



B142

As estratégias internacionais das vinícolas do Brasil e do Uruguai: estudos de casos

Sônia Unikowsky Teruchkin – Fundação de Economia e Estatística/RS;
Walter Meucci Nique – PPGA/EA/ UFRGS.

Resumo: Este artigo analisa as estratégias adotadas pelas vinícolas do Brasil e do Uruguai para enfrentar as alterações ocorridas no mercado mundial de vinhos. Para tanto, foram realizadas duas pesquisas qualitativas. Na primeira, após um levantamento de dados e de informações em fontes secundárias foram feitas entrevistas em profundidade com especialistas em vinhos no Brasil e no Uruguai. Posteriormente, foi feita uma pesquisa exploratória, através do método de estudos de casos múltiplos com duas unidades de análise, em cada caso. Foram realizadas entrevistas em profundidade em cinco vinícolas no Brasil e quatro no Uruguai. De acordo com a análise de conteúdo realizada, foi confirmado o previsto na literatura sobre estratégias. A globalização afetou, de forma direta ou indireta, as estratégias para os vinhos finos. Enquanto as estratégias de produtos e produção foram semelhantes em todas as vinícolas participantes da pesquisa, nas estratégias de mercados e distribuição, nota-se maiores similaridades entre as empresas de um mesmo país e maiores diferenças entre vinícolas de diferentes países. No que se refere às alianças estratégicas com empresas estrangeiras, elas estão mais avançadas no Uruguai. Não obstante a complexidade de se definir o que é estratégia e as diferenças das vinícolas pesquisadas e de seus ambientes externos, os estudos de casos investigados possibilitam a generalização analítica.

Área temática: Estratégias Internacionais das empresas brasileiras e dos países emergentes

Palavras-chave: Estratégias Empresariais, Vinhos Finos, Vinícolas – Brasil, Vinícolas – Uruguai.

Les stratégies internationales des entreprises vinicoles du Brésil et de l'Uruguay : études de cas

Résumé : Cet article analyse les stratégies adoptées par les entreprises vinicoles du Brésil et de l'Uruguay pour faire face aux modifications survenues sur le marché mondial des vins. Pour ce faire, deux recherches qualitatives ont été réalisées. Dans la première, un recueil de données et d'informations issues de sources secondaires a été suivi d'entretiens en profondeur de spécialistes des vins au Brésil et en Uruguay. Puis il a été procédé à une recherche exploratoire à travers l'étude de cas multiples, avec deux unités d'analyse dans chaque pays. Cinq productrices de vins brésiliennes et quatre uruguayennes ont été interviewées. L'analyse de contenu va dans le sens de ce que décrit la littérature sur les stratégies. La mondialisation a affecté, directement ou indirectement, ces stratégies. Si les stratégies de production sont semblables dans toutes les entreprises analysées, pour les stratégies de marché et de distribution les similarités sont plus grandes entre les entreprises d'un même pays et les disparités plus grandes entre des entreprises de pays différents. En ce qui concerne les alliances stratégiques avec des entreprises étrangères, les entreprises uruguayennes sont beaucoup plus en avance que les entreprises brésiliennes. Malgré la difficulté à donner une définition de la stratégie, des différences entre les entreprises analysées et de leurs environnements externes, les études de cas permettent cependant d'aboutir à une généralisation analytique.

Champ thématique : Stratégies internationales des entreprises brésiliennes et des pays émergents

Mots-clés : stratégies des entreprises, vins fins, entreprises vinicoles

1. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados originou profundas transformações nas empresas e alterou, muitas vezes, as vantagens competitivas existentes, com reflexos sobre a competitividade e as estratégias empresariais. Atualmente, existem poucos negócios que não estão expostos à concorrência externa, o que obriga os empresários locais a superarem os referenciais do mercado interno e a terem como parâmetro à prática internacional. Portanto, a globalização ocasionou, ao

mesmo tempo, novas oportunidades e grandes desafios. Novos produtos, processos de produção e de distribuição surgem constantemente e alguns preços vêm caindo no comércio internacional, pelo incremento da oferta, alteração de insumos, processos e canais de distribuição. Em decorrência, as empresas passaram, muitas vezes, a ter necessidade de inovar, desenvolvendo novas idéias e práticas, criando novas estratégias ou reformulando as antigas.

Nesse cenário, o mercado mundial de vinhos nestas últimas décadas se alterou, com o surgimento de novos e importantes atores no mercado, em distintas regiões, e com a ocorrência de inúmeras aquisições, fusões e alianças estratégicas entre empresas domésticas e estrangeiras, aumentando a concorrência em todos os mercados, com reflexos sobre as vinícolas já instaladas. E a resposta a esses novos desafios não depende só da empresa, bem como, segundo Porter (1996), da estrutura industrial assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

No Uruguai os vinhos são classificados de acordo com Regulamento Vitivinícola do Mercosul em: vinhos de mesa, leves, finos, espumantes naturais, frisantes, gaseificados, licorosos e compostos, cada um dos quais com suas características peculiares (MERCOSUR, 1996). Entretanto, como o Brasil ainda não internalizou o Regulamento do Mercosul¹, os vinhos são classificados em: de mesa (vinho frisante ou gaseificado; vinhos finos ou nobres; vinhos especiais e vinhos comuns ou de consumo corrente); leve; champanha ou espumante; licoroso; composto. (BRASIL, 1988). Todos os vinhos finos são feitos com *vitis viníferas*, que é o nome botânico das uvas de origem européias, e apresentam um conjunto de qualidades organolépticas próprias. Já os vinhos de mesa podem ser produzidos com uvas americanas, de menor qualidade, e tem um menor controle de qualidade. Não sendo um produto homogêneo, seu preço normalmente se eleva à medida que se passa para níveis superiores de qualidade.

Deve-se ter presente, por um lado, que as vinícolas que atuam apenas no mercado doméstico também estão sujeitas ao ambiente competitivo, atual e potencial, dos mercados interno e externo e necessitam tomar como referência o padrão de competitividade internacional. Por outro, os mercados internacionais são um meio da empresa crescer, melhorar sua posição competitiva e consolidar sua performance financeira, onde as estratégias de marketing internacional constituem um componente crítico.

A maior exposição à concorrência internacional representou uma ameaça para algumas empresas de vinhos de menor competitividade, e colocou as questões da inovação, da produtividade, da qualidade e dos custos, entre outros, como relevantes para enfrentar a competição com empresas localizadas em qualquer parte do mundo que têm, agora, maiores facilidades de entrar em todos os mercados.

Este artigo analisa as estratégias adotadas pelas empresas vinícolas do Brasil e do Uruguai para enfrentar as alterações ocorridas no mercado mundial de vinhos. Para tanto foram realizadas duas pesquisas qualitativas no Brasil e no Uruguai² visando identificar as estratégias de comercialização adotadas; determinar as fusões, aquisições e alianças estratégicas realizadas com empresas estrangeiras e seus resultados em termos de alterações estratégicas; e avaliar as conseqüências do processo de globalização para as indústrias de vinho.

Visando poder comparar as estratégias das vinícolas entre países com diferentes formações históricas e sociais bem como com distintos tamanhos econômicos frente às mudanças do ambiente mundial, este artigo está estruturado em cinco partes. Após esta introdução são apresentados o referencial teórico, o método e os resultados da pesquisa para, por fim, fazer as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

¹ Para entrarem em vigor, os tratados assinados devem ser ratificados pelos respectivos parlamentos nacionais. Para maiores detalhes ver: Teruchkin (1999); Teruchkin e Nique (2001).

² Estas pesquisas fazem parte das realizadas para obtenção do título de Doutorado na EA/UFRGS. Para maiores detalhes ver Teruchkin (2005).



2.1 As estratégias empresariais

As rápidas mudanças econômicas, sociais e tecnológicas com a integração dos mercados mundiais, acentuada pelo aprofundamento dos processos de integração, têm ocasionado grandes transformações nas organizações e levado as empresas a alterar ou adaptar suas estratégias, visando criar vantagens competitivas e melhorar sua performance.

Entretanto, a palavra estratégia pode ter um grande número de significado. As estratégias tanto podem ser vistas como “uma combinação única de valor”, segundo Porter (1989, 1996, e 1998), ou decorrentes de um processo de melhorias para que a empresa possa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; MINTZBERG, 2001; MOTTA, 1993; QUINN, 2001).

A estratégia, como perspectiva ou “maneira de fazer as coisas”, depende dos valores existentes em uma empresa, que são fortemente influenciados pelo sistema de valores nacionais e inter-relacionados, em maior ou menor grau, aos valores dos seus fundadores e dos administradores do topo (HOFSTEDE, 1985; JOHNSON, 1999; SCHEIN, 1984).

As estratégias estão sujeitas, em grande parte, de como os detentores de poder nas empresas percebem a sua situação frente à concorrência (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999). Assim, condições da indústria são importantes na medida em que são percebidas por aqueles que tomam as decisões. E, como a cultura influencia o estilo de pensar, ela “influencia o processo de formação de estratégia” (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.197). Portanto, distintos atores podem perceber o mesmo fenômeno de maneiras diversas, o que explica como empresas do mesmo setor atuam de forma diferente, frente às condições dadas.

Dada a possibilidade de conceituar a estratégia de várias maneiras, estas podem ser analisadas sob diferentes prismas, os quais podem ser complementares ou divergentes (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Assim, o processo estratégico, que engloba a formulação e a implementação de estratégias, pode ser distinto entre as empresas, pois não existe uma estratégia única ou melhor.

2.2 As estratégias nos mercados internacionais

As empresas buscam oportunidades no mercado internacional como forma de expandir seu mercado, obter recursos tecnológicos e/ou de capital, insumos de melhor qualidade e de menor preço, novos canais de distribuição, dentre outros. Portanto, a internacionalização pode possibilitar a extensão do ciclo de vida da demanda dos produtos e a extensão da vida útil da tecnologia da empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Pode ser um meio da empresa crescer, melhorar sua posição competitiva e consolidar sua performance financeira.

O incremento da concorrência em todos os mercados atraiu novas empresas aos mercados domésticos e obrigaram as empresas multinacionais, já instaladas em vários mercados, a redefinir suas estratégias. Algumas se retiraram dos mercados, optando por abastecer os mercados locais através de exportações; outras racionalizaram suas operações para defender e incrementar a sua participação no mercado, basicamente por meio de estratégias defensivas em relação às importações; e houve aquelas que alteraram seus investimentos, tendo em vista as modificações no contexto sub-regional e internacional, com a formação dos blocos econômicos (MORTIMOR; PERES, 2001).

O nível de concorrência e as diferenças entre os consumidores são algumas das variáveis que podem afetar decisivamente a escolha das estratégias (RAMARAPU; TIMMERMAN; RAMARAPU, 1999).

Em geral, as multinacionais formulam e implementam estratégias específicas para cada mercado, dada a suposição de que existem diferenças nos gostos e preferências dos consumidores de diferentes culturas, ou seja, cada país no qual negociam é único. As estratégias mais usadas são a segmentação de produto; a segmentação de mercado; e a segmentação de especialidade (HUTT; SPEH, 2002, p. 250).

As empresas multinacionais podem usar quatro tipos de estratégias: padronizadas; de produto e de marketing, adaptadas localmente para produtos diferenciados; mistas, isto é, adaptadas para as grandes unidades de negócios e padronizadas para as pequenas; e específicas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).



Mas, algumas empresas concentram as suas atividades em um país, a partir do qual atendem o mercado mundial. Em geral, desenvolvem estratégias padronizadas em todos os países e se caracterizam pela uniformidade do produto. Entretanto, elas não produzem necessariamente produtos homogêneos para todos os mercados, nem atuam globalmente com toda a sua linha de produtos.

Em geral, as empresas, para entrar em mercados usam como estratégias de marketing: nomeação de distribuidores ou representantes; acordos de complementação industrial, de cooperação comercial e de distribuição; construção ou aquisição de novas plantas, associações, fusões, aquisições e *joint ventures*, as quais são apresentadas a seguir

Fusões e aquisições

As fusões e aquisições (F&A) entre empresas de diferentes países são uma das formas de penetrar rapidamente em novos mercados. As aquisições podem ser parciais, como uma forma de associação em outra empresa, ou totais. As F&A podem ocorrer entre empresas de um mesmo segmento de produtos ou serviços, visando economias de escala e escopo e elevação de *market-share*, e entre empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva, para obter maior controle das atividades desenvolvidas, assegurar o fornecimento e/ou preço da matéria-prima e ter maior facilidade na distribuição de produtos.

Alianças estratégicas

Diante do aumento da complexidade dos mercados internacionais, as parcerias têm se revelado como uma das alternativas para firmar-se na nova ordem econômica, social e política. Com o apoio de um parceiro local a empresa procura minimizar os riscos de entrada pelo conhecimento das práticas do mercado, do sistema de regulação e dos gostos e costumes do consumidor, bem como pela possibilidade de maior acesso ao meio empresarial e ao sistema institucional. Desta forma, o investimento é reforçado e o capital necessário reduzido.

Embora seja um meio rápido de expansão no mercado internacional, permanecem os riscos de choques culturais entre empresas de diferentes países, tornando as taxas de sucesso em fusões e alianças internacionais pequenas. Segundo Porter (1993) e Keegan e Green (2000), as principais desvantagens são os custos em termos estratégicos e organizacionais, dado os problemas de coordenação com o associado, pelo fato de que os sócios são potenciais concorrentes futuros e ficam com parte dos lucros. Com frequência, os recursos são transitórios e as alianças instáveis, podendo ser dissolvidas, falhar ou evoluir para uma fusão.

As alianças estratégicas podem assumir diferentes classificações, dependendo da tipologia usada. Quanto aos modelos de alianças estratégicas, Lorange e Roos (1996) propõem uma divisão baseada em duas dimensões de recursos: dinheiro e recursos organizacionais a serem colocados e recuperados. Como decorrência, são definidos quatro modelos de alianças estratégicas: acordo provisório, consórcio, *joint venture* baseada em projeto e *joint venture* plena.

À medida que aumenta os níveis de integração e o grau de interdependência entre os parceiros cresce a complexidade e risco da parceria. Quanto aos riscos, pode-se classificar as alianças, em ordem crescente, em acordos contratuais (também denominados de licenciamento), que envolvem os contratos de produção, de distribuição, de prestação de serviços, de assistência técnica, de licença de marcas e de patentes; os consórcios; e as *joint ventures*.

No caso das licenças ou contratos, uma firma multinacional concede acesso a uma empresa nacional o direito de uso de seus processos de produção, tecnologia, procedimentos de marketing, marca ou patente, mediante pagamento. Destacam-se os acordos de produção e de distribuição.

Os acordos de produção são empregados quando a tecnologia de produção é amplamente disponível e quando o marketing é crucial para o sucesso do produto. Em geral, a principal vantagem é em relação a custos, principalmente em operações intensivas no uso da mão de obra (JEANNET; HENNESSEY, 1995). Entretanto, existe o risco do licenciado, através da aprendizagem junto ao licenciador, acabar por se tornar um importante concorrente futuro (KEEGAN; GREEN, 2000). Por sua vez, nos contratos de distribuição as empresas locais fazem

acordos com empresas de diferentes países para usar os canais de distribuição já existentes, dados os elevados custos de ter redes próprias de comercialização.

O consórcio de empresas, de acordo com Cateora (1996), tem duas características: envolve um grande número de participantes e freqüentemente opera em países ou mercados em que nenhum dos participantes seja ativo no momento. O consórcio de exportação é formado por empresas locais concorrentes ou com linhas complementares para entrar em novos mercados e ampliar as vendas externas em conjunto. Através do consórcio de exportação, as empresas participam em feiras, mostras e missões no exterior, diminuindo os custos e os riscos, que são compartilhados entre os consorciados.

Dentre as alianças estratégicas, as *joint ventures* apresentam-se como as mais complexas, pelo fato de os parceiros de diferentes países formarem uma nova empresa, com participações similares ou diferenciadas. Porém as diversidades interculturais interferem nas relações intra e interorganizações, que podem gerar conflitos na forma de gerenciamento. A teoria dos custos de transação tem sido a lente teórica dominante usada no estudo de *joint ventures*, explicando-as em termos de fracasso de mercado.

As alianças são empregadas como instrumentos para ampliar ou fortalecer as estratégias existentes e, só muito raramente, para criá-la (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Por isso, Thompson e Strikland (1996) afirmam que as alianças estratégicas são mais efetivas para combater as desvantagens competitivas do que em ganhar vantagens competitivas. Mas, novas estratégias podem emergir de parcerias entre organizações (MINTZBERG; LAMPEL, 1999). Essas parcerias podem alterar as relações de poder entre as empresas e colocar frente à frente os diferentes valores das empresas. Quando se tratam de alianças entre empresas de distintos países, este confronto pode ser maior.

3. MÉTODO

Para analisar as estratégias das vinícolas brasileiras e uruguaias foram realizadas pesquisas exploratórias e qualitativas. A pesquisa exploratória permite que se obtenha novas percepções ou idéias sobre determinado assunto, aumentando a familiaridade com o objeto de estudo e possibilitando formular problemas mais precisos de investigação ou desenvolver hipóteses, bem como estabelecer prioridades para futuras pesquisas (CHURCHILL, 1995; SAMPIERI; COLLADO; PILAR, 1994). A seguir são apresentadas as pesquisas denominadas, respectivamente, de fase preparatória e pesquisa qualitativa.

3.1 Fase preparatória

Esta fase constou de duas etapas complementares: uma pesquisa de dados e informações em fontes secundárias e outra em fontes primárias, através de entrevistas em profundidade com especialistas, para obter maior nível de compreensão da temática a ser estudada e de informações indispensáveis para preparar a pesquisa da fase seguinte, realizada junto às empresas. Essa fase ainda tornou-se mais relevante, por se tratar de uma pesquisa internacional.

Pesquisa em fontes secundárias

Esta pesquisa teve por objetivo determinar as principais características dos mercados mundial e regional de vinhos, bem como a evolução deste segmento no Brasil e no Uruguai, tendo em vista as principais políticas adotadas e seus reflexos sobre o setor de vinhos. Essa fase incluiu várias fontes de evidências, tais como: levantamento bibliográfico dos estudos e pesquisas realizados; informações sobre as vinícolas nos dois países e de instituições, em vários países, ligadas à área de vinho; levantamento da legislação referente aos vinhos nos dois países e no Mercosul.

Os dados secundários, de acordo com Malhotra (2001), são, em geral, de acesso mais fácil e rápido e podem fornecer critérios valiosos para a obtenção e para a interpretação dos dados primários. A pesquisa realizada subsidiou as entrevistas com os especialistas bem como as entrevistas qualitativas realizadas posteriormente nas vinícolas selecionadas, à medida que



propiciou o entendimento de alguns conceitos básicos e peculiaridades do segmento de vinhos, além de uma visão histórica, social e econômica deste.

Entrevistas com expertos na área vinícola

A entrevista em profundidade é um método bastante utilizado para a obtenção de dados qualitativos. Ela é direta e pessoal e, mesmo com um roteiro prévio, a ordem da formulação das perguntas é influenciada pelas respostas dos entrevistados sendo, pois, relevante o papel do entrevistador para obter todas as respostas. Ademais, algumas explicações e comentários dos entrevistados podem oferecer valiosas contribuições para o pesquisador (MALHOTRA, 2001).

Para as entrevistas foi feito um roteiro prévio o qual foi submetido a um pré-teste com dois executivos. Uma vez validado o roteiro, selecionou-se pessoas, por conveniência e julgamento, em função da possibilidade de contribuição com o trabalho. Todas as entrevistas foram agendadas com antecedência e o entrevistado era informado dos objetivos da pesquisa e da duração provável da entrevista.

Foram entrevistadas oito pessoas no Brasil, nos meses de abril e maio de 2002, sendo quatro diretores de empresas, dois executivos de importantes instituições da área de vinhos, um diretor de uma empresa importadora de vinhos e um consultor de empresas na área de vinhos.

No Uruguai o roteiro foi versado para o espanhol e foram selecionadas sete pessoas: três executivos de vinícolas exportadoras; um de uma empresa comercial de grande porte de vinhos; dois executivos de importantes instituições, uma ligada à área de regulação do setor e outro à de exportação e, por fim uma pesquisadora da área de vinhos do Uruguai. As entrevistas foram efetivadas em junho de 2002.

A pesquisa exploratória com os expertos buscou esclarecer, dentre outras informações relevantes: Como a abertura dos mercados e o aumento das importações afetaram a indústria de vinhos? Como as empresas responderam a estas modificações ambientais? Quais os principais problemas nas exportações? Qual o papel do consórcio de exportação? Que empresas participam? Ocorreram aquisições, fusões ou alianças estratégicas entre vinícolas? Quais as principais empresas produtoras e as principais exportadoras de vinhos finos?

A pesquisa junto aos expertos, realizada pela autora, além de possibilitar a seleção das vinícolas e a elaboração do roteiro da pesquisa qualitativa, esclareceu alguns aspectos relevantes das empresas e aprofundou as informações obtidas na pesquisa de dados secundários.

3.2. Pesquisa qualitativa

De posse da análise dos dados da pesquisa preparatória, em ambos os países, foi construído o roteiro e selecionadas as empresas para a pesquisa exploratória e qualitativa.

O método escolhido foi o estudo de caso. Yin (2001) apresenta quatro tipos de *designs*, resultantes de uma matriz de dupla entrada, considerando o número de casos envolvidos no projeto. E nesta pesquisa foi adotado o tipo de casos múltiplos incorporados por se configurar como o mais adequado, para analisar as estratégias de empresas de diferentes países. Esse tipo de estudo possibilita provas mais convincentes, apesar de exigir maior tempo e recursos.

A escolha de duas unidades de análise, em cada caso, ocorreu pelo interesse em obter mais de um relato do mesmo caso. Buscou-se, pois, compreender as estratégias de uma mesma empresa, sob a visão de duas pessoas que ocupam cargos diferentes, dada a complexidade do conceito de estratégias e perquirir, de forma minuciosa, algumas questões consideradas relevantes na entrevista. Este método permitiu melhor explicar os casos considerados bem como relacioná-los entre si.

Seleção da amostra

De posse da listagem das maiores empresas produtoras, observadas as peculiaridades do setor, em cada país, selecionou-se as vinícolas no Brasil e no Uruguai. Os critérios básicos foram o volume de comercialização, com destaque para as exportações, e as empresas que tivessem



realizado alguma fusão, aquisição ou aliança estratégica, em especial com empresas internacionais.

No Brasil, de acordo com dados obtidos, havia empresas multinacionais, cooperativas e empresas predominantemente familiares, dentre as maiores. Frente a essas características, foram selecionadas: uma multinacional, a De Lantier Vinhos Finos (unidade de negócios da Bacardi Martini do Brasil); a Cooperativa Vinícola Aurora; e três empresas familiares, com distintas peculiaridades, isto é, Vinhos Salton S. A . Indústria e Comércio; Vinícola Miolo Ltda.; Vinícola Cordelier Ltda.

No Uruguai, foram entrevistadas quatro vinícolas, todas empresas familiares, pois não existiam empresas multinacionais instaladas no país e as cooperativas não eram representativas. As empresas que participaram da pesquisa foram: Ariano Hnos S.A.; Dante Irurtia - a maior empresa vinícola do Uruguai; Juan Toscanini & Hijos; e Vinos Finos Juan Carrau S.A.- proprietária de Bodegas Castel Pujol e Cerro Chapéu Bodegas e Viñedos.

As entrevistas

O roteiro das entrevistas foi construído tendo por base a fase preparatória e foi submetido a um pré-teste em duas entrevistas realizadas com empresários de vinícolas no Brasil, visando adequar este instrumento de pesquisa, conforme recomendado por Abramo (1979).

Uma vez realizadas as adaptações necessárias, o roteiro foi estruturado em duas grandes partes: a primeira refere-se às informações gerais da empresa e a segunda trata de questões sobre as estratégias propriamente ditas. Essa parte que contemplou apenas perguntas abertas e diretas foi subdividida em itens temáticos, tais como: o processo de formação e de implementação das estratégias; as estratégias empresariais nos mercados interno e externo; fusões, aquisições e alianças estratégicas: suas causas e resultados; conseqüências para as empresas de vinhos da abertura dos mercados e do Mercosul.

As entrevistas em profundidade, conduzidas pela pesquisadora, foram realizadas com duas pessoas em cada empresa, em geral, com o dirigente da empresa e uma pessoa da administração intermediária, responsável pelas vendas externas ou da área de marketing. Estas foram efetuadas no período de outubro a dezembro de 2002. Todas as entrevistas foram transcritas, visando não perder nenhuma informação obtida e também foram feitas algumas anotações pessoais quanto à empresa, que auxiliaram na análise. Foi realizada uma análise de conteúdo, da mesma forma que na fase preparatória.

Análise de conteúdo

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para analisar todas as entrevistas realizadas. Foi adotada a análise qualitativa, para melhor entender as respostas obtidas. As respostas foram agrupadas por analogias, para a análise por temas.

Através da análise de conteúdo em base temática, muito usada em respostas às perguntas abertas, trata-se de perquirir o discurso, aprofundando suas características e extraíndo as situações significativas (RICHARDSON, 1989). Como as entrevistas foram longas, gerando um grande material transcrito, as unidades temáticas, até por uma questão de viabilidade do trabalho, foram abrangentes, assim como sugere Moraes (1998).

4. RESULTADOS DAS PESQUISAS

4.1 A Situação da indústria frente a abertura dos mercados

De acordos com os dados disponíveis e das informações das entrevistas em ambos os países, com a abertura dos mercados, a concorrência no mercado doméstico foi muito mais acentuada no Brasil, nos vinhos finos, e no Uruguai, nos vinhos comuns, com substancial aumento da relação da quantidade comercializada de vinhos importados/vinhos nacionais. No Brasil, parte deste incremento deve-se a importação das vinícolas brasileiras, até mesmo com a interrupção ou diminuição da produção interna, conforme exposto pelos entrevistados; já no Uruguai deve-se a entrada de vinhos comuns argentinos.



Todos os entrevistados concordam que a única maneira das empresas uruguaias de vinhos crescerem é através das exportações, pelo pequeno mercado interno. Já no Brasil, tendo em vista o reduzido consumo interno de vinhos nacionais, alguns entrevistados consideram necessário primeiro ampliá-lo, absorvendo parte do espaço ocupado pelos importados. Mas outros consideram importante incrementar as vendas externas brasileiras.

Frente as alterações nos mercados, ambos os países aumentaram a qualidade do vinho; no Brasil, por iniciativa dos empresários, tendo em vista a concorrência do importado, e no Uruguai, por uma política setorial apoiada pelo governo, pelos viticultores e vinicultores.

Foi destacado pelos especialistas brasileiros, que a instalação das multinacionais no mercado, até meados da década de 1990, contribuiu para a disseminação de inovações tecnológicas e estratégicas, corroborando o que Bartlett e Ghoshal (2000) afirmam, ou seja, que a entrada de uma multinacional no mercado doméstico pode contribuir para o aprendizado estratégico, não resultando em prejuízos.

Segundo as análises realizadas, pode se perceber que o mercado de vinhos, tanto no Brasil como no Uruguai, se alterou ao longo dos últimos anos. Transformações e/ou ampliação da viticultura, modificações tecnológicas nos processos produtivos, o incremento da concorrência no mercado mundial e suas repercussões sobre os mercados domésticos, mudanças de hábitos de vida e de preferências dos consumidores, o crescente poder dos supermercados como canais internos de venda de vinhos foram alguns dos fatores que contribuíram para essas mudanças. E, compradores poderosos, segundo Porter (1998), têm a possibilidade de exercer um grande poder de barganha, forçando uma rebaixa nos preços ou demandando uma maior qualidade ou melhores serviços pelo mesmo preço, e ainda de acirrar a concorrência, jogando um produtor contra o outro.

Destacam-se, também, fatores internos de ambos países, como questões conjunturais de desaceleração do crescimento, aliados a elevadas taxas de juros reais e políticas cambiais, bem como fatores externos, que afetaram, de forma adversa, as economias brasileira e uruguia, dentre os quais a desaceleração do ritmo de crescimento da economia mundial e, em especial, dos principais mercados externos de vinhos destes países. Em mercados recessivos, a tendência é uma diminuição da demanda, com um aumento de estoques mundiais de vinhos, reduzindo o seu preço nos mercados internacionais, pressionando ainda mais a concorrência em todos os mercados.

4.2 Análise dos estudos de casos

4.2.1 A abertura das economias e as repercussões no mercado interno

As reduções tarifárias em nível mundial e sua extinção no Mercosul expuseram as empresas de vinhos frente a um novo ambiente, muito mais competitivo e representaram, no primeiro momento, uma ameaça para quase todas as vinícolas entrevistadas, estimulando-as a reagirem frente a este novo contexto.

No Brasil, algumas empresas sentiram mais o incremento da concorrência no mercado interno. Este foi considerado salutar para algumas vinícolas pelo fato de ter induzido à alteração de suas estratégias como a De Lantier e a Aurora. Para outras, dificultou sobremaneira os negócios e antecipou a implementação de algumas estratégias previstas, como a Miolo. O principal problema, segundo todos os entrevistados, foi a importação de vinhos baratos, muitos dos quais de baixa qualidade, adquiridos, em geral, por uma questão de status.

Já no Uruguai o grande incremento das importações de vinhos de mesa, a preços inferiores aos praticados no mercado interno, alteraram as estratégias das empresas como em três das empresas entrevistadas: Ariano, Irurtia e Toscanini. Se de um lado verificou-se grande preocupação com os vinhos de mesa, os entrevistados uruguaios, por outro, não manifestaram apreensão com as importações de vinhos finos, uma vez que estas vêm decrescendo nos últimos anos.

4.2.2 As estratégias para os mercados externos



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

As estratégias de produto e produção

Frente ao incremento da concorrência as estratégias de produto e produção adotadas pelas empresas brasileiras e uruguaias são similares, apesar de algumas diferenças nas táticas. Dentre as estratégias adotadas destacam-se: aumentar a produção de vinhos finos; lançar novos produtos dentro das linhas já existentes e/ou ampliar as linhas de produtos; melhorar a qualidade do vinho produzido; estratégia de diferenciação para vinhos de qualidade superior; estratégia de menor custo para vinhos básicos populares.

Para o incremento da produção e da qualidade de vinhos foi ressaltada a necessidade de garantia de fornecimento da uva, em particular no Brasil. Também estão sendo realizadas e/ou previstas: construção de novas unidades produtivas (Miolo e Salton, Carrau); ampliação das unidades produtivas existentes (Miolo e Cordelier); aquisição de novos equipamentos, de maior nível tecnológico para vinificação e/ou engarrafamento (Aurora, Cordelier, Miolo, Salton, Irurtia, Carrau, Toscanini); maior ocupação da capacidade instalada e/ou diminuição da produção de vinhos de mesa (Irurtia, Toscanini, Ariano).

Quanto aos produtos, estão previstos novos lançamentos e aumento de qualidade. Para tanto, as empresas pretendem ou já conseguiram: aumentar a produção de vinhos de maior valor agregado (Miolo, Salton, De Lantier, Carrau, Toscanini); aumentar a produção de vinhos focados em clientes específicos, em especial os jovens (Salton, Miolo, Irurtia, Toscanini); produzir produtos diferenciados, baseados no *terroir* (Miolo); elaborar vinhos finos com certificado de procedência (Miolo e Cordelier, Ariano, Carrau, Irurtia e Toscanini); ter a certificação ISO 9000 (Carrau e Miolo); a recomposição dos níveis de estoque pela importação de vinhos (Aurora e Cordelier); manter e melhorar a estabilidade da qualidade dos vinhos (Aurora).

As estratégias de distribuição

Verificou-se uma similaridade dos principais problemas para entrar e se manter nos mercados externos onde se destacam, basicamente: o desconhecimento do Brasil e do Uruguai como países produtores de vinhos de boa qualidade; os elevados custos de entrar e os gastos necessários para se manter nos mercados externos; a grande concorrência nos mercados internacionais, com um excedente de vinhos no mundo e, por conseqüência, queda nos preços.

No Brasil, por ser uma economia de dimensões continentais, destaca-se o elevado peso que tradicionalmente tem tido o mercado interno para todas as vinícolas. E, muitas delas têm aumentado o portfólio de distribuição com a importação de vinhos. A estratégia de importar vinhos de outras marcas para distribuir no mercado doméstico já foi realizada no Brasil (Aurora) e no Uruguai (Carrau) e suspensas em ambos os mercados, por distintas razões. Entretanto, no Brasil estão previstas novas importações, o mesmo não ocorrendo no Uruguai, cuja explicação é o seu restrito mercado interno.

No Uruguai, todas as empresas entrevistadas vendem no exterior e a Carrau destaca-se por vir exportando há mais tempo e por ter aberto vários mercados para outras vinícolas. No Brasil três vinícolas já exportaram (Miolo, Aurora e De Lantier), sendo que esta última parou com as vendas externas. A Aurora, por sua vez, vem comercializando no exterior, de maneira cíclica, há muitos anos. As demais vinícolas pretendem entrar no mercado externo.

As estratégias para os mercados externos em ambos os países são muito similares: aumentar as exportações; ampliar e diversificar os mercados; estratégia de diferenciação – segundo o *terroir* no Brasil e baseada no vinho Tannat no Uruguai, onde deve ser salientado o Plano Setorial para os mercados externos.

A segmentação de mercados, grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos foi adotada por várias vinícolas dos dois países. Segundo Porter (1989, 1996) a estratégia pode ser de "foco na diferenciação" ou de "foco na liderança em custo". E essas duas estratégias foram utilizadas. A estratégia de marca igualmente foi muito mencionada nos dois países como um diferencial para criar e agregar valor a produtos e às empresas. Mas, as alterações no poder aquisitivo dos consumidores fizeram com que algumas vinícolas passassem a comercializar um novo produto, de menor preço, tanto no Brasil como no Uruguai. Dada as alterações no ambiente, as empresas reagiram com novas ações, visando atender mercados específicos.



Para atingir as estratégias de exportação, estão previstos pelas vinícolas de ambos países participações em feiras e em concursos internacionais; em promoções de degustações em vários países; bem como formar ou incrementar as alianças estratégicas, com destaque para as *joint ventures* com empresas estrangeiras para exportação de vinhos.

As alianças estratégicas

Com a expansão da concorrência em nível global, as alianças, tanto entre empresas nacionais e entre nacionais e estrangeiras vêm se expandindo. Foram relatados a existência de acordos de produção e de distribuição, consórcios e *joint ventures*.

No Uruguai a vinícola Toscanini realizou dois acordos: um de produção com uma vinícola francesa para elaborar um vinho Tannat, de qualidade superior, a ser comercializado no exterior pela empresa estrangeira, sob uma marca diferente das duas vinícolas envolvidas; o outro foi um acordo de distribuição de vinhos finos elaborados pela vinícola com uma empresa da Califórnia (EUA), visando entrar em novos mercados e ampliar o seu faturamento.

No Brasil, na década de 1990, a Cooperativa Aurora realizou um acordo com uma empresa dos Estados Unidos, para exportar o vinho Marcus James. Apesar do grande sucesso de vendas, o acordo foi rompido pela empresa estrangeira. E não foram relatados novos acordos realizados apesar de algumas negociações em andamento.

Quanto aos consórcios de exportação de vinhos verificou-se grandes diferenças nos dois países. No Brasil, o consórcio de exportação é um agrupamento de empresas, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, sem fins lucrativos. Do consórcio "Wines from Brazil", criado em 2002, participavam três vinícolas pesquisadas: Aurora, Salton e Miolo.

Mas, no Uruguai não existe uma figura jurídica para o consórcio e os integrantes se vinculam, temporariamente, para a realização de uma atividade e cada integrante deve responder pessoalmente frente a terceiros pelas obrigações que contraia (SNOECK, 1998). Existem consórcios formados apenas por vinícolas e outros por empresas produtoras de variados produtos, em especial de produtos alimentícios, nos quais algumas adegas se incorporam.

Na época das entrevistas no Brasil estava em negociação, por duas vinícolas (Miolo e Aurora) a formação de *joint ventures* com vinícolas estrangeiras. No Uruguai, a Carrau realizou duas *joint ventures*, uma em sociedade com a empresa Casa Lurton, da França, em 1997 e a outra com a Freixennet, da Espanha, em 1999. Destas associações resultaram vinhos finos de qualidade, destinados ao mercado de alto poder aquisitivo e, em especial, para exportação, contribuindo para a implementação das estratégias da empresa. Mas, várias vinícolas uruguaias realizaram *joint ventures* com empresas estrangeiras como, por exemplo, do Establecimiento Juanicó com a William Peters (França); da vinícola Castillo Viejo com a Jean Jaques Lesgourgues (França) e da Los Cerros de San Juan com a Chandon (Argentina).

Tendo em vista a intensidade competitiva e o grau de globalização dos mercados, as empresas Carrau e Toscanini buscaram as alianças estratégicas com empresas estrangeiras para, basicamente, ampliar as vendas externas e aumentar as vantagens competitivas. Além do mais, comprovou-se que todas as empresas uruguaias têm interesse em formar alianças estratégicas com parceiros externos ou ampliá-las, principalmente, para aumentar as exportações e entrar em novos mercados, com menores custos e maior rapidez.

Portanto, as alianças estratégicas nas empresas pesquisadas ampliaram ou fortaleceram as estratégias já existentes corroborando o previsto por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2000) não sendo verificada a existência de novas estratégias, como resultado das parcerias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar, de forma comparada, as estratégias das vinícolas no Brasil e no Uruguai. Avaliou-se o mesmo objeto de estudo, no mesmo espaço de tempo, em duas distintas sociedades, que se diferenciam não só por sua história e cultura, como por importantes indicadores econômicos e demográficos e concluiu-se que existem mais similaridades do que era de se supor a priori. Mas, apesar das semelhanças constataram-se algumas diferenças, tendo em vista circunstâncias particulares, no ambiente externo - em nível de país e, por decorrência, no segmento industrial.



No ambiente da indústria salienta-se, no Uruguai, o planejamento setorial da cadeia produtiva com os Planos de Reconversão de Vinhedos e das Vinícolas, os quais foram sucedidos pelo Plano de Marketing para as exportações. No Brasil, ocorreu, inicialmente, uma mudança no papel das empresas multinacionais, que eram as maiores disseminadoras de inovações em processos produtivos na área de vitivinicultura. A partir de meados da década de 90, algumas destas empresas suspenderam a produção de vinhos (Chandon) passando a importar de outras filiais; outras perderam o foco nos vinhos (De Lantier) e houve aquelas que passaram a se preocupar mais com volumes e menos com a qualidade destes (vinhos Almadén). Entretanto, nota-se, já no começo do novo século, uma reversão nessa tendência. E essas multinacionais, que passaram por vários processos de mudanças em nível internacional, com fusões, aquisições e alianças estratégicas, voltaram a se preocupar com os vinhos no Brasil, alterando suas estratégias significativamente, havendo a previsão, inclusive de empresas hoje basicamente voltadas à produção de destilados ou de espumantes de passarem a importar vinhos e, talvez, vir a produzir vinhos finos no mercado interno.

Destarte, a globalização afetou as estratégias em grande parte das empresas entrevistadas nos dois países. Produtos substitutos importados alteraram a competitividade nos mercados internos, induzindo as empresas a modificar ou adaptar as estratégias para sobreviver e/ou concorrer com esses em melhores condições. Em nível nacional, as alterações sócio-econômicas, legais e tecnológicas dos países também afetaram o nível de concorrência dentro da indústria de vinhos. Mas problemas internos às vinícolas foram, em alguns casos, determinantes para as ações estratégicas.

Portanto, a pesquisa comprovou que o processo estratégico foi influenciado pelo ambiente competitivo global. Além disso, foi confirmado o previsto na literatura, isto é, as ações estratégicas foram moldadas e seus retornos influenciados pelo ambiente competitivo geral (instituições, fatores econômicos e sociais, cultura), da indústria em particular (fornecedores, competidores e canal), bem como pelo ambiente interno das organizações (MINTZBERG, 1998, MNTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PORTER, 1996; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 2001).

Isto não significa que todas as estratégias sejam reativas ao ambiente, pois as empresas podem adotar estratégias pró-ativas (THOMPSON; STRICKLAND, 1996), as quais por sua vez podem modificar o ambiente da indústria. A Carrau foi, dentre todas as vinícolas entrevistadas, a que demonstrou de forma mais visível a adoção de estratégias pró-ativas

Como os estudos de caso múltiplos devem propiciar resultados semelhantes ou contrastantes, por razões previsíveis (YIN, 2001), era esperada, como de fato aconteceu, a ocorrência de maiores similaridades entre as vinícolas de um mesmo país, devido estarem situadas em um mesmo ambiente. As estratégias de produtos e produção foram semelhantes nas nove empresas entrevistadas, em parte devido globalização dos mercados, com um aumento das similaridades das estruturas de demanda e oferta entre os países.

Quanto às estratégias de mercados e distribuição, destacaram-se as significativas diferenças relatadas nas estratégias adotadas nos mercados internos de ambos países. A literatura de marketing e de estratégias internacionais e globais (BALL; McCULLOCH, 1996, CATEORA, 1996; CZINKOTA; RONKAINEN, 2001; CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFET, 1996; HUTT; SPEH, 2002; JEANNET; HENNESSEY, 1995; KEEGAN, 1995; KEEGAN; GREEN, 2000) aponta uma série de variáveis ambientais que diferem entre os mercados nacionais.

As estratégias de distribuição para os mercados externos, no Uruguai, são menos diferenciadas em consequência do Plano de Marketing Setorial para as exportações. Este plano, aliado ao maior relacionamento verificado entre as empresas competidoras de vinhos e destas com as principais instituições da área vinícola, favoreceram o aprendizado, reduziram os custos e os riscos das exportações e reforçaram as competências das vinícolas uruguaias.

As estratégias genéricas de Porter (1989, 1996), de diferenciação e de custo para distintas categorias de vinhos foram verificadas. Percebeu-se, também, pelos relatos das entrevistas, uma alteração das estratégias, que eram mais focadas na produção, passando a ter o foco no cliente. Nesse ambiente de mercado global hipercompetitivo, a importância da orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; MATSUNO; MENTZER, 2000; NARVER; SLATER, 1990) se destaca. A orientação para clientes e concorrentes, bem como o desenvolvimento de suas capacidades e



habilidades, torna a empresa mais sensível ao mercado e agiliza as suas respostas às mudanças no ambiente.

No que se refere às aquisições e fusões entre as empresas entrevistadas nos últimos anos, estas não ocorreram. Mas a De Lantier, constituída em 1978, como uma divisão de vinhos da Martini & Rossi, sofreu as conseqüências da fusão da Martini-Bacardi, em 1993, em nível mundial.

Em relação às alianças estratégicas, até a data das entrevistas, no Brasil, exceto a experiência da Cooperativa Aurora, elas só foram realizadas entre empresas nacionais, e no Uruguai foram verificadas alianças entre vinícolas nacionais e estrangeiras.

A partir dos casos analisados é possível inferir que as causas dessas alianças estão diretamente ligadas à obtenção de matéria-prima, de recursos tecnológicos e de conhecimentos; de acesso a mercados e/ou a novos canais de distribuição; de partilha de riscos, diminuição de custos e/ou de investimentos; de aprendizado estratégico dentre outros, já previstos, no todo ou em parte, pela literatura (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; CATEORA, 1996; JEANNET; HENNESSEY, 1995; PORTER, 1993; VARADARAJAN, P.; JAYACHANDRAN, 2001). E os resultados dessas alianças ampliaram ou fortaleceram as estratégias já existentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De acordo com a pesquisa realizada, acredita-se que as alianças estratégicas com parceiros externos devam ocorrer no Brasil e crescer ainda mais no Uruguai, sobretudo com o objetivo de ampliar as exportações, pois as estratégias de cooperação têm sido consideradas como uma opção eficaz para as firmas que desejam internacionalizar suas operações.

Por fim, pode-se concluir, a partir dos casos investigados, que não obstante o fato dos vinhos estarem intrinsecamente relacionados com a cadeia produtiva, a sustentação das vantagens competitivas depende dos recursos e capacitações acumuladas das vinícolas ao longo de anos e, principalmente, das estratégias adotadas para fazer face aos desafios competitivos.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Perseu. Pesquisa em Ciências Sociais. In: HIRANO, Sedi (Org.) **Pesquisa social: projeto e planejamento**. São Paulo: Tão, 1979. p. 21-87.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALL, Donald A.; McCULLOCH, Wendell H. **International business: the challenge of global competition**. 6th ed. Boston: Irwin, 1996.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 78, n. 2, p. 132-155, Mar./Apr. 2000.
- BRASIL. **Lei n. 7.678, de 08 de novembro de 1988**. Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, e dá outras providências. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/ddiv/legis01.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2002.
- CATEORA, Phillip R. **International marketing**, Boston: Irwin, 1996.
- CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert. **Marketing research: methodological foundations**. 6th ed. Insdale, Illinois: Driden Press, 1995.
- CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **International Marketing**. 6th ed. Orlando: Harcourt College Publisher, 2001.
- CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A.; MOFFET, Michael H. **International Business**. Orlando: The Dryden Press, 1996.
- HOFSTEDE, Geert. The interaction between national and organizational value systems The **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 22, n. 4, p. 347-358, Jul. 1985.
- HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, H. David. **Global marketing strategies**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

- JOHNSON, Gerry. Mudança estratégica: gerenciando os processos culturais. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA curso prático: estratégia**, Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 440-469.
- KEEGAN, Warren J. **Multinational marketing management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. The effects of strategy type on the marketing orientation: performance relationship. **Journal of Marketing**, New York, v. 64, n. 3, p. 1-16, Oct. 2000.
- MERCOSUR. Grupo Mercado Común. Resolución n. 45, de 1996. Aprova o "Reglamento Vitivinícola del Mercosur". Buenos Aires, 21 jun. 1996.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.
- MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 40, p. 21-30, Spring, 1999.
- MORAES, Roque. Uma experiência de pesquisa coletiva: introdução à análise do conteúdo. In: GRILLO, Marlene Corroero; MEDEIROS, Marilú Fontoura (Org.). **A construção do conhecimento e sua mediação metodológica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998. p. 111-129.
- MORTIMORE, Michael; PERES, Wilson. **La competitividad internacional de América Latina y el Caribe: las dimensiones empresarial y sectorial**. Santiago del Chile: CEPAL, 2001.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gerenciando o futuro: a conquista da visão estratégica. In: _____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1993. p. 78-109.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 20-35, Oct. 1990.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.
- QUINN, James Brian. Estratégias para a mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20-26.
- RAMARAPU, Sangeeta; TIMMERMAN, John E.; RAMARAPU, Narender. Choosing between globalization and localization as a strategic thrust for your international marketing effort. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro, v. 7, n. 2, p. 97-105, Spring 1999.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Atlas: São Paulo, 1989.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; PILAR, Baptista Lucio. **Metodología de la investigación**. Santa Fé de Bogota: Mc Graw Hill, 1994.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, p. 3-16, 1984.
- SHOHAM, Aviv; FIEGENBAUM, Avi. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, p. 442-454, Fall 1999.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

- SNOECK, Michele. **Transición, aprendizaje e innovación en la industria vinícola uruguaya.** Nota Técnica n. 31/99. In: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. Projeto de Pesquisa “Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas de C&T”. Rio de Janeiro, 1998.
- TERUCHKIN, Sônia Unikowsky. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada.** Porto Alegre: FEE, 2005.(Teses FEE; n. 7).
- TERUCHKIN, Sônia Unikowsky. MERCOSUL: uma relação de poder. **READ - Revista Eletrônica da Administração.** Porto Alegre, v. 5, n. 4, 1999. Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br/read12>>.
- TERUCHKIN, Sônia Unikowsky; NIQUE, Walter Meucci. As relações de poder intra-Mercosul. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 36, n. 3, p. 86-94, jul./set. 2001.
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases.** 9th ed. Boston: Irwin, 1996.
- VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish; WHITE, J. Chris. Strategic interdependence in organizations: deconglomeration and marketing strategy. **Journal of Marketing,** New York, v. 65, n. 1, p. 15-28, Jan. 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.