

## ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: ESTUDO DE CASO DO SETOR VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA.

Alyne Sehnem<sup>1</sup>  
Adriana Locatelli Bertolini<sup>2</sup>  
Valdecir Pereira Uveda<sup>3</sup>

### Resumo

O estudo teve por objetivo avaliar a competitividade sistêmica do setor vitivinícola gaúcho e caracterizar o Arranjo Produtivo Local - APL, a partir da cadeia produtiva dos vinhos finos. Para o atingimento dos objetivos propostos, o presente trabalho foi realizado em duas etapas. Inicialmente foi efetuada uma pesquisa exploratória através da revisão, análise e seleção de dados obtidos em fontes secundárias. Esta etapa subsidiou o passo seguinte que foi as entrevistas com especialistas do setor para esclarecer e confirmar dados analisados na pesquisa exploratória. A pesquisa identificou esforços estratégicos no setor vitivinícola para mudar o entorno do mesmo, porém com ausência de uma estratégia explícita compartilhada por todos, constatando assim a falta de integração entre os participantes, o que acaba comprometendo sua competitividade. Com base nessas evidências constatamos que os determinantes da competitividade apresentados não representam fatores isolados ou estáticos, ao contrário, eles representam mecanismos dinâmicos que interagem entre si de forma sistêmica, gerando um ciclo virtuoso ou vicioso, dependendo dos resultados e oportunidades.

**Palavras chave:** Estratégia. Competitividade Sistêmica. Arranjo Produtivo Locais. Setor Vitivinícola.

### Abstract

The study aimed to evaluate the competitiveness in the wine industry in Rio Grande do Sul and characterize the Local Productive Arrangement - LPA, from the supply chain of fine wines. To meet the proposed objectives, the present study was conducted in two stages. Was initially performed an exploratory research through the review, analysis and selection of data from secondary sources. This step has supported the next step was interviews with industry experts to clarify and confirm the data analyzed in exploratory research. The survey identified strategic efforts in the wine sector to change the environment of the same, but with the absence of an explicit strategy shared by all, so noting the lack of integration among participants, which could hinder their competitiveness. Based on this evidence we find that the determinants of competitiveness factors presented do not represent isolated or static, rather they represent dynamic mechanisms that interact in a systematic way, generating a virtuous or vicious, depending on the results and opportunities.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul. Coordenadora e docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Faculdade Senac de São Miguel do Oeste.

<sup>2</sup> Acadêmica do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

<sup>3</sup> Acadêmico do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

**Keywords:** Strategy. Systemic Competitiveness. Local Production Arrangement. Vitivinícola Sector.

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas decorrentes da nova forma de gerir e competir nos mercados mundiais e locais aumentou a competitividade que gerou maior pressão por desempenho nas pequenas e médias empresas. Especificamente, no setor vitivinícola de vinhos finos, objeto desse estudo, a competição tem se caracterizado não mais entre firmas e sim entre blocos econômicos, a qual tem sido marcada por um ambiente empresarial cada vez mais intenso de tecnologia e gestão (PROTAS, 2009). Por essa razão, qualquer avaliação, análise, proposta ou discussão deverá levar em conta os demais segmentos da cadeia produtiva, englobando variáveis de mercado e exigências do consumidor (MALAFAIA, 2007).

Nesse novo cenário de incertezas e mudanças, torna-se constante a necessidade de inovação e transformação. A concorrência é muito mais dinâmica, pois as empresas podem atenuar desvantagens de custo de insumos por meio de compras ao redor do mundo, o que torna a antiga noção de vantagem comparativa menos relevante. Mais que isso, a vantagem competitiva depende hoje do uso mais produtivo dos insumos, o que requer constante inovação (PORTER, 1998). Em uma economia da inovação globalizada, as empresas dependerão, com cada vez maior intensidade, de fontes externas de competência, originárias de firmas concorrentes, fornecedoras ou clientes (VON HIPPEL, 1988). Nessa situação, o grau de especialização proporcionado em uma situação de cooperação interfirmas gera vantagens competitivas pela possibilidade de compartilhamentos dos custos e riscos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias (ARCHIBUGI *et al*, 2001).

Nessa linha o objetivo do artigo é avaliar a competitividade sistêmica do setor vitivinícola gaúcho, a partir da cadeia produtiva dos vinhos finos e não a partir de uma única empresa, pois o desempenho econômico de uma empresa segundo Porter (2005) resulta de duas causas distintas: a estrutura do setor que são as regras gerais de

competição e a posição relativa do setor, como fontes de vantagem competitiva, sendo assim, a estratégia deve abranger ambas. Por isso, a relevância se torna maior quando há o estudo do setor, pois a estratégia setorial representa o conjunto integrado de escolhas realizadas pela maioria de seus agentes no sentido de alinhar iniciativas e atividades visando o aumento de sua competitividade e conseqüentemente o desenvolvimento da região. Porter (1993), em seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações”, a competição não se baseia somente entre as empresas, ou redes com redes, ou dentro do próprio país, mas sim, um país competindo com o outro, cada um tentando desenvolver mais suas vantagens competitivas através do fomento e das condições do entorno de cada cluster, aqui tratamos como *APL*. Assim a vantagem competitiva surge também através da cooperação, tanto dos mercados quanto dos setores públicos e políticos.

Este artigo se encontra organizado da seguinte maneira: o referencial teórico, onde são apresentados conceitos de estratégia e competitividade; competitividade sistêmica e Arranjos Produtivos Locais (APL); o método utilizado no estudo; os resultados e as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTRATÉGIA**

Kenneth R. Andrews (1980), desenvolve o conceito de estratégia organizacional como o padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos propósitos ou metas e produz suas principais políticas e planos para atingir esses objetivos. Delimita ainda a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza econômica ou não-econômica que pretende para acionistas, funcionários e comunidade. A decisão estratégica eficiente, com longa duração definirá o caráter central e a imagem da empresa, sua individualidade e a posição que ocupará em seu cenário e no mercado.

Para Andrews (1980), a estratégia é um processo organizacional inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia. Separáveis apenas para efeito de análise em formulação e implementação. Como subatividades dessa formulação ele considera a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa adicionadas de alguma estimativa de risco. Antes da decisão, uma avaliação dos pontos fracos e fortes juntamente com os recursos disponíveis é fundamental.

Para Henry Mintzberg (2001), a estratégia tem como definição o reconhecimento explícito de múltiplas definições. Conceito que ele identifica como cinco P(s): plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. O **plano** é entendido como ação consciente engendrado, uma diretriz para lidar com determinada ação. Como plano ela pode ser também um **pretexto**, uma “manobra” específica com a finalidade de engendrar o concorrente. A estratégia pode ser ainda **padrão** no sentido de um padrão em fluxo de ações, ou seja, consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. Como **posição** a estratégia é uma maneira de colocar a organização no chamado “ambiente”, nesse sentido, ela se torna força de mediação ou “harmonização” entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. Como **perspectiva** a estratégia tem seu conteúdo como uma maneira enraizada de ver o mundo é como que a personalidade da organização, a chamada “cultura” organizacional. Em suma, a perspectiva é um conceito ou abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas.

Em seu estudo intitulado "*How Competitive forces shape strategy*", Porter (1988), trata da ação estratégica frente às forças competitivas que vão além da ideia simplista da concorrência direta. Além do setor que compete entre os concorrentes existentes, deve-se considerar também as ameaças de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores e clientes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Ele aplica essa visão da competição tanto ao setor industrial quanto ao setor de serviços e à venda de produtos. Para Porter (1988) duas são as grandes questões: “Forças Combatentes” e “Formulação da Estratégia”. Na primeira, ele enquadra os temas da ameaça dos novos entrantes, as condições de mudança, o poder dos compradores e fornecedores, a ação estratégica, os produtos substitutos e, por fim, a corrida pela posição. Na segunda, ele

classifica a temática do posicionamento da empresa, a influência sobre o equilíbrio, e, como explorar a mudança no setor.

## **2.2 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA**

Na realidade atual a organização é tomada como complexa e também sistêmica, e aqui a modificação é entendida e expressa como a interação crescente, que se estabelece entre organizações e se dá nas inter-relações estabelecidas por meio dos diversos arranjos com as diversas mudanças do mercado. Estas novas formas fazem das organizações sistemas ainda mais complexos, auto-organizáveis e ajustáveis às novas necessidades que surgem dessas interações crescentes. Quanto mais cresce essa interatividade mais elementos saltam de uma realidade ôntica desconhecida para gerar nova dimensão conhecida e, portanto, possível de novo modo de expressão.

Conforme Coutinho e Ferraz (1994) os fatores determinantes da competitividade, são divididos em: internos à empresa, de natureza estrutural e de natureza sistêmica, ambos afetam as características do ambiente competitivo. Porter (1993) acredita que o desempenho competitivo de uma empresa, ou uma nação é decorrente de um grande número de fatores que às influenciam de várias maneiras. O autor analisa as causas que motivam o êxito internacional em certos setores em determinados países, através do entorno que propicia esse investimento e inovação, a partir daí defende que ao criar uma estratégia, independente da relevância do fator, ele deve ser considerado quando do estabelecimento da mesma.

Por sua vez, para Ferraz *et al.* (1996) a competitividade de uma organização está diretamente vinculada a sua capacidade de formular e implementar estratégias que permitam sustentar uma posição duradoura no mercado. Sendo assim, o sucesso competitivo de uma empresa depende da criação e da renovação de vantagens competitivas que a diferenciem de suas concorrentes.

Nesse sentido, Edgar Morin (1987), entende o sistema como um todo que supera os seus componentes isoladamente. As qualidades ou propriedades nova da

organização e da unidade global, ele denomina emergências. Assim, as emergências às qualidades ou propriedades dum sistema apresentam um caráter de novidade em relação às qualidades ou propriedades dos componentes considerados isoladamente ou dispostos de maneira diferente num outro tipo de sistema.

Esta noção sistêmica gera emergências no campo da administração. Segundo Martinelli (1995), tradicionalmente, a teoria geral da administração fez a divisão das partes para gerir isoladamente cada uma dessas partes. Isso não permitia uma visão do todo. E, além disso, o ato de administrar era mais prescritivo. Com o advento da teoria dos sistemas favorecido pela noção da biologia e, conseqüente preocupação com o todo, a noção de administração ganha essas novas emergências e passa a ser mais descritiva. O foco modifica, a percepção e a atitude passam a ser mais abertas, com objetivos estabelecidos e as partes ganham *status* de subsistemas. Todas essas emergências geram a necessidade de adaptação das organizações ao ambiente.

O contexto organizacional dinâmico e complexo, tanto em seus aspectos produtivos de bens ou serviços, quanto nas dimensões de gestão produtiva, de recursos humanos e de qualidade, passou a ser cada vez mais desafiado pelas necessidades dos clientes e pelas prioridades de satisfação do consumidor.

Os novos sistemas estabelecidos fornecem possibilidades de relações que ultrapassam a cadeia de suprimentos e chegam ao nível de concorrência. De acordo com Bengtsson e Koch (2000), autores que denominam tal relação de “*coopetition*”, ou coopetição, trata-se de relação paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam e competem ao mesmo tempo e nas mesmas atividades.

Treacy e Wiersema (1998), defendem a tese de que sustentar a liderança de mercado é um trabalho de tempo integral. E, apresentam a questão de que a proposição de valor que se vê é a mesma que o cliente percebe. Thompson e Strickland (2001), no texto *Managing the Internal Organization to Promote Better Strategy Execution*, problematizam as tarefas necessárias e adicionais para implementação da estratégia. Eles abordam de forma conceitual e sistemática as tarefas que consideram adicionais para a implementação da estratégia. Paulo Fernando

Pinto Barcelos (2008), Claes Fornell (2007), e Fornell et al. (1996), defendem e debatem a proposição de criação de um índice de satisfação do consumidor. Salienta-se que nestes autores o conceito de produtividade é diferente de satisfação do cliente. Além disso, a satisfação é diferente em diferentes mercados. Por fim, Claes Fornell (2007), no livro *The Satisfied Customer*, propõe ainda avaliar a satisfação do cliente a partir de um quadro muito maior, ou seja, ir muito além do óbvio, ver os clientes como ativos econômicos e transformar o modo de pensar em forma de ativos para o crescimento econômico.

A elaboração de uma estratégia para o setor com vistas em se manter na liderança não basta uma excelência em produto, mas são necessárias as combinações de vários “fazer bem” que na soma darão a excelência para a liderança. Assim, é importante combinar uma excelência operacional, com uma liderança em produtos, uma sustentação da intimidade com o cliente, evitar esforço demasiado em alguma proposição de valor específico para não se desviar das tarefas mais importantes e assim se transformar num foco estreito ou míope. A liderança deve ter sempre em foco o estreitamento entre a proposição de valor entendida pela empresa e a percebida pelo cliente.

A abordagem dos clientes satisfeitos na elaboração da estratégia chama a atenção para a necessidade de se mudar a forma de pensar e ver os clientes em termos de ativos. Vivencia-se nas empresas a realização de altos investimentos em campanhas para trazer clientes para as carteiras e depois estes clientes não são tratados como um ativo.

### **2.3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL)**

Para o Sebrae (2009a) os arranjos produtivos devem conceber um modelo próprio de desenvolvimento levando em consideração os aspectos relativos a sua realidade. Deve-se considerar as redes de atores locais; as potencialidades, vocações e oportunidades das localidades; as vantagens competitivas e comparativas; a infra

estrutura; o capital humano, que compreende os conhecimentos, habilidades e competências das pessoas do local; o capital social em seus níveis de confiança, cooperação, organização e participação social; a cultura empreendedora, que abrange a auto estima, a auto confiança, a iniciativa; a cultura local, crenças, valores, costumes, tradições; e a capacidade de atração de investimentos.

A participação em um APL fortalece as empresas, sendo que juntas elas formam um grupo que se articula, trabalha cooperativamente, troca informações entre si e apresenta destaque para a região. As empresas do APL tem objetivos comuns e um comitê gestor que acompanha o desenvolvimento do trabalho estabelecido pelo grupo (SEBRAE, 2009b).

Assim pode-se observar que a definição de Arranjo Produtivo Local engloba as características dos sistemas produtivos, bem como aspectos dinâmicos do mesmo, liberados pelo processo de interação e aprendizagem que se estabelece entre os agentes do sistema, tomando uma proporção de coletividade (AMARAL FILHO, 2009).

O conceito de APL norteia-se pelo vínculo existente entre os agentes, mais do que pelo tamanho das empresas que fazem parte do arranjo. Para Cassiolato, Lastres e Szafiro (2000), os APLs apresentam algumas peculiaridades que precisam ser observadas: a dimensão territorial; a diversidade, das atividades e dos atores; o conhecimento tácito; as inovações e aprendizados interativos; e a governança.

A **diversidade** abrange a participação das empresas de bens e serviços finais e intermediários junto com as instituições públicas e privadas destinadas à formação dos recursos humanos, P&D e financiamento, tais como universidades, empresas de consultoria e institutos de pesquisa, entre outros.

O **conhecimento tácito** é representado pelo conhecimento informal, não escrito nem institucionalizado, que é compartilhado e socializado pelas empresas, instituições e indivíduos. Esse conhecimento tem forte especificidade local, que resulta da proximidade territorial e de identidades cultural, social e empresarial. Essa característica facilita a circulação desse conhecimento nas organizações ou contextos geográficos específicos. No entanto pode dificultar ou mesmo impedir o seu acesso por parte dos



agentes externos a esses contextos, o que o torna um elemento de vantagem competitiva para quem o detém.

As **inovações e aprendizados** são fontes de transmissão de conhecimento e ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e instituições. A capacitação inovativa representa a possibilidade de introduzir novos produtos, processos e formatos organizacionais, tornando-se essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores locais, tanto no âmbito individual quanto coletivo. A competitividade para as empresas de pequeno porte é alcançada pelos processos inovativos dentro das organizações. Esses processos são capazes de introduzir mudanças técnicas nas organizações, gerar dinamicidade e promover vantagens competitivas.

A **governança** é representada pelos diferentes modos de liderança, coordenação, intervenção, participação e negociação dos conflitos entre os agentes e as atividades nos processos decisórios locais. Essa coordenação abrange desde os processos de produção e distribuição de bens e serviços, até os processos que envolvem a geração, a disseminação e os usos do conhecimento e das inovações. Nos sistemas e arranjos produtivos são diversas as formas como a governança pode ser representada no processo de tomada de decisões.

A essas peculiaridades podem-se acrescentar mais quatro elementos que, de maneira conjunta desenvolvem o papel de ativos na evolução dos APLs: capital social, estratégia coletiva de organização da produção, a estratégia coletiva de mercado e a articulação político-institucional (AMARAL FILHO, 2002).

### **3. MÉTODO**

Este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, que proporciona uma visão geral do estudo realizado; e descritivo, apresentando a descrição das características observadas (GIL, 1999), sob a forma de um estudo de caso. Pretendeu-se caracterizar o Arranjo Produtivo Local da Serra Gaúcha e avaliar a

competitividade sistêmica do setor vitivinícola gaúcho, a partir da cadeia produtiva dos vinhos finos.

Esta pesquisa utilizou o estudo de caso como escopo, o qual é caracterizado por Yin (2005, p. 32) como uma “investigação empírica” que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, tendo como objetivo principal, por assim dizer, o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). Neste contexto, para Cooper e Schindler (2003), a exploração é utilizada quando a área de investigação é bastante nova ou vaga, onde variáveis importantes podem ser conhecidas ou não estar totalmente definidas e os objetivos da exploração podem ser atingidos com diferentes técnicas.

Os meios de investigação utilizados para o levantamento de dados envolveram a pesquisa documental. As fontes analisadas foram artigos específicos sobre o tema, trabalhos científicos desenvolvidos por instituições de ensino e pesquisa especializados, notícias e dados atuais da indústria e de entidades representativas do setor vitivinícola, além do Plano de Desenvolvimento Estratégico para o Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul, denominado Visão 2025.

Após essa etapa concluída, foram realizadas duas entrevistas em profundidade com especialistas para esclarecer e confirmar dados, mais precisamente um empresário do setor vitivinícola e o gerente de marketing do IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho) essa entidade é responsável pela coordenação estratégica do setor. As entrevistas foram feitas através de roteiros semi-estruturados.

O estudo deu-se pelas seguintes etapas: 1) seleção e estruturação do trabalho: análise descritiva dos dados; 2) execução do estudo: análise documental dos dados coletados e analisados; 3) tratamento dos dados: registro descritivo; 4) análise e interpretação do caso: análise documental dos dados secundários e complementação

com entrevistas; 5) apresentação dos resultados: descrição das constatações auferidas a partir dos dados coletados (VERGARA, 2007; YIN, 2005).

#### **4. RESULTADOS**

O APL da Serra Gaúcha é a maior região vitícola do país com cerca de 40 mil hectares de vinhedos. Trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar. No que se refere aos vinhos finos, merece destaque a produção de vinhos espumantes de alta qualidade, além dos vinhos tranqüilos, brancos e tintos. Detentora de alta tecnologia enológica, sobretudo no segmento de vinhos finos, esta região vem crescendo como produtora de vinhos de qualidade. Uma evidência da evolução organizacional da vitivinicultura da região foi a criação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, em 2002, iniciativa que motivou outros grupos de produtores da região a seguirem o mesmo caminho.

Atualmente a Serra Gaúcha é composta por 13 mil propriedades, envolvendo cerca de 15 mil famílias, com área média de vinhedos de 2,0 hectares. As cidades que esse APL comporta são: Bento Gonçalves, Canela, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Gramado e Veranópolis. Existem cerca de 600 vinícolas e 15.000 viticultores estão envolvidos na atividade. A produção média de vinhos e mostos nos últimos anos foi de aproximadamente 365 milhões de litros/ano, representando 90% da produção nacional (Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul, 2010).

Desses 365 milhões, 40 milhões de litros foram de vinhos finos, sendo o Vale dos Vinhedos em Bento Gonçalves o responsável por 20% dessa produção de vinhos finos e 35% dos espumantes do Rio Grande do Sul. Em torno de 10 a 12 milhões de garrafas de vinhos finos, por ano. Os percentuais variam entre 55 a 60% para os tintos, 10 a 15% nos brancos e 30 a 35% nos espumantes (Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul, 2010).

Os principais concorrentes são Chile, Argentina, Itália, França e Portugal, nessa ordem de importância. Os principais componentes de formação de preços nos vinhos finos são: garrafas, rolhas, cápsulas e rótulos, uvas, comercialização, tributos e demais custos de produção.

A melhoria tecnológica é suprida por entidades federais e estaduais como EMBRAPA, a EMATER, o Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS, a Universidade Federal de Santa Maria, a FEPAGRO, o Departamento de Ciência e Tecnologia de Alimentos da UFRGS os quais representam um elo consistente de reforço competitivo do APL.

A coordenação estratégica está a cargo do IBRAVIN que tem a proposta de ser o fórum maior de debate e encaminhamento de ações coletivas para o setor. Sua manutenção é feita com recursos públicos do FUNDOVITIS – Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura, do SEBRAE – Agência de Apoio ao Médio e Pequeno Empresário, além de empresas privadas do setor.

Esforços estratégicos focalizados são realizados pela APROVALE – Associação de produtores do Vale dos Vinhedos/RS, UVIBRA (União da Vitivinicultura Brasileira), AGAVI (Associação Gaúcha de Vitivicultores) e pelas demais associações setoriais. Complementarmente, um importante esforço de internacionalização setorial é desenvolvido pelo Grupo de Exportação *Wines From Brasil* com o apoio da APEX.

Segundo IBRAVIN (2005), no trabalho “Vitivinicultura de olho no futuro – diagnóstico e competitividade sistêmica”, a necessidade do planejamento estratégico para o setor vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul se justificaria, tão somente, pela ausência de uma estratégia explícita compartilhada por *Arranjo Produtivo Local* – APL, em seu conjunto. Embora, o plano estratégico possa existir nas empresas individuais participantes do arranjo, que segundo Kenneth R. Andrews (1980), tal estratégia organizacional no padrão de decisões de uma empresa determina e revela seus objetivos propósitos ou metas e produz suas principais políticas e planos para atingir seus objetivos.

De acordo com o diagnóstico e competitividade sistêmica, as razões históricas e sócio-culturais que restringiram a cooperação entre os elos das cadeias produtivas envolvidas no APL vitivinícola concentrado na Serra Gaúcha têm limitado a ênfase em questões estratégicas. Esse fator tem relação com a teoria de Andrews (1980), que enfatiza a dissociabilidade entre estratégia e cultura organizacional. Este fator também pode justificar a tese de Henry Mintzberg (2001), na qual a estratégia tem como definição o reconhecimento explícito de múltiplas definições. Mesmo ele não incluindo explicitamente a questão cultural em seu conceito dos cinco P(s), ela está presente, mais especificamente na perspectiva, quando ele identifica o conteúdo da estratégia como uma maneira enraizada de ver o mundo, como a personalidade da organização.

No trabalho de pesquisa e diagnóstico além das razões históricas e sócio-culturais são identificados a falta de clareza e convergência estratégicas futuras como limitadoras de sinergias e desagregadora de esforços, contexto que dificulta o alinhamento entre as capacitações do APL e oportunidades emergentes dos mercados alvos. Tal atitude gera posicionamento passivo e representa risco frente à concorrência dos produtos importados. Neste sentido, a estratégia corporativa para a Serra Gaúcha sofre forte influência das forças competitivas de que fala Porter (1988), em especial das forças dos concorrentes, dos novos entrantes e dos produtos substitutos. Para rever tal postura competitiva vale como ponto de partida as perguntas sugeridas por Porter (1987), ao tratar a vantagem competitiva da estratégia corporativa, onde apresenta os conceitos de estratégia e destaca os pré-requisitos estratégicos, os pré-organizacionais e as ciladas mais comuns.

Partindo do pressuposto de que o incremento no grau de coesão e coordenação dos agentes setoriais como essencial para atender mercados mais sofisticados e diversificados, inclusive, mercados até então não atendidos, a pesquisa diz que, “a criação do IBRAVIN permitiu, pela primeira vez, a representação de todos os agentes por uma única instituição que pode agregar o setor em direção a uma clara orientação estratégica para o futuro.” Esse fato representa a chamada “organização sistêmica” da qual nos fala Edgar Morin (1987), ou a sistematização da APL da Serra Gaúcha, no sentido entendido pelo autor, no qual o sistema como um todo que supera os seus

componentes isoladamente. Além disso, gera as chamadas emergências em que às qualidades ou propriedades do sistema apresentam um caráter de novidade em relação às qualidades ou propriedades dos componentes considerados isoladamente ou dispostos de maneira diferente num outro tipo de sistema.

Essa estratégia, contextualizada em IBRAVIN (2005), “busca garantir que o setor seja globalmente competitivo no ano 2025 ao fomentar o fluxo de conhecimento, interações dinâmicas e inovação através das cadeias de valor.” Essa perspectiva para a APL da Serra Gaúcha, reforça a ideia de “*coopetition*”, ou “coopetição” da qual fala Bengtsson e Kock (2000), para quem ela se dá quando emerge a relação de paradoxo entre empresas que cooperam e competem ao mesmo tempo. Ao fomentar o fluxo de conhecimento, as interações dinâmicas e inovação através das cadeias de valor os processos e as relações de cooperação se tornam mais complexas e envolvem as duas lógicas de interações diferentes: hostilidade e amizade que nos fala o autor.

IBRAVIN (2005, p.03) afirma que:

A “visão estratégica” que deve orientar a estruturação e implementação do planejamento estratégico setorial deve contemplar as seguintes questões: i) quais são os objetivos e aspirações possíveis para o setor e para as diferentes categorias e agentes em cada elo da cadeia produtiva? ii) quais os mercados mais rentáveis e adequados para exploração e como atender esses mercados em uma posição vantajosa frente à concorrência? iii) quais as capacitações necessárias para alcançar essa posição e como desenvolvê-las?

Vê-se com isso que a estratégia adquire outro foco de orientação. Com a complexidade sistêmica ampliada para além da empresa, evidencia nova modalidade de competitividade, da qual fala Benjamin Gomes-Casseres (1994), nova aliança que gera rivalidade de Grupo X Grupo, na qual a competição extrapola os limites da empresa e até fronteiras territoriais e se espalha através dos mercados mundiais. Neste caso, a pesquisa identifica a criação de instituições setoriais de cooperação e sinergia entre os atores:

i) em 2000, iniciou o funcionamento do IBRAVIN com o objetivo único de promover e ordenar institucionalmente o setor produtor de uvas, de vinhos, de sucos de uva e qualquer outro produto derivado da uva e do vinho, ii) em 2002 foi criado o Consórcio de Exportação, denominado “Wines from Brazil” com o

objetivo de facilitar a entrada de vinhos finos no mercado internacional, participação em feiras e eventos e agilizar a troca de informações entre os diversos atores do setor vitivinícola; iii) em 2004, a instituição da Câmara Nacional de Viticultura, Vinhos e Derivados, órgão público, reuniu entidades da cadeia produtiva de todo o Brasil no sentido de promover a articulação do setor e representantes do setor público, e promover a discussão para regulamentar o setor e definir e apoiar as mais importantes estratégias para a cadeia produtiva.

Por fim, em relação à satisfação do cliente, a pesquisa diz que existem dificuldades de comunicar particularidades e virtudes dos produtos e processos, fato que, redundando na consideração, pelo consumidor final, de que os produtos ofertados pelo setor exibem uma baixa relação qualidade/preço. Isso faz com que aumente a dificuldade de consolidar marcas. Ainda nesse quesito satisfação do cliente a pesquisa revela:

As deficiências relacionadas com a estratégia de marketing das empresas e do setor (conhecimento limitado do comportamento do consumidor, estratégias de comunicação ineficientes, marcas incipientes, iniciativas de promoção e relacionamento com clientes inadequados) restringem a percepção de valor associada aos produtos e ícones do setor (IBRAVIN, 2005, p. 70).

A pesquisa também conclui que por um lado a “estratégia mais conservadora para o setor – defender suas posições de liderança no mercado doméstico – é a de maior risco. De outro lado, a estratégia mais arrojada – buscar atender de forma agressiva segmentos e nichos de mercado no Brasil e no exterior – parece ser a de maior sustentabilidade.” Além disso, ela “é tão mais viável quanto mais rápida for e quanto maior o investimento aplicado.” No entanto, ela salienta que as maiores restrições ao seu sucesso decorrem de duas questões: a) da dificuldade dos agentes setoriais romperem com práticas e posicionamentos cristalizados; b) da necessidade de selecionar parceiros não tradicionais (necessitados de aprofundar seu conhecimento sobre as características do setor) capacitados a subsidiar a sua estratégia competitiva durante essa fase de transição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realidade atual da organização tomada como complexa e sistêmica, que exige modificação contínua, interação crescente e que se estabelece entre organizações nas inter-relações por meio dos diversos arranjos se dá nas diversas mudanças do mercado. Esta agitação de novas formas faz das organizações sistemas ainda mais complexos, auto-organizáveis e ajustáveis às novas necessidades que surgem dessas interatividades crescentes.

Especial relevância adquire o estudo do setor, pois a estratégia setorial representa o conjunto integrado de escolhas realizadas pela maioria de seus agentes no sentido de alinhar iniciativas e atividades visando o aumento de sua competitividade e o desenvolvimento da região. O sistema como um todo que supera os seus componentes isoladamente e que produz emergências passíveis de gerar novos sistemas (MORIN, 1987). Dimensão para além da teoria geral da administração tradicional, que fazia a divisão das partes para gerir isoladamente cada uma dessas partes, dificultando assim, a visão do todo e transformando o ato de administrar de prescritivo para descritivo. Noção também favorecida pelo conceito sistêmico oriundo da biologia, modificando o foco, a percepção e a atitude que passam a ser mais aberta, com objetivos estabelecidos e as partes com *status* de subsistemas (MARTINELLI, 1995).

Essa noção sistêmica, essencial para a compreensão dos arranjos produtivos, gera a denominada relação de “*coopetition*”, ou coopetição, relação paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam e competem (BENGTSSON e KOCK, 2000). As perturbações no ambiente associadas à visão sistêmica fazem com que as empresas busquem novas formas de agir (MORIN, 1987). Comportamento que no todo da cadeia terá sua consistência baseada nas soluções (ou decisões) das partes distintas.

Arranjos Produtivos Locais – APLs apresentam peculiaridades que precisam ser observadas: a dimensão territorial; a diversidade das atividades e dos atores; o conhecimento tácito; as inovações e aprendizados interativos; e a governança (CASSIOLATO, LASTRES e SZAFIRO, 2000), acrescidos de quatro elementos que,



desenvolvem o papel de ativos na sua evolução: capital social, estratégia coletiva de organização da produção, a estratégia coletiva de mercado e a articulação político-institucional (AMARAL FILHO, 2002). Adiciona-se a isso outros aspectos importantes a serem divisados: o protagonismo local; a promoção de um ambiente de inclusão; a elevação do capital social; a preservação do meio-ambiente; a integração com outros atores; a colaboração entre os entes federados; o mercado; a sustentabilidade; a inovação; as relações de trabalho; a redução das desigualdades regionais.

O APL da Serra Gaúcha, maior região vitícola do país com cerca de 40 mil hectares de plantação, composta de pequenas propriedades, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar, produção de vinhos espumantes, vinhos tranquilos, brancos e tintos de alta qualidade, região que demonstra crescimento como produtora de vinhos de qualidade com evidência da evolução vitivinicultura a partir da criação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, em 2002, iniciativa que motivou outros grupos de produtores da região a seguirem o mesmo caminho. Contudo, a necessidade do planejamento estratégico para o setor vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul se justifica, tão somente, pela ausência de uma estratégia explícita compartilhada por *Arranjo Produtivo Local* – APL, em seu conjunto.

A competitividade sistêmica no APL vitivinícola concentrado na Serra Gaúcha têm limitado a ênfase em questões estratégicas a partir das razões históricas e sócio-culturais que restringem a cooperação entre os elos das cadeias produtivas envolvidas, além dessas razões, a pesquisa identificou também a falta de clareza e convergência estratégicas futuras como limitadoras de sinergias e desagregadora de esforços, contexto que dificulta o alinhamento entre as capacitações do APL e oportunidades emergentes dos mercados alvos. Essa atitude gera posicionamento passivo e representa risco frente à concorrência dos produtos substitutos importados. Entrementes, esforços de coesão e coordenação dos agentes setoriais foram identificados, como a criação do IBRAVIN, a fim de atender mercados mais sofisticados e diversificados, inclusive, mercados até então não atendido, isso permitiu a representação de todos os agentes por uma única instituição que pode agregar o setor em direção a uma clara orientação estratégica para o futuro.

Em suma, esta pesquisa identificou esforços estratégicos no setor vitivinícola da Serra Gaúcha para mudar o seu entorno, porém com ausência de uma estratégia explícita compartilhada por todos, constatando assim a falta de integração entre os participantes, o que acaba comprometendo sua competitividade. Com base nessas evidências constatou-se que os determinantes da competitividade apresentados não representam fatores isolados ou estáticos, ao contrário, eles representam mecanismos dinâmicos que interagem entre si de forma sistêmica, gerando um ciclo virtuoso ou vicioso, dependendo dos resultados e oportunidades.

## REFERÊNCIAS

- ARCHIBUGI, Daniele, BENG-ÂKE, Ludvall. **The Globalizing Learning Economy**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- AMARAL FILHO, J. do. **É negócio ser pequeno, mas em grupo; desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- AMARAL FILHO, Jair do. **Conceitos de APLs**. Disponível em <<http://www.cidades.ce.gov.br/categoria4/conceitos-de-apls>>. Acesso em 30 de dezembro de 2009.
- ANDREWS, Kenneth R., **The Concept of Corporate Strategy**, ed. revisada (Copyright de Richard D. Irwin, Inc.), cap. 3, 1980.
- BARCELOS, Paulo Fernando Pinto. **Results and Impacts Evaluation of Governmental Programs to Reduce Poverty**. REGES - Revista Eletrônica de Gestão, Picos, v. 1, n. 1, p. 27-40, set./dez. 2008 – [www.ufpi.br/reges](http://www.ufpi.br/reges).
- BENGTSSON, Maria ; KOCH, Sören. **“Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously**. Industrial Marketing Management 29, 411-426, 2000.
- CADASTRO VINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL – 2004 a 2008** - IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho - [estatistica@ibravin.org.br](mailto:estatistica@ibravin.org.br) SAA-RS - Sec. Agr. e Abastec. - Depto. de Prod. Vegetal - Div. de Enologia MAPA - Min. Agric. Pec. Abast. - Deleg. Fed. de Agric. RS - Serviço de Inspeção Vegetal. Acesso em 02 de janeiro de 2010.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES H.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. NT 27 - Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro, 2000.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. 2. ed. São Paulo: Papyrus, 1994.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made em Brasil**. Rio de Janeiro: Papyrus, 1996.

FORNELL et al., **The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings** (1996) *Journal of Marketing*; Oct 1996; 60, 4; ABI/INFORM Global pg. 7-18.

FORNELL, C., **The Satisfied Customer**: winners and losers in the battle for buyer preference. New York: Palgrave Macmillan (2007).

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 8522422702

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES-CASSARES, Benjamin. **Group versus group**: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, p. 4-11, July-august, 1994.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. **Visão 2025 – Programa de Desenvolvimento Estratégico do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul**. IBRAVIN, 2005.

MALAFAIA, Guilherme Cunha. **As Convenções Sociais de Qualidade como Suporte à configuração de Sistemas Agroalimentares Locais Competitivos**: Um Estudo Cross Country na Pecuária de Corte. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de Pós-Graduação em Agronegócios, 2007.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A Evolução da Teoria da Administração e a Hierarquização de Sistemas**. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo. 1995.

MINTZBERG, H. Os cinco Ps da Estratégia. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. (eds) **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre : Bookman, 3a. ed. pp 26-32, 2001.

MORIN, Edgar. **O método I: A Natureza da Natureza**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1987.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, november-december, p. 77-90, 1998.

PORTER, M.E. (1979). "**How Competitive forces shape strategy**". *Harvard Business Review*, p.137-145, Nov-Dec.1988.

PORTER, M.E. **From competitive advantage to corporate strategy**. *Harvard Business Review*, p., May- June, 1987

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Campus, 1993.

PORTER, Michel E. **Reinventing Strategy: The New Learning**. The World Strategy and Marketing Forum. São Paulo, Brazil. June 30, 2005.

PROTAS, José Fernando da Silva. **Programa de desenvolvimento estratégico da vitivinicultura do Rio Grande do Sul**. <http://www.winesfrombrazil.com>. Acesso em 22 de dezembro de 2009.

SEBRAE. Disponível em < <http://mundosebrae.wordpress.com/>>. Acesso em 30 de dezembro de 2009b.

SEBRAE. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/uf/sergipe/areas-de-atuacao/apl/>>. Acesso em 30 de dezembro de 2009a.

THOMPSON, A; STRICKLAND, **A. Strategic Management** - Concepts & Cases, Irwin McGraw-Hill, 12<sup>th</sup> edition, 2001.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **The Discipline Of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market.** Perseus Books Group, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VON HIPPEL, Eric. **The sources of innovation,** Oxford: Oxford University Press, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.