⁰ Informação obtida na palestra do Dr. José Fernando da Silva Protas, pesquisador da EMBRAPA, no Seminário Visão 2025, em Bento Gonçalves, em setembro de 2005.

TABELA 4

Balço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e derivados: valor em US\$ 1.000.00 (FOB) - BRASIL - 2001/2004.

	2001		2002		2003		2004*	
	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
Exportações								
Uvas Frescas (t)	20.660	21.563	26.357	33.789	37.601	59.939	28.815	52.755
Suco de uva (t)	7.919	12.365	6.813	10.871	5.095	7.757	7.666	10.822
Vinhos de mesa (1.000l)	2.655	1.313	2.250	1.083	1.380	673	2.802	1.590
Vinhos Espumantes (1.000l)	82	145	266	238	76	116	198	237
Total Export. (US/FOB)		35.386		45.981		68.485		65.404
Importações								
Uvas Frescas (t)	7.457	6.080	11.003	7.153	7.612	5.083	6.072	4.051
Uvas Passas (t)	16.408	12.237	13.758	9.993	15.023	13.554	16.659	18.970
Vinhos de mesa (1.000l)	28.015	63.427	24.184	50.186	26.799	57.369	36.070	75.588
Vinhos Espumantes (1.000l)	1.990	9.384	1.990	9.384	2.530	11.056	1.596	4.310
Suco de uva (t)	2.807	2.397	27	28	2.246	1.001	870	681
Total Export. (US/FOB)		93.526		76.744		88.063		103.600
* dados preliminares								
Exp. Menos Imp. (US/FOB)		-58.139		-30.763		-19.578		-38.196

Fontes: SECEX/M.D.I.C apud MELLO, 2006b, p. 2.

Para atuar no mercado externo de maneira competitiva, o Brasil tenta exportar os vinhos finos pois, são justamente eles que possuem maior valor agregado. Entretanto, os números das exportações desse segmento apresentam-se baixos, embora o ano de 2004 tenha tido um aumento considerável, conforme dados do gráfico 5:



GRÁFICO 5: Comercialização de vinhos viníferas elaborados no RS - 1999 a 2004 - Mercado Externo - em litros

Fonte: UVIBRA, 2006, adaptado pela autora

A queda das exportações pode ser explicada com a entrada mais acirrada de países produtores de vinhos no mercado internacional e, principalmente, pelo fato do Brasil ainda estar dando os primeiros passos para a criação de estratégias entre os diferentes atores do setor para a inserção internacional. Observa-se que nem mesmo no mercado interno o país

consegue consolidar-se devido a algumas ameaças ao setor, sendo a principal delas, a entrada dos vinhos importados.

4.2.3 Mercado nacional: o aumento da participação dos vinhos importados e a queda dos vinhos finos brasileiros

Pode-se dizer que, de uns anos para cá, as prateleiras de supermercados brasileiros foram sendo preenchidas com os vinhos trazidos de diversos países, principalmente de países da América do Sul. “Casualmente ou infelizmente, isso coincide exatamente com o quê? Com o Plano Real, com a paridade dólar/real e aí ficou fácil de importar” (informação verbal)¹¹. O Relatório de Pesquisa do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPA), da UFGRS (2001) afirma que, na ocasião em que o estudo foi realizado, dentre os vinhos tintos importados, os italianos e franceses apareciam em grande quantidade, mas os vinhos de procedência chilena e argentina estavam ganhando mercado. Tal constatação ainda se confirma pois, em um universo atual de 3,3 milhões de caixas de vinhos finos importados e um movimento de R\$ 1 bilhão, os chilenos lideram o *ranking* de importações, seguidos de argentinos, italianos, portugueses, franceses, uruguaios, alemães e espanhóis (ROCHA, 2004). A relação dos países que lideram as escolhas dos brasileiros consta na tabela 5:

¹¹ Informação obtida na palestra do Dr. José Fernando da Silva Protas, pesquisador da EMBRAPA, no Seminário Visão 2025, em Bento Gonçalves, em setembro de 2005.

TABELA 5
Importação de vinhos -Procedência (em litros)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Chile	4.312.890	5.559.318	5.160.203	6.200.375	7.955.549	11.134.141
Argentina	2.475.783	2.724.939	2.585.537	3.867.336	5.720.024	10.202.602
Itália	6.187.860	8.261.190	8.113.437	5.878.763	5.237.027	6.190.395
Portugal	4.408.137	5.011.047	5.225.372	3.047.860	3.344.190	4.151.101
França	3.529.422	3.431.637	3.118.460	2.355.088	1.958.362	2.092.261
Uruguai	1.712.034	1.961.730	1.668.697	1.247.891	1.096.094	660.522
Espanha	396.450	531.423	624.644	435.422	410.133	603.666
Alemanha	2.576.556	1.164.726	909.077	759.712	573.198	420.075
África do Sul	-	16.572	42.661	32.194	157.239	303.489
Estados Unidos	674.685	426.438	374.590	139.693	173.327	79.531
Outros	141.471	216.000	278.097	251.713	331.036	232.678

Fonte: UVIBRA, 2004, adaptado pela autora

Assim, os vinhos importados representam uma preocupação para o mercado nacional, pois aumentaram a oferta de produtos baratos e diferenciados, seja através de vinhos varietais ou com denominações de origem. Os dados da comercialização no Brasil são apresentados na tabela 6, enfatizando os vinhos nacionais e os importados:

TABELA 6
Participação das importações de vinhos em relação aos vinhos finos de mesa comercializados no Brasil - 1998 - 2004, em 1000 litros

ANO/PRODUTO	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
NACIONAL	32.456	37.097	34.196	28.702	25.439	23.211	21.864
IMPORTADO	22.765	26.415	29.228	28.015	24.184	26.799	36.070
TOTAL VINÍFERAS	55.221	63.512	63.484	56.717	49.623	50.010	57.934
PARTICIP. IMP/TOTAL (%)	41,2	41,6	46,1	49,4	48,7	53,6	62,3

* foram estimados 2 milhões de vinhos finos produzidos e comercializados pelos estados de Pernambuco e Santa Catarina

Fonte: MELLO, 2006b, p. 1

Os números revelam um aumento significativo das importações, o qual se agrava a cada ano. Como pôde ser observado na tabela acima, em 2004, o percentual continuou subindo e alcançou 62,3%, o que piora ainda mais a situação vitivinícola brasileira. Segundo o presidente do IBRAVIN existem várias explicações para o agravamento dessa realidade. Para ele:

O Chile importa as suas rolhas, garrafa, rótulo e não há imposto sobre isso. Só vai gerar imposto quando tudo isso estiver pronto e ele for vender. Agora, aqui nós

pagamos todos os impostos sobre todas as coisas. A estimativa que nós temos aí é que dependendo do valor final do produto o imposto vai de 35% a 45% sobre o produto final.

Além da questão da tributação, há a entrada dos vinhos importados com preços mínimos, o que dificulta a competitividade. Para o setor, o governo deveria atuar mais significativamente sobre essas questões. Um exemplo foi o que a Câmara Setorial conquistou junto à Argentina, com a negociação de um piso mínimo de US\$ 8,00 uma caixa de 12 garrafas, ou seja, os vinhos com preço abaixo não podem entrar no Brasil. Medidas como essa podem minimizar as dificuldades do setor e melhorar a comercialização dos vinhos finos em diferentes mercados.

O aumento das importações implicou diretamente na queda da comercialização dos vinhos finos brasileiros no mercado nacional, nos últimos anos, conforme tabela já apresentada. Entretanto, o setor questiona se a escolha do consumidor pelo produto importado ocorre pelo preço ou pela qualidade. Ao fazer a avaliação sobre essa realidade do mercado brasileiro, a pesquisa do CEPA/UFRGS (2001) estudou uma série de atributos relacionados ao vinho fino, sobre os quais os consumidores puderam avaliar onde o vinho fino gaúcho é melhor ou pior que o importado. Como resultados, o estudo concluiu que

as diferenças apresentadas na avaliação dos produtos gaúchos em relação aos importados são, na maior parte das vezes, pequenas. Destacam-se os seguintes pontos:

Preço e facilidade de encontrar apresentaram avaliações muito superiores para os produtos gaúchos;

O sabor e a qualidade foram também mais bem avaliados para os gaúchos mas com intensidade menor;

Propaganda é o atributo em que os importados tiveram a melhor avaliação em relação aos gaúchos. (CEPA/UFRGS, 2001, p.23).

De acordo com o presidente do IBRAVIN, no ano de 2004, comparado ao de 2003, “os vinhos tintos vitiviníferas caíram 20% porque aqui entraram os importados”. Desta forma, percebe-se que os produtores nacionais devem atuar em busca de estratégias que os façam

ganhar maior participação do mercado brasileiro. Para o presidente, “esse é o grande desafio do setor, reverter esse quadro e aumentar o consumo”. Isto pode ocorrer através de novos elementos que agreguem valor ao vinho nacional e também através de novas estratégias para vencer a crise.

4.3 Alternativas para vencer a crise no setor

Para encontrar soluções e superar a crise, o setor vinícola precisou investir em tecnologia, criar novas formas de produção, importar matérias primas tais como mudas de videiras, madeiras de carvalho e rolhas, produtos fundamentais para garantir a qualidade dos vinhos produzidos. O método de vinificação também foi melhorado. Hoje as vinícolas controlam as fermentações, utilizam leveduras e enzimas e tanque de aço inoxidável para a elaboração do vinho (VALE DOS VINHEDOS, 2004a). Além disso, de acordo com o chefe da EMBRAPA Uva e Vinho, alguns produtores estão convertendo os vinhedos antigos, modificando os sistemas de produção, optando por novas variedades de uvas e substituindo os cultivares americanas e híbridas por vitiviníferas (A GRANJA DO ANO, 2005/2006).

Pode-se dizer que a introdução de melhorias da qualidade dos vinhos da Serra Gaúcha ocorreu, na verdade, na década de 1970, quando o setor foi marcado pela entrada de multinacionais (Chandon e Baccardi-Martini, por exemplo), as quais fizeram com que as vinícolas nacionais buscassem novas formas de produção de seus vinhos. A partir daí, o cultivo de uvas *vitis vinífera*, próprias para a elaboração de vinhos finos, iniciou-se no Estado, sendo que, de acordo com Tonietto (2003), as variedades francesas, tais como Cabernet Franc, Merlot e Chardonnay ganharam espaço.

Assim, o cultivo das uvas vitiviníferas foi crescendo e com ele foi ocorrendo uma priorização dos vinhos tintos. Ainda, o setor foi aprendendo a criar alternativas para conquistar novos mercados, conforme as ações que são listadas a seguir.

4.3.1 Participação em concursos internacionais

Uma grande força competitiva que vem ganhando cada vez mais importância é a participação das vinícolas em concursos internacionais. Isto porque, no setor de vinhos, uma das maneiras de avaliar a qualidade do produto é através dos concursos internacionais de degustação. As vinícolas dos diferentes países enviam suas amostras de vinhos brancos, tintos ou espumantes para serem avaliadas pelos especialistas do ramo. O Brasil, que desde 1995 foi aceito como membro da Organização Internacional da Uva e do Vinho (OIV), tem seguido as normas dessa organização e elevado a qualidade dos seus vinhos, o que reflete em maior reconhecimento internacional. Desta forma, vem participando dos concursos internacionais nos diferentes países e conquistando várias medalhas. Segundo dados da ABE, de 1991 até setembro de 2004, o país conquistou 902 premiações, sendo 231 medalhas de ouro, 401 de prata, 184 de bronze e 86 Diplomas, entre 39 vinícolas brasileiras (ABE, 2004).

Essas conquistas ampliaram as oportunidades para os produtores de vinhos nacionais e permitiram a criação de algumas estratégias, embora ainda de forma discreta.

4.3.2 Selo de Indicação de Procedência

Diante da forte ameaça da concorrência dos vinhos importados no mercado brasileiro, os produtores de vinhos finos do Vale dos Vinhedos, localizado entre os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, no vale da Serra Gaúcha, trabalharam, através da

APROVALE, para a aquisição do selo de Indicação Geográfica do Vale dos Vinhedos, com o objetivo de garantir ao consumidor a origem e a qualidade do vinho consumido, agregando valor ao produto, valorizando a região e criando oportunidades para o aumento da participação do mercado (VALE DOS VINHEDOS, 2004b).

Durante todo esse processo, a EMBRAPA participou ativamente no suporte técnico e científico, sendo na verdade, o órgão que sugeriu a utilização do critério de denominação de origem para os vinhos produzidos naquele vale. A Indicação de Procedência (IP) é “o nome geográfico – do país, da cidade, da região ou da localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço” (TONIETTO, 2003, p. 3).

A primeira indicação geográfica brasileira foi assinada pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), em 22 de novembro de 2002 a qual reconhece a denominação “Vale dos Vinhedos” como Indicação de procedência (IP) para vinhos tintos, brancos e espumantes produzidos naquela região. Para aquisição desse selo, os vinhos devem seguir determinadas especificações, conforme quadro 2:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Área geográfica de produção delimitada; - Conjunto de cultivares autorizadas, todas de uvas <i>Vitis vinifera</i>; - Conjunto restrito de produtos vinícolas autorizados; - Limite de produtividade máxima por hectare; - Padrões de identidade e qualidade química e sensorial mais restritos, com aprovação obrigatória dos vinhos por um grupo de expertos em degustação; - Elaboração, envelhecimento e engarrafamento na área delimitada; - Sinal distintivo para o consumidor, através de normas específicas de rotulagem; - Conselho Regulador de autocontrole. |
|---|

QUADRO 2: Principais especificações da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos
Fonte: Tonietto, 2003, p. 15 e 16.

A importância do selo pode ser resumida em alguns pontos:

- ✓ Melhora a qualidade dos produtos, já que os mesmos são submetidos a controles de produção e de elaboração;

- ✓ Contribui para a preservação das características e da tipicidade dos produtos, que se constituem num patrimônio da região/país;
- ✓ Estimula investimentos na própria zona de produção;
- ✓ Possibilita incrementar atividades de enoturismo;
- ✓ Aumenta o valor agregado dos produtos e/ou gera maior facilidade de colocação no mercado;
- ✓ Cria uma confiança do consumidor, permitindo que ele identifique o produto dentre outros;
- ✓ Oportuniza mecanismos legais contra fraudes, facilitando a ação contra o uso indevido da indicação geográfica.

4.3.3 Consórcio para exportação

A criação do consórcio de exportação de vinhos foi outra alternativa encontrada pelo setor para conquistar novos mercados. O consórcio teve início há três anos e ocorreu através do Projeto Setorial Integrado (PSI), inicialmente entre seis vinícolas gaúchas (Casa de Lantier, Casa Valduga, Cooperativa Aurora, Lovara, Miolo e Salton), com o apoio da APEX – Agência de Promoção de Exportações do Brasil, do IBRAVIN, do SEBRAE/RS e do governo do Estado, que se uniram para entrar no mercado internacional, atuando com bandeira de promoção *Wines from Brazil*. Para o presidente do IBRAVIN, “esse projeto prevê investimentos para dois anos na ordem de quatro milhões de reais, sendo 50% APEX e 50% contrapartida do setor”. A idéia é ampliar o número de vinícolas envolvidas na exportação, a médio e longo prazo.

4.3.4 Projeto Visão 2025

O mais recente trabalho realizado pelo setor vitivinícola é o Projeto Visão 2025. Trata-se de um Plano de Desenvolvimento Estratégico para o setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, desenvolvido em parceria com o IBRAVIN e o SEBRAE, com o objetivo de gerar diretrizes para o desenvolvimento, a longo prazo, de quatro dimensões, sendo elas: Sistêmica, Estrutural, Empresarial e Social. O projeto teve início em 2004 e conta com a participação de várias instituições, tendo destaque a atuação do CEPAN, da UFRGS, o qual coordenou o processo de formulação do projeto Visão 2025.

O “Visão 2025” foi estruturado em diferentes áreas temáticas que merecem ser alavancadas, tais como: marketing, tecnologia, logística, gestão e legislação. Em cada uma dessas áreas existe um conjunto de 22 subprojetos, com objetivos estratégicos e metas específicas a serem alcançadas (informação verbal)¹². De acordo com o palestrante, o setor vitivinícola gaúcho pretende chegar em 2025 com as seguintes realizações:

- O vinho será a bebida de consumo corrente às refeições, como fonte de prazer, saúde e qualidade de vida;
- A cultura do vinho estará estabelecida no país e o consumo será crescente, atingindo nove litros per capita ao ano;
- O RS terá participação dominante no mercado;
- Haverá presença sólida e sustentável no mercado externo, com exportações acima de 20% da produção;
- O Brasil será reconhecido como um país produtor de vinhos diferenciados, consistentes e únicos.

¹² Informação obtida na palestra do Prof. Dr. Jaime Fensterseifer, do CEPAN e da Escola de Administração (EA), da UFRGS, no Seminário Visão 2025, em Bento Gonçalves, em setembro de 2005.

Diante do esforço do projeto, o jornal Gazeta Mercantil reconhece que “pela primeira vez em quase quatro séculos de história da vitivinicultura no Brasil e 130 anos após a chegada dos imigrantes italianos à Serra Gaúcha, o setor ganha um plano estratégico de longo alcance” (ARRUDA, 2005). Isto porque o projeto envolve entidades privadas e governamentais, 669 cantinas e cerca de 16 mil famílias produtoras de uva.

Apesar da relevância do projeto e do esforço coletivo que está sendo feito, é importante mencionar que, hoje, nem todas as vinícolas brasileiras conseguem vencer as adversidades existentes no setor. Mesmo com os recursos disponíveis no *cluster* gaúcho, poucas são as vinícolas que atingem uma elaboração de vinhos com qualidade reconhecida e atuam de forma mais competitiva no mercado.

Além disso, existe a característica de que o vinho não é um produto de simples manufatura, depende da uva como matéria prima, a qual é sazonal e vulnerável às condições do solo e do clima. Sua elaboração é lenta, fazendo com que o produto chegue ao consumidor em torno de dois a três anos após seu processo inicial de vinificação, num ciclo médio de cinco a seis anos, considerando também a etapa do cultivo da uva. Ainda, o produto elaborado é diferente a cada safra, tendo o vinho diferentes sabores em cada uma delas.

Assim, tem-se que a utilização dos recursos com adequada busca do valor agregado, através de tecnologia, matéria prima de qualidade, processos integrados e competências articuladas, podem sim fortalecer as vinícolas brasileiras, dando-lhes maior participação no mercado nacional e a sua inserção no exterior. Por este motivo, o presente estudo busca o entendimento da articulação das competências da vinícola Miolo, a qual, inserida nesse contexto e pertencendo ao *cluster* gaúcho, vem se destacando pela sua atuação no mercado brasileiro e também internacional.

Segue, portanto, no próximo capítulo, a apresentação da vinícola Miolo.

5 HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DA VINÍCOLA MIOLO

De acordo com o referencial teórico abordado, tem-se que o investimento feito pela vinícola Miolo em fatores que geram a ambigüidade causal (RUMELT, 1984, REED e DeFILLIPI, BARNEY, 1991), pode ser percebido nas constantes mudanças que nela ocorrem, tornando-se um fator importante para a consolidação da vantagem competitiva sustentável. O estudo de caso evidenciou que a dependência de percurso da empresa oferece a ela as barreiras necessárias contra a imitação dos concorrentes pois envolve a mobilização de vários fatores, que reforçam a sua diferenciação. Desta forma, torna-se necessário a apresentação da história da vinícola, para melhor compreensão de como a sua trajetória influencia o desenvolvimento de suas competências organizacionais.

Fundada em 1989, a vinícola Miolo tem, na verdade, uma existência anterior a essa data, atrelando-se com a chegada da família Miolo no Brasil, em 1897. Sua história se estende durante mais de um século e se divide basicamente em quatro períodos, os quais são apresentados a seguir.

5.1 Primeiro período: da chegada da família Miolo à fundação da vinícola (1897 a 1989)

Com a imigração italiana, chega ao Brasil, em 1897, Giuseppe Miolo, um italiano da região de Vêneto (Piombino Dese – Padova – Itália). Ao chegar no RS, o imigrante vai para Bento Gonçalves e com suas economias adquire um pedaço de terra no Vale dos Vinhedos, especificamente o lote 43, onde hoje fica a vinícola Miolo. Por isso, o melhor vinho da vinícola recebe esse nome, Lote 43, conforme afirma o Sócio-Proprietário e Diretor da Vinicultura: “Nós estamos aqui no lote 43, que hoje temos o vinho, o lote 43, que é o melhor vinho, em homenagem ao meu avô, Giuseppe, que veio aqui e adquiriu o lote 43 na escritura”. Na época, essa região era conhecida como a Colônia de Dona Isabel. No mesmo ano

Giuseppe começou a plantar uvas americanas e híbridas, dando início à tradição vitícola da família no Brasil (PLANO DE NEGÓCIOS, 2003).

Na década de 1970, com a chegada das multinacionais da região, a família Miolo converteu seus parreirais com o plantio de uvas finas, já acompanhando o que seria a tendência do setor na atualidade, conforme afirma o Diretor de Relações Internacionais e Gerente de Marketing: “Destaque em 1970 que a Miolo foi uma das primeiras famílias da região a entrar com uvas finas, foi na época em que vieram para o Brasil as grandes empresas multinacionais e fomentaram a produção de uvas viníferas”. Para se ter uma idéia, em 1989 a família possuía 30 hectares de uvas finas, enquanto que a região tinha uma média de 2 hectares por família (SUSIN, 2003). No mesmo período, os netos de Giuseppe Miolo, Darcy, Antônio e Paulo, hoje os atuais proprietários da vinícola, passaram a ficar conhecidos na região pela qualidade das uvas que cultivavam.

No final da década de 1980 o setor vive uma crise e por esse motivo as uvas finas são desvalorizadas, chegando a possuir o mesmo valor comercial que as uvas comuns, o que leva a muitos vitivinicultores optarem pelo cultivo de uvas americanas ou até mesmo a mudaram de setor. Como a família Miolo era exclusivamente produtora de uvas, essa crise gerou preocupações pois eles produziam 300.000 quilos de uvas *vitis vinífera*, e as opções eram vendê-las pelo mesmo preço da uva comum (com prejuízo), ficar a espera de um possível comprador ou elaborar o vinho com a própria uva (SUSIN, 2003). A última opção foi a escolhida. Entretanto, ela não surgiu como uma simples intuição, mas com o conhecimento adquirido por membros da família.

Tudo começou porque dois bisnetos de Giuseppe, Fábio e Adriano Miolo (filhos de Darcy Miolo) formaram-se em Enologia, na Escola Técnica de Bento Gonçalves, sendo que Adriano estava fazendo um curso de especialização em enologia, na Faculdade Don Bosco de Mendoza, na Argentina. Desta forma, o conhecimento na área incentivou a família Miolo a

construir uma adega e produzir seu próprio vinho, já que, com a crise, não encontravam mais compradores para suas uvas. O Sócio-Proprietário resume assim a primeira etapa da empresa:

A Miolo é desde 1897, não a empresa que está aqui, é meu avô que veio da Itália e foi sempre plantando parreira e indo né?! Em 89, 90 foi lançado o primeiro vinho da Miolo, porque nós éramos produtores de uva. Somos três irmãos: Paulo, Antônio e Darcy.

Assim, em 1989, os irmãos Darcy, Antônio e Paulo Miolo, pertencentes à terceira geração da família, fundam a Vinícola Miolo Ltda. Desta forma, a empresa avança na cadeia produtiva e conclui a primeira etapa da sua história.

5.2 Segundo Período: vinificação das uvas e venda a granel (1989 a 1994)

O segundo momento histórico da empresa, após sua fundação, teve como objetivo principal iniciar a produção de vinhos e vendê-los a granel (PLANO DE NEGÓCIOS, 2003). Nesse período, a Miolo vendia mais de trezentos mil litros de vinho para outras empresas. O Sócio-Proprietário relembra:

Pegávamos o nosso vinho e vendíamos a granel. Porque a safra estava aí, a cantina cheia, então, vendíamos a granel. E aí em 91 foi uma safra excelente. O vinho 91 foi uma safra muito boa, aí foi vendido tudo. Daí a venda começou, 200%, 300% ao ano a mais. Tivemos anos aí que a gente não conseguiu atender o mercado, tinha que dizer não, não temos vinho. Vendendo a todo o mercado brasileiro.

Ele ainda recorda de como foi essa fase:

Quando a gente vendia a granel, eu sozinho, aí eu entrava nas pipas, fazia tudo, eu era enólogo, era cantineiro, um pouquinho de tudo. Porque a gente não tinha condição nem de praticamente pagar um funcionário pra me ajudar. Eu tocava aí, tocava lá na cantina, nos parreirais e depois foi indo e, que nem eu disse, a venda começou.

Essa segunda fase durou de 1989 a 1994, quando a empresa lançou o primeiro vinho

engarrafado, iniciando o terceiro período da empresa.

5.3 Terceiro Período: venda do vinho em garrafa com a marca Miolo (1994 a 1998)

A terceira etapa caracteriza-se pela decisão da empresa de elaborar e vender seu vinho com marca própria, substituindo a venda do vinho a granel por vinho engarrafado. “Em 1994 a Família quis homenagear Giuseppe Miolo, lançando seu primeiro vinho em garrafa com a marca Miolo. Foram produzidas 8.000 mil garrafas da Reserva Miolo Safra 1990” (PLANO DE NEGÓCIOS, 2003, p. 14). O objetivo da empresa era conquistar o mercado constituído por consumidores de vinhos finos que buscavam um produto diferenciado.

Nessa etapa, a Miolo ainda não tinha se estruturado e os processos ainda eram manuais, conforme relata o Sócio-Proprietário:

A Miolo começou embaixo das casas nossas, lá embaixo, a botar o rótulo manual, assim. Então, pegava as vizinhas, as mulheres, elas vinham, trabalhavam lá, botavam o rótulo... Então, botavam o rótulo manual, passava na cola, tem uma maquininha, passa na cola, e botava o rótulo assim, botava nas caixas, carregava tudo manual, de noite, não tinha empilhadeira, não tinha nada. Terceirizava o engarrafamento, elaborava o vinho tudo aí, né! Só que eram oito mil garrafas e não tem como oito, dez mil garrafas, cinquenta mil, também, ter uma linha de engarrafamento, não compensa. Então terceirizava o engarrafamento; levava o nosso vinho daqui pra outra empresa, que tinha linha de engarrafamento, levava o vinho, tudo né, garrafa, ela só usava a máquina dela pra botar o vinho e a rolha. E voltava aquele vinho, botava tudo descansando lá na osteria de hoje. O turista chegava lá e via toda aquela parede de garrafa deitada. E conforme que ia saindo, ia botando o rótulo, bem artesanal mesmo!

O Diretor de Relações Internacionais diz que a empresa foi tendo um grande crescimento nas vendas, e isso fez com que ela decidisse se organizar e se estruturar para entrar realmente no mercado. Assim, segue sua trajetória para o período atual.

5.4 Quarto Período: investimentos em vinhedos e em instalações industriais para a conquista do mercado nacional e internacional (de 1998 aos dias atuais)

Com a aceitação do produto Miolo e a constatação do crescimento do mercado de vinhos tintos no Brasil, surgem as condições necessárias para a existência do quarto período da vinícola. Nesse momento, a empresa decide elaborar um programa de investimentos em vinhedos e em instalações industriais, buscando consolidar a marca Miolo e se transformar na referência brasileira de vinhos finos (PLANO DE NEGÓCIOS, 2003).

Em 1998, a empresa inicia um novo momento histórico com a implantação do “Projeto Qualidade”. Esse projeto incluiu a construção de toda a estrutura atual da Miolo, no Vale dos Vinhedos. Até aquele período, a estrutura física da empresa ainda era muito simples, conforme lembra o Sócio-Proprietário:

Nós estávamos com o varejo, que hoje ta aí na Miolo, na casa ainda do que hoje é a osteria, de chão batido, lá era o varejo. No sábado, eu e meus irmãos que atendia o pessoal, sem funcionário, é! Então, era gente, gente por lá, e eu aqui, no meio das pipas. E não conseguia, chegava um ônibus, a sala enchia, então, aí começou a obra aí, que hoje ta aí.

O Projeto Qualidade teve como objetivo o crescimento da empresa, com investimentos constantes na terra, em tecnologia e no relacionamento com o consumidor. Para isso, a Miolo buscou, a partir de 2000, novas regiões para a produção de vinhos. Os motivos foram vários, de acordo com o Diretor de Relações Internacionais:

Primeiro porque precisava expandir e os custos aqui são muito elevados para a expansão, custos de terra. Segundo, porque a região já está saturada e terceiro, porque se começou a identificar diversas regiões com excelente potencial de produção de vinhos que absolutamente não eram explorados no Brasil.

Ainda, as decisões do Projeto Qualidade levaram a empresa a definir, em 2002, seu planejamento estratégico para 2012, sendo a exportação uma das suas principais estratégias ali

levantadas.

Com o Planejamento Estratégico a empresa conduz suas ações até os dias atuais e define suas principais características.

Na figura 9, segue uma linha do tempo e os principais períodos vividos pela vinícola Miolo:

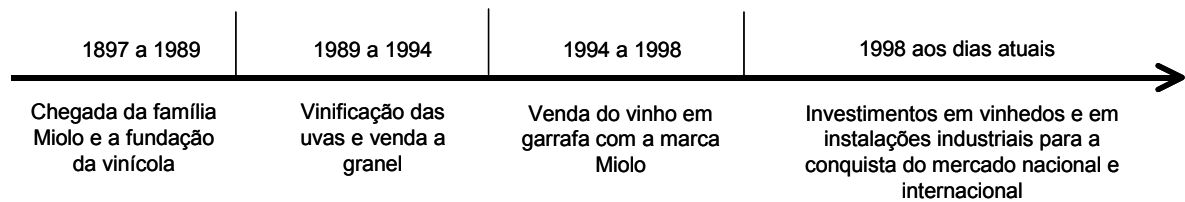


FIGURA 9: Linha do tempo e os períodos da vinícola Miolo
Fonte: Elaborada pela autora

5.4.1 A situação atual da Miolo

Atualmente, a empresa Miolo possui três unidades: Unidade Vale dos Vinhedos, sede da empresa, localizada no Vale dos Vinhedos, no município de Bento Gonçalves/RS (referida como Miolo), a Unidade Fazenda Ouro Verde, no Vale do São Francisco, no município de Casa Nova/BA, e a Unidade Estância Fortaleza do Seival, no município de Candiota/RS, ainda em fase de construção (as características destas duas últimas serão apresentadas no decorrer do capítulo).

É importante mencionar que a Fazenda Ouro Verde e a Estância Fortaleza do Seival, apesar de possuírem número de CNPJ próprios, respondem diretamente à Diretoria da Miolo do Vale dos Vinhedos. Esta também controla a qualidade final dos vinhos produzidos nessas outras Unidades.

A Miolo possui mais de 130 funcionários distribuídos entre as áreas da viticultura, administração, técnica, operacional, gerência e diretoria. De acordo com informações da auxiliar de Recursos Humanos, os funcionários da sede da empresa estão assim distribuídos:

três no Rio de Janeiro, dois em Pernambuco e onze em São Paulo, todos nos escritórios comerciais da Miolo. Os demais funcionários fazem parte da estrutura de Bento Gonçalves. Eles se dividem entre vinte e quatro no administrativo, cinco no varejo (loja de atendimento ao turista), em torno de quarenta funcionários na colônia, que fazem o trabalho da viticultura (no campo, no cultivo, plantio, tratamento, poda, etc). O restante trabalha na área produtiva da vinícola, ou seja na cantina (em torno de sete cantineiros, dois enólogos e os chefes de departamento). Na parte de engarrafamento são vinte e cinco funcionários.

Os Sócios-Proprietários compõem três Diretorias (Administrativa, Viticultura e Comercial). Existe ainda a Diretoria de Relações Internacionais. Abaixo tem a gerência e a supervisão administrativa. Em seguida vêm os outros setores, com mais ou menos vinte funcionários: compras, vendas, faturamento, RH, Marketing, financeiro, etc (o organograma da empresa encontra-se no anexo A).

Para uma melhor compreensão de como a Miolo se apresenta nos dias atuais, seguem abaixo suas principais características, incluindo, a missão, o faturamento e a linha de produtos elaborados nas três unidades.

5.4.1.1 Missão da Miolo

A missão da vinícola Miolo está descrita no Plano de Negócios, da seguinte forma:

Desenvolver a vitivinicultura brasileira, consolidando a Marca Miolo como referência de qualidade em produção, elaboração e comercialização de vinhos finos no Brasil e Exterior. Contribuindo com a melhoria da qualidade de vida do homem do campo, no desenvolvimento regional, através da otimização dos recursos e geração de resultados positivos, garantindo assim a valorização dos colaboradores, a perpetuação e expansão da empresa e a melhoria da qualidade de vida de seus clientes. (PLANO DE NEGÓCIOS, 2003, p. 11).

5.4.1.2 Faturamento Bruto

O faturamento bruto da Miolo¹³, da Unidade Vale dos Vinhedos, dos últimos anos é apresentado no gráfico 6:

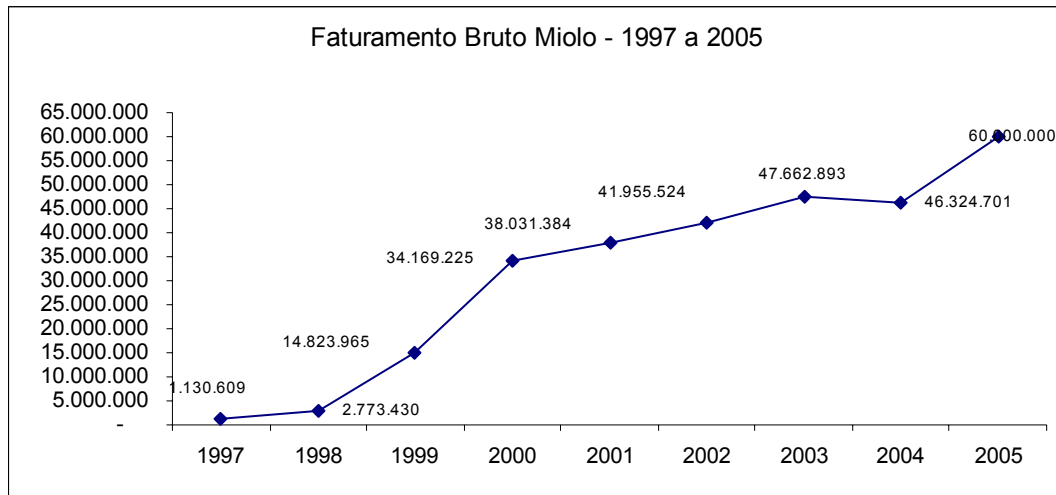


Gráfico 6: Faturamento Bruto Miolo (1997 a 2005) – em Reais

Fonte: Plano de Negócios, 2003 e informações fornecidas pela empresa, adaptadas pela autora

Sobre a rentabilidade da Miolo, o Gerente Administrativo informou, através de e-mail, que ela varia de 10 a 15% sobre o faturamento bruto.

5.4.1.3 Quantidade de uvas utilizadas para elaboração do vinho

Os vinhos produzidos são elaborados com uvas cultivadas pela própria Miolo e por fornecedores da empresa, os chamados produtores integrados. Ao todo são 400 hectares de vinhedos, sendo 100 hectares pertencentes à família Miolo e 300 hectares são dos oitenta produtores integrados. A quantidade de uvas cultivadas nessas terras e utilizadas para a elaboração dos vinhos é apresentada na tabela 7:

¹³ Estes dados referem-se à produção e à comercialização somente da Vinícola Miolo Ltda. Não estão inclusos os dados da Fazenda Ouro Verde Ltda, nem da Unidade Estância Fortaleza do Seival.

TABELA 7

Quantidade de uvas usadas na elaboração de vinhos
(em quilograma)

	Uvas Próprias	Uvas dos Produtores Integrados
2002	450.000	2.750.000
2003	530.000	3.160.000
2004	645.000	3.650.000
2005	985.000	3.150.000

Fonte: Dados internos da empresa

Por não existirem dados sobre a rentabilidade do setor vitivinícola, considerou-se o faturamento da empresa para melhor compreensão da sua evolução e crescimento. Em relação ao lucro, o Diretor de Relações Internacionais informa que a Miolo trabalha com o lucro presumido.

5.4.1.4 Linha de produtos

Conforme já mencionado, a Miolo só elabora vinhos de vinífera e diversifica sua linha de produtos dentro desse segmento. O objetivo da vinícola é preservar as características de cada variedade de uva e expressar as tipicidades das regiões brasileiras, produtoras de vinhos finos. Desta forma, seus vinhos são elaborados em cinco regiões distintas, em termos de solo, clima, altitude e insolação, são elas: Vale dos Vinhedos, Região da Campanha, Campos de Cima da Serra e Serra Gaúcha (todas no RS) e Vale do São Francisco, na BA.

Segundo o Diretor de Relações Internacionais, a produção de vinhos de viníferas nesses locais dá-se pelo fato de que os vinhos ali produzidos oferecem ótima qualidade, ao mesmo tempo em que a produção em escala proporciona redução de custo para o cliente. Segundo o Diretor, um dos principais objetivos da empresa é “a relação custo benefício, você faz um vinho de ótima qualidade a um preço acessível”. Para ele, “a empresa focou em qualidade, focou em um segmento mais elevado, sempre buscando um produto de qualidade, sempre buscando uma faixa e um público mais elitizado”. Por isso, a Miolo investe em

melhoria de qualidade e volume de produção. O Diretor conclui que

a empresa não tem um produto que trabalhe na faixa de preço abaixo de dez reais, todo segmento da empresa é de dez reais pra cima. Não é um mercado tão grande, é um mercado bem menor que o outro mercado, mas é um mercado praticamente inexplorado pelas vinícolas brasileiras que trabalham com volume.

A linha de produtos comercializados pela empresa, até o momento, segue abaixo, no quadro 3:

Região / Linha de Produtos	Vale dos Vinhedos / Miolo Vale dos Vinhedos	Vale do São Francisco / Miolo Terranova	Campanha / Miolo Fortaleza do Seival Vineyards	Campos de Cima da Serra / RAR	Serra Gaúcha / LOVARA
Ícone	Lote 43	Não existe	Não existe	Não existe	Não existe
Ultra Premium	Miolo Terroir (em estudo)	Terranova Terroir (em estudo)	Terroir do Seival (em estudo)	Não existe	Não existe
Super Premium	Miolo Cuvée Giuseppe	Em estudo	Quinta do Seival (Cabernet Sauvignon e Castas Portuguesas)	RAR	Não existe
Premium	Reserva Miolo (Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Noir e Chardonnay) e Miolo Brut	Cabernet Sauvignon / Shiraz e Late Harvest	Fortaleza do Seival (Sauvignon Blanc e Pinot Grigio)	Não existe	Merlot, Cabernet Sauvignon e Riesling Itáliaico
Básico Luxo	Seleção (Tinto e Branco), Miolo Gamay e Grappa		Não existe	Não existe	Não existe

QUADRO 3: Vinhos finos elaborados em diferentes regiões brasileiras e comercializados pela Miolo
Fonte: Material interno da empresa

O vinho mais vendido no Brasil é o da linha Seleção, pois atende a relação custo benefício proposta pela empresa. Por outro lado, os mais vendidos no mercado externo são os vinhos das linhas Premium e Super Premium, ou seja, em cada mercado, prevalece a principal estratégia da empresa, “sempre entregar mais para o consumidor do que ele está

pagando” (Diretor de Relações Internacionais).

Com essa linha de produto, a vinícola Miolo definiu suas principais orientações estratégicas para os próximos anos.

5.4.1.5 Orientações estratégicas

De acordo com o Plano de Negócios da Miolo, seguem abaixo as principais orientações estratégicas da empresa, traduzidas em metas, as quais devem ser cumpridas até o ano de 2012:

1. Possuir 1.000 ha de vinhedos próprios (maior vinhedo brasileiro), incluindo os três empreendimentos que a empresa possui (Vale dos Vinhedos, Fortaleza do Seival e Fazenda Ouro Verde);
2. Produzir 12.000.000 de litros de vinhos por ano;
3. Exportar 30% da produção anual de vinhos;
4. Faturar 150 milhões de Reais/ano, incluindo os três empreendimentos;
5. Ser o maior negócio de vinhos finos do país.

Para se ter uma idéia de como andam esses dados atuais, tem-se que em 2005 a empresa apresentou uma quantidade de 350 ha de vinhedos entre os três empreendimentos e produziu em torno de cinco milhões de litros de vinhos. De acordo com Bueno (2006), a empresa consolidou-se em 2005 como a maior exportadora brasileira de vinhos finos e elevou o desempenho de 3% para 5,5% da participação das vendas externas no volume total dos vinhos comercializados. Ainda, faturou R\$ 60 milhões e se encontra entre as três maiores vinícolas produtoras de vinhos finos do país (a líder do mercado é a vinícola Aurora).

Assim, percebe-se que a trajetória da empresa lhe permitiu a acumulação de conhecimentos, habilidades e competências dinâmicas que refletiram no seu crescimento, quando comparada à realidade do setor. Como o objetivo do presente trabalho é identificar e analisar as competências organizacionais da vinícola Miolo e verificar como elas se articulam com as estratégias acima citadas, bem como se apresentam nas práticas organizacionais, no próximo capítulo é feita, portanto, a apresentação das competências e práticas organizacionais encontradas no estudo.

6 COMPETÊNCIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DA VINÍCOLA MIOLO

Com os dados primários e secundários, o estudo buscou compreender quais são as principais competências organizacionais da vinícola Miolo e como elas se apresentam nas práticas da organização. Também se verificou como essas competências se articulam com as orientações estratégicas definidas pela empresa e como contribuem para a materialização dessas estratégias. Os resultados revelaram que a vinícola Miolo não possui uma competência específica localizada em uma área ou setor. Na verdade, suas competências se apresentam em todos os processos internos, em diferentes níveis, estando diretamente ligadas aos agentes que compõem a cadeia produtiva (ULRICH e LAKE, 1990, STALK, EVANS e SHULMAN, 1992).

Conforme já foi mencionado, essas competências organizacionais foram divididas com base em duas categorias principais: 1) Gestão dos recursos ao longo da cadeia e 2) Integração das atividades comerciais. Em relação à competência gestão dos recursos ao longo da cadeia, esta pode ser compreendida pela capacidade que a empresa tem de gerir recursos ao longo da cadeia produtiva, integrando-se com os agentes nela envolvidos e com as ações organizacionais. Para se referir a essa competência escolheu-se a forma mais sucinta: gestão dos recursos ao longo da cadeia. Já a competência integração das atividades comerciais, que representa o último elo da cadeia produtiva, ao ser analisada separadamente, busca evidenciar a importância desse elo para a competitividade da empresa.

Assim, para melhor compreensão das principais competências encontradas no estudo, elas são apresentadas no quadro 4, associadas às outras competências que a compõem:

Gestão dos recursos ao longo da cadeia	Controle da matéria prima para elaboração de vinhos de qualidade
	Diversificação dos produtos em diferentes regiões do Brasil
	Utilização dos recursos tecnológicos nos processos organizacionais
	Pioneirismo ao longo dos anos
Integração das atividades comerciais	Competências gerenciais
	Capacidade de distribuição
	Aproximação dos canais de distribuição, mídia e setor
	Criação de alternativas para a exportação

Quadro 4: Principais competências da vinícola Miolo
Fonte: Elaborado pela autora

A competência gestão dos recursos ao longo da cadeia envolve as competências relacionadas à fabricação e diversificação do produto, a partir da matéria prima (tanto a obtida internamente quanto a adquirida pelos fornecedores), passando pela utilização dos recursos tecnológicos e pelo o pioneirismo em todos esses processos. Já a integração das atividades comerciais diz respeito às atividades voltadas para a venda do produto no mercado nacional e internacional, incluindo as competências dos gestores (estratégicos, comerciais e dos enólogos, os quais interagem nessa dinâmica de atender diferentes clientes através da elaboração técnica do vinho), a distribuição dos produtos de forma abrangente, a aproximação da empresa com os canais de distribuição, com a mídia e com o setor e, a capacidade de exportação.

Pode-se dizer que, na verdade, as duas competências encontradas possuem uma característica fundamental que as justificam, que é a mobilidade entre elas, onde uma se sobrepõe à outra, o que dificulta sua separação. Com exemplo, tem-se a competência “Pioneirismo ao longo dos anos”, que envolve práticas inovadoras em diferentes elos da cadeia produtiva, o que justifica seu pertencimento à competência “gestão dos recursos ao longo da cadeia”.

Percebe-se, ainda, que as competências da empresa buscam a melhoria constante da qualidade do produto e da relação de custo benefício percebida pelo cliente. Desta forma, elas

são fundamentais nas práticas organizacionais e proporcionam, juntas, as adaptações necessárias para atender os diferentes clientes e alcançar a materialização das orientações estratégicas da vinícola. Assim, apresentam-se dinâmicas e reforçam a ambigüidade causal e as barreiras contra a imitação, sustentando a vantagem competitiva da empresa pois, ao estarem associadas ao seu desempenho, implicam um melhor resultado organizacional (RUMELT, 1984, GRANT, 1991, LEONARD-BARTON, 1992, FOSS, 1997, BARNEY, 2001).

As evidências de cada uma dessas competências são descritas abaixo, juntamente com suas práticas organizacionais.

6.1 Gestão dos recursos ao longo da cadeia

Como um importante fator para os melhores resultados obtidos pela vinícola Miolo, tem-se a maneira que ela gerencia seus recursos na cadeia produtiva, passando pelo controle da matéria prima (tanto na empresa, quanto com os fornecedores), pela diversificação dos produtos, pela utilização dos recursos tecnológicos nos processos organizacionais e pelo pioneirismo ao longo dos anos. Percebe-se que a integração desses fatores torna suas competências dinâmicas nos processos pois, por um lado dificulta a sua imitação por parte da concorrência e, por outro, aumenta a diferenciação, a competitividade e o reconhecimento por parte do cliente.

Esse entendimento pode ser evidenciado, quando o Sócio-Proprietário é solicitado para informar sobre as áreas mais importantes da empresa e sobre as competências fundamentais para garantir internamente a qualidade dos vinhos produzidos. Ele então descarta a possibilidade de um único fator e afirma que tudo faz parte de um sistema interligado entre as áreas:

Eu diria que isso aí tem que abranger todas as áreas, né? Porque, não adianta abranger só a qualidade se o resto não funciona, então toda a equipe tem que trabalhar junto e dizer que a coisa anda e tem que andar! Então, é na produção, na elaboração, aqui dentro no escritório, representantes, tudo isso faz com que hoje ela atue nessa pontuação aí, eu diria. Não vou citar, tem que ser só isso, um depende do outro... então, pequenas coisas vai somando, vai somando, depois, no final, aí faz a diferença, faz a diferença!

O Diretor de Relações Internacionais também corrobora com a mesma opinião e acrescenta que “hoje, a nossa principal competência é a relação custo x benefício e enxergar o processo como um todo e, sempre buscar entregar mais do que você está comprando”.

Desta forma, as principais competências que compõem a gestão dos recursos ao longo da cadeia e suas práticas organizacionais são descritas abaixo:

6.1.1 Controle da matéria prima para elaboração de vinhos de qualidade

Com o objetivo de elaborar vinhos de qualidade e aumentar a competitividade, a vinícola Miolo entendeu que o primeiro passo a ser dado seria investir nos vinhedos e obter, assim, maior controle de seu principal recurso, a uva. O enólogo da Miolo afirma que 70% a 75% de um bom vinho é a uva e, ao relatar sobre o trabalho do enólogo, conclui:

O fruto do nosso trabalho são os vinhos. É, digamos, pensar o vinho diferente e, sem dúvida nenhuma, o reflexo de tudo é a reconversão do vinhedos e começar a entender a uva, entender justamente a matéria prima, investir nessa matéria prima. Não basta só produzir, tem que conhecer o que se produz e como produzir. E justamente vem todo aquele trabalho de campo.

Também, de acordo com o Diretor de Relações Internacionais,

A matéria prima é fundamental para fazer um produto de qualidade, você faz péssimos vinhos com uva boa, mas você nunca faz um bom vinho com uva ruim. Então, a matéria prima foi o principal investimento e onde a empresa botou maior dinheiro mesmo, desde que se iniciou o processo de qualidade.

Assim, no processo de melhoria de qualidade implantado pela empresa, um dos

principais fatores de mudança foi a forma de cultivar a uva, optando-se pelo sistema de condução de espaldeiras (plantio vertical da planta), o que é feito nos melhores vinhedos do mundo, e não mais em latada (plantio horizontal). Para se ter uma idéia, apenas 5,91% dos parreirais do Estado são com sistema de espaldeiras, contra 93,03% com sistema de latada (CADASTRO VITÍCOLA, 2004), o que evidencia um grande diferencial para a vinícola Miolo. É importante lembrar também que as mudas das uvas são importadas, geralmente da França e da África do Sul, com objetivo de garantir a qualidade da planta que vai dar frutos igualmente de qualidade.

Para realizar as alterações do sistema de condução, a empresa fez um investimento de 44 milhões de reais nos processos de plantio e produção (GRECO, 2005). Segundo o Diretor de Relações Internacionais, uma parte desse investimento, cerca de 30%, foi de financiamentos externos e o restante vem dos lucros e resultados que a empresa acumulou deste a sua fundação.

Esse investimento é destacado pelo Sócio-Proprietário:

Uma mudança também que foi agora que nós utilizamos de uns anos pra cá, uns quatro cinco anos, é na matéria prima, que é a uva. Sabe que, antigamente, vamos dizer, 80% dos parreirais em latada, que a parreira é lá baixa. Hoje a Miolo, podemos dizer 98%, pra não dizer 100%, já é espaldeira, com produção controlada, produz de 8 a 12 toneladas por hectare.

Para o coordenador de viticultura da empresa, da Unidade Vale dos Vinhedos, existem diferenças acentuadas entre as duas formas. Em espaldeira é bom para a uva

porque você tem ela sempre arejada. Porque seria uma linha assim, ela está sempre ventilada. Você tem uma massa folhar em metros quadrados de folha bem elevada, pela quantidade de uva que ela produz. Isso pra relação de fotossíntese, pra acontecer a maturação, é excelente! Já na latada, você imagina em um coberto, é um coberto! A uva ta aqui pra baixo, não tem tanta insolação, não tem ventilação. Claro, que se é feito um manejo em cima disso melhora. Só que tem que ser feito o manejo!

Além do novo sistema de condução ser em espaldeira, outro fator importante é o

controle da produção para gerar menos uvas, porém, com melhor qualidade. Para isso, a Miolo possui três técnicos agrícolas nos parreirais. Antes de se colher a uva, é preciso fazer três ou quatro exames no laboratório, onde o grão é colhido e é feita uma análise para verificar a acidez e maturidade da uva. O enólogo da empresa reforça que ao se conhecer a matéria prima pode-se melhorar a qualidade do produto. Ele enfatiza que há um tempo atrás sua função era importante “da porta da cantina para dentro”, e nem se pensava em análise sensorial de bagas de uvas, pensava-se apenas na análise sensorial do vinho, na própria degustação dos vinhos. A realidade do seu trabalho atual é bem diferente e ele afirma que antes o enólogo

começava a atuar no processo quando a uva adentrava a cantina, Hoje já não é assim. Ele tem que estar lá no campo, ele tem que visitar. Olha, eu quero uma uva assim, assim e assim, pra gerar o vinho que eu quero, entende? Então, ele vai ter que estar lá, acompanhando a maturação da uva, vai ter que estar lá vendo como é que está ocorrendo essa maturação, se o clima permite que a uva fique mais tempo pra daí dizer, agora pode colher.

Isso porque tudo vai depender do tipo de vinho que se quer elaborar, se vai ser um espumante ou um vinho de guarda, por exemplo. O enólogo relata:

O espumante vai querer que a uva tenha um pouco mais de acidez para gerar um produto mais fresco, mais agradável. Então tu vai ter uma colhida, tu vai colher antes. Ao contrário do vinho tinto, tu quer maior estrutura, tu quer vinhos com maior graduação alcoólica. Então, conseqüentemente, tu vai colher essa uva mais tarde, para que ela fique mais tempo na parreira e concentre mais todos os compostos disso, seja a pigmentação vermelha da uva, seja tanino, que é a parte de estrutura, que é aquela sensação de leve amargor no vinho, que dá estrutura e longevidade ao vinho.

É desta forma que a Miolo tem trabalhado para controlar a produção de todo os seus vinhos, inclusive os das outras Unidades. De acordo com o Gerente Geral da Fazenda Ouro Verde, os exames das uvas do Vale do São Francisco são feitos lá mesmo, porém, em relação ao vinho, “antes de engarrafar ele tem que passar pelo laboratório, o laboratório daqui e passa pelo laboratório da Miolo. Passa pelas mãos do Adriano”. Só depois de aprovado é que o

vinho é então engarrafado.

O acompanhamento da viticultura é também feito por um engenheiro agrônomo que é o supervisor geral da área. De acordo com o coordenador de viticultura, o engenheiro agrônomo “vem uma vez por semana para coordenar todo o trabalho, dar as orientações necessárias para a gente seguir com o trabalho e para nosso povo tirar dúvidas”.

O coordenador da viticultura supervisiona quatro dos cinco vinhedos que a empresa tem, que são Vila Leopoldina, Santa Lúcia, Graciema, São Gabriel e Montebelo. Além disso, ele também coordena uma parte dos vinhedos dos produtores integrados, os quais fornecem uvas para a Miolo.

A produção controlada é bastante criteriosa. Quando a uva ainda está sendo cultivada, ela passa por vários processos antes de ser colhida, desde o plantio, entre os meses de agosto e setembro, até a colheita, entre janeiro e março. Primeiro é feita a poda da uva, sendo a poda seca e depois a poda verde, chegando até o raleio dos cachos. O Sócio-Proprietário explica como é esse processo:

Foi feita a poda verde, né?! Quando os galhos estão verdes, então tu tira algum, tem cinco, tiramos um, mas não pode também tirar todos os galhos porque ele fica broto, né?! Só que deixando aqueles brotos ralo, ainda tem uva demais, tem vinte toneladas em cima, num hectare. A gente pesa, calcula mais ou menos um quilo e meio por pé. Então, o que tem que fazer? Não pode tirar a uva antes, senão aquela que fica ela engrossa demais, entendeu? Ainda não dá qualidade; fica com os grãos! Então, quando ela começa a pintar, pintar que eu digo, que ela começa a amadurecer, então vai com a tesourinha e joga a uva no chão, quase um crime tchê, botar a uva no chão quando tava praticamente amadurecendo. Mas, aquela que fica, a qualidade vai ficar boa!

O objetivo desses novos processos é a produção limitada para a qualidade do vinho produzido, ou seja, diminuir a quantidade de uvas cultivadas por parreira e aumentar a qualidade do vinho elaborado. Para se ter uma idéia, no sistema de espaldeira, com uma produção de 8 toneladas por hectare, o resultado é uma produção de dois quilos e meio por pé. No sistema latada, são produzidas de 20 a 25 toneladas, o que seria um ganho de produção.

Entretanto, com a espaladeira o ganho está na qualidade. O Sócio-Proprietário fala que o resultado depois está no vinho e enfatiza que

É impressionante a diferença! A parreira que tem menos quilo tem mais tanino, mais cor, aroma, tudo que o vinho necessita ta dentro da uva, né?! Não adianta nós termos a melhor tecnologia que nós temos aí de maquinário e tudo, se vem de lá com a uva que não seja boa. Então, o importante é já sair do campo com a matéria prima boa, depois tem o resto do acompanhamento.

O coordenador da viticultura, ao ser questionado se há diferença da uva após a implantação do sistema de espaladeira e do controle de produção, dá o seu parecer:

Da matéria prima? Bastante, bastante diferença! A qualidade evoluiu muito. Notou-se muita diferença mesmo. Em termos de açúcar, em termos de estrutura, em termos de maturação fenólica; que até alguns anos atrás nem se ouvia falar em maturação fenólica. Se olhava somente o grau, o açúcar. Hoje, além do açúcar a gente ta atingindo a maturação fenólica. Aí você percebe se a semente está madura, se o engaço está maduro. A maturação fenólica em si está ocorrendo agora, porque a gente controla. A gente tem todo esse controle de maturação. Evoluiu muito depois que se iniciou esse trabalho na viticultura. O resultado está aí pra comprovar, no vinho.

Com a melhoria da qualidade da uva, houve uma alteração na linha de produtos da Miolo. O vinho Seleção é feito agora com as uvas que se faziam o vinho Reserva há dois anos atrás. “O Reserva subiu de patamar e recebe hoje as uvas dos vinhos Super Premium, então o reserva subiu de patamar e os vinhos Super Premium são de uvas que nós nunca tínhamos conseguido produzir antes” (Diretor de Relações Internacionais).

Pode-se dizer que essa melhoria da qualidade da uva vem ocorrendo não somente nos vinhedos da empresa, mas também nos vinhedos dos seus fornecedores, os produtores integrados. Todo o trabalho realizado com esses produtores é destacado a seguir.

6.1.1.1 Relação de parceria com produtores integrados

A vinícola Miolo conta com a produção de uvas de 80 produtores integrados, localizados na serra gaúcha. De acordo com o Diretor de Relações Internacionais, as uvas que esses produtores cultivam são vendidas para a empresa com garantia de compra de toda a produção, desde que tenham sido cultivadas de acordo com orientações de controle do vinhedo, que são as especificações fornecidas pelos técnicos da vinícola. O coordenador da viticultura explica como são passadas essas especificações:

No início do ciclo é feita uma reunião com os produtores integrados. A gente reúne todos eles juntos. A gente vai em cada localidade. Se faz uma apresentação do trabalho que a empresa tá querendo naquele ano. Que tem metas para serem atingidas, o manejo em si do vinhedo. Essa palestra é dada pelo nosso supervisor, aí se faz uma explanação, desde a nutrição do solo, desde a poda, a poda verde, os tratamentos. Daí a gente acompanha até o controle da maturação da uva que vai ser fornecida pela empresa.

Depois desse primeiro contato com todos os produtores integrados juntos, a Miolo faz o acompanhamento individual. A orientação em todas as fases do cultivo é feita da seguinte forma:

Todo produtor é acompanhado. A gente tem tudo aqui no sistema cadastrado. É orientado, a gente vai lá e faz a poda, por exemplo. Começada a adubação, a gente exige uma análise do solo. Ele tem análise, ele tem interpretação, então ele tem que seguir aquela adubação, não pode sair daquilo ali. Isso acontece também com a poda. Na poda de inverno a gente vai lá, a gente vê o sistema de condução dele, a gente vai determinar um certo tipo de poda pra ele. Uma determinada carga de gemas pra aquele determinado sistema de condução, pra gente chegar na produção desejada. (Coordenador da viticultura).

A parceria com os produtores também inclui os cuidados que se deve ter no tratamento da uva, quando esta manifesta alguma doença. Nesse caso, devem ser usados somente os produtos registrados para o tratamento. Além disso, o tratamento tem que ser o mínimo

possível para evitar resíduos. O objetivo é que ele seja preventivo apenas para quando surgirem indícios de possíveis doenças na planta.

Então, a orientação do produtor integrado deve ser constante. O coordenador também enfatiza que “o trabalho deles não fica só na conversa. A gente fica em cima. A gente vai e volta pra ver se ele fez. Se não fez, tem que se fazer algum ajuste. A gente tem todo esse trabalho. É feito isso com 100% dos nossos produtores”.

No final do ciclo, quando a uva está entrando no período de maturação, técnicos e enólogos da Miolo vão até o vinhedo do produtor integrado para coletar uma amostra da fruta, para depois autorizarem a colheita. Os testes são feitos no laboratório, onde se mede o grau de açúcar, acidez, densidade, enfim, todos os componentes que vão influenciar na qualidade do vinho a ser produzido.

Depois de autorizada a colheita, é marcado dia e hora para o produtor entregar as uvas na Miolo. Na entrega, é feita uma classificação dessas uvas para o pagamento. O coordenador da viticultura diz que

Ocorre uma troca, ele faz o trabalho que a gente quer e ele recebe classificações, assim, um bônus em cima do preço mínimo da uva, de acordo com a qualidade da uva... a uva é paga em cima de classificações. Aí, nessa avaliação, entra a avaliação agrônômica, todo o trabalho do campo é avaliado, a aparência da uva na hora da chegada na cantina. Se separou ela direitinho, fez todo o trabalho. E a graduação do açúcar. Essas três são determinantes para a classificação dessas uvas.

No início foi difícil para os produtores aceitarem essa nova forma de trabalho, apresentando certa resistência. O coordenador cita uma das frases comuns entre os produtores: “A minha família, o meu pai, sempre fez desse jeito a poda e agora tu quer me ensinar a podar diferente!” Outra preocupação deles, sobre o raleio dos cachos, é mencionada pelo Sócio Proprietário: “O produtor vai dizer que não, não, vocês são loucos, não pode fazer isso assim”.

Hoje, entretanto, a Miolo não encontra mais essa resistência. O coordenador da viticultura relata que o produtor já sabe o que ele tem que fazer. “A gente vai, só dá a orientação e depois passa pra dar uma vistória nos vinhedos. Tem um relacionamento bom com o produtor. Ele já sabe o que a empresa está querendo e ele já sabe o que tem que trabalhar”.

Essa visão é também compartilhada pelos próprios fornecedores, o que pode ser comprovado nos resultados de uma pesquisa feita sobre a construção do relacionamento entre a Miolo e seus produtores integrados. Os dados revelam que os principais motivos que levam esses produtores fornecerem uvas para a Miolo, são: localização, amizade, preço, benefícios adicionais e confiança em vender as uvas para a vinícola (TONI e SCHULER, 2004). Outra percepção importante deles é que

a troca de informações com a Miolo é vista como positiva pelos produtores entrevistados. A disponibilidade dos diretores e técnicos, o fato de também serem produtores de uva e residirem na comunidade são fatores que contribuem para a troca das informações e consequentemente fortalecerem o relacionamento (TONI e SCHULER, 2004, p. 20).

Assim, diante de um relacionamento estável com os fornecedores, a única etapa que ainda está em andamento é a reconversão dos vinhedos desses produtores. Segundo o coordenador da viticultura, os produtores integrados possuem 70% dos seus vinhedos no sistema latada. A Miolo tem feito um trabalho de reconversão desses vinhedos para espaldeira simples, mas considera que isso não é fácil devido o custo ser alto demais. Ele acrescenta:

Imagina, você tem lá o produtor, ele tem toda a estrutura pronta. Muitas vezes com as mudas de parreiras novas. É um custo elevado, digamos ele chegar lá e substituir isso. A empresa tem uma certa consideração em cima disso. Então as áreas novas que ele vai querer trocar, as áreas que ele vai querer renovar, aí sim, a gente exige que seja espaldeira.

De acordo com a origem das uvas elas são destinadas a vinhos diferentes. Aquelas cultivadas em latada vão para a produção do vinho básico luxo, a linha Seleção, enquanto que as uvas cultivadas no sistema de condução de espaldeira simples vão para as outras linhas Premium.

Apesar do sistema de condução ser um requisito importante para a qualidade final do vinho, o coordenador da viticultura lembra que isso não é tudo, sendo necessário fazer todo o controle de produção, ao longo do processo de cultivo da planta. Assim, ele enfatiza que

O sistema de espaldeira não é o único motivo de fazer um grande vinho, pode ser de você ter uma espaldeira simples e você ter de fazer um vinho seleção com a uva, isso não tá livre. O que vai determinar é o final do ciclo, todo o acompanhamento, o resultado. Não existe nenhuma mágica na enologia, claro que bons equipamentos, que nem a empresa tem, auxilia muito.

Essas informações reforçam o fato de que as competências da vinícola estão presentes ao longo de toda a cadeia. Como forma de se obter matéria prima de qualidade e com diferentes características, a vinícola Miolo entendeu que a uva também pode ser cultivada em outras regiões do Brasil para diversificar os seus produtos. Por esse motivo, são apresentadas, agora, as regiões que a empresa está cultivando e elaborando seus vinhos, na busca pela diversificação e qualidade.

6.1.2 Diversificação dos produtos em diferentes regiões do Brasil

Conforme já mencionado, a vinícola Miolo foi descobrir diversas regiões do Brasil que estivessem aptas para a produção de vinhos finos de qualidade. Decidiu comprar terras nessas regiões para construir suas vinícolas, mostrando então a expressão do “*Terroir*”¹⁴ Brasileiro”, ou seja, expressando em seus vinhos a tipicidade de cada região. Essa busca pela

¹⁴ “*Terroir* é uma expressão francesa que identifica os quatro elementos fundamentais de um vinho: o solo, o clima, a casta e a interferência do homem” (Fonte: material interno da empresa)

tipicidade é elogiada pelo pesquisador da EMBRAPA Uva e Vinho, ao mencionar que “se eventualmente aquela região tem esse potencial de se expressar através de um aspecto do aroma, do cheiro, do gosto, e o possuidor identifica aquela diferença, eu acho que aí é que está o segredo”.

Hoje a empresa produz em torno de cinco milhões de litros de vinhos com uvas das cinco principais regiões produtoras de vinhos finos do Brasil (Vale dos Vinhedos, Serra Gaúcha, Campanha e Campos de Cima da Serra, no RS e Vale do São Francisco, na BA). As Unidades da empresa ficam em três destas regiões, sendo que a Unidade do Vale dos Vinhedos abrange a elaboração dos vinhos produzidos com as uvas da região de Campos de Cima na Serra e o controle da produção dos vinhos feitos na Serra Gaúcha, bem como o controle final dos vinhos elaborados no Vale do São Francisco e na região da Campanha.

Para melhor compreensão da tipicidade de cada uma delas, será feita a apresentação mais detalhada das Unidades da empresa, bem como das suas regiões geográficas.

6.1.2.1 Unidade Vale dos Vinhedos – Linhas de produtos Miolo Vale dos Vinhedos, RAR e Lovara

A sede da empresa localiza-se no Vale dos Vinhedos e fica a 29º de latitude sul, em altitudes médias, entre 450 e 650 metros. Nessa região o clima é do tipo temperado, o mesmo encontrado em grande parte da viticultura mundial. Possui verões amenos e de tipo úmido, o que a diferencia em nível mundial e dá a uva uma tipicidade regional (Fonte: material interno da empresa).

O espaço desta Unidade abriga a cantina, os vinhedos, a administração, o centro de visitantes e a Osteria Mamma Miolo, que funciona no subsolo da casa centenária dos imigrantes italianos da família. Ali, os 100 hectares de vinhedos pertencentes à família e os

300 dos produtores integrados não são irrigados e a videira se desenvolve por regime de chuvas. Eles estão estabelecidos em áreas de declividades de viticultura de montanha (Fonte: material interno da empresa).

As uvas cultivadas nessa região possuem destinos diferentes no momento da elaboração dos vinhos. Aquelas cultivadas na área específica do Vale dos Vinhedos, onde fica a Miolo, são destinadas para os vinhos com selo de indicação de procedência Vale dos Vinhedos, conforme relata o Diretor de Relações Internacionais:

No Vale dos Vinhedos todos os vinhos da linha Reserva têm o selo de indicação de procedência, todo o espumante tem selo de procedência. Os únicos vinhos que não têm o selo de procedência são o Seleção branco e tinto, e o Gamay. Por quê? Porque o Seleção ainda recebe uva de fora do Vale dos Vinhedos.

A idéia da Miolo de vincular o vinho à região corrobora com o pensamento do pesquisador da EMBRAPA Uva e Vinho, de que “o Vale dos Vinhedos é uma proposta de valorização da origem geográfica”. Ainda, o investimento no selo de indicação geográfica proporciona à Miolo um diferencial competitivo, principalmente para as vendas no mercado internacional.

Os outros vinhos, elaborados na região com uvas que se encontram fora dos limites estipulados para o selo de IP, são destinados para os outros segmentos da linha de produtos “Miolo Vale dos Vinhedos”.

Com o objetivo de ampliar a linha de produtos através de uvas de outras regiões geográficas, a unidade Vale dos Vinhedos também elabora os vinhos com as uvas cultivadas na região de Campos de Cima da Serra, no município de Muitos Capões, no RS. De acordo com o Diretor de Relações Internacionais, para a concretização dessa estratégia, a empresa fez uma *joint venture* com o empresário chamado Raul Anselmo Randon, proprietário daquelas terras.

Campos de Cima da Serra é uma das regiões produtoras de uvas mais frias e mais altas

de Brasil, com 1.000 metros de altitude, o que oferece uma tipicidade própria da uva cultivada. Todas as uvas plantadas ali, depois de colhidas, são levadas para a cantina da Miolo, para a elaboração do vinho da linha “RAR”, de Raul Anselmo Randon. De acordo com o Sócio Proprietário da vinícola, a uva é colhida de manhã cedo e segue para a Miolo em carreta arrefrigerada, saindo “cinco horas da tarde e entre meia noite, uma hora, encosta aqui na vinícola. De manhã cedo descarrega, duas carretas, uma vai, outra vem. A uva chega aqui fresquinha”. Então, depois disso o vinho é elaborado e engarrafado no Vale dos Vinhedos.

Também, ampliando a diversificação através de diferentes regiões geográficas, a Unidade Vale dos Vinhedos fez uma sociedade com a empresa Lovara, pertencente à família Benedetti. Esta sociedade estabelece que a Miolo tem o controle de qualidade dos vinhos elaborados pela Lovara e a venda desses produtos. São os enólogos da Miolo quem supervisionam a elaboração dos vinhos da linha “Lovara”.

A Lovara localiza-se na Serra Gaúcha, na parte do planalto meridional, e está inserida na região agroecológica da serra do nordeste do RS, com latitude de 29° sul. Trata-se de uma região montanhosa, marcada pela presença do Rio das Antas, com altitudes que, em geral, variam de 400 a 800 metros. O cultivo da videira concentra-se em altitudes de 400 a 600 metros. O clima é temperado e do tipo subtropical, mesotérmico úmido. Os verões são amenos e úmidos. Com as uvas dessa região, a Miolo amplia seu portfólio de produtos, o que reflete também no aumento do faturamento da empresa (Fonte: material interno da empresa).

A Unidade Vale dos Vinhedos ainda mantém o controle final da qualidade dos vinhos elaborados nas Unidades Fazenda Ouro Verde e Fortaleza do Seival. É importante lembrar que a sede da empresa centraliza a venda de todas as linhas dos produtos, através de seus canais de vendas.

6.1.2.2 Unidade Fazenda Ouro Verde – Linha Miolo Terranova

A Unidade Fazenda Ouro Verde está localizada no município de Casa Nova, na Bahia, no Vale do São Francisco, zona intertropical do planeta, no nordeste do Brasil. O vale do submédio São Francisco, como já foi mencionado, é uma das novas regiões vitivinícolas brasileiras produtoras de vinhos finos. Caracteriza-se por estar em altitudes ao redor de 350 metros, em áreas com paisagem típica da caatinga do sertão nordestino e com uma viticultura localizada em áreas planas. Os vinhedos localizam-se entre 9° e 10° de latitude sul – uma das mais baixas latitudes na viticultura mundial. O Projeto feito para o desenvolvimento da Fazenda Ouro Verde prevê a implantação de 400 hectares até 2012.

Para o enólogo dessa Unidade, as duas grandes diferenças entre as regiões vitícolas, a do sul e a do nordeste, são basicamente o clima e o manejo, porque isso vai determinar variedades diferentes e produtos diferentes, indo ao encontro dos objetivos traçados pela Miolo:

Permite a ca que se desenvolvam outra variedade que não tem no sul, como shiraz, como o granat. E outro vinho, outra variedade, como o vinho branco, que são variedades de clima quente. Na verdade, a Miolo veio ampliar as formas de vinho a ca e não está competindo com a Miolo a lá (sic).

Também, na opinião do enólogo da Unidade Vale dos Vinhedos, não existe vinho melhor ou pior pelo fato dele pertencer a determinada região, o importante, na verdade, é entender que o vinho é o reflexo de determinado local.

O que chama a atenção no Vale do São Francisco, é a existência de duas safras de uva por ano, diferente das outros lugares do mundo, além da tipicidade da uva. O Sócio-Proprietário resume essas características:

Lá no São Francisco, nós fomos lá esse ano que se passou, foi colhida a uva, a

produção babo, sabe, o mosto, que se chama, né, chegou até 22, 23, quer dizer, uma coisa inédita, que nunca se colhe por aqui. Lá é uma coisa, eu sempre digo, o cara que não conhece não acredita, porque, bom, tu tava lá, num hectare, em uma fileira tu ta colhendo a uva, a outra ta brotando, a outra ta podando folha seca, ta florescendo, então, como pode? Parece que é uma máquina! E é uma parreira! São duas safras por ano! ... O Adriano, aí o pessoal fala, não existe nenhum lugar no mundo que dá duas safras por ano que nem lá no Vale dos Vinhedos.

O enólogo da Fazenda Ouro Verde explica que lá é possível regular a produção “e nesse sentido, aumentar a produtividade com duas safras, sendo muy grande a rentabilidade da empresa nesta região” (sic). Ele ainda fala que o clima tropical tem em outros lugares do mundo, mas esses lugares não são tradicionais da cultura do vinho. “Entances o processo fisiológico é diferente a lo que se passa no mundo. A cá é muy interessante porque há uma vinha fora do comum” (sic). Por esse motivo o enólogo deixa claro que a região tem potencial, “diferente do vinho chileno, mas é o mesmo potencial que tem o vinho chileno, tanto em produção, como em qualidade” (sic).

De acordo com o Gerente Geral da Unidade, a Fazenda Ouro Verde já existia há mais de 20 anos e pertencia a um japonês, o Sr. Manoro. Com sua falência, o grupo Miolo e Lovara adquiriu a propriedade em 2001, fez uma reforma e ampliou a vinícola para atender a demanda atual. Todo o lucro obtido até o momento foi investido na própria vinícola. Hoje a empresa tem mais de oitenta funcionários, distribuídos do campo à linha de produção. Ainda, a Fazenda Ouro Verde já está fazendo os novos plantios com o sistema de espaldeira simples, já nos moldes da Unidade Vale dos Vinhedos.

Depois de adquirir novos equipamentos em 2005, tais como tanques de aço inoxidável e linha de engarrafamento, hoje a empresa trabalha com capacidade operacional de um milhão e meio de litros/ano da linha Terranova, sendo que 12% da produção de 2005 foi destinada à exportação. Segundo informações do enólogo da vinícola, o produto que mais vende são os espumantes, o Moscatel Espumante. Depois vem o Moscatel Vinho, o Shiraz, todos eles com o marketing de vinhos do sol. O Gerente Geral diz que 70% da produção é do Moscatel e

acrescenta que “o carro chefe hoje é o Moscatel, que é um espumante, é um vinho muito bem aceito lá pelo sul e sudeste, os nossos maiores consumidores”.

Para atender essa demanda, houve uma grande mudança em todos os níveis da empresa, conforme relata o Gerente Geral:

São 50 hectares de uva, estamos colocando mais 70 hectares de uva, vai pra 120 hectares agora. Já esta em implementação, só estamos esperando terminar a estrutura lá para colocar a uva no campo. Construimos agora mais nove tanques aqui, nove mais dois, treze tanques com capacidade para uns vinte mil litros cada um. Estão chegando equipamentos novos com capacidade de duas a três vezes mais do que a gente tem aí, então nós estamos preparados para produzir mais, muito mais!

A Miolo prevê para 2012 quatro milhões de litros/ano nessa unidade. Para o Gerente Geral, “a ampliação é para uma indústria com capacidade para quatro milhões de litros, só que como nós trabalhamos com praticamente duas safras por ano lá, nós estamos falando de uma indústria com capacidade de produção para oito milhões de litros”.

Então, a Miolo está com grandes perspectivas de crescimento, considerando a produção dessa Unidade. E assim, com uma produção elevada, a empresa realiza sua meta de alcançar os doze milhões de litros de vinhos, ou seja, praticamente duplicar a produção atual que gira em torno de cinco a seis milhões litros/ano.

6.1.2.3 Unidade Fortaleza do Seival - Linha Miolo Fortaleza do Seival Vineyards

O projeto de instalação dessa Unidade (que ainda se encontra em fase de instalação) iniciou em 2001, e fica na Estância Fortaleza do Seival, localizada no sul do Brasil, no município de Candiota, Região da Campanha, próximo a divisa com o Uruguai. É uma região que tradicionalmente está ligada à exploração da pecuária (criação de gado e ovelha), e agora desponta como uma das novas regiões vitivinícolas brasileiras produtoras de vinhos finos. Caracteriza-se por estar em altitudes ao redor dos 300 metros, com uma viticultura localizada

em colinas de baixo declividade. O clima é temperado e sub úmido, possuindo verões relativamente quentes e secos em relação ao padrão do clima do RS, diferenciando-se das demais localidades vitícolas brasileiras.

O projeto prevê a implantação de 400 hectares até 2012, estando hoje com 130 hectares plantados. Os vinhedos são formados por castas francesas, portuguesas e estão situados a 31° de latitude sul, não são irrigados e a videira se desenvolve por regime de chuvas (Fonte: material interno da empresa). Nessa unidade, também prevalece o sistema de condução de espaldeira simples.

Percebe-se que as três unidades da Miolo permitem que a empresa diversifique seus produtos, com o cultivo de vários tipos de castas para a elaboração de vinhos específicos, capazes de atender diferentes mercados. Essa diversificação entre regiões e vinhos é reforçada pelo Sócio-Proprietário:

Que nem nós temos a região da Campanha, a região aqui no Vale, a região lá do Vale do São Francisco, a região lá de Vacaria, que nós temos vinho lá que é da Randon, Campos de Cima da Serra, então todas regiões diferentes, as características do vinho são diferentes. Então, aqui no nosso território, a insolação, o solo, tudo. Se eu colher um cabernet sauvignon aqui onde começa a nossa área, no lote 43, aqui temos mais de dois mil metros de diferença, então, diferente! Sol, insolação e, parece que não seja, mas é sim, tu vai lá depois na pipa, olha esse vinho é dessa variedade, esse aqui é do outro, nota a diferença, nota a diferença!

É importante destacar que a diversificação regional para a elaboração dos seus produtos, a Miolo conta com toda uma estrutura tecnológica que contribui no resultado final do vinho. Desta forma, faz-se necessário uma apresentação mais detalhada da utilização desses recursos nos processos internos. Essas etapas são apresentadas em seqüência, apenas para dar um caráter didático ao assunto, mas deve-se ter o entendimento de que elas interagem simultaneamente em todos os processos da cadeia.

6.1.3 Utilização dos recursos tecnológicos nos processos organizacionais

A tecnologia utilizada pela vinícola Miolo tem sido comparada por membros do setor vitivinícola à tecnologia das grandes empresas do mundo. O pesquisador da EMBRAPA Uva e Vinho, diz que o vinho brasileiro melhorou bastante, “principalmente no aspecto tecnológico, em cantinas, em equipamentos, tem cantinas aqui que realmente dá inveja pra qualquer lugar do mundo”. Ao ser solicitado para citar alguns exemplos de vinícolas com excelente qualidade e tecnologia, ele fala: “um exemplo meu, ah, tipo a Miolo, tem outra que dá exemplo, a Valduga, a cooperativa Aurora, a Salton, agora mais moderna. Eu acho que a vinícola Miolo no momento é um exemplo de modernidade, eu acho que ela está num momento muito bom”. Então, o reconhecimento de um profissional da área, reforça a existência dessa competência da empresa.

Para o Diretor de Relações Internacionais, a Miolo trabalha para o consumidor final e, por isso, “desenvolve tecnologias e busca tecnologias para que você tenha e possa tirar o melhor de cada *terroir*, o melhor de cada região, o melhor da terra, da fruta, mas sempre ouvindo o consumidor, sempre ouvindo o seu cliente final”.

Igualmente o enólogo da sede da empresa, discorre sobre a importância da tecnologia:

Nós temos que ter uma boa matéria prima pra elaborar um bom vinho. E daí, conseqüentemente depois, outras tecnologias que eu falei, uso de temperatura, de controle de temperatura no processo, uso de tanques de inox, de fácil higienização, barricas de carvalho, biotecnologia, o uso de leveduras selecionadas, tudo isso, digamos assim, tecnologias aportadas ao processo que garantiram justamente uma evolução, pra fazer justamente um produto cada dia mais exigente e melhor e o que o consumidor quer.

Ainda, para o Diretor de Relações Internacionais, um dos principais investimentos que a empresa vem fazendo tem sido os vinhedos e, depois deles, vem a tecnologia, tecnologias enológicas e em equipamentos. Para ele, a Miolo tem hoje “o que há de mais moderno no mundo em termos de equipamentos”.

Vários processos tecnológicos são apontados pelo Diretor como responsáveis pela melhora da qualidade dos vinhos, tais como o controle e análise da uva, já abordados anteriormente, o processo de produção, a fermentação e o envelhecimento do vinho em barricas de carvalho.

Dentre esses aspectos, o enólogo da vinícola cita o exemplo da nova tecnologia usada para o recebimento da uva quando ela chega na cantina:

O nosso recebimento novo, ele foi todo desenhado no molde de tratar a uva enquanto fruta. Um trabalho sutil feito nela, ou seja, tempos atrás, toda a uva adentrava na cantina por bombeamento, ou seja, aquela coisa um pouco brusca. Hoje já não. É através de gravidade que a uva é trazida até os tanques.

Ou seja, as uvas deixaram de ser impulsionadas pelas bombas, as quais as levavam de baixo para cima para o processo de produção. Hoje são os caminhões que vão até lá em cima, depositam as uvas na parte superior do maquinário e elas descem por gravidade. Conforme explica o Diretor de Relações Internacionais, isso é feito “para que você tenha o mínimo de machucadura, digamos assim, das uvas, para que você tenha o mínimo de rompimento das películas e das sementes, e tudo mais, menor agressão possível à fruta”.

Outro procedimento também modificado foi o processo da fermentação da bebida. Isto porque, um enólogo tem que entender “quais micro organismos vai usar, que levedura eu vou usar para que no processo ela gere aromas mais frutados, mais agradáveis” (enólogo da Miolo). Por esse motivo, a empresa percebeu que até mesmo a temperatura na qual o vinho se encontra antes da fermentação pode influenciar o resultado final do vinho. Por exemplo, a baixa temperatura utilizada para a vinificação dos vinhos brancos, vai gerar aromas mais agradáveis, mais florais e frutados. Por outro lado, se a temperatura é alta, isso vai fazer evaporar todos os aromas do vinho. Então, antes da fermentação a uva é mantida por dois dias

numa temperatura bastante baixa para que ela preserve os aromas naturais, o que seria “o somatório de tecnologia e domínio de processo” (enólogo da empresa).

Somente depois desse processo é que começa a fermentação em si, a qual é feita, atualmente, com a uva inteira, havendo a separação do grão da uva (chamada de desingasse), sem que haja mais o esmagamento da fruta. O Diretor de Relações Internacionais enfatiza que esse processo é manual e único no Brasil:

Não existe uma pressão, essa fermentação é feita com a uva inteira e existe uma remontagem que é feita manualmente, em tanques abertos que é o que se chama de processo pigeage. É um processo francês, muito sofisticado, é a única empresa no Brasil que faz isso. Então você faz manualmente, você faz manualmente, você baixa o chapéu, que é a casca da uva que fica em cima, você abaixa manualmente e mistura e faz esse movimento manualmente. Então, isso faz com que você não provoque injúrias na fruta, tudo para que você preserve ao máximo a característica natural da fruta, para que ela se mantenha com a maior qualidade possível.

No total, são seis remontagens por dia em quarenta tanques, o que exige muita mão de obra, além de um custo mais elevado para a empresa, tanto em relação ao custo do funcionário, quanto em termos de equipamentos. Para se ter uma idéia, os tanques usados para o pigeage são especiais, eles “têm uma saída livre embaixo para as cascas, são tanques mais largos e mais baixos para que você tenha uma maior molhadura, digamos assim, do chapéu em relação ao suco” (Diretor de Relações Internacionais). Com isso, tem-se uma melhor extração dos elementos essenciais do vinho, tais como cor e tanino, fundamentais para a qualidade do produto.

Mais um processo implantado em termos de tecnologia foi o envelhecimento do vinho em barricas de carvalho. As barricas são importadas dos Estados Unidos e da França, com custos, em média, em torno de oitocentos dólares e mil euros, respectivamente. O Sócio-Proprietário enfatiza que “são poucos lugares no mundo que têm essas caves que nós temos aí, nós vamos ficar com cinco mil barricas de carvalho, sabe o quê que é? Cinco vezes três é quinze, um milhão e meio de litros em barricas”, referindo-se ao ineditismo da empresa. Para

o Diretor de Relações Internacionais, o processo é caro, porém dá resultado na qualidade do produto final.

É importante lembrar que os novos processos tecnológicos implementados na Unidade Vale dos Vinhedos também estão sendo utilizados na Unidade Fazenda Ouro Verde. De acordo com o Gerente Geral dessa Unidade, tudo lá é igual ao que se usa no Vale dos Vinhedos, porém em escala menor. Para ele,

a tecnologia da qualidade dos produtos é a mesma. Os tanques são os mesmos, do mesmo jeito que é tratado lá é tratado aqui. Também é o mesmo fornecedor. O mesmo fornecedor de rolha, de garrafa, de cápsula, todo mundo da matéria prima é de lá, é o mesmo fornecedor que a Miolo usa... Não existe nenhuma diferença, a tecnologia da Miolo do Vale dos Vinhedos é melhor que a daqui ou a daqui é melhor que a de lá, não. Os recursos são exatamente os mesmos, o que vai fazer a diferença é a uva, né?!

Entretanto, existe uma diferença fundamental nessa região que é a tecnologia usada para o manejo do solo. Em virtude do clima tropical semi-árido, com grande incidência de insolação e baixa precipitação de chuvas, os vinhedos são irrigados pelo sistema de gotejamento. O enólogo dessa Unidade, explica como esse sistema funciona:

A cá são oito meses que são secos e a alta temperatura faz com que a planta precise de o ser humano colocar água no chão. Nós usamos o sistema de cotejamento, uma irrigação tem esse significado de cotejamento. Então, as nossas plantaciones são feitas de maneira simples, uma a uma. Isso faz com que a videira seja muito diferente; faz com que o ser humano tenha mais controle sobre algum aspecto da videira. O cotejamento faz com que o homem interfira em toda a etapa. Uno determina o momento da poda, uno determina o momento da plantação, uno determina o tamanho adequado, o tamanho do cacho, tanto na irrigação, tanto no manejo do solo, tanto no trabalho que se faz com reguladora de crescimento, o que faz com que se tenha vinho diferente (sic).

O enólogo ainda afirma que a tecnologia de irrigação é um processo caro, em torno de cinco ou seis vezes mais caro que a compra de uma terra já pronta, por exemplo. Isto porque exige investimentos na formação da terra e no próprio processo de irrigação. Para minimizar esses custos, a irrigação é feita no período noturno, já que naquela região o custo da energia

nesse horário é reduzido.

Outra diferença pode ser em relação às barricas de carvalho. Isto porque, quase todos os produtos da Fazenda Ouro Verde não precisam ser envelhecidos. Para o Gerente, lá “tem vinho que pode sair em um mês, mas geralmente com 45 a 60 dias”. Assim, o único produto que precisa das barricas de carvalho é um vinho licoroso, chamado Late Harvest. Por isso, de acordo com o Gerente, a empresa está ampliando mais quatrocentos metros quadrados de área só para as barricas.

Outra ação que a vinícola Miolo promove em relação à tecnologia, é a normatização de seus processos, de forma a garantir a qualidade na elaboração dos seus produtos, o que é apresentado a seguir.

6.1.3.1. Descrição das rotinas organizacionais

Preocupada com a eficiência nos processos internos, a Miolo está investindo na implementação de um sistema usado para certificação de garantia de qualidade, chamado de Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle - APPCC. Segundo o enólogo da empresa, o APPCC é uma certificação da garantia de processo e de produto, “esse certificado dispensa o ISO 9000 e o ISO 14000, ele seria já uma versão, digamos, completa”.

Nesse primeiro momento, a empresa decidiu que o mais importante é a adoção do modelo do sistema; somente depois é que ela vai pensar efetivamente na certificação. Isto porque o novo sistema vai mudar toda a rotina de trabalho com o objetivo de torná-lo mais efetivo. O enólogo destaca um exemplo simples:

com o novo sistema, se um funcionário tem que agregar um conservante na bebida, ele vai dar uma ordem de serviço a uma outra pessoa, e essa pessoa já vai estar treinada e saberá quanto deve agregar, e inclusive, vai estar informada das conseqüências, caso coloque demais o produto.

Hoje essa mesma atividade é controlada através da análise da amostra, da seguinte forma: “já é feito da pessoa pegar e anotar o resultado da análise, confirmando que colocou tanto de SO₂ e, automaticamente, isso vai para uma ficha”. Depois essa ficha é arquivada e se por acaso acontecer alguma coisa errada no vinho elaborado, o funcionário vai saber em qual lote e em qual garrafa houve a ocorrência e, então, o produto é recolhido. Já com o sistema APPCC, o enólogo enfatiza que se o funcionário colocou a mais determinado produto, isso será identificado no laboratório, ou seja, o funcionário vai saber que o produto está fora do padrão e terá a chance de corrigir o erro, antes mesmo do vinho ser engarrafado. Desta forma, “o próprio processo vai dar garantia pra ele. Oh, se tu colocou a mais, a solução vai ser essa, misturar com outro, que tenha menos SO₂ pra atenuar. E isso é levantado através de pontos críticos em todo o processo”.

Dada a importância desse processo, a Miolo está se preparando para a implantação do novo sistema, através da descrição da rotina de trabalho. Para o enólogo, com a descrição de cada processo, a empresa vai poder verificar se o trabalho “é efetivo ou não; se não for efetivo, nós vamos ter que repensar”. Ele complementa:

É o que nós estamos fazendo agora, compreende todas as partes, as boas práticas de higienização, boas práticas de fabricação, nessa boas práticas de higienização tu vai vendo cada processo, o quê que são padrões, o quê que são pontos críticos, de que forma tu tem que, digamos, que tu tem que executar, e tudo normatizado. Tem que estar tudo normatizado, tudo escrito. Automaticamente o sistema vai gerir isso, vai administrar de que forma são feitos os controles.

Assim, a empresa está fazendo o levantamento dos dados para a descrição da rotina de trabalho. O enólogo acrescenta:

Daí, nós vamos estar começando a pensar no processo. É eficaz, não é, pra daí depois passar pra parte de elaboração, que daí são as boas práticas de fabricação. Aí ver o quê que nós estamos usando em termos de tecnologia, está já descrito isso. Mas ver se todos os nossos funcionários sabem disso, né?! E esse sistema tem que todas as pessoas estarem envolvidas... A linha mestra de todo o sistema é essa, todas as pessoas façam o melhor dentro da sua realidade, mas saibam o quê está acontecendo na empresa.

Com todas essas ações voltadas à tecnologia, a empresa estará acompanhando a tendência do mercado e se preparando para a atividade de exportação e para a melhoria constante da qualidade de seus vinhos. Ainda, é importante mencionar que a própria infraestrutura que a empresa possui e que é visualmente percebida pelo público externo, juntamente com a capacitação técnica dos enólogos, revelam-se como importantes fatores tecnológicos utilizados pela empresa.

A existência dos recursos tecnológicos não se restringe apenas aos modernos equipamentos, nem somente pelas novas tecnologias de vinificação, mas abrange também a área de vendas, favorecendo o relacionamento com o cliente. Considerando que nem todos os vinhos da Miolo podem ser encontrados em supermercados, a empresa também faz uso dos meios de comunicação para realizar as vendas de todas as linhas dos seus produtos à distância, independente do local onde o cliente se encontra. Para isso, usa um recurso de fácil utilização, de grande abrangência e de baixo custo: a internet. A relação dos produtos fica disponíveis no *site* da empresa e os pedidos podem ser feitos pelos clientes através de e-mail e a Miolo faz a entrega via correio. Outro canal também usado para a venda é o telefone, o que facilita o acesso ao produto Miolo.

Percebe-se, assim, que todas essas práticas organizacionais dão a empresa um caráter de singularidade, onde ela se destaca na inovação, tornando-se pioneira no setor onde atua, o que faz com que esse pioneirismo seja também destacado como uma competência importante da vinícola estudada.

6.1.4 Pioneirismo ao longo dos anos

A vinícola Miolo tem na sua história uma característica inovadora, com a qual a empresa introduz novas formas de trabalho, na contramão da tendência demonstrada pelo setor. Para o Diretor de Relações Internacionais,

a empresa vem trabalhando contra a tendência sempre, nós entramos no mercado quando todos estavam saindo, a empresa foi fundada quando todos estavam saindo, a empresa foi fundada justamente na época que estava todo mundo saindo fora, na época que todo mundo pensava em preço, somente em preço, a empresa começou a pensar em qualidade, o que é qualidade, na época que todo mundo focava o público mais baixo, colocando produtos de qualidade razoável pra baixo, pra atender grandes volumes, a empresa resolveu trabalhar com produtos de alta qualidade, focando o mercado acima, o mercado que era abastecido pelos vinhos importados.

Então, assumindo o risco da incerteza de um novo processo de criação e dos custos que envolvem as novas atividades (RUMELT, 1984), a Miolo tem feito uma série de opções com o objetivo do crescimento e da melhoria da qualidade, apresentando-se como pioneira em muitas práticas organizacionais. Essas práticas inovadoras podem ser percebidas nas ações que foram abordadas até o momento. As práticas de cultivo da uva, tais como a troca por uvas finas, o sistema de espaldeira e a produção limitada, por exemplo, foram uma inovação da forma utilizada anteriormente pela Miolo e se mostrou como um pioneirismo no setor vitivinícola gaúcho. Uma inovação que fez com que o controle de produção gerasse, em princípio, certa resistência por parte dos produtores integrados, já que eles não compreendiam porque só eles tinham que executar o trabalho daquela maneira que a Miolo estava querendo. O coordenador da viticultura fala como os produtores demonstravam descontentamento ao dizerem: “Bah, mas o meu vizinho fornece pra tal empresa e não tem que fazer isso!”. Para o coordenador, “a Miolo foi a pioneira nesse projeto de qualidade”.

Ao ser solicitado para informar uma empresa da concorrência que pudesse ser uma referência para a Miolo, o coordenador fala que “seria ótimo pra gente se houvesse uma outra

empresa no nosso setor que estivesse um passo acima do nosso, pra gente também se espelhar, tirar proveito das coisas boas, mas, hoje eu não poderia citar, eu não vejo nada ainda hoje!” O que tem ocorrido, segundo ele, é que as empresas estão copiando aos poucos as formas de trabalho da vinícola, “a Miolo abriu o caminho e agora, atrás vem outras empresas fazendo também”.

O Sócio-Proprietário também afirma que

a Miolo tá sempre na frente, aquilo que nós fizemos há três anos atrás, que dissemos, olha, vamos cortar fora essas parreiras latada e em espaldeira a produção é assim, os outros tão fazendo, começaram ano passado e tão fazendo esse ano até uma coisa muito brusca dizer, oh, tem que ser assim, assim.

A própria diversificação dos seus vinhos, dentro do segmento de vinho fino, com cultivos em outras regiões do Brasil, dão a empresa um caráter inovador, pois enquanto o setor tem sua produção decrescendo a cada ano, a Miolo saiu na frente em busca de vinhos que possam revelar uma tipicidade regional e que agreguem valor ao seu produto. Associada a essa atividade, a empresa desenvolveu um sistema de distribuição eficiente, capaz de atender as várias regiões do Brasil, diferenciando-se do restante do setor. Ainda, a inovação nas relações comerciais, através de parcerias, sociedades e *joint-ventures* feitas com outras vinícolas com o objetivo de conquistas em novos mercados, reforçam seu pioneirismo na realidade brasileira. Novas oportunidades estratégicas surgiram para a empresa, sendo uma das principais a forma da entrada no mercado internacional, através de parcerias, alianças e *joint-ventures*, o que caracterizou novamente um caráter inovador da empresa estudada.

Outra inovação pode ainda ser apontada: trata-se de uma parceria na construção de um spa do vinho no Brasil. A vinícola Miolo entrou, juntamente com outras quinze empresas, no projeto do Spa do Vinho. A idéia é ter uma local no Brasil para tratamento estético com base no vinho. Segundo o Sócio-Proprietário,

o spa é regido no vinho, vai ter banho de vinho, cosméticos de uva, tudo, né, mas só a Miolo é a única empresa aqui no Vale... Aí na frente, vamos plantar tudo parreira, nós que vamos plantar, então tá chegando agora mudas importadas, vamos plantar ali e o próprio spa ele vai lançar o vinho do spa, com a própria uva ali que tem. Vai ter marca própria, mas a Miolo que vai elaborar.

O spa se encontra em fase final de construção e está localizado quase em frente a vinícola Miolo. O espaço tem 120 apartamentos e deve atrair turistas durante todo o ano do Brasil e do mundo. Com isso, a Miolo inova na atuação de entretenimento, ao mesmo tempo em que reforça a venda de seus produtos.

Percebe-se, portanto, que a integração das competências que fazem parte da competência organizacional da gestão dos recursos ao longo da cadeia favorece a empresa na diversificação e qualidade dos seus produtos. Entretanto, ela sozinha não resistiria às ações de imitação por parte da concorrência. O que torna a vinícola possuidora de uma fonte de heterogeneidade e de vantagem competitiva sustentável é a interação dessa competência com a integração das atividades comerciais. Ambas são elos interligados na cadeia que, ao serem mobilizados de maneira dinâmica, agregam valor para a organização. Assim, essa competência será abordada de forma mais detalhada.

6.2 Integração das atividades comerciais

A competência da integração das atividades comerciais está relacionada às práticas de comercialização dos produtos da empresa e envolve competências que sustentam a combinação dos recursos e capacidades com os agentes da cadeia e a atuação em diferentes mercados. Essa competência é composta pelas competências gerenciais de alguns diretores e dos enólogos, pela capacidade de distribuição, pela aproximação com os canais de distribuição, mídia e setor e, pela criação de alternativas para a atividade de exportação. Seus resultados são evidenciados no crescimento das vendas, nas negociações de *joint ventures*, nas

parcerias e alianças feitas, tanto no Brasil, quanto no exterior. Suas principais características são descritas abaixo.

6.2.1 Competências gerenciais

Pode-se dizer que a história e trajetória da vinícola Miolo como empresa produtora de vinhos finos está associada às competências gerenciais nela existentes. Um novo rumo para a vinícola foi dado pelo filho de um dos proprietários, que hoje é o Diretor do Departamento Técnico Industrial da empresa. O Sócio-Proprietário resume essa afirmativa:

Em 89 e 90 houve uma grande, vamos dizer assim, uma crise no mercado, mais ou menos o que está acontecendo hoje, que não tá fácil vender uva, né?! E o Adriano, que é meu sobrinho, que ele hoje é enólogo da empresa, ele tava estudando em Mendoza, na Argentina. Ele se formou aqui em enologia e foi fazer curso superior lá. Ele voltou e disse: Oh, matéria prima, a uva, nós temos na família, então por que não vamos montar uma vinícola? A idéia veio dele, porque a gente não conseguia colocar a uva. Nós éramos os maiores produtores de uva, uvas finas, e vendíamos para a Martine, a De Lantier... O Adriano foi lá, estudou e aprendeu a fazer o vinho e disse, agora é hora!

Tem-se que a competência gerencial do membro da família Miolo orientou o desenvolvimento que a empresa tem revelado nos últimos anos. Para o Sócio-Proprietário, “o Adriano que conhece, vamos dizer, o mundo inteiro, né, chega com as idéias novas e vamos fazer assim que vai dar certo”. A diretoria acredita e confia no conhecimento do Adriano e decide, em conjunto, levar determinado projeto adiante. Por isso, as decisões giram em função da confiança e do conhecimento, já que para o Sócio-Proprietário, “é o Adriano que tem esse conhecimento”.

Também, para o Diretor de Relações Internacionais, o Adriano Miolo é um destaque na empresa pela visão empreendedora que possui, “é um cara de muita visão e que dá o norte, nós organizamos e fazemos as coisas acontecerem e, auxiliamos nesse norte”.

Outra competência gerencial existente na empresa é a do Diretor de Relações Internacionais e Gerente de Marketing. O Sócio-Proprietário fala que o Diretor é uma competência importante para a entrada da empresa no mercado internacional: “Pra exportar não tinha ninguém, não tinha conhecimento, como é que eu vou chegar, vou eu nos Estados Unidos vender vinho, não adianta, entende? Então o Carlos, ele tá sempre viajando e tá crescendo também, tem mercado”.

Apesar de reconhecer as competências dessas duas pessoas que compõem o pensamento estratégico da empresa, o Sócio-Proprietário deixa claro que “é muito importante numa empresa pessoas competentes, em qualquer setor. Muitos chegam e falam, oh, vocês são em três por isso que tal, mas a empresa não faz nada, não é porque são três, é porque são pessoas competentes pra tocar”.

Da mesma forma, o Diretor de Relações Internacionais compartilha com essa idéia:

A Miolo, mesmo sendo uma empresa familiar, tem núcleos pensantes muitos bons, eles criaram, eles desenvolveram, eles têm, digamos, a visão de contratar profissionais capacitados sem achar que isso vai fazer sombra à empresa. E isso é, na minha opinião, é o segredo de sucesso, de qualquer empreendedor. Você sempre tem que contratar gente mais inteligente que você, sempre tem que contratar gente mais capacitada que você ... Isso a empresa faz muito, investe muito, já tem essa visão.

Pensando nessas competências, a empresa contratou uma consultoria internacional, do enólogo francês Michel Rolland, o qual introduziu as novas formas de pensar a tecnologia da empresa, bem como o cultivo da uva em sistema de espaldeira. Ele é um dos mais renomados consultores de vinho do mundo e presta assessoria a mais de cem vinícolas internacionais.

Ainda, as competências gerenciais da empresa abrangem os seus enólogos, pois eles são pessoas chave na organização, para a garantia da qualidade na elaboração dos vinhos da empresa. São eles quem exercem o controle final da matéria prima, entendendo as tipicidades de cada região para delas extrair novas possibilidades de produtos. Assim, percebe-se que os enólogos da empresa estão envolvidos nas relações comerciais e gerenciam toda a parte de

criação de novos vinhos com as uvas do *terroir* brasileiro, em sintonia com os gestores estratégicos, para atender a demanda dos diferentes mercados. É importante lembrar que, além dos enólogos que trabalham na parte de produção, existem também aqueles com formação técnica para o atendimento na loja, que são fundamentais para esclarecer aos clientes as características próprias de cada vinho que a empresa comercializa.

Em relação aos outros membros da empresa, observa-se que existe um contraste entre a alta capacitação por parte do corpo gerencial e do pessoal técnico e a baixa escolaridade dos funcionários de uma maneira geral. Para se ter uma idéia, o Diretor de Relações Internacionais informa que “na parte de RH, o pessoal do escritório se incentiva muito a parte de cursos e aperfeiçoamento, a empresa paga uma parte, inclusive do curso de línguas, tem essas facilidades para a melhoria dos funcionários”.

Por outro lado, a capacitação dos funcionários que ocupam cargos mais simples, voltados ao cultivo das videiras e à linha de engarrafamento, por exemplo, é feita sem um programa formal. Nem mesmo a área de Recursos Humanos (RH) existia até o primeiro semestre de 2004, conforme informações da auxiliar de RH. Isto porque o crescimento da vinícola foi muito rápido e a direção não tinha percebido a necessidade dessa estrutura. Entretanto, naquele período foi desenvolvida uma pesquisa interna, para um trabalho de dissertação de uma estudante de psicologia organizacional, e com essa pesquisa a empresa voltou sua atenção para as questões ligadas à gestão de pessoas. Os resultados do trabalho demonstraram que os funcionários da Miolo necessitavam de uma área que fosse um apoio pra eles. A auxiliar de RH diz que

Já não eram mais 20, 30 funcionários. E sim, estávamos perto de 100 pessoas. Esse crescimento foi num curto prazo, e aí as coisas fugiram do controle. Questão do RH, o mesmo. E nessa pesquisa, apareceram as dificuldades, que as pessoas pediam que houvesse um departamento de RH. Que tivesse alguém que eles pudessem reclamar de alguma coisa, ou pedir alguma coisa. Que tivesse um setor que pudesse enxergar por eles e estruturar as dificuldades que existiam nos setores.

Assim, a Diretoria decidiu, em outubro de 2004, criar um departamento de RH. Por esse motivo, a área ainda não possui todos os dados estruturados. Para se ter uma idéia, até aquele momento não existia nenhuma documentação dos funcionários da empresa, tudo ficava arquivado numa empresa que presta serviços de contabilidade para a Miolo. Também, o organograma da empresa ainda não havia sido montado até o mês de setembro de 2005, período onde os dados foram coletados pessoalmente na empresa.

Com isso, pode-se afirmar, portanto, que as competências gerenciais fazem parte de um pequeno grupo dentro da vinícola, que são os gestores voltados para a visão estratégica da organização, que impulsionam o resultado da empresa e fazem dela uma pioneira no mercado. Ou seja, a empresa não precisa, necessariamente, ter um quadro de funcionários operacional com alta escolaridade ou capacitação para obter melhores resultados. Pensa-se que a baixa escolaridade ou capacitação do pessoal operacional não tem na verdade, grande influência para as decisões estratégicas da vinícola. A importância desse trabalhador está relacionada à sua dedicação e comprometimento com seu trabalho, o que facilita desempenho da rotina organizacional.

Como um dos pontos fortes das ações dos gestores, destaca-se a preocupação da empresa em colocar o vinho a disposição do consumidor em todo o território nacional e, agora mais recentemente, no exterior, revelando assim a capacidade de distribuição de seus produtos, a qual é descrita a seguir.

6.2.2 Capacidade de distribuição

Desde o início da história da Miolo, na etapa de elaboração de vinho, a empresa preocupou-se em organizar uma estrutura para facilitar as vendas em todo o território

nacional. De acordo com o Sócio-Proprietário, um dos seus sobrinhos foi logo cuidar da representação em São Paulo:

A gente já começou com representante. O Fábio foi logo pra São Paulo porque o mercado está em São Paulo. Então abriu o escritório em São Paulo e a gente vendia mais era de boca a boca, o marketing de boca a boca, oh, Miolo, vinho bom, compra! ... Então, o Fábio ficava lá na ponta com os representantes.

Hoje a vinícola Miolo possui um rede de distribuição eficaz, estando presente em todas as capitais brasileiras. Segundo o Diretor de Relações Internacionais, a vinícola tem um canal de venda definido para cada produto, sendo eles: restaurantes, distribuidores atacadistas, redes de supermercados, *delicatessen*, venda direta e internet. Para ele, a empresa tem “inclusive, produtos que têm como único e exclusivo canal de venda, a venda direta ao consumidor, via internet e no varejo, que é o caso do Lote 43, por exemplo”. A linha Seleção está em todos os canais, a linha Reserva em alguns supermercados (não entra em supermercados classe B), a linha Super Premium é vendida apenas em supermercados elitizados, nas lojas sofisticadas, nos restaurantes e *delicatessen*.

O Diretor de Relações Internacionais ainda informa que apenas 34% do faturamento da empresa é direcionado para grandes redes. Embora o objetivo seja vender menos para esse canal, em torno de 30%, fazer parte dele é fundamental para a entrada no pequeno varejo, nos restaurantes e *delicatessen*. Para o Diretor, “o foco principal em termos comerciais é pulverizar, é você estar esparramado por tudo e não estar concentrado com alguém”. Desta forma, ele defende que a empresa tem que trabalhar bastante com os distribuidores, já que eles têm papel importante na distribuição dos vinhos nos diferentes canais.

A distribuição é vista como fundamental para o crescimento da empresa e do setor vitivinícola. Por esse motivo uma empresa deve

aperfeiçoar o sistema de distribuição, essa é uma área ainda que nós temos que trabalhar bastante, aumentando a disponibilidade de produtos em todas as praças e

pontos, explorando a logística como fator de vantagem competitiva. Em um país de dimensões continentais como o Brasil, a logística certamente é um fator que pode ser usado como diferencial competitivo¹⁵.

Então, a Miolo percebeu logo que tendo uma distribuição rápida e bem ampla no território nacional e um apoio logístico de vinícolas que já possuem canais de distribuição no mercado internacional, ela aumentaria suas perspectivas de vendas. Por isso, a empresa foi aprimorando sua logística com o passar dos anos e corrigindo os erros para agilizar a entrega do produto ao consumidor final.

Diante de um problema de distribuição, acentuado pela localização geográfica, a distribuição da Unidade Fazenda Ouro Verde está sendo alterada, com o objetivo de torná-la mais eficiente. Segundo informações do Gerente Geral daquela Unidade, a distribuição foi o grande problema da empresa até então, mas que está sendo corrigido:

Está melhorando agora. Agora nós temos uma fazenda lá em Vitória, no Espírito Santo. Estamos abrindo uma sede lá em Vitória. Estou abrindo sede em Vitória, tenho sede na Bahia, o produto vai sair da Bahia e vai pra Vitória. Toda a produção daqui vai pra lá, menos o que vou mandar pro nordeste. O que vou mandar do Espírito Santo pra baixo, para o Rio, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, vai para Vitória. Porque lá em Vitória tem várias transportadoras, tem um preço melhor de frete e eu vou diminuir o prazo de entrega em 80%. Eu estou saindo daqui pra hoje pra Minas, estou gastando dez dias pra entregar em Belo Horizonte. Se eu sair do Espírito Santo, eu entrego em dois dias. Já daqui para o Rio eu estou gastando dez, doze dias; e eu saindo do Espírito Santo eu entrego em dois dias. Eu vou ter um estoque lá no Espírito Santo para ficar mais perto do mercado consumidor. Meu estoque vai estar lá, vou ter frete no Espírito Santo, vou mandar carreta fechada daqui pra lá. A transportadora pega aqui na vinícola e entrega no país inteiro. Já está pronto, já está fechado o contrato, já está tudo pronto pra quando começar com a distribuição... por isso vai aumentar nossa capacidade de competitividade.

Atento ao sistema de distribuição para viabilizar a comercialização, o Diretor de Relações Internacionais afirma que esse é o principal motivo que faz com que a Miolo tenha um lema especial para os representantes neste ano: “A Miolo em todos os pontos”. O Diretor explica assim essa questão:

¹⁵ Informação obtida na palestra do Prof. Dr. Jaime Fensterseifer, da Escola de Administração (EA) da UFRGS,

A gente acredita que a disponibilidade do produto é o principal fator de venda no caso do vinho, se você vai ao supermercado e você quer comprar um vinho Miolo mas ele não está disponível, vamos dizer que 10% do consumidor vai sair e vai ir ao outro supermercado, 90% vai escolher outra marca, a gente sabe que a disponibilidade na carta de vinho, no restaurante, a acessibilidade do produto é fundamental para a venda, então a distribuição é um dos fatores primordiais e está incluído no processo de comercialização.

O canal de distribuição da empresa abrange todas as linhas de produtos, ou seja, os representantes da Miolo do Vale dos Vinhedos também vendem os vinhos das linhas Miolo Terranova, Miolo Fortaleza do Seival, RAR e Lovara. O Gerente Geral da Fazenda Ouro Verde, fala que toda a distribuição dos vinhos produzidos na sua Unidade é feita via Miolo, “a parte comercial, que é a parte de vendas, é da Miolo”. Ele diz que em cada cidade tem um representante único da Miolo:

Daí você cria a parte comercial, um representa a Lovara, um representa a Terranova, outro representa a Miolo, é o mesmo representante para as três empresas. Quando chega no cliente a gente faz o pedido, ele emite, ele representa todos os produtos Miolo, Lovara e Terranova. De acordo com o pedido, a gente vai gerar um pedido pra Miolo, outro pra Lovara, outro pra Terranova. O pedido que passa pela gente aqui, a gente fatura a nossa parte. A Miolo faz a parte dela e a Lovara faz a parte dela.

O Sócio-Proprietário da empresa diz que a venda é feita com os representantes exclusivos da Miolo para ter maior aproveitamento da mesma estrutura, reduzindo custos e garantindo a entrada dos produtos em todo o Brasil. Ele relata que para garantir a integração entre eles, a empresa faz no final da safra, no mês de março, uma convenção, “e todo representante do Brasil inteiro, até de fora, dos Estados Unidos, vem pra cá”. Nesse encontro são avaliados os resultados de cada um e premiados aqueles que atingiram as metas estipuladas pela Miolo.

Com o estabelecimento de uma logística bem estruturada no Brasil, a Miolo criou oportunidades no mercado nacional e agora se fortalece para ampliar suas vendas no exterior.

6.2.3 Criação de alternativas para a atividade de exportação

A idéia da exportação surge no momento em que a vinícola resolveu investir na qualidade dos seus vinhos. O Sócio-Proprietário afirma que “veio antes a idéia de cuidar dos parreirais, na qualidade, pra depois exportar. Se nós não temos qualidade não adianta querer conquistar o mercado lá fora, né?!”

Com isso, o planejamento estratégico criado pela empresa para o ano de 2012 teve como um dos elementos primordiais a internacionalização da marca, com o objetivo de exportar 30% do faturamento. O Diretor de Relações Internacionais lembra que “é interessante quando você faz um planejamento, aquela história de que o universo conspira a favor, nós falávamos em internacionalização da marca, nós não exportávamos absolutamente nada”. Mas rapidamente as negociações surgiram e a atividade de exportação começou em 2002. Nesse ano, a Miolo exportou um total de 12.700 garrafas de vinhos para os Estados Unidos, Suíça, Bélgica, Inglaterra e Itália. Em 2003, o número aumentou para 48.000 garrafas, com a introdução de novos países, como Canadá e República Tcheca. Em 2004 passou para 98.200 garrafas e em 2005 exportou 262.000 (Fonte: dados internos da empresa). De acordo com o Diretor, as exportações estão crescendo a cada ano e “em média, nunca baixou de 300% o crescimento até agora”.

O fator determinante para a entrada da empresa no mercado internacional foi o seu crescimento e reconhecimento da qualidade de seus produtos, através dos prêmios que a empresa foi ganhando nos concursos internacionais. O Diretor de Relações Internacionais afirma que

a empresa participa de concursos internacionais desde a sua fundação e desse período pra cá nós acumulamos mais de cento e cinquenta medalhas internacionais. Então, começamos a verificar que o mundo gosta dos nossos vinhos, ele tem qualidade, tem padrão, nós tínhamos condições de competir em termos de preço e o que não tínhamos era um esforço de exportação.

Por esse motivo, o Diretor fala que “se começou a investir nos processos de exportação e se começou a buscar parcerias, alianças, *joint venture* com empresas de fora do Brasil para que nós pudéssemos alcançar os objetivos traçados”. A estratégia utilizada pela empresa, segundo ele, “foi buscar alianças com empresas que já tinham sistemas de distribuição bem desenvolvidos fora do Brasil”. No Brasil surgiram algumas parcerias tais como a *joint venture* com o empresário Raul Anselmo Randon, na região de Campos de Cima da Serra, no município de Muitos Capões, no RS, e a sociedade criada com a empresa Lovara, pertencente à família Benedetti e Tecchio, na Serra Gaúcha.

Com uma estratégia inovadora para atuar no mercado internacional, a Miolo fez, no segundo semestre de 2005, uma *joint venture* com a vinícola chilena Via Wines. Através dessa *joint venture*, os vinhos da Miolo entram na rede de distribuição internacional da Via Wines e os vinhos do Chile entram na rede de distribuição da Miolo no Brasil. O Diretor esclarece que “com isso a Miolo entra num segmento que nós não atuamos ainda que é o segmento dos vinhos importados”. Desse acordo é criada a empresa Viasul Wine Group, a qual fará vinhos em várias regiões chilenas sob a marca DO, e no Brasil, a produção será com as uvas da Estância Fortaleza do Seival, na Campanha, sob a marca Sesmarias, criada para atender ao mercado nacional e internacional. O Diretor relata que com esse acordo, “nos vinhos produzidos no Brasil pela Miolo vai o nome da vinícola Miolo como produtor, mas vai Viasul como comercializador. Nos vinhos produzidos no Chile vai o nome da Via, que é a nossa sócia no Chile, vai o nome Viasul como comercializador”.

Assim, a Viasul aproveitará as estruturas de produção e comercialização da Miolo no Brasil e da Via Wines no Chile, o que viabiliza a distribuição nos dois territórios. Além do Sesmarias, a nova empresa produzirá espumantes nas unidades da Miolo no Vale dos Vinhedos e na Fazenda Ouro Verde. De acordo com a diretoria da empresa, composta por

representantes da Miolo e da Via Wines, o vinho da Viasul será feito a quatro mãos (VIASUL, 2005).

O Diretor de Relações internacionais também enfatiza que com a *joint venture* a Miolo começa a “atuar num segundo mercado e nós começamos a arrumar um novo canal de escoamento do nosso produto para fora do Brasil”. Segundo ele, os enólogos chilenos vêm para o Brasil para fazer a elaboração dos vinhos com os enólogos brasileiros e os do Brasil vão para o Chile para fazer a elaboração dos vinhos de lá, junto com os chilenos. “Então, é uma integração total de esforços, de tecnologia, de conhecimento, que faz parte do objetivo da empresa de internacionalização da marca”.

A negociação é anunciada na revista *Época* como sendo uma atitude pioneira de uma vinícola brasileira para ganhar escala e qualidade para competir no mercado global:

Na semana passada, uma primeira companhia brasileira anunciou que pretende entrar nesse jogo. A Miolo, maior produtora de vinhos finos do país e terceira em volume total, anunciou uma *joint venture* para produzir e exportar vinhos com a Via Wines, terceira produtora do Chile” (ÉPOCA, 2005, p. 67).

Estas ações refletem a visão da Miolo de necessidade de inovação nas relações comerciais, indo além das medidas adotadas pelo setor. O Sócio-Proprietário afirma que a empresa “também tem outro caminho; o Carlos ta lá, além do consórcio. Não sei se você me entendeu, o consórcio sim, funciona, pequenas empresas, tudo bem, mas nós estamos, então, vamos lá tal pra vender, não só em consórcio”. Por esse motivo, outras parcerias estão sendo estudadas pela empresa com o objetivo de buscar novos mercados.

Segundo o Diretor de Relações Internacionais, a Miolo hoje exporta para doze países: Estados Unidos, Canadá, República Tcheca, Alemanha, Suíça, Noruega, Itália, França, Inglaterra, Polônia, Dinamarca e Luxemburgo. As vendas para os Estados Unidos representam 40% das exportações, seguidas por 25% para a República Tcheca. Em 2006, a empresa objetiva abrir novos mercados na Ásia (Indonésia) e no Caribe (BUENO, 2006).

Para o Diretor de Relações Internacionais, se a empresa aumentar o volume de produção, é possível ampliar suas vendas no exterior. Ilustrando essa afirmação, ele dá um exemplo de uma proposta de um cliente:

Aí ele disse: apenas um cliente meu me disse que para a gente iniciar algum negócio a gente precisaria de doze containeres de quarenta pés por mês. Doze containeres de quarenta pés, nós estamos falando de quarenta e oito mil caixas, nós estamos falando em cinco milhões de litros, ou seja, toda a produção da Miolo para um rede de supermercado pequena do Reino Unido, então realmente a escala é tudo.

Para alcançar esse mercado promissor, a empresa investiu na relação custo benefício, o que pode ser verificado nas informações seguintes.

6.2.3.1 Relação Custo Benefício para os diferentes mercados

A Miolo escolheu as linhas Super Premium e Premium para atuar no mercado internacional e obter a melhor relação custo benefício. Isto porque, conforme afirma o Diretor de Relações Internacionais, estas

são linhas que em qualquer mercado internacional poderia estar acima de cem, cento e cinquenta até duzentos reais. No Brasil, não são vendidos a mais de cinquenta reais, são todos vendidos abaixo de cinquenta reais. Esses mesmos vinhos posicionados em outros mercados, por exemplo, nos Estados Unidos, um lote 43 que aqui no Brasil é vendido a cinquenta reais, agora está sessenta, me parece, um lote 43 digamos, ele é o nosso top de linha nos Estados Unidos; ele é vendido a oitenta, noventa dólares... mesmo lá nós temos essa relação custo benefício, oitenta dólares ele é considerado um vinho barato pela qualidade interna dele.

De acordo com o Diretor a linha básica não tem saído do país, com exceção do vinho do Nordeste; a empresa exportou dez contêineres para a França do Muskadel e o Shirraz, por serem vinhos de uvas cultivadas no clima tropical, com características específicas que não existem no mundo. Para ele, “esse ineditismo nos auxiliou a fazer um marketing e ter a entrada do produto lá fora, num país como a França, que é um grande consumidor de vinho”.

O Diretor também acredita que, para o mercado internacional, a região do Vale do São Francisco será fundamental nessa relação de custo benefício, já que a empresa vai poder produzir vinhos abaixo de qualquer concorrência nacional ou internacional em termos de preço. Ele conclui que isso é possível graças a existência de duas safras naquela região:

uma estrutura que você faz para produzir quatro milhões de litros aqui e lá produz oito, todo o custo que você é diluído em alguns pontos por dois, em outros por cinco porque você pode escalonar a sua produção, fazendo safra todos os meses (só tem dois meses que não se tira safra lá no nordeste). Todos os meses você tem alguém colhendo, alguém podando, alguém conduzindo, então, é uma indústria, é um processo industrial, com isso os custos caem lá em baixo, então realmente o nordeste vai ser nos próximos anos o *terroir* do vinho internacional. Nós vamos fazer vinhos muito bons e muito baratos.

A relação custo benefício é também destacada nas respostas dos questionários aplicados com os representantes da vinícola, em relação aos consumidores do mercado nacional. Os três que responderam ao questionário, afirmaram que o consumidor brasileiro adquire os vinhos Miolo porque “conhecem a relação custo benefício que a Miolo oferece, conhecem a qualidade do produto e se identificam com a marca” (representante A). Ainda, acham fundamental a “qualidade, preço e produto compatível com o seu paladar” (representante B) e, de acordo com o representante C, “a Miolo é a empresa que tem investido em todos os detalhes e está hoje no patamar da melhor engarrafadora de vinhos de diversas regiões do Rio Grande do Sul, portanto, negociando um mix muito diversificado e uma relação custo benefício”.

Percebe-se que as competências da empresa são reconhecidas pelo seu público consumidor, o que valida a abordagem de que uma competência só existe quando é reconhecida pelo cliente. Destaca-se, ainda, que parte desse reconhecimento pelo público externo deve-se ao fato de, internamente, essas competências serem compreendidas e objetivadas pelos funcionários da empresa, o que foi percebido nas entrevistas realizadas e nas visitas feitas na empresa.

Pode-se dizer, também, que a competência “integração das atividades comerciais” abrange as ações da empresa para divulgar seus produtos, estabelecendo uma relação muito próxima com os canais de distribuição, com a mídia e com os eventos existentes no setor. Este assunto é abordado a seguir.

6.2.4 Aproximação com os canais de distribuição, mídia e setor

A Miolo tem uma preocupação constante em divulgar seus produtos aos diferentes canais de distribuição, para que todos tenham o conhecimento adequado sobre os vinhos que estão vendendo. Além disso, a empresa procura também divulgar seus vinhos aos consumidores finais, através da mídia e de demonstrações dos produtos nas redes de supermercado para degustação.

Para divulgação nos restaurantes, a empresa possui a Escola do Vinho Miolo, que consiste em “vários *sommeliers* que prestam serviços pra restaurantes, para se fazer um trabalho de ensinar a etiqueta, a cultura do vinho” (enólogo da Miolo). De acordo com o enólogo, os *sommeliers* estão em pontos geográficos importantes do Brasil; “tem um em São Paulo, um Recife, um no Rio de Janeiro e um aqui no Rio Grande do Sul”. Eles dão cursos para os garçons de degustação, de etiqueta, de harmonização e de consumo do vinho. Esses cursos são gratuitos para os restaurantes que vendem os vinhos Miolo. São os representantes da Miolo que indicam aos *sommeliers* em quais restaurantes devem ser feitos os cursos, em função de baixo consumo apresentado por determinada região.

Um outro fator que também contribui para a divulgação da empresa no mercado é a participação da Miolo nos eventos realizados pelo setor, principalmente as feiras de vinhos e os concursos. O Sócio-Proprietário afirma que é importante investir em marketing para que a empresa seja conhecida. Para ele, a participação em feiras é fundamental, embora no começo

da história da empresa tenha sido muito difícil pelo fato dela ser uma vinícola nova no mercado. Ele relata que “O Darcy, meu irmão mais velho, conta que saiu daqui pra fazer uma feira em Brasília e chegou lá, Miolo não diz nada, sabe?! Não conhece! Ele sempre conta que não foi fácil, mas era o começo. Depois foi indo, ligou, oh, aproveita o vinho”. Assim, a empresa foi sendo divulgada e “hoje a Miolo é conhecida, então é referência já nacional, vinho Miolo, o pessoal vem aí, a gente vê pelo pessoal aí no varejo, a gente recebe gente do mundo inteiro” (Sócio-Proprietário).

Mais um canal importante de divulgação são os meios de comunicação e as associações relacionadas ao mundo do vinho. O enólogo da Miolo fala que a empresa tem feito um

trabalho assim com jornalistas, mostrando nosso produto, com a ABS, Associação Brasileira de Sommelier, com os Amigos do Vinho, com essas confrarias, que são entidades fortes que já têm a cultura do vinho e visam propagar cada vez mais. Então, a empresa trabalha forte nesse molde, pra justamente divulgar os nossos produtos, mostrar nossos produtos.

Essa divulgação é feita através de degustação. Além disso, normalmente essas pessoas entram em contato com a Miolo a procura de novidades. Segundo o enólogo essa busca se justifica porque “como o *hobby* deles é apreciar vinho, tudo que é novidade, imagina, quem gosta de vinho e é de confraria, vai querer saber, naturalmente”. Então, para ele, essa é a forma da empresa chegar nesses pontos, “porque essas pessoas, querendo ou não, são formadoras de opinião”. Um exemplo citado pelo enólogo foi o lançamento do vinho Seival, lá em Candiota, com as uvas daquela região; inúmeros jornalistas foram convidados para conhecer as novas variedades de vinhos da empresa. Claro que, desta forma, é mais fácil de se conseguir uma matéria em um jornal ou revista.

Assim, a Miolo fortalece sua imagem no mercado e evidencia suas competências organizacionais ao público externo. O reconhecimento das suas principais competências pode ser verificado através dos depoimentos dos seus concorrentes, apresentados a seguir .

6.3 Reconhecimento das competências organizacionais da Miolo pela concorrência

Uma maneira de se validar a existência de uma competência organizacional, pode ser feita através da percepção que os concorrentes têm dessa empresa. Desta forma, entende-se que se os competidores diretos enxergam e reconhecem determinada competência naquela empresa, isso reforça o poder de diferenciação e de vantagem competitiva que ela possui. Assim, para evidenciar os depoimentos de alguns concorrentes da vinícola Miolo, segue no quadro 5, as principais citações feitas pelos membros dessas vinícolas:

<p>Vinícola A (Pequena Empresa) Depoimentos dos dois Sócios-Proprietários</p>	<p>“A Miolo, hoje foi uma das empresas que revolucionou, a Miolo foi a que fez, fortaleceu muito, não digo que aumentou o consumo, mas hoje em dia se fala muito em vinho nacional em virtude da Miolo”.</p> <p>“A Miolo só trabalha com vinhos finos, então, tu tem um grande volume de vinhos finos, e ele tem um grande volume, por exemplo, do Miolo Seleção, de vinho, que eu diria, de qualidade mais baixa, e eles têm um Lote 43, por exemplo, que é selecionado, então, eles trabalham com volume, com qualidade um pouco inferior, mas também trabalham com o vinho focado”.</p> <p>“A Miolo conseguiu montar uma distribuição de vinhos no Brasil sendo uma cantina familiar, pequena, que nenhuma multinacional conseguiu”. Ainda, o outro sócio da vinícola complementa: “hoje você encontra Miolo em tudo, não tem um restaurante, acho que não existe, duvido, eu não conheço um restaurante que não tenha Miolo na casa”.</p>
<p>Vinícola B (Cooperativa) Depoimentos do Diretor Comercial</p>	<p>“hoje ela é uma empresa moderna, já que ela faz a atividade toda, e eu acho que é uma empresa que pode se perpetuar ao longo do tempo em função do que tem desenvolvido”.</p> <p>“cresceu com uma velocidade muito grande. Tem hoje quase um grande conceito dentro do mercado consumidor, ela tem essa situação toda desenvolvida. Ela deixou de ser uma empresa pequena para ser uma empresa vinícola média. E estrategicamente, ela começa a se voltar para o mercado exportador, fez alguns ensaios com sucesso”.</p>
<p>Vinícola C (Multinacional) Depoimentos do enólogo e do Diretor de Relações Industriais</p>	<p>“eles se estruturaram muito bem, trabalhou a família, então os irmãos, o Adriano pega a parte técnica, o Fábio começou a parte comercial, o Darcy, os dois irmãos dele, é uma coisa familiar”.</p> <p>“partiram inicialmente para as alternativas, já tem uma área em Bagé, ele vão construir outra cantina lá, para produzir certos vinhos, certas características, com certas variedades que eles querem adaptar lá, são variedades portuguesas, a Tempranillo, tem a Turiga, tem várias variedades européias. Estão no Vale do São Francisco, tem outras variedades adaptadas lá, a Shiraz. Estão tentando exaurir as várias frentes dos vinhos, vinhos tranquilos, o forte deles é os vinhos tintos e brancos. Estão nos espumantes também”.</p> <p>“A Miolo é um dos casos de sucesso aqui da região. Tem umas razões para isso. A Miolo dez anos atrás não era absolutamente nada. Eles eram produtores de uva. O Darcy só produzia uvas, ele era motorista de caminhão. Eles começaram pelo conhecimento do Adriano. Começaram a produzir uva, entregavam na Bacardi e daqui a pouco eles resolveram fazer o vinho deles, por que eu não vou fazer alguma coisa que eu consigo agregar valor ao produto final e ganhar mais dinheiro do que eu ganho na uva? Eles fizeram isso”.</p> <p>“começaram a entrar no Brasil inteiro, andar junto com os formadores de opinião, começaram a formar a marca que tomou corpo... se criou uma proposta nova, uma marca nova, rejuvenescida que o mercado abraçou”.</p> <p>“construíram uma bela cantina e agora estão partindo para as alianças... é uma empresa que está preenchendo todos os vácuos que existem por aí. É uma empresa competente exatamente por isso”.</p>

Quadro 5 – Depoimentos dos concorrentes sobre a vinícola Miolo

Fonte: BITENCOURT, 2003

Os relatos acima demonstram um reconhecimento das competências da empresa, e compartilham com as mesmas competências apresentadas no desenvolver desse trabalho, no momento em que cada entrevistado reforça as competências sobre a diversificação dos produtos em diferentes regiões para a relação custo benefício, a distribuição que abrange todo o território nacional, o começo das atividades de exportação que se apresentam com sucesso e com as alianças estratégicas, as competências gerenciais do membro da empresa e o marketing de relacionamento com a aproximação dos formadores de opinião.

Assim, diante dos depoimentos dados, tanto dos membros da Miolo, quanto do público externo, pode-se perceber a importância das competências da vinícola estudada, as quais são verificadas nas práticas organizacionais desenvolvidas pela empresa. Essas práticas estão presentes em toda a organização e contribuem mutuamente para a consolidação das duas competências organizacionais e a para a concretização das estratégias criadas pela vinícola.

Desta forma, o próximo capítulo apresenta os dados mais relevantes encontrados na pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve foco no estudo das competências organizacionais, no campo da estratégia, considerando os fatores internos da empresa, ou seja, os recursos e as competências, a fonte da vantagem competitiva da organização. Salienta-se que o estudo compreende a existência e influência dos fatores externos à organização e o dinamismo do mercado. A diferença do enfoque desta abordagem está no fato de que a pergunta da pesquisa tem origem nas forças internas da empresa e, em função delas, busca responder às oportunidades que o próprio mercado oferece.

Diante da questão de pesquisa, o estudo definiu o objetivo geral de identificar e analisar as competências organizacionais de uma empresa, bem como sua articulação com as estratégias e práticas organizacionais, verificando como elas se apresentam e se relacionam, servindo de base para o desempenho superior em diferentes mercados. Para atender o objetivo proposto, foi definido um estudo de caso em uma vinícola brasileira, a vinícola Miolo Ltda.

A análise dos dados revelou que as competências da vinícola Miolo se apresentam ao longo de todos os processos internos, em diferentes níveis, estando diretamente ligadas aos agentes que compõem a cadeia produtiva, apresentando uma relação de interdependência e reciprocidade entre elas. Foram identificadas duas principais competências organizacionais da empresa: Gestão dos recursos ao longo da cadeia e Integração das atividades comerciais. Sendo a base que fundamenta as orientações estratégicas da vinícola, cada uma delas é composta por competências e práticas organizacionais que interagem e resultam em valor agregado para os clientes e vantagem competitiva para a empresa. O estudo concluiu que a combinação dessas competências são de difícil imitação, devido aos fatores de ambigüidade causal que possuem e a dependência de percurso da empresa, o que leva ao seu crescimento e diferenciação.

De forma resumida, as competências relacionadas ao objetivo da pesquisa, estão apresentados na figura 10:

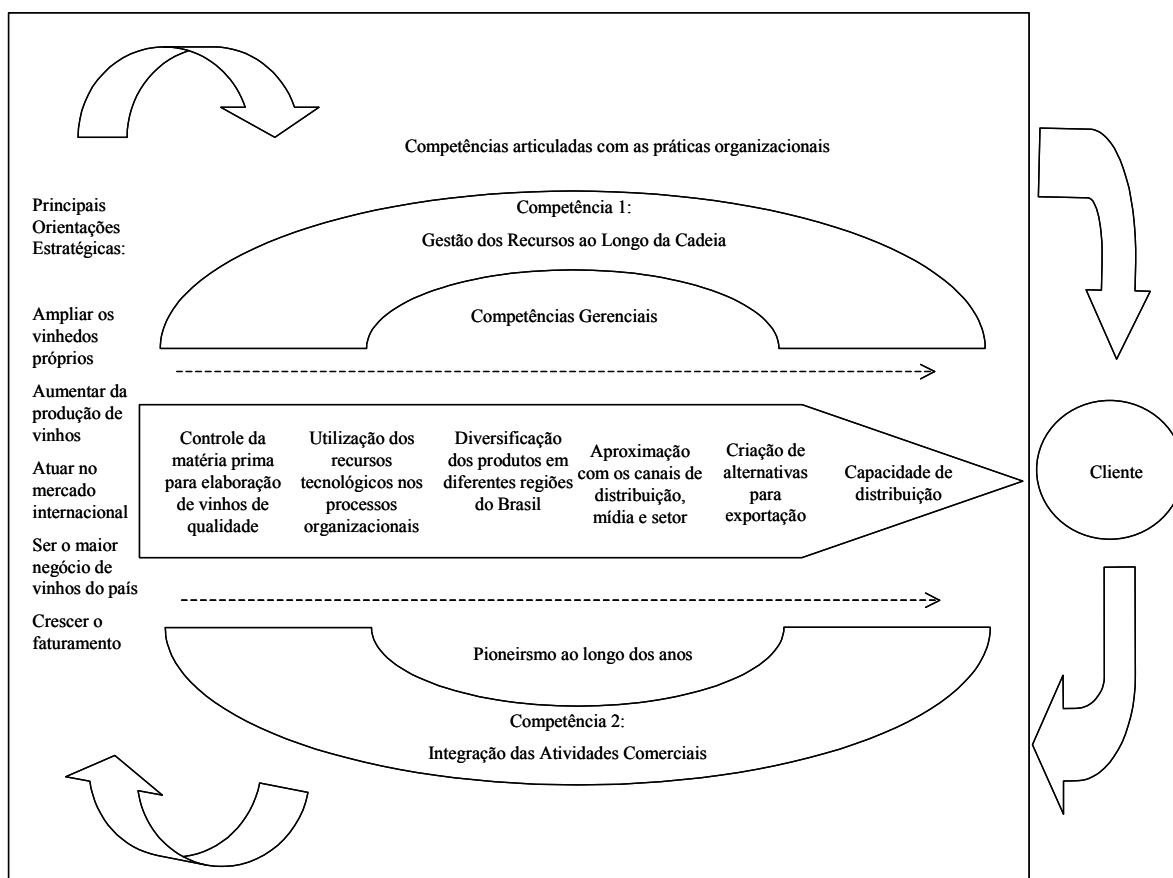


FIGURA 10: Relação das competências e práticas organizacionais da vinícola Miolo com as suas principais orientações estratégicas
Fonte: Elaborado pela autora

Embora limitada na forma de expressar o movimento de interdependência e reciprocidade entre as competências, práticas organizacionais e estratégias voltadas ao cliente, a figura tenta explicar as ligações de mobilidade entre esses fatores ao longo da cadeia produtiva. Também se pretende mostrar que as competências geram as orientações estratégicas da empresa, ao mesmo tempo em que se desenvolvem em função das novas estratégias que vão surgindo com as relações resultantes desse processo, dado seu dinamismo e capacidade de inovação, estando voltadas às necessidades dos clientes. Na figura, a competência da gestão dos recursos ao longo da cadeia mostra as competências relacionadas aos recursos internos, tais como o cuidado com a uva para a melhoria da qualidade, já que ela

é a principal matéria prima da empresa, incluindo as mesmas ações para os seus fornecedores (produtores integrados), a busca pela diversificação com a expansão em diferentes regiões, os recursos tecnológicos em todo o processo produtivo e também na comercialização (aqui incluem equipamentos, procedimentos internos, vendas pela internet, num somatório da tecnologia de gestão). Ainda, ao longo de toda a cadeia observa-se a competência do pioneirismo existente no decorrer dos anos. Já a integração das atividades comerciais são as competências que sustentam a combinação dos recursos e competências com os agentes da cadeia e a comercialização e divulgação dos produtos da empresa em diferentes mercados. Essa competência é revelada pela capacidade de distribuição, pela aproximação com os canais de distribuição, mídia e setor, e pela capacidade da empresa em criar alternativas de exportação. Como articuladora dessas competências em todos os elos da cadeia, existem as competências gerenciais, representadas pelos gestores voltados à visão estratégica da empresa e pelas competências técnicas dos enólogos, responsáveis pela qualidade do produto elaborado.

Percebe-se que a relação de complexidade (obtida através do resultado de uma variedade de habilidades e recursos interdependentes) e de especificidade (resultante da utilização dessas habilidades e recursos no processo de produção para atender determinados clientes), contribui para que a Miolo consolide sua vantagem competitiva sustentável. Isso se dá por meio da ambigüidade causal que as suas competências organizacionais oferecem, o que gera as barreiras contra a imitação pela concorrência (RUMELT, 1984, REED e DeFILLIPI, 1990, PRAHALAD e HAMEL, 1990, BARNEY, 1991).

Assim, uma das principais características encontradas na pesquisa foi a mobilização das competências sobre os agentes que compõem a cadeia produtiva, apresentadas nas práticas organizacionais, sendo quase impossível falar de uma competência sem perceber sua relação com as outras. Mesmo que os concorrentes percebam e valorizem as competências

existentes na vinícola Miolo, conforme verificado nas respostas dos membros das empresas concorrentes, é difícil imitar seus verdadeiros fatores de diferenciação. Ainda, na hipótese de que esta concorrência fosse capaz de adquirir os mesmos recursos existentes na vinícola Miolo (o que não é possível para DIERICKX e COOL, 1989, In: FOSS, 1997), essa concorrência não daria conta de reproduzir os resultados obtidos por ela. Isto porque, cada empresa desenvolve diferentes estruturas e competências que, articuladas de forma dinâmica, resultarão em caminhos um tanto diferentes (NELSON, 1991, In: FOSS: 1997).

Quando comparada ao setor vitivinícola gaúcho, percebe-se que a empresa realiza algumas práticas semelhantes a ele e outras que se distanciam, devido à agilidade que a vinícola possui em relação à gestão dos recursos e às práticas de comercialização. O setor criou no seu planejamento estratégico Visão 2025 algumas estratégias voltadas ao marketing, tecnologia, logística e gestão, temas esses que já são desenvolvidos pela vinícola Miolo e que se apresentam diferenciados. Essa diferenciação aparece no cuidado que a empresa tem com a uva, na diversificação dos vinhos através de outras regiões fora do Vale dos Vinhedos, nos recursos tecnológicos que envolvem a vinificação e a venda do produto, na distribuição dos seus vinhos em todo o território nacional (principalmente na rede de supermercados e lojas especializadas) e agora atingindo o exterior. Outra diferenciação ocorre com as competências dos enólogos e dos gestores.

Assim, uma diferença importante é o pioneirismo revelado na trajetória da empresa. No momento em que o setor demonstra queda da produção de vinhos finos e apresenta uma tendência crescente do nicho de vinhos de mesa, a Miolo faz investimentos exclusivamente no segmento de vinhos finos. Inclusive, entrando nesse segmento no momento em que a perspectiva demonstrava-se adversa. Aqui se reforça o conceito de ambigüidade causal pois, com essas ações a empresa se arriscou e apostou numa estratégia de sucesso, quando o setor não via boas perspectivas nesse foco.

Ainda, o conhecimento acumulado com a atividade de distribuição de seus produtos no mercado nacional, somado à habilidade dos seus profissionais técnicos que garantem a qualidade dos seus vinhos e à competência gerencial para a comercialização, fazem da empresa uma pioneira também na forma de entrar no mercado internacional, com a venda de vinhos finos. A exportação de seus produtos também tem sido feita através de alianças e *joint ventures* com outras vinícolas do exterior. Essas parcerias propiciam novas conquistas comerciais e são frutos do aprendizado gerado com as novas relações. Assim, essas práticas organizacionais são diferenciadas no setor e buscam uma vantagem em relação aos seus competidores, o que gera um ciclo de aumento de produção e crescimento do faturamento da empresa.

Ainda, enquanto o setor vitivinícola possui apenas 5,91% dos seus sistemas de condução em espaldeira, a vinícola Miolo tem quase 100% dos seus vinhedos próprios já convertidos para esse sistema. Ela também vem dando incentivos para a reconversão dos vinhedos dos produtores integrados para o mesmo sistema de espaldeira.

Outro ponto importante é que, assim como o setor, a vinícola Miolo também acredita na participação dos concursos internacionais. A diferença está no fato de que ela usa as conquistas nesses concursos para entrar no mercado internacional. Também, acompanhando a estratégia do selo de IP Vale dos Vinhedos, implantada pelo setor, a vinícola se adequou às normas do selo para atender a exigência do mercado internacional.

Também aderido pela Miolo foi o consórcio de exportação lançado pelo setor vitivinícola gaúcho. Entretanto, a empresa foi além dessa atividade e passou a procurar constantemente parcerias para atuar em novos mercados. Desta forma, já realizou sociedades e parcerias com vinícolas nacionais, incluindo uma das principais, que é a sociedade com a empresa Lovara, na Unidade Vale do São Francisco, pois com essa unidade a vinícola está investindo em escala de produção, dada a existência de duas safras ao ano naquela região. Talvez esse seja

um dos motivos que leva a empresa a ter a estratégia de exportar 30% da sua produção, enquanto o setor estipulou 20% para essa atividade. Ainda, ampliando as negociações, a Miolo também está fazendo *joint- ventures* internacionais, como é o caso da estabelecida com a vinícola chilena, em 2005. Essa atividade faz com que a empresa não somente tenha facilidades para exportar seus vinhos, usando a logística dessa empresa, mas caminhe para a atividade de internacionalização, a partir do momento em que passa a elaborar vinhos fora do país, o que lhe favorece atuar também no mercado dos vinhos importados.

Portanto, essas ações da vinícola Miolo demonstram uma dependência de percurso que gera oportunidades de mudanças e um reinvestimento das suas competências em diferentes regiões e processos, reforçando assim o conceito de capacidades dinâmicas tratado por diversos autores (LEONARD-BARTON, 1992, TEECE, PISANO e SHUEN, 1997, HELFAT e PETERAF, 2003). Isso melhora a qualidade de seus vinhos, cria uma imagem positiva e amplia suas vendas no mercado nacional.

Todos esses fatores levam à compreensão de que a empresa busca gerenciar todo o processo produtivo: ela mesma cria as regras para o cultivo da uva dos produtores integrados, detentores das terras plantadas na região da serra gaúcha, estabelecendo o controle dos processos operacionais, centraliza seus representantes e os canais de distribuição de todos os produtos, estabelece formas de se aproximar dos canais de distribuição, dos clientes e dos formadores de opinião, compra novas terras em outras regiões para ela própria cultivar suas uvas (sem depender de novos fornecedores) e estabelece as relações comerciais no exterior dentro de regras onde ela também tenha o controle e entendimento da produção e distribuição dos produtos. Desta forma, a empresa parece ultrapassar seu limite organizacional, no momento em que suas ações envolvem diferentes elos da cadeia produtiva.

Ainda, é a necessidade de constante inovação das competências da vinícola Miolo para atender a demanda dos diferentes mercados que a torna imperfeitamente imitável e

heterogênea e, portanto, com vantagem competitiva sustentável. Mesmo que a concorrência tente copiar suas competências e práticas organizacionais, essa a reprodução não se dará da mesma forma, pois os recursos, as competências, a dependência de percurso dos competidores não são as mesmas que a do Miolo, e nem eles carregam consigo o conhecimento e experiência acumulados ao longo do tempo pela vinícola estudada.

Também, é importante mencionar que apesar de serem poucos os depoimentos dos concorrentes existentes nesta pesquisa, é possível observar uma aproximação entre a análise feita por eles e por esta Dissertação, “validando” as competências da empresa estudada. Os relatos reforçaram as competências sobre a diversificação dos produtos, a capacidade de distribuição e de exportação, bem como as competências gerenciais e as capacidades de aproximação dos formadores de opinião, apresentadas no desenvolver desse trabalho.

O estudo também percebeu haver uma compreensão dos objetivos da empresa entre seus funcionários, mesmo que nem todos tenham um completo entendimento de como os resultados então sendo alcançados. Com as entrevistas realizadas, observou-se que existem perfis diferentes em termos de formação acadêmica e de experiência profissional. Porém, independente do cargo e da capacitação, os funcionários têm muito claro que o negócio da empresa é a produção de vinhos finos, com a visão de ser a referência do vinho brasileiro e para isso está voltada para as estratégias de diversificação de vinhedos próprios, aumento de produção e de vendas no mercado nacional e internacional, o que é essencial para os resultados obtidos por ela até o momento.

Como contribuição para as ações práticas da organização estudada, considera-se que o nível gerencial e técnico da empresa é bastante desenvolvido, podendo-se afirmar que as competências gerenciais voltadas para a visão estratégica da organização, bem como aquelas voltadas para a capacidade técnica, são as competências “chave” da empresa pois são elas que impulsionam os resultados obtidos pela organização e fazem dela uma pioneira no mercado.

Apesar da discrepância em termos de grau de escolaridade e de capacitação entre o nível gerencial e operacional da empresa, parece não haver uma contradição entre os resultados esperados de cada um deles. Ou seja, o baixo grau de escolaridade ou de capacitação do pessoal operacional não compromete o desenvolvimento das suas funções, pois a importância desse trabalhador está relacionada à dedicação, ao comprometimento, ao desenvolvimento das ações de acordo com o que é determinado e à identificação com o trabalho que faz. Esse empenho no desenvolvimento das tarefas é um facilitador para os processos operacionais.

No campo acadêmico, percebe-se que o estudo contribuiu para as reflexões teóricas voltadas para a abordagem estratégica, encontrando evidências da importância da articulação dinâmica das competências organizacionais, ao longo do tempo e da cadeia produtiva, para a vantagem competitiva sustentável. Estas evidências ressaltaram o relacionamento e a mobilização existente entre as competências, suas práticas organizacionais e as orientações estratégicas da empresa, aproximando a abordagem das competências com as práticas gerenciais. Além disso, a pesquisa entendeu haver uma ligação interdependente e, quem sabe, inseparável, da abordagem da Gestão de Competências Organizacionais com a teoria da Visão Baseada em Recursos, pois juntas, fortalecem a importância de se explorar os aspectos existentes na empresa para torná-la competitiva no mercado.

Dadas às limitações da pesquisa, a avaliação do seu resultado revelou que existem outras questões acadêmicas que não constaram neste estudo. Desta forma, surgiram algumas sugestões que podem orientar futuras pesquisas, mencionadas a seguir.

7.1 Sugestões para futuras pesquisas

Pensando na abordagem teórica considerada neste estudo, percebeu-se haver, no campo acadêmico, uma separação entre a teoria da Visão Baseada em Recursos e a

abordagem da Gestão de Competências, como se uma fosse exclusividade do campo das Ciências Econômicas e a outra da Administração. Desta forma, sugere-se um estudo mais aprofundado entre as diferenças e semelhanças existentes entre as duas abordagens, para saber qual a relação existente entre elas e como se estabelecem essas relações.

Ainda, o fato da VBR e da Gestão de Competências demonstrarem que a articulação entre recursos e competências para garantia da vantagem competitiva sustentável se dá de forma heterogênea e com imperfeita imitação, é importante a realização de um estudo para verificar se as tentativas de transferências de competências individuais e / ou gerenciais entre firmas garantem, por si só, maior competitividade para a empresa contratante.

Outra sugestão é a realização de um estudo comparativo entre as competências organizacionais de uma vinícola brasileira de sucesso e uma vinícola internacional com uma atuação competitiva no mercado. O intuito seria comparar as competências existentes e verificar possíveis *gaps* de competências que possam ser desenvolvidas pelas duas empresas estudadas e analisar as especificidades e os contextos onde estão inseridas.

Pensando no setor vinícola, um estudo entre vinícolas com estruturas diferenciadas, tais como grandes empresas, empresas familiares, cooperativas e multinacionais, poderia revelar semelhanças e diferenças das competências existentes em cada uma delas.

Outro estudo comparativo pode ainda verificar as competências mais relevantes para a atuação das empresas de vinhos finos e daquelas que elaboram vinhos de mesa. Neste caso, o estudo teria o objetivo de avaliar as competências do setor vinícola e o seu potencial de mercado.

Também um estudo sobre a visão e percepção do cliente em relação as competências organizacionais da vinícola pesquisada, poderia trazer novas informações que contribuiriam para as estratégias da organização.

7.2 Limitações da Pesquisa

Devido a vários fatores, esta dissertação revelou algumas limitações que merecem ser destacadas. Uma das principais limitações do estudo foi o fato da pesquisa não ter se aproximado da visão do cliente em relação às competências organizacionais da vinícola estudada, através dos representantes, conforme a proposta inicial. Embora tenham sido feitas várias tentativas para a coleta de dados junto aos representantes da Miolo, o percentual do retorno dos questionários enviados foi de apenas 20%, o que reduziu a possibilidade de maior compreensão do fenômeno.

Também outro ponto limitador do estudo foi a inexistência dos dados da lucratividade da empresa e do setor, o que comprometeu a percepção da vantagem competitiva da vinícola pesquisada.

REFERÊNCIAS

- A GRANJA DO ANO. Renda, fundamental para crescer. In: **Revista A Granja do Ano**, 2005/2006. Avicultura, p. 70 – 71.
- ABE, 2004. **Premiações**. Disponível em: <<http://www.enologia.org.br/>> Acesso em 11 dez 2004.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ARRUDA, Guilherme. Plano tenta quintuplicar consumo per capita de vinho. **Gazeta Mercantil**, Belo Horizonte, 28 de set. 2005, p. B 14.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, p.1231 – 1241, 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.
- BEACKER, Grace. **Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem, 2004**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, (2004).
- BELLÉ, Volmir. **A competitividade da indústria brasileira de vinhos finos, 2003, 143 f**. São Leopoldo: Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade do Rio dos Sinos (2003).
- BITENCOURT, C; BARBOSA, A. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BITENCOUT, Cláudia C. **Análise das competências essenciais e a tecnologia – um estudo comparativo em cadeias de agronegócios no Brasil e na Austrália**. Porto Alegre, 2003. Não Publicado.
- BOYATIZIZ, R. **The competent manager**. United States: John Wiley & Sons, 1982.
- BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 10.970, de 12 de novembro de 2004. Altera dispositivos da Lei n. 7.678, de 8 de novembro de 1988, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 de nov de 2004. Disponível em: <<http://www.academiadovinho.com.br.html>> Acesso em 06 dez 2004.
- BROWN, S. **World-class strategic manufacturing: Strategic manufacturing for competitive advantage**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1996.

- BRYMAN, Alan. **Quantity and quality in social research**. London: Unwin Hyman, 1990.
- BUENO, Sérgio. **Miolo exporta mais em 2005 e agora mira Ásia e Caribe**. In: *Jornal Valor Econômico*. Agronegócios, 06 fev, 2006.
- CADASTRO VITÍCOLA. **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul (2001 a 2004)**. 2004.
- CADASTRO VITÍCOLA. Produção de uvas de 2001 a 2005, em kg, por grupo. In: **A granja do ano**. p. 87, 2005/2006.
- CEPA, CEPAN. **Ibravin – Relatório de Pesquisa de Mercado Brasileiro de Vinhos Finos**. Porto Alegre, UFRGS, 2001.
- CLEGG, Stewart e HARDY, Cynthia. **Introdução: organização e estudos organizacionais**. In: CLEGG, S., HARDY, C. E NORD, W. *Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, p. 27-57, 1999.
- COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review on corporate strategy**, 1999.
- DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna. **The landscape of qualitative research: Theories and issues**. Califórnia: Sage Publications, 1998.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, 1989. **Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504 – 1511, December 1989.
- DOLABELLA, Rosemirtes e PASSUELO, Caroline. **A importância do cluster vinícola do Rio Grande do Sul: o caso do Vale dos Vinhedos**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2005, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2005. p. 1998 – 2010.
- ÉPOCA. **Tinto multinacional: A gaúcha Miolo e a chilena Via Wines se unem para produzir, trocar tecnologia e exportar**. In: *Revista Época*, 5 de set, 2005.
- FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Vinho brasileiro: más notícias e bons presságios**. In: *Administração do Milênio*, Outubro 2005.
- FLEURY, Maria; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 44, n. 1, JAN/MAR/2004.
- FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. London, Sage Publications, 1999.
- FOSS, Nicolai J. (Ed.) **Resources Firms and Strategies – A Reader in the Resource-Based Perspective**. Oxford University Press, Oxford, 1997.
- GALTUNG, Johan. Theory and methods of social research. In: SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica: um guia para o planejamento, a execução e a**

avaliação de projetos de pesquisa não experimentais. Porto Alegre, Globo, 1978.

GHEMAWAT e PISANO, 2000. Construindo e sustentando o sucesso. In: GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de empresa**. V. 35. n. 4, p. 65-71. São Paulo, 1995.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n.3, p. 114 – 135, Spring, 1991.

GRECO, Alessandro. **Vinícolas gaúchas investem para produzir tintos comparáveis aos importados**. In: Revista Veja, 23 de fev, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, R.; UPTON D. Operations-based strategy. **California Management Review**, v. 40, n. 4, summer, 1998.

HEL FAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. J. 24, p. 997 – 1010, 2003.

HERZOG, L. T. Aproximación a al ventaja competitiva con base en los recursos. **Boletín de Estudios Economicos**, v. LVI, n. 172, 2001.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI, C. (Org). **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

IBRAVIN. **Cadastro Vitícola - RS** _____ Disponível em <<http://www.ibravin.com.br.html>> Acesso em 15 dez 2004.

JAVIDAN, Mansour. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEE, Thomas W. **Using qualitative Methods in organizational research**. Califórnia: Sage Publications, 1998.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111 – 125, 1992.

MARSHALL, Catherine & ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Califórnia: Sage Publications, 1999.

MELLO, Loiva M. R. **Produção e Comercialização de Uvas e Vinhos - Panorama 2004**. Artigos Técnicos. Disponível em <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>> Acesso em 05 fev 2006a.

_____. **Atuação do Brasil no Mercado Internacional de Uvas e Vinhos - Panorama 2004**. Artigos Técnicos. Disponível em <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>> Acesso em 05 fev 2006b.

_____. **Produção e Comércio Mundial de Vinhos**, (2003 ou 2004c). Artigos Técnicos. Disponível em <http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>> Acesso em 14 dez 2004.

MIELE, Alberto; MIOLO, Adriano **O Sabor do Vinho**. Bento Gonçalves: EMBRAPA, 2003.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento** – Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo – Rio de Janeiro, Hucitec – Abrasco, 1996.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G., 1982. An evolutionary theory of economic change. In: FOSS, Nicolai J. (Ed.) **Resources Firms and Strategies** – A Reader in the Resource-Based Perspective. Oxford University Press, Oxford, 1997.

NELSON, Richard, 1991. Why do firms differ, and how does it matter? In: FOSS, Nicolai J. (Ed.) **Resources Firms and Strategies** – A Reader in the Resource-Based Perspective. Oxford University Press, Oxford, 1997.

ORGANIZACION INTERNACIONAL DE LA VINA Y EL VINO. **Consumo humano individual de vinos por año (litros por habitante)**. Dados Estatísticos. Disponível em <http://www.oiv.int/es/accueil/index.php>. Acesso em 28 dez 2005.

PAIVA, L., CARVALHO JR. J.; FENSTERSEIFER, J. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PLANO DE NEGÓCIOS. **Miolo: estratégias 2012**, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

_____. **Clusters and the New Economies of Competition**. Harvard Business Review. Nov/Dec 1998b.

PRAHALAD, C. K. The role of core competencies in the corporation. **Research Technology Management**, Nov / Dec, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May-Jun, n.3, p. 79 – 91, 1990.

REED, R.; DeFILLIPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88 – 102, 1990.

ROCHA, Alexandre. **Comércio de vinhos importados no Brasil deve crescer 17% até final de 2004**. Disponível em: <<http://www.anba.com.Br/noticia.php?id=4990>> acesso em 19 dez 2004.

RODRIGUES, M. A. **Gestão de competências em organizações**: Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, (2004).

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da Rosa; SIMÕES, Pedro Martins. **Desafios da vitivinicultura brasileira**. BNDES, Setorial. Rio de Janeiro, n.19, p. 67-90, mar. 2004.

RUAS, R. **Gestão por competências**: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: II Workshop Gestão de Competências nas Organizações – Unisinos, 22 de novembro de 2002.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão**: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUMELT, R. Towards a strategic theory of the firm, (1984). In: FOSS, Nicolai J. (Ed.) **Resources Firms and Strategies** – A Reader in the Resource-Based Perspective. Oxford University Press, Oxford, 1997.

SANCHEZ, Ron, HEENE, Aimé; THOMAS, Howard. **Dynamics of competence-based competition**: Theory and practice in the new strategic management. Elsevier Science Ltd, Oxford, 1996.

SANDBERG, J. **Human Competence at work**. Boston: John Wiley, 1993.

SATO, Geni S. **Vinícola Miolo, criando reputação no mercado de vinhos**: um estudo de caso. XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 25 a 28 julho, 2004, Cuiabá, MT.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica**: um guia para o planejamento, a execução e a avaliação de projetos de pesquisa não experimentais. Porto Alegre, Globo, 1978.

SECEX/M.D.I.C. Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e derivados: valor em US\$ 1,000.00 (FOB) – Brasil –2001/2004. In: MELLO, Loiva M. R. **Atuação do Brasil no Mercado Internacional de Uvas e Vinhos - Panorama 2004**, (2005?b). Artigos Técnicos. Disponível em <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>> Acesso em 05 fev 2006.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo, Editora Herder, 1965.

SELZNICK, Philip. Leadership in administration, 1957. In: FOSS, Nicolai J. (Ed.) **Resources Firms and Strategies** – A Reader in the Resource-Based Perspective. Oxford University

Press, Oxford, 1997.

SOUZA, Sinval O. **Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha**. Porto Alegre: Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção / Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

STAKE, R. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Ediciones Morata, 1998.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, March-april, 1992.

SUSIN, Carolina. **Dinâmica Estratégica da Vinícola Miolo Ltda e o Vale dos Vinhedos, 2003**. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, (2003).

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management, 1997. In: FOSS, Nicolai J. (Ed.) **Resources Firms and Strategies – A Reader in the Resource-Based Perspective**. Oxford University Press, Oxford, 1997.

TONI, Deonir de, e SHULER, Maria. A construção do relacionamento entre a vinícola Miolo e seus fornecedores de uva: um estudo comparativo. **REAd**, Edição 40, v. 10, n. 4, jul-ago, 2004.

TONIETTO, J. **Uvas viníferas para processamento em regiões de clima temperado**. Versão Eletrônica jul /2003. Disponível em <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/sprod/viniferas/indicacoes.htm>> Acesso em 13 dez 2004.

TRIPODI, Tony. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro, F. Alves, 1975.

ULRICH, David; LAKE, Dale. **Organizational capability: competing from the inside out**. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1990.

UVIBRA. **Comercialização de vinhos e derivados elaborados no RS - 1999 a 2004 - Mercado interno e externo – em litros**. Dados Estatísticos. Disponível em <http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm> Acesso em 07 feb 2006.

_____. **Importação de vinhos – Procedência (em litros)**. (2004) Dados Estatísticos. Disponível em <http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm> Acesso em 13 dez 2004.

VALE DOS VINHEDOS. **Histórico da vitivinicultura no RS**. Disponível em: <<http://www.valedosvinhedos.com.br/principal2.htm>> Acesso em:08 dez 2004a.

_____. **Indicação de procedência**. Disponível em: <<http://www.valedosvinhedos.com.br/principal2.htm>> Acesso em:08 dez 2004b.

VIASUL, Informativo. **Miolo firma joint-venture para produzir vinhos no Chile**. Ano 1, n. 1, ago 2005.

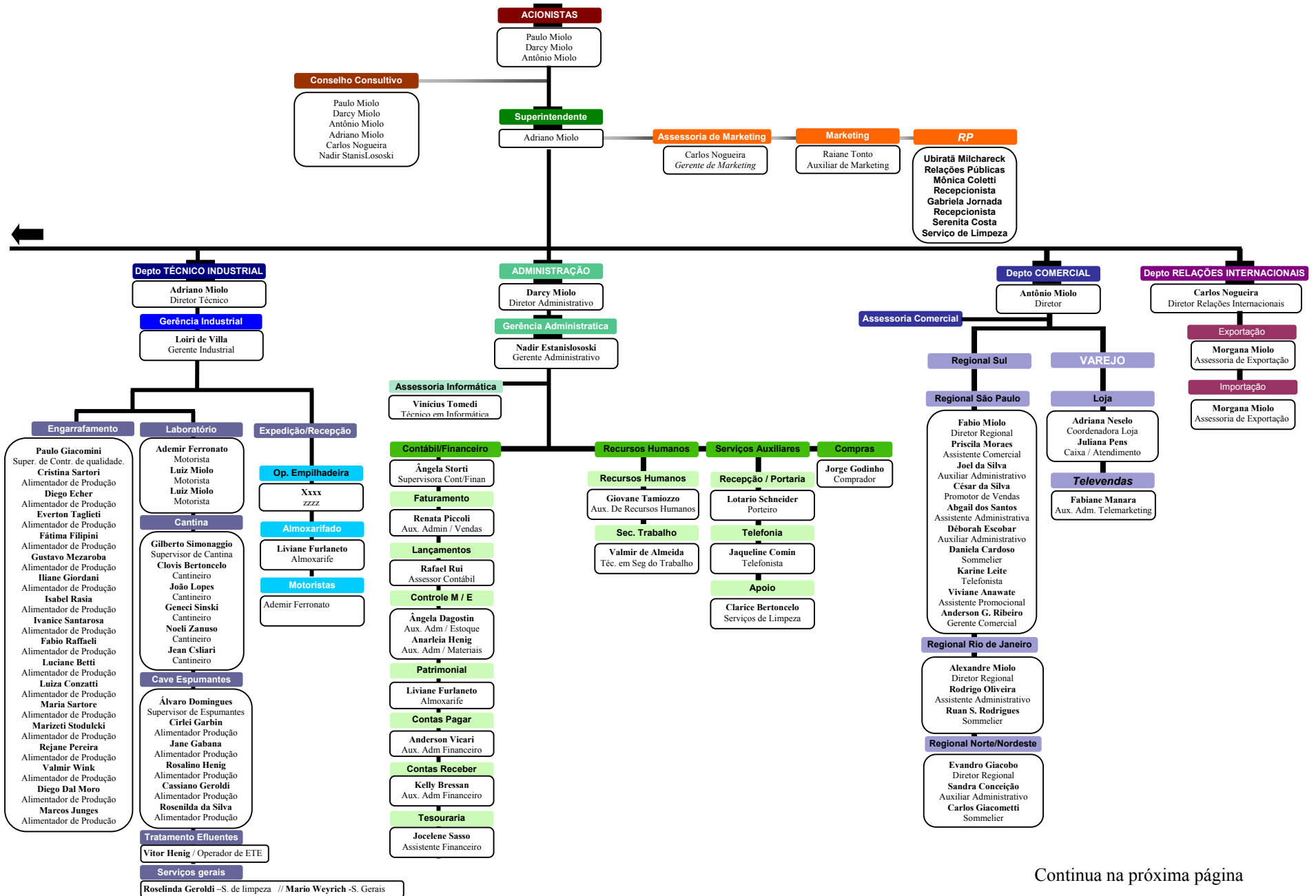
WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171 –180, 1984.

WILK, Eduardo de Oliveira; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**. V. 23, n. 9, 2003.

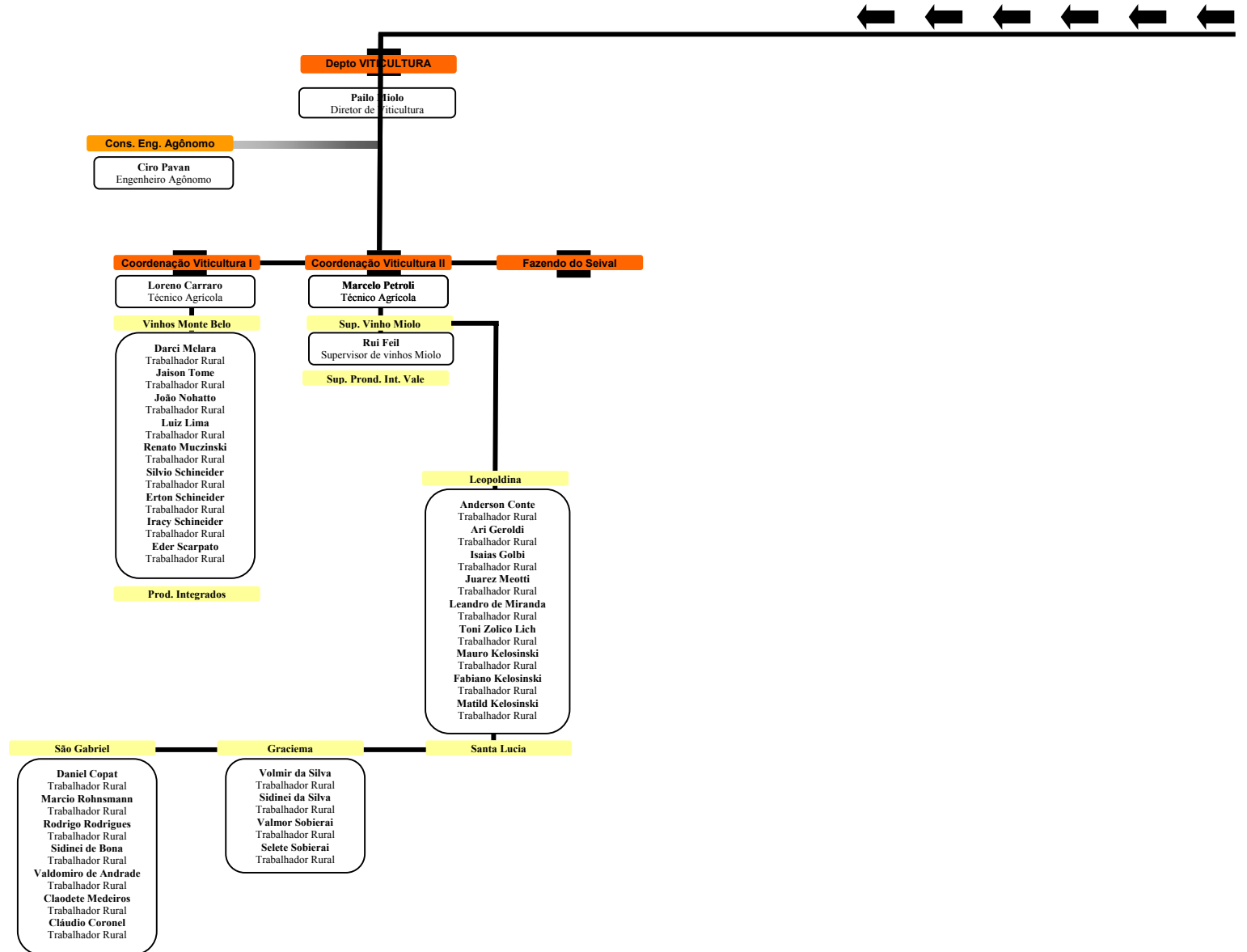
YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ORGANOGRAMA VINÍCOLA MIOLO



ORGANOGRAMA VINÍCOLA MIOLO



APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas com membros do setor vitivinícola

Objetivos: Identificar uma visão panorâmica do setor, as principais orientações estratégicas, os recursos e competências relevantes, fatores de competitividade, as práticas usuais do setor vitivinícola, seu desempenho e suas principais dificuldades e limitações.

Empresa: _____

Nome: _____

Setor: _____

Cargo ou Função: _____

Tempo de empresa: _____

Formação: _____

SETOR, RECURSOS E ESTRATÉGIA

- 1) Avaliação do setor vitivinícola
- 2) Condições naturais e tecnológicas do Brasil para produzir vinhos e espumantes de qualidade
- 3) Regiões geográficas brasileiras próprias para a elaboração de determinado tipo de derivado da uva
- 4) Principais estratégias que o setor vitivinícola nacional vem desenvolvendo para se fortalecer e aumentar o consumo dos seus produtos e a maneira como as estratégias são elaboradas

II – COMPETITIVIDADE

- 1) Os recursos naturais e tecnológicos das vinícolas brasileiras e a contribuição para um desempenho superior
- 2) Competitividade das vinícolas brasileiras em relação aos vinhos importados
- 3) Atuação da vinícola Miolo

III - RESULTADOS

- 1) Principais aspectos que contribuem a rentabilidade do setor vitivinícola brasileiro
- 2) Sugestões para a melhoria do setor

APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas com corpo gerencial, diretivo e funcional da empresa

Objetivos: Identificar uma visão panorâmica do setor, as principais orientações estratégicas da vinícola, os recursos e competências relevantes, a relação entre estratégia, competências e práticas organizacionais, principais fatores de competitividade, o desempenho e as limitações da empresa.

Empresa: _____

Nome: _____

Setor: _____

Cargo ou Função: _____

Tempo de empresa: _____

Formação: _____

I – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

- 1) Estrutura organizacional da vinícola
- 2) Relacionamento interpessoal

II – MUDANÇAS NO SETOR VITIVINÍCOLA E NA MIOLO

- 1) Principais mudanças que ocorrerem no setor vitivinícola nos últimos anos e o impacto que causaram para a organização
- 2) Decisões tomadas tendo em vista as mudanças do setor

III - ESTRATÉGIA E RECURSOS

- 1) Principais estratégias da empresa para atuar no mercado
- 2) Decisões para a entrada no mercado internacional
- 3) Recursos (naturais, tecnológicos, marketing, financeiro, humanos, etc) existentes na vinícola que contribuem para a realização das estratégias
- 4) Forma de utilização dos recursos

5) IV – PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

- 1) Atividades que a vinícola ou área específica desenvolve na prática para atingir os objetivos

- 2) Principais áreas da empresa e práticas de gestão que contribuem para um diferencial competitivo

V – MERCADO E CONCORRÊNCIA

- 1) Competitividade das vinícolas locais
- 2) Competitividade e diferenciações da vinícola Miolo (qualidades, pontos fortes e fracos)
- 3) Principais concorrentes da Miolo

V - RESULTADO

- 1) Rentabilidade da Miolo e qual a sua posição no setor
- 2) Principais aspectos que contribuem para o resultado
- 3) Melhorias a serem feitas pela empresa ou área específica para aumentar a competitividade

APÊNDICE C – Questionário para entrevistas com representantes Miolo

Empresa: _____
Nome: _____
Cargo ou Função: _____
Tempo de empresa: _____
Formação: _____

- 1) O que os clientes valorizam quando compram um vinho? O que acham fundamental e o que não é relevante?
- 2) Por quê os vinhos importados têm a preferência dos consumidores brasileiros? Eles são melhores que os nacionais? Por quê?
- 3) Quais vinícolas locais podem ser consideradas competitivas no mercado e por quê?
- 4) Por qual motivo seus clientes compram os vinhos Miolo?
- 5) Qual o perfil do tipo de consumidor dos produtos Miolo?
- 6) Quais são os concorrentes diretos da vinícola Miolo?
- 7) Quais são as semelhanças e diferenças entre esses concorrentes diretos e a Miolo?
- 8) Qual a posição da Miolo no mercado nacional?
- 9) Qual produto Miolo vende mais? Por quê?
- 10) Quais aspectos ainda podem ser melhorados na vinícola Miolo para aumentar sua competitividade?

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, Rosemirtes Vasconcelos Martins Dolabella, CPF 678916755-20, autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: um estudo de caso na vinícola Miolo, orientada pela profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt, para:

Consulta Sim Não
Empréstimo Sim Não
Reprodução:
Parcial Sim Não
Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet:

Parcial Sim Não
Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não
Resumo: Sim Não
Capítulos: Sim Não Quais _____
Bibliografia: Sim Não
Anexos: Sim Não

São Leopoldo, _____ de _____ de _____.

Assinatura do autor

Visto da orientadora

Visto do Co-Orientador