ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS VINÍCOLAS GAÚCHAS COMPARADAS ÀS ESTRATÉGIAS DAS VINÍCOLAS ARGENTINAS, CHILENAS E URUGUAIAS

Ana Claudia Machado Padilha[1]
Thaisy Sluszz [2]
Tania Nunes da Silva [3]

RESUMO

Esse estudo tem como objetivo discutir as estratégias competitivas adotadas pelas vinícolas Miolo e Cooperativa Aurora em função da abertura do mercado e conseqüente importação de vinhos, principalmente, da Argentina, do Chile e do Uruguai. O trabalho partiu da análise das estratégias destas duas empresas, onde a operacionalização da coleta de dados contemplou visita a duas empresas para conhecer a realidade do setor, bem como, pesquisa bibliográfica e em *sites* que tratam do tema. Dentre os resultados apurados, constatou-se que as empresas sofrem grandes ameaças, principalmente pela atual política de abertura econômica, onde os vinhos nacionais concorrem diretamente com os importados da Argentina, Chile e Uruguai, percebendo que estes países têm agressivas estratégias competitivas em termos de organização do setor, qualidade do produto, marketing, concorrência no fator preço, sendo este o principal gargalo se comparado aos produtos brasileiros. O grande desafio da vitivinicultura nacional reside na determinação de políticas que se voltem para a organização da cadeia produtiva e o desenvolvimento de estratégias que se consolidem em vantagem competitiva.

Palavras-chave: Estratégias; Vitivinicultura; Agronegócio.

[1] Professora pesquisadora do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo (UPF). Mestre e Doutoranda do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.E-mail: anapadilha@upf.br
[2] Mestranda do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.E-mail: thaisy@terra.com.br
[3] Professora de Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: tnsilva@ea.ufrgs.br

ABSTRACT

The objective of the current study is to discuss the competitive strategies adopted by the Miolo and Cooperativa Aurora wineries due to the market opening and consequent importation of wines produced mainly in Argentina, Chile and Uruguay. The work began with the analysis of both companies' strategies and the data collection consisted of visitations to two companies in order to understand the reality of the sector, as well as bibliographical research and examination of websites that approach the subject. Among the results gathered, it was noticed that the companies suffer great threats mainly because of the current market opening policy, since the national wines compete directly with those imported from Argentina, Chile and Uruguay. It was acknowledged that these countries develop competitive strategies in terms of sector organization, product quality, marketing and price factor competition, being this the main bottleneck when compared to Brazilian products. The biggest challenge of the national vitiviniculture resides in the elaboration of policies aimed at the organization of the production chain and the development of strategies which could turn into competitive advantages.
Keywords: Strategy; Vitiviniculture; Agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro é considerado como um dos maiores setores da economia. Este se depara freqüentemente com inúmeras oportunidades e desafios de natureza estratégica. Os atores envolvidos nas diferentes cadeias produtivas estão buscando incessantemente alternativas viáveis para fazer frente à realidade competitiva existente e para tornar o agronegócios o setor realmente vital da economia do país (BINOTTO e PEDROZO, 2000).

Com a industrialização da agricultura, Silva e Batalha (2001) mencionam que uma das preocupações fundamentais na gestão de firmas agroindustriais refere-se à tentativa de descobrir quais são as necessidades de seus consumidores atuais e potenciais e como satisfazê-las através de seus produtos e/ou serviços.

Nestas considerações, a indústria vitivinícola brasileira estruturou-se no início da década de 1970, sendo formada por empresas, quase todas de pequeno porte, e por cooperativas de produtores rurais. A maior parte da produção era composta de vinhos tintos comuns procedentes de uvas americanas e/ou híbridas, comercializados em garrafões. O consumo era de menos de 1 L/*per capita*/ano e não estava associado, de modo geral, a hábitos

requintados, havendo pouco conhecimento sobre vinhos de qualidade, inclusive importados, principalmente nas camadas de maior poder aquisitivo.

As vinícolas estrangeiras dedicaram-se, essencialmente, a produzir vinhos de *Vitis vinifera*, estimulando seu consumo por meio de estratégias de *marketing*. Em conseqüência disto, o perfil do consumo de vinho no Brasil foi substancialmente alterado, passando os vinhos de vinífera de 15% no ano de 1995 e, para 28% no ano de 2003 (ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2004). Apesar da mudança na composição da demanda, identifica-se ainda um crescimento do consumo total de forma inexpressiva, dado o potencial de desenvolvimento observado no setor, o que decorre numa pequena participação do vinho no padrão alimentar da população brasileira.

Outro fator que atualmente tem promovido certa inquietação da vitivinicultura brasileira é a concorrência que vem enfrentando com os vinhos importados da Argentina, Uruguai e Chile, os quais oferecem ameaças e oportunidades, tanto no mercado interno quanto externo, o que repercute na formulação das estratégias de produção e mercado que garantam a sobrevivência do setor nacional e sucesso no negócio em que atua.

Quando se analisa a competitividade dos vinhos nacionais em comparação aos vinhos estrangeiros, leia-se argentinos, uruguaios e chilenos, notando-se uma perda de competitividade da indústria nacional quando comparada aos vinhos importados destes países. Estas questões podem ser entendidas como de natureza estrutural, ou seja, de um lado, as indústrias nacionais são pressionadas pelos altos impostos e o baixo consumo relacionado ao poder aquisitivo do consumidor e questões culturais e, de outro lado, os mecanismos econômicos/política de importação que favorecem a importação dos vinhos destes três países, indiscutivelmente oferecidos ao consumidor com um preço baixo quando comparado aos vinhos nacionais, além de possuírem, na maioria das vezes uma qualidade superior aos vinhos produzidos no Brasil.

Dessa forma, diante das considerações apresentadas, inclui-se a necessidade de investigar, em linhas gerais, os principais concorrentes dos vinhos nacionais, que apresentam uma grande representatividade na preferência dos consumidores brasileiros em termos de qualidade ou de preço.

Com isso, este estudo tem como objetivo comparar as estratégias das vinícolas Miolo e Cooperativa Vinícola Aurora com as implementadas pelas indústrias de vinhos finos da Argentina, Uruguai e Chile.

2 A ESTRATÉGIA ENQUANTO FONTE DE VANTAGEM

De acordo com Porter (1998) a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes, existindo forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular.

Mintzberg (2004, p. 34) definiu cinco enfoques que caracterizam diferentemente o termo estratégia. Eles competem entre si, da mesma forma que se complementam, tais como: a) estratégia como plano: diretriz para lidar com determinada situação, também é denominada de estratégia intencionada; b) estratégia como padrão: a estratégia focaliza-se na ação, sendo também denominada de estratégia realizada; c) estratégia como posição: como força mediadora entre a organização e o meio ambiente, entre o contexto interno e o externo; e, d) estratégia como perspectiva: o conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de perceber o mundo.

Nesse sentido, entende-se a estratégia como uma ação única, a qual não se desvincula do ambiente em que a organização compete. Sua determinação não é um fim em si mesma, podendo, na maioria das vezes, ser combinada, não se limitando a uma única escolha que contribua para a sustentação da atual ou futura posição da organização nos mercados.

2.1 Estratégias Genéricas

Em se tratando de estratégias genéricas, Porter (1991) sugere três tipos, a saber: a de liderança em custo, a de diferenciação e a de enfoque. Para o autor, a seleção da estratégia deve se adequar às condições da organização e da indústria à qual pertence.

Para Day (1989), a utilização conjunta de duas estratégias não são mutuamente exclusivas. É possível obter o mais baixo custo e vender a um bom preço devido à oferta de um produto diferenciado ao cliente. Para o autor é que a qualidade dos produtos leva a um maior mercado, e isso reduz os custos totais devido aos efeitos da experiência e da economia de escala.

A colocação em prática da **estratégia de liderança em custo** pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela do mercado. Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas, o que se traduz em um requisito para sustentar uma posição de custo baixo (RHODEN, 2000).

Para Levitt (1986), na **estratégia de diferenciação** todos os produtos por si só são diferenciados. O mesmo autor destaca a importância do marketing no que se refere à percepção do cliente com relação à diferenciação ou quando as vantagens relacionadas com o tema podem ser anuladas por outros aspectos desenvolvidos pelos concorrentes. Getz e Sturdivant (1989) alertam que o processo de desenvolvimento e execução de estratégias de diferenciação depende da contribuição de todas as funções da organização

No caso da **estratégia de enfoque**, esta se configura por enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico, podendo obter potencialmente retornos acima da média de sua indústria (PORTER, 1991).

Além das três estratégias competitivas básicas (diferenciação, custos e/ou enfoque), a literatura também indica outras estratégias denominadas de complementares.

2.2 Estratégias Complementares

Cada vez mais, as firmas utilizam estratégias cooperativas como um meio para competir no dinâmico e desafiador cenário competitivo do século XXI. A cooperação acontece quando as empresas encontram maneiras de combinar seus recursos e capacidades únicas para criar competências essenciais que os competidores consideram difíceis de entender e imitar (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003).

A aliança entre duas empresas ou mais, resultado da estratégia cooperativa, compromete a independência e gera o compartilhamento do controle. Tal fato gera insatisfação na maior parte dos administradores, pois eles buscam o controle total (OHMAE, 1994; PERLMUTTER e HEENAN, 1994).

Para Ohmae (1994), as alianças ocorrem quando existe uma convergência das necessidades e preferências do consumidor; uma pulverização da tecnologia utilizada nas companhias que competem na mesma indústria; redução os altos custos de P&D; e, compartilhamento de mercados potenciais entre as parceiras.

Outra estratégia resultante das alianças entre empresas são as *joint ventures*. Para Hitt, Hoskisson e Ireland (2003), uma *joint venture* ocorre quando duas ou mais firmas criam uma companhia independente combinando partes de seus ativos.

Por outro lado, a estrutura ambiental tende a modificar-se com o tempo, e adaptar a organização às mudanças deve ser uma das principais preocupações quando da decisão estratégica. O estrategista tem a oportunidade de sonhar e agir, mas aquele que for mais eficaz fornecerá uma visão que possa gerar a contribuição de outros para criar uma vantagem competitiva para a empresa (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

Assim, orientar a estratégia a partir dos pressupostos econômicos que vê nos resultados a eficiência organizacional em termos de qualidade e quantidade, organizações inseridas em ambientas estáveis, poderão comprometer sua legitimidade quando da não consideração de aspectos sociais como regras e procedimentos amplamente difundidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método desta pesquisa consiste em uma abordagem qualitativa, a qual fundamenta a investigação a partir de uma revisão bibliográfica, visita nas empresas pesquisadas e coleta de dados a respeito do setor vitivinícola. Com base na fundamentação teórica, procura-se descrever as interconexões entre os níveis interno e estrutural das empresas escolhidas e compará-los com os concorrentes internacionais.

Trata-se, portanto, de um estudo de caso que envolveu a análise das duas empresas pesquisadas, a Vinícola Miolo e a Cooperativa Vinícola Aurora, localizadas no município de Bento Gonçalves/RS.

A coleta de dados primários foi operacionalizada através da visita às empresas com a realização de entrevistas que aconteceram no mês maio de 2005, onde foram contatados o Enólogo responsável pelo controle da qualidade e da produção, o Engenheiro Agrônomo, além do Diretor responsável pela comercialização, e a encarregada pela área de relacionamento com o cliente na Cooperativa Aurora. Na Vinícola Miolo, foi contatado o Engenheiro Agrônomo que responde pelo processo produtivo da Vinícola Miolo.

Em relação aos dados secundários, estes foram buscados na literatura específica que trata do tema, os quais contribuíram para a sustentação do referencial teórico.

A justificativa para a seleção de tais empresas deu-se pela representatividade competitiva na indústria vitivinícola nacional, além de apresentarem características de liderança e suas diferentes origens, a de cooperativa representada pela Vinícola Aurora, e a de empresa privada familiar representada pela Vinícola Miolo.

Na identificação das estratégias implementadas no setor, realizou-se uma análise comparativa dos principais países produtores sul-americanos de vinhos e derivados de uva,

neste caso, a Argentina, o Uruguai e o Chile, uma vez que esses concorrem diretamente com o mercado brasileiro, especificamente na região sul.

Para efeito de pesquisa do tema que se propõe, a definição das variáveis de análise baseou-se na revisão da literatura que menciona as estratégias competitivas (PORTER, 1991; DAY, 1989; LEVITT, 1986; GETZ e STURDIVANT, 1989). Em se tratando de estratégias competitivas, também se considerou a abordagem das estratégias complementares, identificadas como cooperativas, entendendo que cooperação entre duas ou mais empresas se traduz numa estratégia competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2003; OHMAE, 1994; PERLMUTTER e HEENAN, 1994).

Em relação ao procedimento utilizado na análise dos dados coletados, a técnica utilizada foi a interpretativa. Conforme Triviños (1987) a análise interpretativa possibilita a análise dos dados coletados à luz da revisão da literatura selecionada.

4 A VITIVINICULTURA NA ARGENTINA, NO URUGUAI E NO CHILE

Esta seção apresenta um breve panorama dos países produtores vizinhos que competem diretamente com os vinhos nacionais.

4.1 A produção de vinhos na Argentina

A vitivinicultura Argentina encontra-se localizada em sua forma mais concentrada nas províncias de Mendoza e San Juan. Nesta região, a cultura vinícola encontra condições propícias ao seu desenvolvimento com áreas favoráveis tanto no aspecto climático quanto topográfico, ou seja, verões secos e invernos bem definidos, áreas semi-áridas em altitudes que variam de 500 a 1.500m (STEIN NETO, 1991).

A Argentina, como maior produtor de vinho da América Latina, apresenta vantagens comparativas em nível de custos médios de produção e de qualidade enológica. Nesse sentido, é preciso considerar que a Argentina apresenta preços competitivos de seus vinhos, o que pode representar uma ameaça ao setor vitivinicultor comparado com os demais países estudados.

Com o objetivo de tornar a vitivinicultura cada vez mais competitiva, diversas entidades do setor vitivinícola argentino elaboraram o Plano Estratégico Vitivinícola 2002-2020 (PLAN ESTRATÉGICO VITIVINÍCOLA ARGENTINA 2020 2005).

O *Plan Estratégico Vitivinicola Argentina 2020*, define estratégias competitivas, tais como, o posicionamento de grandes vinhos varietais argentinos nos mercados do Hemisfério

Norte visando ganhar e manter uma forte participação nas vendas de vinhos finos; desenvolver o mercado latino-americano e introduzir seus produtos específicos para esses consumidores potenciais, impulsionando o consumo de vinhos básicos de mesa; desenvolver, aproximadamente, 8.000 pequenos produtores de uva para integrá-los na cadeia vitivinícola e na cadeia do suco concentrado; construir um processo de integração tecnológica; promover o vinho *Malbec* e outras variedades emblemáticas, de preços médio a alto, associando a ícones culturais argentinos; desenvolver o enoturismo; capacitação de recursos humanos; definir políticas e normas para favorecer a adoção de práticas sustentáveis que permitam caracterizar a produção Argentina como natural e que respeita o meio ambiente; certificação de qualidade; e, indicação de procedência.

No que se refere às exportações de vinhos argentinos para o mercado brasileiro, estes representam quase um terço do total de vinhos que entram no país. No primeiro semestre de 2004, as exportações deste país alcançaram 50% a mais em comparação ao mesmo período de 2003 (DIÁRIO LOS ANDES, 2004). Os vinhos exportados para o Brasil são classificados como "vinhos jovens", com aroma e sabor específicos, vinhos básicos de mesa, cuja produção na Argentina possui excedentes.

A Argentina consome 33 L/ano/*per capita*, consumindo 87% da sua produção e o excedente, (13%), é exportado para o Hemisfério Norte, América Latina e alguns países da Ásia (INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA, 2004). Nesse sentido, os vitivinicultores argentinos têm como meta, a partir do ano de 2005, a liderança de vinhos finos.

4.2 A produção de vinhos no Uruguai

O Uruguai teve a produção de vinhos iniciada no final do século XIX com a produção concentrada nos arredores de Montevidéu, apoiada pela sólida base que a variedade *Tannat* refletiu na produção e na exportação.

Com o desenvolvimento da atividade de produção de vinhos, criou-se uma preocupação com a qualidade do processo de produção e industrialização, tornando-se estratégica a P&D de novos produtos. Isto requer do enólogo conhecimento do A*ssemblage* de variedades de *Merlot*, *Cabernet Sauvignon*, *Pinot*, entre outras.

O consumo *per capita* anual de vinho no Uruguai é de aproximadamente 32 litros, levando este país a possuir, como poucos no mundo, um consumo interno que demanda mais de 90% do vinho produzido.

Semelhante ao cenário de vitivinícola da Argentina, o Uruguai possui um excedente de produção de vinhos finos que é destinado à exportação (URUGUAY XXI, 2005). O Uruguai destacou-se pelo oferecimento de vinhos originados da variedade *Tannat*, o que permitiu o ingresso e reconhecimento internacional.

Dentre as estratégias identificadas no setor vitivinícola do Uruguai, destaca-se a reestruturação realizada pelo Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), que desenvolveu e implementou o Plano de Reorganização Vitivinícola (PRV), com o objetivo geral de alcançar uma estratégia de diferenciação voltada para a qualidade, maior valor agregado e, como resultado, a melhoria do setor (ECHEVERRÍA, 2003).

Identificou-se também uma estratégia de investimento focada na implantação de novos parreirais, contemplando diretamente os pequenos produtores que incorporaram vantagens competitivas para atuarem no setor.

Os reflexos das estratégias culminaram com a melhora da competitividade do setor e modificação da estrutura produtiva, desenvolvimento tecnológico e incremento de oportunidades de comercialização de produtos com reconhecimento internacional. O segmento governamental se destaca a redução do custo da matéria-prima da indústria vinificadora, formação diferenciada de enólogos, gerentes e administradores, oferecimento de incentivos fiscais com o objetivo de disseminar a cultura de consumo de vinhos finos e buscar uma denominação de origem visando agregar valor ao produto (ECHEVERRÍA, 2003).

4.3 A produção de vinhos no Chile

A vitivinicultura chilena desenvolveu-se desde 1548 na região próxima a Concepción, 500 Km ao sul do Santiago. As boas condições climáticas permitiram que o cultivo se estendesse na parte central do país.

No ano de 1851, foram introduzidas cepas francesas, iniciando uma reestruturação no sistema de produção com a inserção das variedades *Cabernet*, *Cot*, *Merlot*, *Pinot*, *Sauvignon*, *Semillón*, *Riesling* entre outras, que constituem a atual base de produção do Chile.

O desenvolvimento do setor vitivinícola foi percebido a partir de 1980 com a abertura econômica do país. Tais avanços justificam-se pela incorporação de tecnologias agronômicas, máquinas e equipamentos inovadores no processo produtivo.

Como estratégia mercadológica, atualmente o Chile está se posicionando para um nicho de mercado específico. Seu mercado-alvo é o consumidor de alto poder aquisitivo, exigente em termos de qualidade e apreciador de vinhos finos.

Outro aspecto que diferencia a produção chilena do resto do mundo é a sua capacidade de produzir a variedade *Carmenère*, a qual foi extinta na França pelo fungo *Phylloxera*. Desde então, o Chile explorou essa vantagem competitiva, utilizando-se da marca *Carmenère* como um símbolo nacional, o que se traduz numa diferenciação da produção vitivinícola, que permite uma identidade própria.

De acordo com a Associação das Vinícolas do Chile, o país apresenta um significativo consumo interno, aproximadamente 15L/ano/*per capita,* exportando mais de 50% de sua produção.

No Brasil, segundo a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA, 2005), o vinho chileno representou aproximadamente 31% do total de vinhos importados em 2004, mantendo sua liderança no *ranking* nos últimos três anos. Em segundo lugar aparecem os rótulos argentinos, com 28% do segmento e, em terceiro, os italianos, com 17%.

5 TENDÊNCIAS DO AGRONEGÓCIO DO VINHO NO BRASIL

A vinicultura nacional vem perdendo espaço no mercado em termos de produção e comercialização. O que se percebe é que os vinhos finos nacionais estão enfrentando uma grande competição, já que a participação dos vinhos importados cresce ano a ano.

A Tabela 1 apresenta um comparativo entre exportação e consumo (L/ano/*per capita*). O Uruguai destaca-se por consumir quase a totalidade da sua produção (90%), sendo que anualmente são consumidos 32L/ano/*per capita.*.

Tabela 1. Comparativo entre consumo interno e exportação da Argentina, Brasil, Chile e Uruguai – janeiro a novembro 2004

País	**Consumo (L/ano/*per capita*)**	**Consumo interno (%)**	**Exportação (%)**
Argentina	33	87	13
Brasil	1,8	76	24
Chile	15	50	50
Uruguai	32	90	10

Fonte: Baseado em Ibravin (2004), Inv (2004), INAVI (2005) e UVIBRA (2005)

Em contrapartida, o Brasil demonstra um consumo ínfimo ano/*per capita. Destaque especial para o consumo da* Argentina que incorporou na sua cultura gastronômica o hábito de consumir essa bebida (33L/ano/*per capita*). No caso do Chile, percebe-se que existe um equilíbrio entre consumo interno e exportação, conforme a Tabela 1.

5.1 Produção

O mercado de vinhos finos vem sofrendo diversas ameaças que influenciam significativamente as vinícolas brasileiras, gerando perda de competitividade, em especial, a identificação de políticas de preços baixos identificada pelos vinhos importados. Esta é mais uma constatação inferida neste setor do agronegócio, resultante da abertura comercial que disponibiliza uma maior variedade de produtos importados aos consumidores brasileiros.

Comparando aos demais países produtores, a qualidade do produto brasileiro é semelhante, e até mesmo igual ao importado. Entretanto, não se identificou nenhuma variedade como identidade do vinho brasileiro (símbolo nacional).

No Brasil, a diversidade edafoclimática proporciona condições para a produção de *Cabernet Sauvignon, Gamay*, *Malbec, Merlot, Sauvignon, Pinot Noir*, *Chardonnay, Pinot Blanc*, *Riesling, Sauvignon Blanc,* Isabel e Niágara Branca e Rosada (UVIBRA, 2004)

Tabela 2. Produção nacional de vinhos de 2001 a 2004 - janeiro a novembro (em litros)

Safra	Vinhos finos	%	Importados	%	Total
2001	23.771.061	46,24	27.636.075	53,76	51.407.136
2002	23.265.071	49,57	23.669.038	50,43	46.934.109
2003	21.471.457	46,09	25.113.882	53,91	46.585.339
2004	16.624.756	32,23	34.958.891	67,77	51.583.647

Fonte: Anuário Brasileiro Uva e Vinho 2005

A Tabela 2 apresenta a produção nacional de vinhos no período de 2001 a 2004, percebendo-se na análise desses quatro anos, uma estabilização na produção nos anos de 2001 e 2002, e uma diminuição significativa dos níveis de produção, em especial na comparação dos anos de 2003 e 2004, com uma queda de 22,4%.

Tais considerações estão relacionadas com um aumento gradativo das importações, aliando-se também ao consumo de outros produtos, como a sangria, espumante, suco de uva, coquetéis e demais derivados comercializados em 2004, conforme o Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2005).

5.2 Comercialização e Consumo

Um dos grandes gargalos das vinícolas nacionais é marcado pela frustração de safra, o que influencia diretamente na quantidade produzida; pela invasão dos importados e a queda do poder aquisitivo do consumidor brasileiro que opta pelo consumo do vinho de mesa.

De acordo com o Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2005), a política tributária no brasileira onera os vinhos em 42%, na Argentina o percentual é de 25%, no Uruguai e na Espanha de 16%.

Nota-se a existência de uma variação significativa entre o sistema produtivo da Argentina e o do Brasil. Afora a diferença das matrizes produtivas, na Argentina as viníferas ocupam grandes extensões, ao passo que no Brasil estão em pequenas propriedades.

Somando-se a tudo isso, o fato de o consumidor brasileiro, por uma questão cultural, sempre acreditar que o produto importado é melhor que o nacional, tem-se o panorama completo (e pouco tranqüilo) da situação enfrentada pela cadeia da vitivinicultura no país.

Na análise da Tabela 3, considerando-se vinhos brancos, rosados, tintos comuns e especiais, a comercialização total de vinhos, de janeiro a novembro de 2004, atingiu 211,64 milhões de litros, o que representa queda de em relação ao mesmo período do ano anterior, quando o volume alcançou 216,30 milhões de litros. A maior produção ocorreu em 2002, quando foram elaborados 226,92 milhões de litros. Numa comparação com o produzido em 2004, houve queda, agora, de 6,74%. O único produto que registrou aumento foi o espumante moscatel, o qual ainda apresenta volume relativamente pequeno. Em compensação, os importados elevaram em 39% a sua participação, no mesmo período.

Tabela 3. Comercialização de Vinhos - 2001 a 2004 (em litros)

Vinhos	**Janeiro a Novembro**			
	2001	**2002**	**2003**	**2004**
Branco Comum	33.753.603	34.942.244	27.389.972	28.577.844
Branco Especial	7.902	9.255	117.624	13.728
Branco Vinífera	12.906.382	11.536.717	9.148.974	7.071.459
Rosado Comum	6.591.004	7.545.036	6.560.989	5.132.324
Rosado Vinífera	485.430	607.030	567.441	302.624
Tinto Comum	158.580.948	160.924.743	160.685.668	161.246.839
Tinto Especial	268.196	242.357	83.142	45.165
Tinto Vinífera	10.379.249	11.122.324	11.755.042	9.250.673
TOTAL	222.972.714	226.928.708	216.308.852	211.640.656

Fonte: Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2004)

O consumo de vinhos finos no Brasil mantém-se estável e com um crescimento de 10,7% em 2004, no comparativo com 2003.

5.3 O mercado vitivinícola no Rio Grande do Sul

As perspectivas da vitivinicultura brasileira estão intimamente relacionadas ao futuro da indústria vinícola do Rio Grande do Sul, em particular, a Região Serrana.

O Rio Grande do Sul possui seis regiões vitivinícolas, sendo que a da Serra Gaúcha é responsável por cerca de 85% da produção nacional da uva destinada à indústria do vinho e de outros derivados. Possui ampla variedade de solo, clima, condições de exposição solar, entre outras variáveis edafoclimáticas. Em outras palavras, particularidades regionais de clima, solo e relevo conferem ao vinho aroma, cor e sabor típicos (ANUÁRIO BRASILEIRO UVA E VINHO 2005).

A cadeia produtiva gaúcha envolve 620 estabelecimentos de pequeno, médio e grande porte e 12.830 unidades produtoras de uva (IBRAVIN, 2005). Somente na Região da Serra há mais de 16 mil famílias de agricultores que têm na uva e no vinho sua principal geração de renda, mostrando a importância social da cadeia.

Conforme dados do Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2005), a organização da cadeia produtiva da uva com vistas à busca de competitividade neste setor possibilitou a expansão da produção para outras regiões do país, principalmente no Vale do São Francisco, Região Serrana de Santa Catarina, São Paulo e Bahia, o que fez com que o Rio Grande do Sul diminuísse seu *market share* para 85%, em 2004.

Dessa forma, na análise da Tabela 4, o vinho de mesa (tinto, branco e rosado) respondeu por cerca de 195 milhões de litros (71,6% do total), enquanto o suco representou 22,8 milhões de litros (8% do total), considerando-se o suco de uva concentrado, natural/integral e, adoçado e reprocessado. O vinho fino alcançou uma produção de 16,6 milhões de litros (6% do total). Os demais derivados correspondem a 13,9% do total produzido pelos gaúchos.

Tabela 4. Elaboração de vinhos, sucos e derivados no RS em 2004

Produto	Elaboração (litros)
Vinho de mesa tinto	161.292.004
Vinho de mesa branco	28.591.572
Vinho de mesa rosado	5.132.324
Vinho fino tinto	9.250.673
Vinho fino branco	7.071.459
Vinho fino rosado	302.624
Suco de uva concentrado	15.087.927
Suco de uva natural/integral	3.672.015
Suco de uva adoçado e reprocessado	4.032.096

Espumante tradicional	3.245.841
Espumante moscatel	423.304
Filtrado doce	5.699.469
Cooler	5.880.619
Sangria (quentão)	1.091.930
Agrin (fermentado acético misto)	6.983.643
Vinagres	1.766.001
Vinho composto	1.235.847
Brandy (conhaque)	2.495.041
Outros derivados	8.920.493

Fonte: Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2005)

Embora o Rio Grande do Sul apresente destaque na produção de vinhos comercializados interna e externamente, os brasileiros ainda bebem pouco vinho. Tais considerações têm levado, gradativamente, as indústrias produtoras a desenvolverem ações do setor industrial no sentido de estimular a demanda e criar oportunidades de mercado. Contrário às estatísticas de redução do consumo do vinho, o suco de uva vem ganhando mercado se beneficiando de um nicho de consumidores, já que o suco apresenta sua composição organoléptica semelhante ao vinho.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na análise dos conceitos que permeiam a estratégia, semelhante aos planos implementados nos países estudados o Brasil busca uma reorganização do setor produtivo, industrial e comercial, no sentido de desenvolver e implementar ações competitivas para fazer frente a essas ameaças, que de acordo com Porter (1998) se traduzem nos clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial, cabendo aqui esta análise que corrobora com a indústria pesquisada.

O Quadro 1 apresenta brevemente as estratégias implementadas pelos quatro países, e a repercussão/implicação destas na cadeia vitivinícola brasileira.

Quadro 1. Estratégias segundo os países e suas implicações no desenvolvimento de estratégias na cadeia vitivinícola brasileira

País	Estratégia Adotada	Implicações no desenvolvimento de estratégias na Cadeia Vitivinícola do Brasil
Argentina	Posicionamento de vinhos varietais nos mercados do Hemisfério Norte.	Forte posicionamento das vinícolas usando ferramentas de marketing que enfatizem os valores intrínsecos do vinho brasileiro.
	Desenvolver o mercado latino-americano e introduzir produtos específicos para consumidores potenciais.	Reposicionamento do setor nacional focando nichos de consumidores que apreciam vinhos de mesa, destacando a qualidade que se equipara aos importados e que não compete no fator preço.
	Desenvolver 8.000 pequenos produtores de uva e integrá-los na cadeia vitivinícola e suco concentrado.	Investimento em novas tecnologias aos produtores de uva, desenvolvendo parcerias cooperativas com instituições de pesquisa e demais agentes que contribuem diretamente para o aumento de ganhos relacionados a qualidade do produto final.
	Estratégias de marketing internacional com a criação da marca *Argentine Wines.*	Estratégias de marketing que envolve a participação em eventos, promoções nos pontos de venda, mídia que destaca os benefícios para a saúde do consumo do vinho, produção de vinhos especiais (ecológicos) para nichos específicos.
	Construir um processo de integração tecnológica.	Estratégias voltadas para a reorganização da cadeia produtiva que contemplem todos os elos, o que decorre em ganhos de competitividade.
	Promover o vinho *Malbec* e outras variedades emblemáticas, de preços médio a alto, associado a ícones culturais argentinos.	A diversidade de produção regional dificulta a identificação de variedades representativas do mercado nacional (símbolo do país). A estratégia de Indicação de Procedência é um diferencial adotado pelos produtores do Vale dos Vinhedos que alia o produto à qualidade.
	Desenvolver o enoturismo	O Brasil desenvolve o enoturismo buscando disseminar a cultura do consumo do vinho e atrair consumidores ao local de produção. Esta estratégia ganha força no Vale dos Vinhedos.
	Qualificação de recursos humanos	Iniciativas de criação de cursos (instituições de ensino) para a qualificação de profissionais de enologia.
	Definir políticas e normas que favoreçam a adoção de práticas sustentáveis na produção	A legislação ambiental brasileira tem desenvolvido medidas que forçam os agentes da cadeia a assumirem uma postura ecologicamente correta, o que decorre, como exemplo, a fabricação de vinhos ecológicos.
	Certificação de qualidade	Percebe-se ações voltadas para a adoração nas Normas ISO que atendam as exigências do mercado interno e externo.
	Indicação de Procedência	O Vale dos Vinhedos é pioneiro no Brasil com o reconhecimento de Indicação de Procedência, o que se traduz em diferencial competitivo
Chile	Nicho de mercado específico, de consumidores de alto poder aquisitivo.	As vinícolas nacionais diversificam seu *portfolio* para atender consumidores de diferentes poderes aquisitivos.
	Produtos de valor agregado (qualidade).	O Brasil foca na estratégia de melhoria da matéria-prima e processo de produção, investimento em embalagem, rotulagem e comunicação.
	Diferenciação por produzir a variedade *Carmenère.*	Por se tratar de diversas regiões produtoras, não se identifica uma variedade símbolo no Brasil.
	Estratégias de marketing internacional com a criação da marca *Andes Wines.*	Criação da marca *Wines from Brazil.*
	Investimento em P&D.	A competitividade está forçando o setor a investir progressivamente recursos financeiros, desenvolvendo parcerias com a Embrapa, Sebrae, Apex, Emater, Uvibra, Ibravin, entre outras instituições.
Uruguai	Qualidade do processo de produção e industrialização.	As duas vinícolas estão investindo não só na qualidade, mas também na modernização da infra-estrutura de produção (máquinas e equipamentos).

	Qualificação de recursos humanos (enólogos)	Parcerias com universidades e centros de ensino para qualificar profissionais para atuarem no controle de qualidade do produto final
	Investimento em P&D de novos produtos	No Brasil os recursos financeiros muitas vezes são escassos, dada falta de competitividade das vinícolas nacionais para concorrer com os produtos importados
	Produtos diferenciados de acordo com as variedades regionais (*Tanna*t).	De acordo com as inferências anteriores, esta iniciativa não foi identificada no Brasil
	Produto de qualidade a baixos custos	Este é o principal gargalo enfrentado pelas vinícolas, uma vez que os altos impostos que oneram toda a cadeia produtiva
	Produtos internacionalmente reconhecidos	Iniciativas de ações focadas na Indicação de Procedência e Denominação de Origem são vistas como diferenciais competitivos frente aos mercados mais exigentes
	Estratégia de investimento em novos parreirais de pequenos produtores	A Cooperativa Aurora se destaca no segmento principalmente pela sua constituição, possuindo cerca de 1.300 associados, sendo na maioria pequenos produtores
	Incentivos fiscais governamentais	As vinícolas são alvos da falta de uma política de desenvolvimento que fortaleça e torne competitivo internacionalmente o setor nacional
	Denominação de Origem	O Vale dos Vinhedos além de possuir a Denominação de Origem, também possui o *status* de Indicação de Procedência.

Fonte: Baseado no Plan Estratégico Argentino Vitivinícola 2020 (2005), Plano de Reorganização Vitivinícola Uruguaio (2005) e Uruguai XXI (2005).

6.1 Estratégias da Cooperativa Vinícola Aurora e Vinícola Miolo

A Cooperativa Vinícola Aurora teve como marco referencial do início das suas atividades o ano de 1931, onde dezesseis famílias produtoras de uva da região de Bento Gonçalves/RS se organizaram de forma cooperada para viabilizarem competitivamente a produção vitivinífera. A Aurora conta com mais de 1.200 famílias associadas responsáveis pela produção média de 46 milhões de quilos de uvas, que resultam em aproximadamente 35 milhões de litros de vinho/ano.

Para conseguir bons resultados, a Aurora precisa equilibrar a dupla característica - o aspecto social e o econômico -, primando pelo desenvolvimento das famílias associadas e da comunidade onde está inserida, pois esses fatores são princípios cooperativos que se baseiam em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia e participação, acreditando que a responsabilidade social e ambiental caminha juntamente com a visão lucrativa da cooperativa, o que viabiliza a produção, principalmente dos pequenos produtores na ótica da sustentabilidade do negócio.

A segunda empresa estudada, a Vinícola Miolo, teve origem em 1897, período em que o país recebeu Giuseppe Miolo, um dos milhares de imigrantes italianos que vieram em busca de novas oportunidades que se concretizaram e, na década de 1970, foi pioneiro no plantio de uvas finas.

Já na década de 1980, uma crise atingiu as cantinas que dificultou a comercialização, forçando a empresa, a partir de 1989, a produzir o seu próprio vinho para a venda a granel para outras vinícolas, surgindo, então, a Vinícola Miolo. Em 1994, a empresa lançou seu próprio vinho, desencadeando um crescimento rápido, de tal maneira que atualmente é uma das maiores e mais bem equipadas vinícolas do país, com investimentos constantes em tecnologia, recursos humanos e no próprio consumidor, principalmente com o que diz respeito ao Projeto de Expressão do *Terroir* Brasileiro.

A Miolo, de capital privado, realizou alianças estratégicas, cujos resultados estão sendo vistos no Vale do São Francisco e na Serra Gaúcha. Pensando no futuro, organizou um Planejamento Estratégico projetado para vinte anos, sendo elaborado no ano de 2002.

Quanto às estratégias adotadas pela Cooperativa Vinícola Aurora e Vinícola Miolo, o Quadro 2 apresenta brevemente as estratégias identificadas na coleta de dados nas duas empresas.

Quadro 2. Estratégias adotadas pela Cooperativa Vinícola Aurora e Vinícola Miolo

Estratégias	**Cooperativa Vinícola Aurora**	**Vinícola Miolo**
Busca de novos mercados em função da oferta nacional de importados	Exportação do "Sangue de Boi" no Japão e Paraguai, marca *Amazon* para a Europa *Marcus James* para os Estados Unidos	Foco no mercado de vinhos finos em detrimento dos vinhos de mesa
Equiparação dos padrões tecnológicos brasileiros aos níveis internacionais	Investigação de mercado de demanda incorporando novas variedades com testes nos centros tecnológicos próprios, além de investimentos em máquinas e equipamentos.	Contratos integrados com produtores fornecedores (fornecimento de mudas e assistência técnica). Investimentos na modernização de estrutura produtiva também foi identificado.
Exploração de nichos de mercado (consumidores com baixo poder aquisitivo).	Apresenta nichos de consumidores de diversas classes que se estendem desde o consumo corrente (vinhos comuns) até os vinhos finos de reserva (produzidos para consumidores mais exigentes).	Foco no segmento de vinhos finos, investindo na diferenciação. Produtos classificados como "seleção", "*premium*" e "*super premium"*.
Estratégia de preço focada na embalagem.	A cooperativa adota esta estratégia comercializando vinhos comuns em embalagens de garrafões e *tetra-pak.*	Não foi percebida esta estratégia na Miolo.
Investimento na qualidade do produto (vinhos finos).	Processos crescentes de melhoria do padrão de qualidade em comparação aos produzidos antes da concorrência com os importados.	A principal vantagem competitiva da Miolo são investimentos em tecnologias de processo de produção, o que influencia a qualidade do produto final.
Aumento do *portfolio* de produtos derivados de uva.	Produz desde o vinho de mesa, passando pelo vinho fino, espumantes, *coolers*, sucos e filtrados doces.	A empresa não busca a grande diversificação, preferindo manter sua tradição na produção de vinhos finos.

Exploração das condições edafoclimáticas que favorecem a produção de espumantes.	Não foram identificados investimentos expressivos nos espumantes, percebendo que são poucos os fornecedores das variedades específicas, encontrando dificuldades para desenvolvimento deste produto no mercado em razão do consumidor ainda confundir o filtrado doce com o espumante.	Pouca exploração das condições edafoclimáticas para produção de espumantes na Serra Gaúcha. Em função do menor custo de produção, melhor qualidade e a inexistência da sazonalidade no Vale do São Francisco, este produto ganhou escala de produção nesta região em detrimento da Serra Gaúcha.
Estratégias de marketing internacional com a criação da marca *Wines From Brazil* (consórcio de empresas).	As vinícolas gaúchas estão conseguindo espaço no mercado internacional impulsionadas pela formação do consórcio "*Wines from Brazil*". Criado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (Fiergs), com o apoio da Agência de Promoção das Exportações (APEX), o consórcio contribui na exportação para o mercado externo.	
Cooperação técnica de instituições públicas e privadas.	As duas vinícolas desenvolvem mecanismos de cooperação técnica além de possuírem nas suas plantas Centros Tecnológicos, onde as ações de P&D se complementam com as instituições de apoio: Emater, Sebrae/RS, Embrapa, APEX-Brasil, Ibravin, Uvibra, Secex e Universidades.	
Participação em feiras internacionais do setor.	A estratégia se resume em definir a feira, conhecer as características do mercado e os agentes, preparando as empresas participantes e divulgando a participação dos empresários.	
Indicação de procedência.	A indicação de procedência é um passo importante na busca para obter a denominação de origem controlada, certificação concedida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). A indicação de procedência busca estabelecer uma série de normas que garantam o nível dos produtos de uma área geográfica.	
Desenvolver o Turismo rural e Enoturismo.	Tais iniciativas foram identificadas nas duas empresas pesquisadas que se traduz em iniciativa de marketing que corrobora com o aumento do consumo e divulgação das marcas dentre os consumidores apreciadores do vinho.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode perceber no Quadro 2, as vinícolas enfrentam um grau de rivalidade até então não experimentado pelo setor vitivinícola nacional. Seus concorrentes, Argentina, Chile e Uruguai, utilizam estratégias diversas para se posicionarem competitivamente no mercado, percebendo que esta competição se dá com uma agressividade progressiva.

Na identificação dos elementos críticos do macroambiente, o setor começa a se organizar através do desenvolvimento do Plano Estratégico para a Cadeia Vitivinícola do Estado, como uma 'visão' projetada até o ano de 2025, com um investimento total previsto de R$ 541 mil. Esse programa apontará as diretrizes para a cadeia produtiva da uva e do vinho para os próximos 20 anos, que contempla na sua essencia seis áreas críticas: mercado, tecnologia, legislação, logística, gestão empresarial e estrutura, o que culminará com a compilação do 'Plano Visão 2025' (ANUÁRIO DA UVA E DO VINHO, 2004).

Nessas circunstâncias, a avaliação das estratégias identificadas do Quadro 2, evidencia-se uma postura voltada para a busca e exploração de novos mercados e nichos de consumidores potenciais, notando que a Cooperativa Vinícola Aurora busca alcançar uma vantagem competitiva através da diversificação de seu *portfolio* que, de certa forma, acaba atingindo consumidores específicos de diferentes classes sociais e hábitos de consumo. No

entanto, a Vinícola Miolo foca-se em consumidores com maior poder aquisitivo e exigentes quanto à qualidade do produto que consomem.

Outra alternativa desenvolvida incorpora os conceitos de marketing que se traduzem em participação em eventos e feiras para difundir o produto e a marca das empresas, além de disseminar os hábitos saudáveis de consumo do vinho. Porém, não se pode dizer que esta seja uma estratégia diferenciada, pois todos os grandes países exportadores buscam participar dos maiores eventos vinícolas do mundo, tornando assim seus vinhos conhecidos, sendo o Chile o maior exemplo disso, seguido da Argentina e Uruguai. O importante é que o setor vinícola nacional já está obtendo resultados positivos devido à melhoria da qualidade obtida nos últimos anos.

Um atrativo para incrementar as estratégias de divulgação dos produtos e das empresas é o enoturismo, que unem profissionais especializados em marketing vitivinícola e turismo, com o objetivo de transformar os consumidores em grandes admiradores e seguidores fiéis deste produto.

A Indicação de Procedência foi desenvolvida com o intuito de reforçar a criação de uma estratégia global que contribua para a competição internacional. O selo, além de aumentar a competitividade dos vinhos da região, representa a primeira etapa no estabelecimento de uma Denominação de Origem. Entretanto, a obtenção de Denominações de Origem já é fato consumado entre nossos maiores concorrentes internacionais, principalmente no Chile. A Argentina também possui áreas com Denominação de Origem e o Uruguai busca melhorar este aspecto. Todos os países envolvidos na competição se valem das suas características edafoclimáticas específicas para promoverem seus produtos, visto que nas regiões produtoras existem determinadas variedades que se adaptam bem e que propiciam a obtenção de vinhos com conceitos únicos.

A pesquisa ainda possibilitou realizar inferências não só no caso dos vinhos de mesa e finos, mas também foi identificada uma grande oportunidade, até então explorada em baixa escala, especificamente na produção de espumantes. Essas considerações ganham força na análise da região do Vale dos Vinhedos, sendo este classificado como uma das melhores regiões do mundo para se produzir vinhos espumantes de qualidade. Tal oportunidade pode decorrer em um diferencial para a Cooperativa Vinícola Aurora que contribui diretamente para destacar seus espumantes e alcançar excelente reputação no mercado internacional, que se traduz por premiações, apresentando uma alternativa para o Brasil tornar-se um produtor reconhecido dessa bebida.

Para tanto, estas considerações merecem pesquisa específica que contribua para geração de conhecimento no que se refere à adoção de estratégias que poderão impulsionar o setor de produção.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário da vitivinicultura vem consolidando seu *status* de atividade estratégica para o agronegócio nacional. Em se tratando de competitividade e identificando que existem diversas ameaças à estabilidade do setor vitivinícola brasileiro, dentre elas a presença de concorrentes externos qualificados, a tributação excessiva, o baixo poder aquisitivo do mercado consumidor e a falta de identidade do produto nacional, emerge a necessidade do setor de identificar potencialidades e oportunidades da vitivinicultura.

A cadeia produtiva do vinho ingressou numa realidade empresarial até então não experimentada, sendo imprescindível para o alcance de ganhos competitivos, investimentos em tecnologia e modernização dos vinhedos e unidades industriais, além de implementar ações de marketing na divulgação dos produtos junto aos mercados potenciais, percebendo que estas estratégias adotadas pela indústria nacional, de certa forma, são similares e se justapõem àquelas implementadas pelos países concorrentes na produção de vinhos, ou seja, Argentina, Uruguai e Chile, uma vez que disputam a preferência dos mesmos consumidores.

Segundo o tema que se propôs, percebeu-se que as organizações enfrentam desafios competitivos interessantes e dinâmicos que devem inserir nas suas práticas gerenciais a postura voltada para a elaboração de estratégias duradouras. Assim, torna-se relevante pensar estrategicamente que contribui para o aumento da probabilidade da empresa levar a bom termo o processo estratégico que permitirá que esta desenvolva habilidades e conhecimentos para o seu progresso e sucesso.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Implantação da administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO 2004. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2004. 136 p.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO 2005. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2005. 136p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENOLOGIA. Concursos. Disponível em <http://www.enologia.org.br/home_18_08_04.html >. Acesso em 27 de maio de 2005.

ASSOCIAÇÃO DAS VINÍCOLAS DO CHILE. Disponível em: <http://www.andeswines.cl>. Acesso em 24 de fevereiro de 2005.

BINOTTO, E.; PEDROZO, E.A. **O Comportamento Adaptativo na Cadeia Produtiva do Leite no RS – Estudo de Caso**. **Seminário de Administração Rural**. Itajaí, SC, 2000.

DAY, G. Deciding How to compete. **Planning Review**. p. 18-23, sep./oct. 1989.

DIÁRIO LOS ANDES – Mendoza, Argentina, Artigo de Federico Brusotti, 15/12/2004. Disponível em: <http://www.losandes.com.ar/nota.asp?nrc=227440> . Acesso em: 3 mai. 2005.

ECHEVERRÍA, G. **La Viticultura en el Uruguay**. Montevideo: Universidad de la Republica, Faculdad de Agronomia. 2003. Disponível em: <http://www.fagro.edu.uy/ira/web/VitiviniculturaUruguayEcheverria.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2005.

GETZ, G.; STURDIVANT, F. The nuts and bolts of formulating differentiation strategy. **Planning Review**. p. 4-9, sep./oct.1989.

HITT, M.; IRELAND, R. I.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. **Brasil Vitivinícola 2003**. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/>. Acesso em: 17 abr. 2005.

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. **Brasil Vitivinícola 2004**. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/>. Acesso em: 17 abr. 2005.

INV - Instituto Nacional de Vitivinicultura da Argentina. **Estatísticas 2004**. Disponível em: <http://www.inv.gov.ar/Fr_inv.htm>. Acesso em 25 jun. 2005.

INAVI – Instituto Nacional de Vitivinicultura del Uruguay. **Estatísticas Vino.** Disponível em: <http://www.inavi.com.uy/data/home.asp> Acesso em: 29 de junho de 2005.

LEVITT, T. Sucesso no Marketing através da Diferenciação (de qualquer coisa). **Coleção Harvard de Administração.** v. 5, p. 53-74, 1986.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTEVIDEO. **Productivo del Pais**. Disponível em: <http://www.montevideo.gub.uy/publicaciones/mvd2004/productivo.pdf> Acesso em: 20 abr. 2005.

OHMAE, K. Global Logic of Strategic Alliances. In: Global Strategies: insights from the world's leading thinkers. **The Harvard Business Review Book Series**. Boston: p. 109-28, 1994.

PLAN ESTRATÉGICO ARGENTINA VITIVINÍCOLA 2020. Disponível em: <http://www.inta.gov.ar/info/documentos/planvit.pdf>. Acesso em: 3 maio. 2005.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (orgs.) **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362p.

RHODEN, M. I. S. **Método para Desenvolvimento de Administração Estratégica para Pequenas Empresas.** Florianópolis: Engenharia da Produção/UFSC, 2000 (Tese de Doutorado).

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In: BATALHA, Mário Otávio (org.). **Gestão agroindustrial.** 2ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2001.

STEIN NETO, B. E. **A vitivinicultura do RS e a integração econômica Brasil-Argentina.** Porto Alegre: Iepe/Ufrgs, n. 142, 1991. 141p. (Tese de Mestrado em Economia Rural).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URUGUAY XXI. Exportaciones: El Sector Vino**.** Disponível em: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/pdf/Sector%20Vino-clo.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2005.

UVIBRA - União Brasileira de Vitivinicultura. **Produção e Comercialização de Vinhos e Derivados**. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm>. Acesso em: 17 abr. 2005.