



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O PROCESSO DE ESTRATÉGIA NA VINÍCOLA GÓES

Eduardo Roque Mangini
eduardokmangini@gmail.com
IFSP UNINOVE

Ariane Santos
dsariane86@gmail.com
UNINOVE

André Torres Urdan
andre.torres@uninove.br
UNINOVE

Julieni Rosa
julierosa89@hotmail.com
IFSP

Resumo: O presente artigo tem como objetivo verificar a existência de qualquer modelo ou estratégia utilizado na Vinícola Góes e em caso afirmativo como os procedimentos estratégicos têm sido adotados. O artigo caracterizou a empresa através da análise das ferramentas preconizadas pelas escolas de pensamento do Design, do Posicionamento e Cultural, bem como com o desenvolvimento e crescimento de mercado pela criação e introdução de um novo produto conhecido como Grape Cool e popularmente batizado de Chope de Vinho. Através dessas análises foi possível verificar qual escola de pensamento é mais predominante e quais os caminhos seguros para assegurar o aumento na participação de mercado com a melhor lucratividade para a empresa.

Palavras Chave: análise SWOT - matriz BCG - teoria RBV - vinho - vinícola

1. INTRODUÇÃO

A indústria vinícola brasileira vem apresentando crescimento relativamente lento, e está passando por reestruturação advinda da globalização e da abertura econômica que exige aprimoramento que vai desde a produção de uvas de melhor qualidade, as chamadas uvas viníferas, passando por avanços na vinificação como também no processo de distribuição do produto até o consumidor. A vitivinicultura brasileira tem avançado tanto nos produtos elaborados a partir da matéria prima uva, quanto no consumo in natura e apresenta-se na fase de crescimento, expansão e estruturação visando atender os padrões internacionais que exigem um amplo conhecimento do mercado nacional e internacional.

Para analisar esse tipo de indústria, é interessante focar não apenas na empresa produtora de vinho, mas também é válido realizar a análise de outras empresas que possam vir a fazer parte do sistema produtivo das vinícolas. Ademais, outros produtos que não somente o vinho podem demonstrar algumas realidades sobre a indústria em questão. Um bom exemplo dessa realidade é o Grape Cool, criado pela Vinícola Góes sendo um produto a base de uva, com características de vinho espumante, porém com teor alcoólico inferior ao preconizado pelo Ministério da Agricultura para a classificação como vinho. O Grape Cool é popularmente conhecido como chope de vinho, embora a empresa não utilize essa expressão por acreditar que o produto não pode ser considerado como chope que por definição é um produto oriundo da fermentação da cevada.

É imprescindível definir o que é estratégia, quais seus princípios e quais seus pontos marcantes. De acordo com Mintzberg e Quinn (2001) o termo estratégia deriva de conceitos militares e numa volta à História Antiga que apresenta a origem da palavra estratégia na Macedônia de Alexandre, o Grande. A estratégia é vista como uma série de pontos de vistas, levando-se em consideração plano, padrão, posição e perspectiva. A definição proposta por Mintzberg e Quinn (2001) diz que estratégia: "é o padrão ou plano de integra as principais metas, políticas e sequencia de ações de uma organização em um todo coerente". A partir da definição é possível verificar que as sequências de ações podem culminar com a criação ou diversificação de um ou vários produtos da empresa e que a estratégia orienta o comportamento de uma empresa. Ansoff (1958) define o termo diversificação como sendo uma mudança nas características do produto em termos de mercado e fabricação. Essas características do produto tornam-se características competitivas dentro do mercado em que se insere. Kotler (2001) descreve diferenciação como o ato de desenvolver diferenças significativas que distinguem a oferta da empresa em detrimento da oferta da concorrência.

Segundo a RBV (*Resource Based View*) a empresa deve inovar não só mais que os competidores, mas também, um passo antes da competição. A relação entre o RBV e a inovação deve ser bilateral. Enquanto o RBV expande o conhecimento nos recursos que determinam a capacidade da organização de inovar, Teece (2000) constata que a inovação é um mecanismo pelo qual a firma pode reavaliar os seus valores, suas práticas e seus pressupostos. Na maior parte dos setores do mercado global, para ter uma vantagem competitiva sustentável à organização requer competências dinâmicas assim como as informações e o conhecimento do negócio. A vantagem competitiva pode ser entendida como o objetivo das ações da empresa ou organização que pode esclarecer a diversidade entre as várias organizações, pode ser vista como o objetivo final da função organizacional e explicar o sucesso ou fracasso dentro de um ambiente de competição (VASCONCELOS e BRITO, 2004). De acordo com Porter (1989) a vantagem competitiva sustentável é a base fundamental para que a corporação apresente desempenho acima da média em longo prazo. Com o surgimento da teoria RBV, esta permitiu um tratamento teórico mais tecnificado ao conceito

de vantagem competitiva (VASCONCELOS e BRITO, 2004). Uma empresa possui vantagem competitiva quando a estratégia implantada vincula criação de valor para esta empresa e esta mesma estratégia não está sendo imitada ou implantada simultaneamente por outras empresas concorrentes, e que são incapazes de obter lucratividade dessa estratégia (BARNEY, 1991).

Levando em consideração o exposto este artigo visa explicar como o posicionamento estratégico da vinícola Góes está centrado. Este artigo está organizado em cinco partes. A parte subsequente apresenta o referencial teórico que promove embasamento teórico para as hipóteses do artigo. A terceira parte descreve o método usado e é seguida pela apresentação e análise dos dados coletados. Na parte final apresenta-se uma análise referente às implicações gerenciais, resultados e recomendações para novas pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no livro “Safári de Estratégia”, descrevem dez escolas de estratégias na época moderna. Utilizando seus conceitos, utilizam-se os principais autores das escolas do Design, do Posicionamento e Cultural. A escola do Design “*propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas*”.

Esse tipo de análise leva em consideração a visão do ambiente interno da organização quando se baseia nos estudos dos pontos fortes (S) e dos pontos fracos (W), enquanto a análise de oportunidades (O) e ameaças (T) leva em consideração as condições do ambiente externo, o mercado e outras empresas. Esta análise ficou conhecida como SWOT faz o desenho da situação da empresa tanto no meio interno quanto no meio externo.

De acordo com a Escola do Posicionamento, em que Porter (1986) é um dos grandes representantes, toda empresa que compete em uma determinada indústria possui implicitamente ou explicitamente uma estratégia competitiva, que pode ser desenvolvida por meio do processo de planejamento ou da evolução implícita das atividades dos setores funcionais da empresa.

Porter (1986) ainda afirma que a formulação da estratégia competitiva está intimamente vinculada ao meio ambiente em que essa empresa está inserida. Um dos primeiros determinantes, senão o mais fundamental fator da rentabilidade de uma empresa é a atratividade. Para diagnosticar a atratividade, Porter (1986) criou uma ferramenta com a denominação de Análise Estrutural da Indústria, que identifica os fatores cuja atuação em conjunto determina a média da lucratividade das empresas no negócio. Os fatores são entrantes potenciais, concorrentes, produtos/serviços substitutos, poder de negociação sobre os clientes e poder de negociação sobre os fornecedores. A figura a seguir demonstra essas cinco forças:

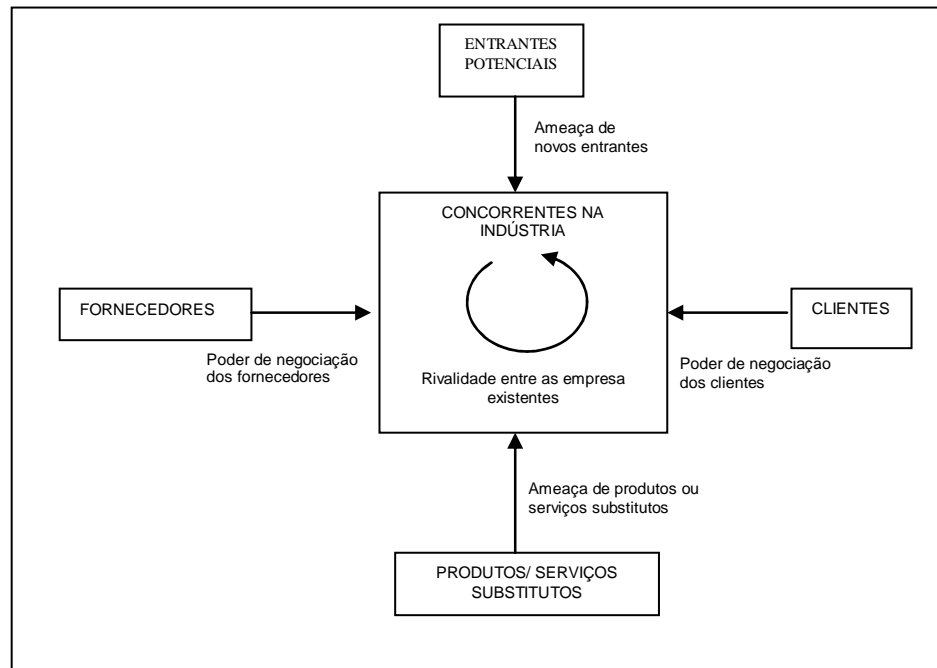


Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência

Fonte: Porter, 1986

A rivalidade entre as empresas existentes se traduz como disputa por posição, que ocorre quando os concorrentes se sentem pressionados ou quando existe a possibilidade de um deles melhorar sua posição. A rivalidade é consequência de uma gama de fatores. A partir da análise e da determinação dessas cinco forças, é possível realizar o entendimento do posicionamento da empresa dentro do contexto atual e a criação de uma estratégia competitiva.

Quando analisamos o meio interno, Henderson (1981) afirma que:

“Uma empresa deve ter um portfólio com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição de um portfólio é uma função do balanço do fluxo de caixa. Produtos de alto crescimento requerem caixa para crescer, ao passo que produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos os tipos são necessários ao mesmo tempo.”

Henderson (1981) demonstra que para que se possa analisar o fluxo de caixa de um determinado produto, é necessário seguir algumas regras, a saber: (1) as margens e o caixa gerados são uma função da participação de mercado; (2) o crescimento necessita de caixa suficiente para poder financiar o aumento de ativos; (3) participação alta de mercado deve ser adquirida, ou própria ou comprada; e (4) não existe nenhum tipo de mercado de produtos que possa crescer indefinidamente.

Produtos que se caracterizam por alta participação em um mercado de lento crescimento são produtos chamados de “cash cows”. Em geral produzem grandes volumes de caixa, acima do reinvestimento necessário para sustentar sua participação. No caso de produtos com baixa participação em um mercado de baixo crescimento são denominados de produtos “pet”. Pode apresentar lucro contábil, porém precisa ser reinvestido para manter a participação. Essencialmente é um produto sem valor, exceto na liquidação.

O produto chamado de “*star*” é um produto com parcela relativa alta de um mercado com alto crescimento. Exige grande montante de caixa para sustentar o crescimento, mas possuem posição firme no mercado para gerar todo o seu próprio caixa.

Já o produto denominado de “*question marks*” possui parcela relativa baixa em um mercado de alto crescimento. Exige grande montante de caixa para financiar o crescimento, porém é fraco gerador de caixa devido à sua posição competitiva insatisfatória. Produto com baixa participação em um mercado de alto crescimento torna-se uma grande desvantagem, salvo no momento em que se torna líder.

Abaixo encontra-se a matriz BCG que reproduz graficamente os conceitos acima expostos de participação de mercado, fazendo o relacionamento entre a participação de mercado e o crescimento de mercado para representar o tipo de produto.

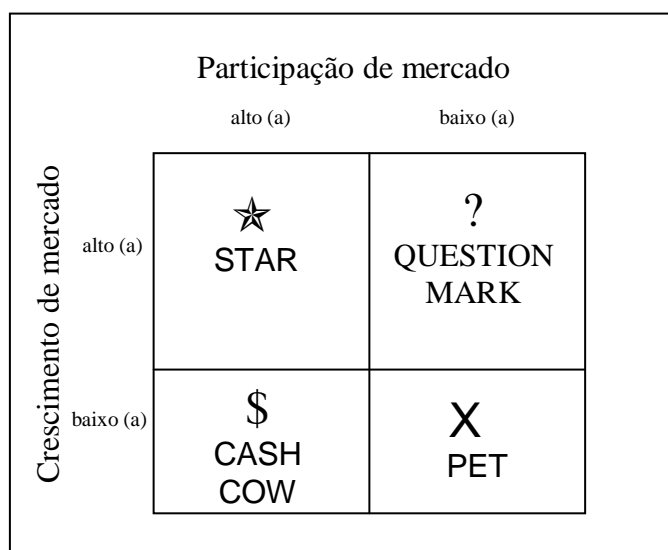


Figura 2 – Matriz BCG

Fonte: Henderson, 1981

Segundo Hax e Majluf (1983), a fundamental vantagem do uso da matriz é a possibilidade de transferência de caixa de um produto de alta lucratividade com limitado poder de crescimento para outro com expectativas futuras de crescimento e lucratividade. Para um posicionamento estratégico desejável, exige quatro aspectos: (1) aumento do market share, (2) manter o market share, (3) resultados, (4) remoção. Esse posicionamento estratégico desejável é visualizado na figura 3.

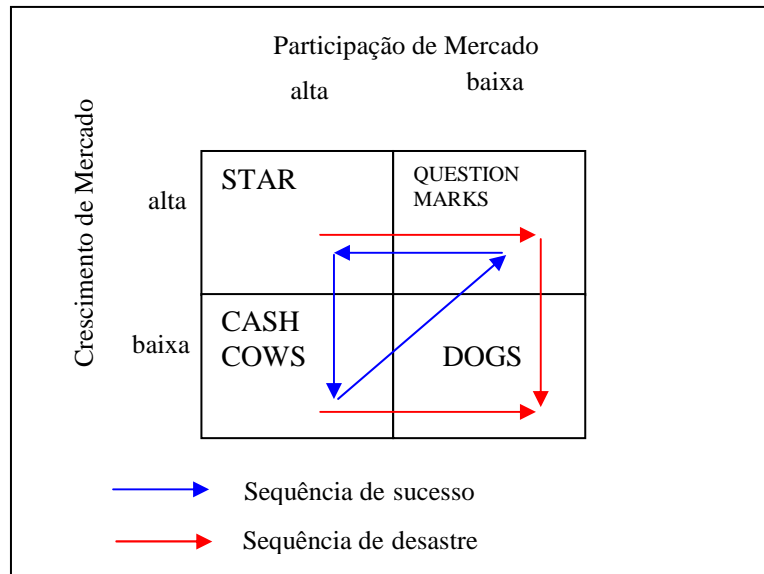


Figura 3: Sequência de sucesso e desastre na matriz BCG

Fonte: Morrison e Wensley, 1991

As decisões relacionadas com adição de produtos ao portfólio, remoção de produtos ou mesmo modificação de recursos entre produtos, envolve hipóteses a respeito do estágio desse produto no seu ciclo de vida (VARADARAJAN, 1983). De acordo com Hax e Majluf (1983) o ciclo de vida do produto apresenta quatro estágios: embrionário, crescimento, maturidade e envelhecimento. O conceito de ciclo de vida tem grande implicação no planejamento estratégico, já que afeta a participação de mercado da empresa e dos concorrentes.

Na escola Cultural, a formação da estratégia deve levar em consideração as crenças e valores dos membros da organização, portanto é refletida nos padrões cujos recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. É a chamada teoria baseada em recursos (RBV) preconizada por Wernerfelt e consolidada por Hamel e Prahalad (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

De acordo com Wernerfelt (1984), os recursos são fonte de vantagem competitiva, podendo ser ativos tangíveis e intangíveis como, por exemplo, conhecimento de tecnologia, marcas de produtos, procedimentos eficientes, valores culturais, entre outros. Wernerfelt (1984) complementa que estes recursos podem servir como barreiras à entrada de acordo com o modelo das cinco forças de Porter, relacionando produtos com recursos. Connor (2002) afirma que a habilidade de criar vantagens únicas fundamenta e sustenta a vantagem competitiva. Os recursos de uma organização são definidos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, conhecimento, e outros mais, que são controlados pela organização que permite a formulação de estratégias que por sua vez buscam aumentar a eficiência e eficácia da empresa (BARNEY, 1991).

De acordo com Grant (1991) os recursos devem possuir qualidades intrínsecas que permitem prover a empresa detentora, capacidades cuja aplicabilidade é fonte de vantagem competitiva e permite a criação de uma estratégia que permite a melhor exploração desses recursos e capacidades relativamente a oportunidades do macroambiente onde está inserida esta empresa. O processo de estratégia baseada em recursos deve prover um feedback ou

retroalimentação desses recursos para a sustentação da vantagem competitiva por maior quantidade de tempo possível. Isso devido à depreciação desses recursos, que podem torná-los obsoletos com o avançar do tempo e com relação ao mercado de fatores estratégicos ou mesmo pode ocorrer sua replicação por outra empresa, ou seja, os recursos perdem as características de não imitabilidade.

Argumenta Barney (1991) para que os recursos de uma empresa possam ser utilizados como fonte de vantagem competitiva, estes devem apresentar quatro características fundamentais, em outras palavras, os recursos devem possuir valor, raridade, de difícil imitabilidade e de difícil de ser substituído. Para que um recurso possua valor para a empresa, este deve ser capaz de aumentar a eficiente e a eficácia da própria empresa. Esse recurso deve fornecer subsídios para que a empresa explore oportunidades ao mesmo tempo em que possibilite a neutralização de possíveis ameaças do ambiente externo.

Ainda na perspectiva de Barney (1991), um recurso é considerado raro quando existe uma alta demanda pelo recurso e baixa oferta do mesmo e apresenta potencial para a geração de vantagem competitiva. Um recurso pode ser difícil de imitar quando apresenta condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social.

A dificuldade em substituição refere-se à existência de recursos equivalentes e portanto quando não há essa possibilidade, é provável a geração de vantagem competitiva. Empresas que exploram vantagens competitivas não imitáveis podem ser fontes de um desempenho superior sustentável que traduzem economicamente como fonte de rentabilidade financeira (WERNERFELT, 1984),

Os recursos da organização são classificados por Barney (1991) em três categorias: recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Recursos de capital físico são: a tecnologia física, estrutura física e equipamentos, localização geográfica e acesso à aquisição de insumos. Recursos de capital humano referem-se a treinamento, experiência, julgamentos, inteligência, relacionamentos, bem como os “insights” de gerentes e demais colaboradores da empresa. Recursos de capital organizacional são: o planejamento formal e informal, controle e sistemas de coordenação, e também as relações informais entre grupos internos da organização e entre a organização e o ambiente.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A partir do problema de pesquisa, foi estabelecido como objetivo principal: verificar a caracterização da posição da empresa frente às posições estratégicas evidenciadas no referencial teórico, bem como montar uma ferramenta estratégica que possa ser utilizada pela empresa. Como objetivos específicos: a) a análise da indústria vinícola através das ferramentas de Porter; b) análise SWOT da empresa em questão; c) análise através da matriz BCG, já que a empresa possui um portfólio de produtos; d) análise da empresa utilizando os referenciais da teoria RBV; e) verificar a importância do *Grape Cool* dentre os outros produtos; f) verificar evidências que relacionem os itens anteriores para a possível referência estratégica da empresa.

Para se verificar como é o posicionamento estratégico da Vinícola Góes, procedeu-se à pesquisa de natureza exploratória tendo como método qualitativo de pesquisa o estudo de caso. “Foi escolhido o estudo de caso pois de acordo com Yin (2001) trata-se de uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa é extremamente abrangente incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados (Yin, 2001). A empresa

escolhida foi a Vinícola Góes, empresa de bebidas localizada na cidade de São Roque, SP. As razões para escolha dessa empresa foram: a) é uma empresa pioneira no negócio de fabricação de vinhos na cidade de São Roque; b) a empresa está em franco crescimento, com aquisições de plantas produtoras no sul do Brasil; c) verificação da estratégia decorrente da posição que está conquistando com a inovação.

3.1 A VINÍCOLA GÓES

3.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A vinícola Góes tem sua sede principal localizada na cidade de São Roque, a 54 km da capital do estado de São Paulo. Foi a primeira empresa viticultora da região de São Roque, sendo os primeiros vinhos produzidos de forma artesanal para consumo caseiro na região, entre os anos de 1910 e 1920. Depois dos anos inaugurais, o plantio de pés de uvas e a elaboração de vinhos começaram a crescer com o cultivo das variedades de uvas americanas Isabel e Niágara.

No final da década de 80 e início dos anos 90, a empresa Vinícola Góes adquire a marca Quinta do Jubair e a empresa Vermouth Cinzano, e fundam a Góes Indústria de Bebidas, onde se inicia a diversificação de produtos e bebidas. Adquirem ainda em parceria com a vinícola Venturini, propriedades em Flores da Cunha, RS, para a produção de vinhos finos e no ano de 2003 lançam o “*Grape Cool*”, conhecido popularmente com chope de vinho.

A empresa Vinícola Góes é uma empresa tipicamente familiar, com origens italiana e portuguesa, mantendo os patriarcas da família no Conselho Administrativo e cada diretoria sendo administrada por membros da família, como demonstrado na figura 4.

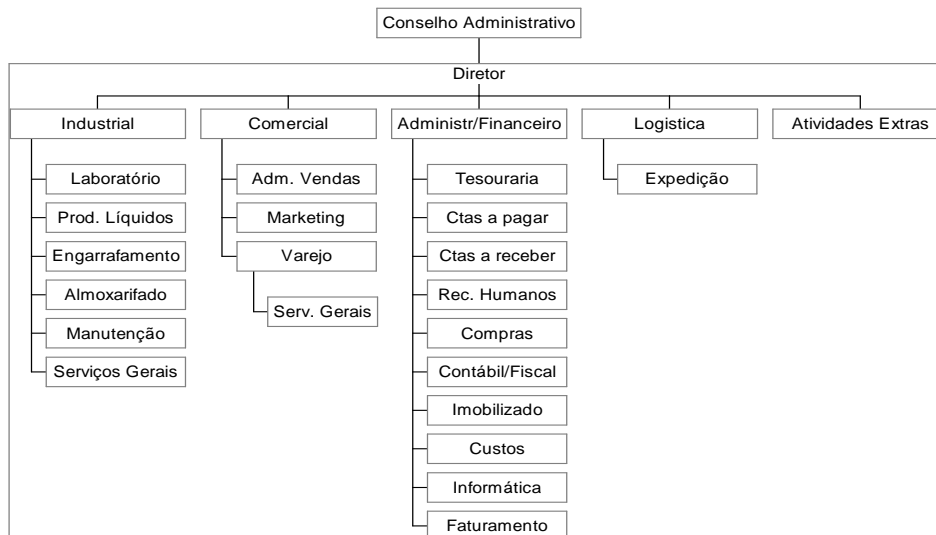


Figura 4: Organograma da Vinícola Góes

Fonte: Vinícola Góes, 2015



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



3.1.2 PRODUTOS DA EMPRESA

Atualmente possuem seis linhas de produtos distintas, que variam na composição alcoólica, apresentação de embalagem e produtos componentes. Essas linhas são:

- 1) Linha Góes, que apresenta as versões: Vinho Góes de Mesa, vinho Góes Tradição, Góes Cooler, Góes Tempos.
- 2) Linha Quinta do Jubair, este tipo de vinho é produzido na região de Flores da Cunha (RS). Apresenta as versões tradicional e varietal.
- 3) Linha Donnatella, é um vinho espumante produzido em Flores da Cunha e elaborado a partir da variedade prosecco ou lambrusco. Com sabor levemente adocicado apresenta graduação alcoólica de 10,0%;
- 4) Linha *Grape Cool*, popularmente conhecido como chope de vinho, é elaborado com vinho e adição de suco natural de uva gaseificado, com teor alcoólico de 5,5%, envasado em latas, barris e garrafas de 275ml;
- 5) Linha Suco de Uva, resulta da composição de suco natural de uva sem adição de açúcares e 100% natural. Comercializado nas versões tinto e branco, não apresentando teor alcoólico.
- 6) Linha Casa Venturini, com produtos do tipo premium e maior valor agregado, composto por vinhos do tipo Cabernet Sauvignon, Tannat, Merlot, Sauvignon Blanc, Chardonnay, Vívère Moscatel e Vívère Brut.

3.1.3 O PRODUTO GRAPE COOL

O Grape Cool é um produto a base de uva, com características de vinho espumante, porém com teor alcoólico inferior ao preconizado pelo Ministério da Agricultura para a classificação como vinho. Com a adição de suco de uva ao vinho, este diminuiu o grau alcoólico do vinho, e o processo de carbonatação confere um “colarinho” à bebida, transformando o produto em bebida similar ao chope comum, embora a empresa não se utilize dessa terminologia por não poder ser classificado como chope (derivado da fermentação da cevada) e nem como vinho.

O produto foi criado em 2003 com produção inicial de 12.000 litros por mês e hoje conta com produção atual de 100.000 litros mensais e com meta de produção de 3 milhões de litros por ano para o ano de 2016. É comercializado em barris de aço inox nos tamanhos de 10, 20, 30 e 50 litros, apresentando prazo de validade de 30 dias após o envase. O problema enfrentado na época de lançamento do Grape Cool era como aumentar a participação de mercado dos produtos Góes, já que no setor vinícola existem dezenas de concorrentes, tanto em âmbito nacional, quanto em âmbito internacional. Elevar a qualidade dos produtos existentes esbarrava na produção de uvas de melhor qualidade, o que tomaria bastante tempo desde o plantio até a primeira colheita, é nesse ponto que o problema se torna interessante, pois, a criação de um produto novo, que utilizasse uvas de qualidade limitada, poderia movimentar estratégica e financeiramente a empresa.

Para a produção do Grape Cool, foi desenvolvida linha de produção exclusiva, portanto apresenta as fases de vinificação semelhante ao vinho tinto, utilizando uvas de mesa do tipo Isabel, Bordô e Couderc 13. A vinificação é o processo de transformação da uva e de seu suco em vinho e derivados e, consta resumidamente das seguintes fases: (1) colheita, (2) desengaçamento, (3) prensagem, (4) fermentação, (5) filtragem e (6) armazenamento.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



3.2 COLETA DE DADOS

Com a finalidade de esclarecer o problema de pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Para a coleta de dados primários foi utilizado o sistema de entrevista, porque de acordo com Yin (2001) enfocam diretamente o assunto do estudo de caso e fornecem inferências causais percebidas. As entrevistas foram direcionadas ao diretor comercial da empresa utilizando questionário semiestruturado composto de questões qualitativas do tipo aberta. Foram feitas perguntas com o objetivo de situar a empresa dentro das perspectivas estratégicas adotadas no referencial teórico, bem como avaliar a situação dos produtos.

A entrevista culminou no levantamento de algumas informações importantes para o desenvolvimento do presente artigo, foi possível verificar que a Vinícola Góes não possuía um planejamento estratégico, além de não terem nenhuma ferramenta de análise como SWOT, matriz BCG. Apesar da não utilização das ferramentas mencionadas a empresa desenvolveu o *Grape Cool* que proporciona alta rentabilidade à empresa e aceitação pelo público geral:

- a) não existe evidência de qualquer tipo de planejamento estratégico;
- b) não existe nenhum dado sobre análise SWOT;
- c) não se tem conhecimento sobre a utilização de matriz BCG;
- d) o produto *Grape Cool* foi criado pela empresa e tem apresentado bons resultados quanto a aceitação e rentabilidade;
- e) o produto *Grape Cool* está alavancando os outros produtos da empresa;
- f) a produção de vinhos está focada mais na filial da região sul do país (Flores da Cunha) do que na matriz (São Roque);
- g) o produto *Grape Cool* está crescendo sua participação em termos geográficos;
- h) observou-se crescimento de mercado dos produtos produzidos na filial;
- i) os produtos produzidos na matriz, com exceção do *Grape Cool*, apresentam crescimento baixo.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

De acordo com a utilização das ferramentas da escola de Design (análise SWOT) bem como as ferramentas da escola de Posicionamento (análise estrutural da indústria de Porter e a matriz BCG de Henderson), Planejamento e Cultural pode-se avaliar o posicionamento estratégico da Vinícola Góes.

a) Quando é utilizado o modelo SWOT, verifica-se para o caso da Vinícola Góes a presença dos quatro pontos apresentados abaixo:

- 1) Pontos Fortes: grande diversificação de produtos, inovação de produtos, sistema de logística adequado à necessidade da empresa, forte conhecimento, processos e procedimentos bem estabelecidos, pessoal capacitado;
- 2) Pontos Fracos: utilização de uvas consideradas de baixa qualidade vinífera para a fabricação de alguns produtos, localidade geográfica;
- 3) Ameaças: presença de grandes empresas produtoras de vinhos e derivados localizadas na região sul do país, cujo clima favorece a fabricação de vinhos de melhores

qualidades; grande quantidade de produtos importados de regiões conhecidas pela qualidade de seus produtos;

- 4) Oportunidades: abertura de novos canais de distribuição dos produtos e aquisição de propriedades com cultivo de uvas viníferas de melhor qualidade, que num futuro poderão melhorar a qualidade do produto final.

b) Quando a análise da Vinícola Góes é baseada nas 5 forças de Porter, verifica-se que:

- 1) Entrantes Potenciais: existe uma grande dificuldade de outras indústrias se instalarem devido ao alto custo de produção de uvas, aquisição de materiais e mesmo técnicos especializados nesse ramo do setor de bebidas;
- 2) Concorrentes: existem diversos concorrentes, tanto nacionais como internacionais no setor vinícola;
- 3) Produtos substitutos: ao analisar o setor vinícola como um todo, acredita-se que toda a indústria de bebidas ofereça produtos substitutos, porém analisando especificamente o Grape Cool, observa-se pequena quantidade de produtos substitutos;
- 4) Poder de negociação dos clientes: no caso do Grape Cool, como é um produto em voga, o poder de negociação dos clientes é baixo, o que não acontece com os outros produtos da empresa;
- 5) Poder de negociação dos fornecedores: neste caso como a maior parte da matéria prima é produzida, os demais fornecedores são poucos e com baixo poder de barganha.

Analisando a empresa através da matriz BCG e de acordo com o exposto acima, somente uma empresa diversificada apresentando um portfólio de produtos balanceados poderá utilizar suas forças (fluxo de caixa) para capitalizar as oportunidades de crescimento no mercado. O portfólio balanceado tem as seguintes características como demonstrado na Figura 5.

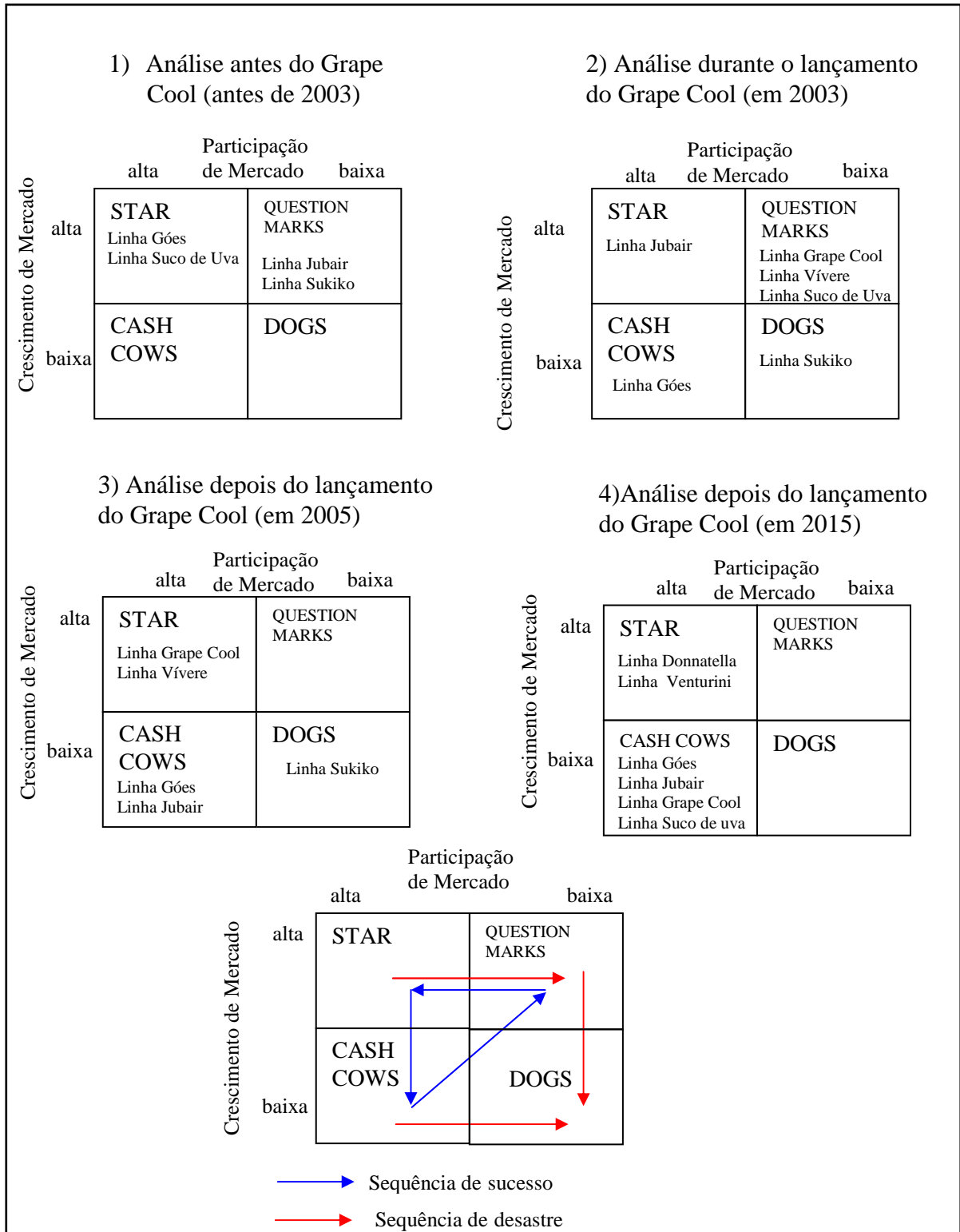


Figura 5 - Matriz BCG aplicada ao caso Vinícola Góes

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se claramente que a Vinícola Góes não possui um produto "dogs", pois com a introdução de novos produtos e inovação como no caso do Grape Cool, foi possível eliminar produtos que não geravam caixa suficiente para sua manutenção.

Ao visualizar a observação sob a óptica da RBV, a empresa possui como recurso e ativo intangível a marca *Grape Cool*, que movimenta todos os outros produtos, sendo esta marca valiosa e única. Além de uma marca que incontestavelmente é uma vantagem competitiva sustentável, o conhecimento processual para o desenvolvimento do produto Grape Cool é considerado como outro recurso de vantagem competitiva sustentável pois o conhecimento encontra-se dividido entre os gestores e colaboradores da empresa, fazendo com que este não possa ser comprável ou imitável, levaria um tempo relativamente grande para que seus concorrentes, não possuem o conhecimento, possam alcançar e tentar copiá-los.

5. CONCLUSÕES

De acordo com os dados obtidos por meio de entrevista, e com a revisão bibliográfica realizada, percebe-se que embora os gestores da empresa naturalmente afirmem não possuir qualquer tipo de estratégia, implicitamente nota-se que a Vinícola Góes utiliza a teoria RBV mais fortemente que outras ferramentas, denotando uma linha entre inovação e fortalecimento de seus bens intangíveis.

A linha de pensamento da liderança da Vinícola Góes está completamente voltada a fortalecimento da capacidade técnica de pessoal e estes recursos que são fortalecidos são os mesmos recursos que garantem que a empresa desenvolva a vantagem competitiva sustentável por meio da sua marca. Acredita-se que a marca Grape Cool é recurso VRIN, pois possui alto valor de mercado, trata-se de uma marca exclusiva e única da Vinícola Góes, além de trata-se de uma marca que não pode ser imitada ou copiada por seus competidores de mercado e não possuem substitutos no mercado.

Ainda que a RBV seja considerada a teoria que forma a base da estratégia da empresa, apesar deste fato as demais ferramentas podem ser utilizadas em conjunto como meio de oferecer um cenário estratégico mais robusto e claro. Portanto Porter auxilia a compreensão de que a empresa deva focar no desenvolvimento de competências que aumentem cada vez mais a barreira para novos entrantes e estratégias que possibilitem um maior poder de negociação com os fornecedores.

Já a matriz SWOT corroborou com a visão clara de possibilidade de expansão de novos canais de distribuição como uma oportunidade de mercado, além da aquisição de novas propriedades que viabilizem o cultivo de uvas de melhor qualidade como forma de aumento de produtividade.

Conclui-se, então, que a utilização das ferramentas das escolas do Design e do Posicionamento podem fortalecer a ferramenta da escola Cultural e promover então esclarecimento da estratégia vigente e fortalecimento da mesma.

O produto Grape Cool, sem dúvidas, apresentou-se como o principal produto da empresa, responsável por grande parte do faturamento da vinícola e, portanto, merece uma atenção especial em diversos segmentos das ciências sociais. Como sugestão de trabalhos futuros sugere-se o estudo da empresa a luz de outras teorias de estratégia como, por exemplo, a teoria institucional.

6. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H.I.** A model for diversification; *Management Science*, pg.392, USA, 1958.
- BARNEY, J.** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CONNOR, T.** The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic change*, v. 11, 307-316, 2002
- GÓES, C.** História e Produtos da Vinícola Góes. Disponível em <www.vinicolagoes.com.br>, acessado em 20/03/2005.
- GRANT, R. M.** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 1991.
- HAX, A.C., MAJLUF, N.S.** The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning. *INTERFACES* vol.13, nº1, 1983
- HENDERSON, B.** Understanding the forces of strategic and natural competition: *Journal of Business Strategy*, pg. 11, USA, 1981.
- KOTLER, P.** *Administração de marketing: a edição do novo milênio*; São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J.** *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*; Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B.** *O processo de Estratégia*; Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORRISON, A., WENSLEY, R.** Boxing up or Boxed in?: A short History of The Boston Consulting Group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, n 1, 1991
- PORTER, M.E.** *Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústria e da concorrência*; Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M.E.** *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*; Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- TEECE, D. J.** *Managing Intellectual Capital: organization, strategic, and policy dimensions*. New York: Oxford University Press Inc., 2000.
- VARADARAJAN, P.** Intensive Growth Opportunities: An extended Classification. *California Management Review*, V 25, nº3, 1983
- VASCONCELOS, F.; BRITO, L.A.L.** Vantagem competitiva: O construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 44, num 2, pg 70, 2004.
- WERNERFELT, B.** A resource-based View of the Firm; *Strategic Management Journal*, pg. 171, USA, 1984.
- YIN, R.K.** *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*; Porto Alegre: Bookman, 2001.