

**Estratégias de captura de valor na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha (RS)**

**VIRGINIA APARECIDA CASTRO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**FRANKLIN DE SOUZA MEIRELLES**

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

## **Estratégias de captura de valor na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha (RS)**

### **Resumo**

Com o aumento da renda da população, os consumidores têm exigido novos produtos e padrões de qualidade e segurança dos alimentos, além do surgimento de demandas específicas por produtos de maior conveniência. Assim sendo, o objetivo geral desse trabalho é analisar a geração/captura de valor no setor vitivinícola brasileiro com base em estratégias de integração vertical e diferenciação. Realizou-se uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa por meio de entrevistas presenciais com 11 vinícolas da região da Serra Gaúcha (RS). Os resultados apontam uma transição de um modo de produção em que o agricultor cultivava a uva e a vendia para outras empresas produzirem o vinho para um novo modelo surgido a partir dos anos 90 em que esse produtor utiliza a verticalização e passa a gerir outros elos da cadeia como vinificação, embalagem, rotulagem, marca própria. Além disso, passa a realizar as vendas de seus produtos seja por meio de loja física e/ou virtual. Atua, ainda, por meio de associações que alcançaram Indicações Geográficas e o projeto Wines of Brazil em que o apoio governamental incentiva e fomenta a participação desses pequenos produtores em feiras internacionais, resultando em exportações dos vinhos brasileiros. O estudo possibilitou o entendimento de como pequenos produtores agrícolas lidam com decisões estratégicas em busca de captura de maiores margens, considerando a distância dos mesmos com o consumidor final e consequente compartilhamento do valor percebido por eles com demais elos da cadeia, em especial processadores e distribuidores. Por conta disso, essas estratégias de integração vertical e diferenciação de produtos e ofertas estão se tornando cada vez mais valorizadas pelos produtores.

Palavras-chave: vantagem competitiva, verticalização, diferenciação

### **Abstract**

With increasing incomes of the population, consumers have demanded new products and food quality and safety standards, in addition to the emergence of specific demands for products of greater convenience. Therefore, the general objective of this work is to analyze the generation / capture of value in the Brazilian winemaking sector based on strategies of vertical integration and differentiation. An exploratory and qualitative research was conducted through face-to-face interviews with 11 wineries in the region of Serra Gaúcha (RS). The results point to a transition from a mode of production in which the farmer cultivated the grape and sold it to other companies to produce the wine for a new model that emerged from the 90s in which this producer uses verticalization and starts to manage other links such as winemaking, packaging, labeling, own brand. In addition, it starts to carry out sales of its products either through physical and / or virtual store. It also operates through associations that have achieved Geographical Indications and the Wines of Brazil project in which government support encourages and encourages the participation of these small producers in international fairs, resulting in exports of Brazilian wines. The study allowed the understanding of how small farmers deal with strategic decisions in order to capture higher margins, considering their distance from the final consumer and consequent sharing of the value perceived by them with other links in the chain, especially processors and distributors. Because of this, these strategies of vertical integration and differentiation of products and offers are becoming increasingly valued by producers.

Keywords: competitive advantage, verticalization, differentiation

## 1- INTRODUÇÃO

Com o aumento da renda da população, os consumidores têm exigido novos produtos e padrões de qualidade e segurança dos alimentos, além do surgimento de demandas específicas por produtos de maior conveniência. Essas mudanças se apresentam como desafio/oportunidades para os produtores pequenos e exige adaptação de toda a cadeia de produção/distribuição (SHEPHERD, 2007).

Somado a esse fenômeno econômico, identifica-se o aumento do acesso dos consumidores a informações antes pouco acessíveis, apresentando-se como outro fator gerador de maior exigência não apenas de preços, mas de qualidade, sanidade e segurança dos produtos alimentares (VIEIRA et al, 2015). Tais mudanças e exigências transformaram a realidade competitiva no agronegócio, gerando oportunidades para a estratégia de diferenciação de produtos, seja pela qualidade ou pela adição de algum componente de agregação de valor (EHMKE, 2008).

É nesse espaço que se insere a discussão cada vez mais crescente de geração de valor em produtos alimentares, em especial no que tange o sistema de produção familiar. No entendimento de Tregear et al (2015), há três estratégias possíveis de serem realizados por pequenos produtores e empresas para que consigam capturar valor superior nas cadeias agroalimentares:

- 1- Captura de margens superiores com os produtos;
- 2- Ações coletivas que gerem escala, eficiência e outros mecanismos para barganha com demais elos da cadeia;
- 3- Diversificação de negócios/produtos;

Bourlakis et al (2012) argumentam que há uma mudança de paradigma no entendimento do conceito de criação de valor. Para eles o conceito não deve ser analisado apenas por uma perspectiva de fornecedor-comprador, mas sim pela análise de toda a cadeia, observando cada um dos membros envolvidos e o produto final entregue ao consumidor.

Portanto, o valor criado para o consumidor final é o resultado da aplicação da competência de cada elo na execução das suas respectivas atividades (HERRALA et al, 2011). Um exemplo dado por Ito et al (2012) é o valor criado por supermercados em uma cadeia de alimentos, uma vez que esses distribuidores reúnem produtos úteis para o consumidor em um único local e com custos reduzidos.

A forma como ocorre a governança entre os elos verticais podem gerar oportunidades de custos ou de diferenciação. Apesar dessas oportunidades, Porter (1992) alega que essa relação entre empresas e demais integrantes da cadeia (fornecedores e canais) é muitas vezes negligenciada, em especial por necessitar de compreensão profunda das respectivas cadeias de valor.

Nesse sentido, uma estratégia existente para alcance de vantagem competitiva é a verticalização (integração vertical), ou seja, o desenvolvimento interno (pela própria firma analisada) de atividades que poderiam ser realizadas por outras empresas fora da firma. De acordo com Besanko et al (2006), a verticalização é recomendada quando a atividade é fonte de vantagem competitiva e os ganhos capturados superam os custos de internalização.

Assim sendo, o objetivo geral desse trabalho é analisar a geração/captura de valor no setor vitivinícola brasileiro com base em estratégias de integração vertical e diferenciação.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico, aspectos metodológicos, resultados e discussão e considerações finais.

## **2- REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Vantagem Competitiva**

De acordo com Wang et al (2011), a vantagem competitiva é oriunda de atributos adquiridos/desenvolvidos pelas organizações e que gerem melhores resultados que seus concorrentes. Vijayan et al (2016) introduz o conceito de valor ao afirmar que a vantagem competitiva é obtida quando as organizações realizam atividades de maneira que o valor criado seja superior aos concorrentes.

Nesse mesmo sentido, Lindgreen et al (2012) argumenta que a vantagem competitiva é oriunda da capacidade de ofertar aos consumidores uma solução que seja percebida como mais valiosa do que as soluções ofertadas pela concorrência. Uma das principais correntes de pensamento estratégico argumenta que a capacidade de ofertar valor está relacionada à forma como se compete em um determinado mercado (Porter, 2004).

As teorias de Porter (2004) se baseiam na premissa de que há três maneiras de se competir em uma determinada indústria, através do que o autor chamou de Estratégias Genéricas. Essas estratégias são Liderança no Custo total - reduções de custo de desenvolvimento e comercialização de produtos, resultantes de eficiência produtiva -, Diferenciação - criação de um produto que seja considerado único dentro do segmento competitivo - ou Nicho - visa atingir um público específico dentro da indústria, atendendo de maneira mais eficiente.

A estratégia que Porter (2004) chamou de Diferenciação baseia-se na criação de um produto que seja considerado único dentro do segmento competitivo. A diferenciação pode ser alcançada de diversas formas, como imagem de marca, tecnologias, particularidades/exclusividades, agregação de serviço, rede de fornecedores, dentre outras. A diferenciação pode, inclusive, ocorrer devido à existência de mais de uma variável.

### **Conceituação de Valor**

Embora aparente se tratar de um conceito simples, acadêmicos de diversas áreas, como finanças, estratégia e marketing abordam a temática de valor de maneiras heterogêneas, não havendo consenso sobre a melhor forma de se definir o conceito de valor.

O conceito de valor relacionado à estratégia foi apresentado pelo próprio Porter (1992), a partir da Cadeia de Valor. Toda empresa possui a sua própria cadeia, com as atividades executadas para desenvolver e entregar seus produtos. A cadeia de valores de uma empresa é desenvolvida baseada em sua história e a forma como implementa suas estratégias. A forma como duas empresas em um mesmo segmento competitivo diferencia suas cadeias de valor são as bases para a vantagem competitiva.

Simatupang et al (2017) se apresentam de acordo com esse ponto de vista. Para os autores, a análise da cadeia de valor individual torna-se importante para que as organizações entendam em quais atividades é possível aumentar o valor ao consumidor e/ou reduzir os custos.

Tão importante quanto o entendimento da Cadeia de Valor é a compreensão do Sistema de Valores, que integra a Cadeia de Valor dos diversos elos de uma determinada cadeia, como os fornecedores e canais de distribuição. A vantagem competitiva das empresas está em integrar essas cadeias, transmitindo não apenas insumos e produtos, mas influenciando o desempenho de outros elos de alguma maneira (PORTER, 1992).

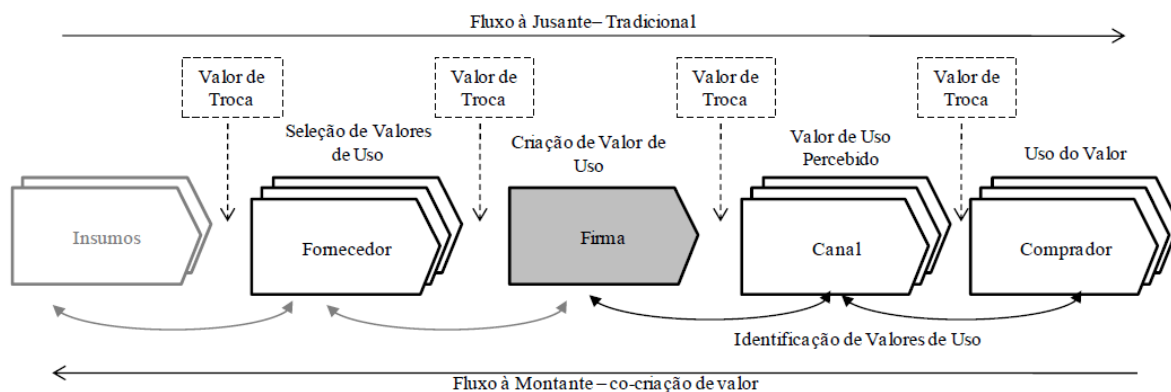
Interessante compreender uma questão semântica bastante relevante no que diz respeito à geração de valor em cadeia: O que é chamado de Sistema de Valores por Porter (1992), é mais comumente conhecido por outros autores como Cadeia de Valor (*Value Chain*) e até mesmo Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*). Drost et al (2011) argumentam que a confusão causada pelo termo “Cadeia de Valor” (*Value chain*), é fruto da perspectiva de gestão estratégica na qual Porter se baseou. Santos et al (2010) argumentam que a cadeia de suprimentos é a expansão da cadeia de valor de Porter, onde cada cadeia dá a sua contribuição no processo de criação de valor.

De acordo com Trienekens (2011), cadeia de valor é uma rede de organizações horizontal e verticalmente relacionadas, e cujo principal objetivo é gerar bens ou serviços a partir da transformação de recursos e uso de infraestruturas. O entendimento da Cadeia de Valor e da Cadeia de Suprimentos como um sistema de valores está na análise de como o sistema como um todo pode gerar valor, passando de uma perspectiva individual de uma organização para a perspectiva coletiva da cadeia como um todo.

Isso porque a competição atual exige que sejam traçadas estratégias na cadeia de suprimentos como um todo (VIJAYAN ET AL, 2016). Para Vijayan et al (2016), o valor da cadeia de suprimentos é obtido pela diferença do valor do produto final ao consumidor e os custos envolvidos por toda a cadeia para a construção desse produto.

Baseado nos conceitos de valor e de cadeia de suprimentos, Ito et al (2012) exemplificam o processo de criação de valor, no qual o uso do valor pelo consumidor é identificado previamente pelos diversos elos da cadeia, que passam a realizar atividades de criação de valor uso aos próximos elos, resultado em um valor de uso a ser utilizado pelo consumidor, em um processo contínuo. A Figura 1 detalha esse processo.

**Figura 1: Valor e Vantagem Competitiva**



Fonte: Ito et al (2012, p. 301).

A análise da criação de valor dentro de uma cadeia é geralmente baseada na competência central de cada elo, ou seja, a competência de cada participante para se criar valor. Entretanto, é na integração entre os elos que muitas vezes grande parte do valor é adicionado, integração essa que é ignorada em modelos existentes de mensuração (BARBER, 2008).

### Geração de valor na agroindústria

De acordo com Ehmke (2008), produtores mundiais de alimentos se acostumaram a buscar vantagem exclusivamente via eficiência em custos, em especial por conta do comportamento de mercado que definem os produtos agroalimentares como *commodities* e,

portanto, não há possibilidade controle de preços por conta do produtor, direcionando o foco para a redução dos custos e produção de grandes volumes.

Para Noémi (2013), a mensuração de performance de uma cadeia produtiva por ser feita tanto através de indicadores econômicos como da compreensão do relacionamento entre os elos, sendo essa uma fonte de vantagem competitiva para todos os membros. Para Cucagna e Goldsmith (2018), a geração de valor ao longo das cadeias ocorre de maneira complementar, ou seja, cada elo realiza sua atividade de maneira que não necessariamente gere valor para si próprio, mas crie resultados que agregam valor para o produto final.

E um estudo realizado em cadeias alimentares gregas, Bourlakis et al (2012) identificaram que o estágio da produção é percebido como o de menor agregação de valor, em especial por conta de ausência de flexibilidade. Por outro lado, há a percepção de que o processamento desempenha papel chave nesse processo, sendo o principal estágio quando se considera a agilidade e a qualidade como variáveis de valor, em especial por questões de rastreabilidade, tempo de conservação e armazenagem.

Nesse mesmo sentido, Trienekens (2011) argumenta que há pouca diferenciação de matérias primas em cadeias alimentares. Essas, via de regras, são homogeneizadas para atender o mercado de maneira escalável, sendo a diferenciação realizada nas fases de processamento e distribuição.

Uma característica relevante das cadeias agroalimentares é o desenvolvimento de práticas colaborativas como mecanismo evolutivo para responder às pressões econômicas, encorajando o apelo à coordenação horizontal e vertical (MATOPOULOS ET AL, 2007). Tais práticas são denominadas na literatura do tema como governança.

De acordo com Trienekens (2011), a governança da cadeia está mais relacionada à distribuição do valor ao longo da cadeia do que da geração de valor propriamente dita. Além disso, a efetividade da governança é inversamente proporcional à heterogeneidade dos participantes da cadeia, considerando especialmente o tamanho da área/quantidade de produtores inseridos naquela área (CARBONE, 2018).

Quando os custos de governança da cadeia se tornam consideravelmente altos, as empresas passam a ter incentivos para realizar atividades que deveriam ser realizadas por outros elos, anteriores (a montante) ou posteriores (a jusante). Além da redução desses custos, as empresas que optam pela verticalização reduzem a quantidade de elos ao longo da cadeia, capturando mais valor para si (BESANKO ET AL, 2006).

Em mercados agroindustriais, a distância entre o produtor rural e consumidor final costuma ser grandes, aumentando a assimetria informacional e reduzindo a oportunidade ao produtor de capturar valor com seu produto. São comuns, portanto, estratégias de integração vertical que não apenas reduzem a quantidade de elos da cadeia, mas aproximam mais o produtor do consumidor final (Trienekens, 2011).

Dentre os benefícios proporcionalizados pela verticalização considera-se, além da captura de maiores resultados, a autonomia produtiva/decisória, o domínio tecnológico e a independência de terceiros. Por outro lado, observa-se maiores investimentos (execução de múltiplas atividades) e aumento da estrutura organizacional (BESANKO ET AL, 2006).

### **3- ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para o cumprimento do objetivo principal do estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória, buscando compreender melhor o problema investigado (Reiter, 2017) e de

natureza qualitativa, por conta da oportunidade de se trabalhar com uma investigação menos estruturada e baseada em um pequeno número de casos (MOHAJAN, 2018).

O foco do estudo está na produção de uvas e vinhos na região de Serra Gaúcha (RS). Dados da IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho) demonstram uma evolução na elaboração de vinhos no Rio Grande do Sul nos últimos doze anos, saindo de 276 milhões de litros em 2006 para 485 milhões de litros em 2017 (IBRAVIN, 2019). Tais dados mostram a relevância do setor para o estado.

Foram realizadas 14 entrevistas com representantes de 11 vinícolas da região (Tabela 1), de forma presencial, durante no mês de maio de 2015. De acordo com Malhotra (2012), as entrevistas em profundidade são caracterizadas pela ausência de estrutura, a personalidade e a individualidade do respondente, sendo recomendada para estudos de caráter investigativo.

**Tabela 1: Lista de Vinícolas participantes do estudo**

<b>Vinícola</b>	<b>Símbolo</b>
Fantín	E1
Don Laurindo	E2
Lídio Carraro	E3
Miolo	E4
Pizzato	E5
Valmarino	E6
Faé	E7
Cooperativa Aurora	E8
Peculiare	E9
Cooperativa Garibaldi	E10
Vaccaro	E11

Fonte: Os autores, 2019.

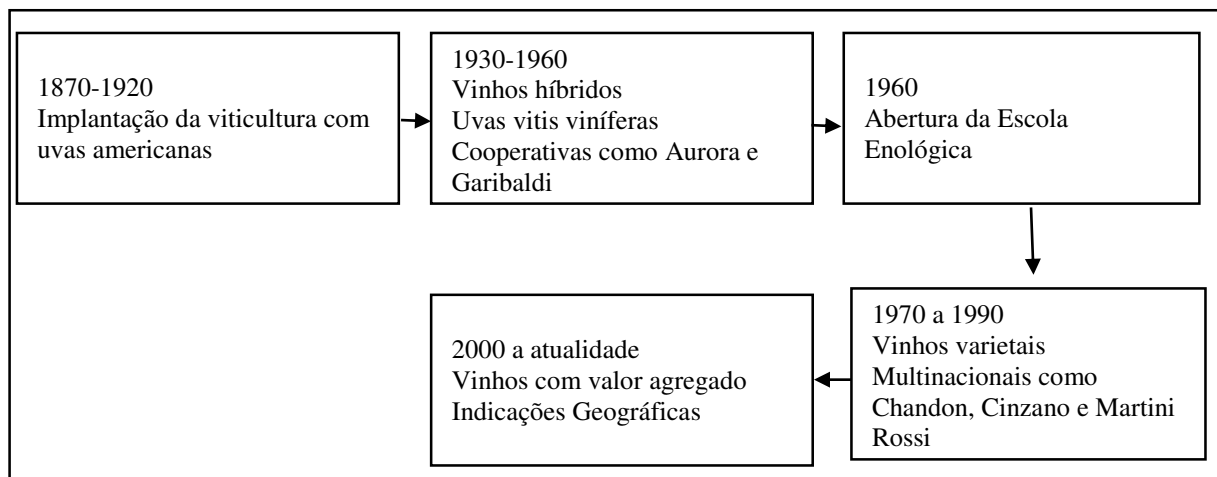
O roteiro de entrevistas apresentou 02 blocos, sendo que o primeiro buscou entender a história das vinícolas e as diversas fases de evolução do setor, a seguir um bloco que propunha o conhecimento dos elos da cadeia produtiva e como esses elos foram sendo assumidos pela própria vinícola, agregando valor aos produtos.

Por fim, os dados coletados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, que prevê o uso de métricas quantitativas (frequência nas quais as categorias de análise aparecem nas comunicações), como forma de garantia de cientificidade e objetividade, ao mesmo tempo em que se utiliza de análise qualitativa dos dados, de modo que as características e estruturas por trás das mensagens possam ser compreendidas (BARDIN, 2011).

#### **4- RESULTADOS**

A história da vitivinicultura brasileira remonta os tempos da chegada dos imigrantes italianos no Rio Grande do Sul e passou por algumas fases ou gerações como pode ser visto na Figura 2 a seguir:

**Figura 2: História da vitivinicultura brasileira**



Fonte: Os autores (2019) baseado em TONIETTO, J. EMBRAPA UVA E VINHO, 2005.

Essa história pode ser evidenciada nos relatos dos entrevistados:

“...foi em 98 que começou quando um filho ingressou no curso de enologia da cidade...” (E<sub>3</sub>)

“A vinícola foi criada em 2001, mas desde o bisavô já tinha produção de Uva... em 2001 começou a produção dos vinhos... antes a uva era vendida para outras empresas e não se produzia o vinho... começou com uma paixão e também eu fui percebendo que era melhor ter o seu próprio negócio hoje trabalhando só em família a produção em pequenas quantidades nosso foco de trabalho...”(E<sub>1</sub>)

“... até 1990 eram produtores de uva se produzia a uva e se vendia para outras vinícolas... meu pai, meu avô e meu bisavô eram produtores de uva. Em 1991 voltamos e comecei a produzir e comercializar os vinhos Don Laurindo produção própria... são 15 hectares de Vinhedos... elaboramos 90 mil litros por ano ou 120 mil garrafas... são oito funcionários... 4 na vinícola e 4 no Vinhedo... e a gente contrata extra na colheita (temporários)...” (E<sub>2</sub>)

“Ela foi fundada em 1989, ela é bem recente, a fundação dela é bem recente. Hoje são 12 milhões de litros em todos os projetos /ano, são 4 vinícolas no Brasil todo, a gente tem projeto no Vale São Francisco, na campanha tem 2, aqui na Miolo e tem outras marcas...”(E<sub>4</sub>)

“... o vinho no Brasil remonta ao tempo do descobrimento... das primeiras tentativas as primeiras coisas que funcionaram de vinho no Brasil foram com as uvas Americanas... são as Uvas que fazem o suco e os vinhos de garrafão...isso é coisa de 1800... aí os alemães chegam e queriam fazer vinho... usavam as Americanas porque a europeia (vitis vinífera) não funcionava tão bem... Chegou italianos querendo fazer com as uvas italianas... não deu certo também... então os primeiros anos de trabalho eram muito com as Americanas também... mas ao longo do tempo teve várias iniciativas de introduzir a uva de verdade para fazer vinho... que é a vitis vinífera... que não é americana... é a europeia... mas ela começou a ficar séria mesmo apenas nos anos 70 quando vieram as multinacionais para o Brasil como Martini & Rossi, Chandon... elas vieram para o Brasil e aí sim criar uma demanda para uvas finas... ali começa digamos a modernidade da Vitivinícola brasileira... tá o grande Salto do vinho brasileiro acontece nos anos 90 quando o grande revolucionário do vinho brasileiro não é nenhuma família da região aqui nada... é o



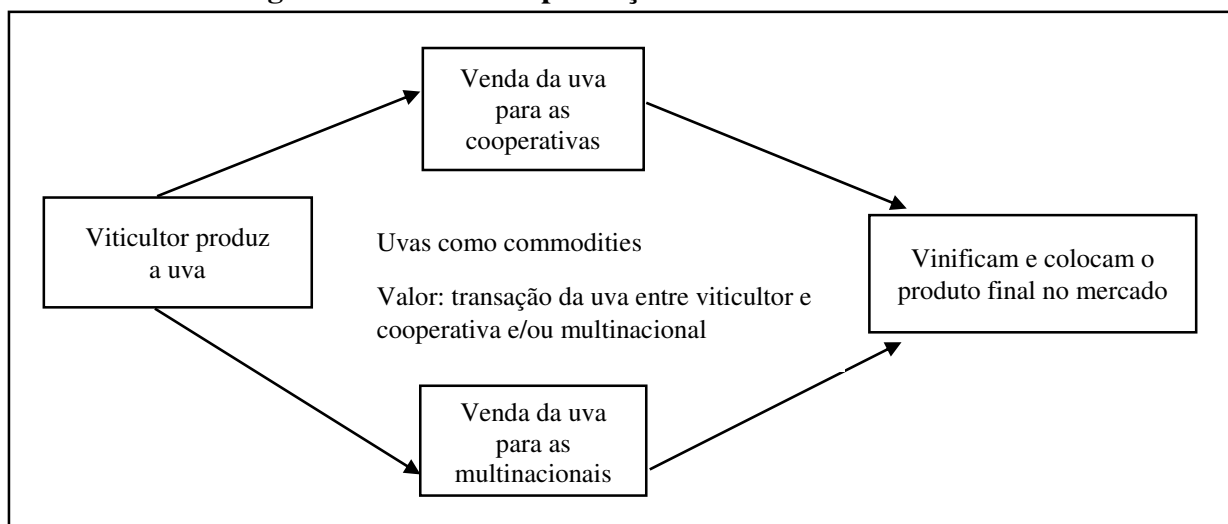
Collor de Mello... o Collor de Mello a hora que abre o mercado para importado é que fez o vinho brasileiro acordar... e aí sim nos anos 90 que começa a contemporaneidade cultura brasileira... e aí se não for trabalhar com vitis vinífera mais trabalhar com espaladeira, trabalhar com vinhos de cara Internacional antes disso sempre esteve protegido de alguma forma por leis governamentais ou dificuldades econômicas para importar... então vinho brasileiro realmente entra assim pra valer com a abertura de mercado nos anos 90 e também não só pela abertura mas também porque também nessa época com a estabilização da moeda que é coisa de 93/94 (plano real)... ali começa uma distribuição de renda um pouco melhor... aumento de renda do brasileiro e o consumo... e aí começa a procurar mais vinhos finos.” (E<sub>5</sub>)

“A vinícola existe desde 1997... vai fazer 18 anos em setembro... antes disso nós produzíamos uva desde 1978 e vendia para terceiros...em 1997 a gente começou a fazer vinho...temos aproximadamente 16 hectares de vinhedos e já está implantando mais uns 2 hectares...”(E<sub>6</sub>)

Desta forma, a história da região é bem parecida entre as diversas famílias que passaram pelas gerações e pela evolução do setor e da vitivinicultura brasileira.

Assim sendo, a Figura 3 a seguir, mostra o funcionamento e os elos da cadeia no período de 1870 a 1990, de maneira estimada.

**Figura 3: Processo de produção de vinho – 1870 a 1990**



Fonte: Os autores (2019)

Neste período, o agricultor produzia a uva e não produzia seu próprio vinho. Era uma ação de viticultura (cultivo da uva) e a vinificação e distribuição do produto no mercado era repassada para outros elos da cadeia como as cooperativas e as multinacionais como Cinzano, Martini & Rossi e Chandon.

Desta maneira, o valor da transação estava na comercialização da uva in natura a um preço baixo, trazendo pouco valor agregado para o viticultor. Assim, a uva era apenas uma commodity sem diferenciação ou valor agregado que pudesse trazer maiores benefícios ou lucros ao agricultor.

Um entrevistado mostra isso:

“O preço da uva é 0,57 centavos o quilo... você trabalha não sabendo se a safra vai produzir... Depende do clima, das chuvas, do Sol e algumas safra são excelentes, outras não servem para vinhos finos... aí tem que transformar em um vinho mais comum e vender pela metade do preço.” (E<sub>7</sub>)

Então, a partir dos anos 90 começa um novo tempo dentro da vitivinicultura brasileira, na qual os filhos e netos dos proprietários de terras buscam aprimorar seus conhecimentos com cursos

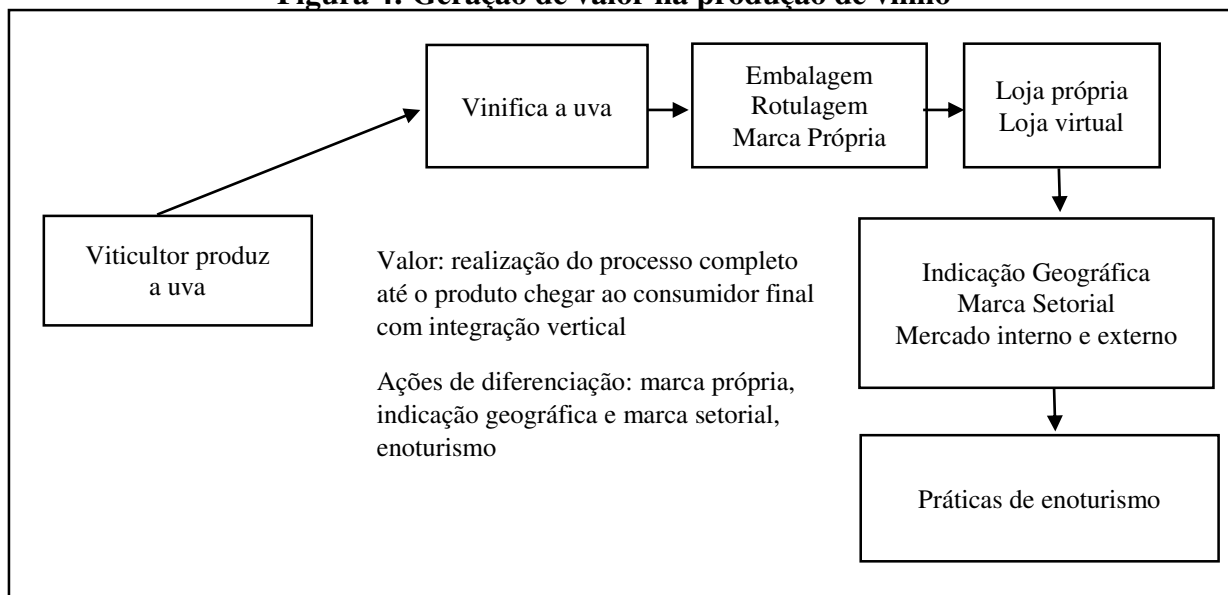
de enologia e gestão e surge a iniciativa de que, ao invés de vender a uva, eles mesmos pudessem ter seu próprio negócio com a viticultura e a vinificação.

Neste momento, muda-se a configuração da cadeia, sendo que são constituídas empresas individuais com marcas próprias, as quais cultivam a uva, elaboram seu próprio vinho, rotulam, embalam e vendem. A venda pode ser realizada tanto pelas lojas físicas que funcionam no mesmo espaço onde a uva é produzida como também por lojas virtuais.

Além disso, houve a organização dos produtores em associações, as quais conseguiram registros de Indicação Geográfica e também apoio do governo através da APEX Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Com o apoio governamental tornou-se possível o fomento da exportação do vinho brasileiro e a participação de feiras internacionais, divulgando o produto em âmbito internacional.

Há também, ações voltadas para o enoturismo que exploram as paisagens, a beleza do local e agregam diversas atividades junto aos parrerais e a vinícola. Esses aspectos, podem ser observados na Figura 4, a seguir.

**Figura 4: Geração de valor na produção de vinho**



Fonte: Os autores (2019)

Os trechos dos relatos dos entrevistados podem ser vistos a seguir:

### **Embalagem, rotulagem e marca própria**

A embalagem, rotulagem e o desenvolvimento da marca própria fica a cargo de cada vinícola. Assim, descrevem:

“Outra coisa importante é a caixa da embalagem, uma caixa única que tem toda a identificação de Monte Belo para fortalecer o conhecimento da Indicação Geográfica da região... então na embalagem que todos usam vem Aprobello, o nome da vinícola e na lateral da Caixa tem o nome de todas as vinícolas que fazem parte da Aprobello... de um lado da Caixa para o nome da vinícola produtora do Vinho... que é uma coisa bem interessante que eu não vi nenhum outro lugar... toda a identificação visual e fortalecendo a marca de Monte Belo. (E<sub>7</sub>)

“Nós temos loja virtual e vendemos por telefone também. Nós temos mil e cem famílias cooperadas e a produção este ano chegou a 65 milhões de quilos de uva. Somos a maior vinícola do Brasil e temos uma quantidade bastante expressiva para comercializar a cada ano o que gerou em torno de 48 milhões de litros de suco, vinho, espumante e derivados.” (E<sub>8</sub>)

Neste momento, o processo de vinificar, criar marca própria, rotulagem, embalagem e a venda e distribuição dos produtos passa a ser de responsabilidade de cada vinícola, que trabalha de forma autônoma e independente, decidindo a gestão de seu próprio negócio.

## **Exportações**

O projeto Wines of Brazil, com o apoio da APEX – Agência Brasileira de Promoção a Exportação e Investimentos, proporciona às vinícolas a possibilidade de participar desse projeto e iniciar seus contatos internacionais e seus canais de exportações, por meio da participação de feiras internacionais de vinho, nas quais o produto brasileiro é divulgado.

“... tá saindo alguma coisa pro Canadá... a República Tcheca e alguma coisa pra Bélgica, mas tudo coisa que eles vêm procurar... mas faço parte do Wines of Brasil... eu inclusive fui a várias feiras para ver como estou posicionado e como está o meu vinho... para ver o consumidor degustando e dando o seu parecer... fui para a ViniExpo, para ProWein e para Inglaterra/Londres, lá fora fui nessas três feiras. Para quem quer fazer o trabalho de exportação esse é um excelente benefício porque tempo tem a parte da APEX é mais barato, é mais fácil ir participar de uma feira internacional... a partir do apoio da Apex é mais fácil porque tem um pessoal do consórcio de exportação que faz toda a organização do estande... eles organizam tudo, toda a estrutura... chega lá e só vai abrir vinho e fazer o trabalho... isso aí é ótimo... o nosso custo é passagem, alimentação e o vinho que vai servir lá...” (E<sub>2</sub>)

“Wines of Brasil para exportação a vinícola exporta para mais de 20 países... exportação começou em 2005... então a gente faz um excelente trabalho... hoje uma estimativa de aproximadamente 35% e sendo a nossa produção ela é exportada e os produtos assim a maior parte dos reconhecimentos que eles conquistaram foram através de projetos de imagem do wines of Brasil...” (E<sub>3</sub>)

“Mas, com certeza, a aliança com a wines of brazil permitiu que a gente fosse para inúmeros países, expondo em muitas feiras e abrindo muitos mercados, sendo que sozinhos não iríamos, porque o investimento é muito grande e tudo mais. A gente exporta em torno de 10% da produção e a gente vende para mais de 32 países, então é um leque muito grande e com certeza essa aliança nos permitiu avançar isso com muito mais rapidez.” (E<sub>4</sub>)

“... fomos a primeira vinícola a exportar lá na década de 60, mas eram exportações pontuais, agora a gente participa de eventos e feiras do mundo inteiro, somos a maior vinícola exportadora do Brasil, como marca lá fora sem o wines nós não seríamos nada, é o wines que aparece ao Brasil que tem influência lá fora não é o vinho brasileiro, então a gente aproveita desses mecanismos para conseguir abrir mercado e aparecer lá fora, é claro com a verba também, as vinícolas todas nenhuma tem verba para exportação porque a exportação é tão pequena, então wines of Brazil acaba abrindo essas portas para fazer esse serviço e mostrar lá fora.” (E<sub>8</sub>)

Desta forma, as vinícolas que são empresas pequenas e familiares não teriam condições de abarcar um projeto de alto custo para exportações individualmente, porém com o apoio governamental essas ações já são realidade e colocam o vinho brasileiro em divulgação e venda no mercado internacional.

## **Práticas de enoturismo**

As práticas de enoturismo na região representam uma estratégia de diferenciação a partir do fato de que cada propriedade possui as suas belezas naturais e promove ações para envolver o turismo em experiências sensoriais, degustativas e visuais em seus parrerais, caves, jantares harmonizados entre outros.

“A Casa de Pedra foi toda restaurada para receber o turista... ela tem uma parte interna e tem uma parte superior que é o sótão e lá em cima foi montada toda uma estrutura é de restaurante onde são servidos almoços... tem toda uma decoração típica e tem mesas cadeiras de madeira para receber todo mundo... não só mesmo assim devido à ação mesas grandes de madeira pra ficar com a família se comia antigamente...”

aí tem uma entrada de filé de tilápia... na parte de cima de uma pipa cortada é eu sirvo os aperitivos... ficou com uma mesa feita da pipa... filé de tilápia, salame, pão, queijos... depois acompanhado dos espumantes... depois vem a sopa de capeletti... frango recheado no forno... codorna recheada... omelete... polenta... aí eu coloco de vinhos... Chardonnay, Riesling Itálico, Rosé e os tintos Cabernet e Merlot.” (E<sub>1</sub>)

“... ele já está aqui, já está encantado com a paisagem, então ele é muito mais acessível, e ele estava voltado para o vinho, né, ao invés de a gente fazer, por exemplo, uma campanha publicitária em mídia nacional que custa uma fortuna e não sabe qual vai ser o resultado disso né.” (E<sub>4</sub>)

“Em 1995 quando nós começamos no Vale não passava ninguém nada de turista...nos anos 2000 passou uns 30.000 turistas aqui no Vale...no ano passado 2014 quase 300.000... a maioria é o turista particular de automóvel...é um turista que ele vem não é com o dinheirinho contado...ele vem para ouvir a historia de cada vinícola...aprender um pouco sobre vinho, degustar e comprar...Todos os dias vai chegando turistas... tem de tudo tem turista de primeira vez e tem gente que volta...” (E<sub>2</sub>)

“A gente faz jantar harmonizado do grupo tem que agendar com antecedência... degustações em hotéis... na época da colheita que vai ser janeiro fevereiro, mas ainda pega um pouquinho mas principalmente fevereiro onde tem o feriado de Carnaval as pessoas procuram mais ou menos em fevereiro e março e depois no inverno junho, julho são os meses que o frio busca que as pessoas vivem em busca do inverno. Essa parte de recepção 90 por cento dos turistas que vêm acabar levando alguma coisa eles compram pelo menos uma garrafa no mínimo... a gente tem um atendimento de pós venda... fazemos a venda por telefone entrega aqui também... (E<sub>3</sub>)

“Então nós temos a escola do vinho que é uma escola que oferece cursos de degustação aqui é um programa do dia inteiro... tem curso que tu faz de uma hora... tem vários módulos da escola do vinho... focado em treinamento para iniciantes do vinho temos o projeto Wine Maker que a pessoa vem um ano e meio e faz o próprio vinho... colhem uva, acompanham o processo dos tanques, do engarrafamento, rotulagem e depois levam para casa 10 caixas de vinhos com o seu nome no rótulo... são projetos focados no consumidor final... atende pessoas do Brasil inteiro... as pessoas fazem três viagens durante um ano e meio de curso... Tem também Wine Garden e food truck que fica nos finais de semana no pátio... No curso de degustação que tem uma vez por mês tem técnicas de harmonização... então ele vai explicar como degustar... E aí tem a loja de produtos... geralmente o turista compra... ele chega faz a visita... ele paga 15 reais... faz a degustação e depois ele vai para a loja e esse valor é revertido 50 por cento em desconto no produto que ele comprar... geralmente ele compra... o ticket médio é bem alto no varejo... (E<sub>4</sub>)

“... o dia da colheita que é o dia da vindima que várias vinícolas estão fazendo muito legal... porque eu não posso criar o dia de poda? a gente trabalha nos Vinhedos a colheita é legal e tudo, mas a poda também... a poda também é um negócio diferente que o pessoal não conhece... então tem outras ações o que eu posso fazer criar alguns produtos digamos assim que sejam próprios da sua empresa...” (E<sub>9</sub>)

“... também com agendamento a gente vai ter um agora em novembro um casamento agendado desde o início do ano a gente vai se programando a gente trabalha com uma chef de cozinha nossa...ela que prepara o cardápio tudo harmonizado com os nossos vinhos...a gente aluga as mesas...a decoração já é mais com a noiva...é realizado aqui o jantar aqui...E a cerimônia aqui fora ou debaixo da parreira... é bem bonito algumas confrarias também já tiveram jantar aqui tudo agendado. A atividade mais diferente é a Colheita...eles chegam de manhã tipo oito e meia nove horas... eles ajudam a colher e lá tem música italiana e queijos... passam a manhã inteira depois ele vem aqui daí tem uma visita técnica onde eles vem a produção do Vinho... já é quase meio dia e aí eles vão para o Vale Rústico restaurante parceiro da Pizzato... lá eles têm uma almoço harmonizado depois eles voltam para cá para a degustação de todos os produto da Pizzato...” (E<sub>5</sub>)

“Já fizemos um evento chamado merendi...o pessoal vinha tinha uva Vinhedo podia colher algumas... separarmos uma uva na mesa para o pessoal fazer tipo um lanche...merendi do dialeto que diz que é uma merenda, um lanche, tipo piquenique e se esse foi feito esse processo aí foi interessante sempre movimentada...era cobrado porque tinha tábua de frios, pão, cuca, várias coisas acompanhava suco de uva, vinho, espumante.A gente faz jantares sobre reserva...”(E<sub>6</sub>)

“O minicurso é agendado a sala tem capacidade para 28 pessoas... é uma explicação um pouco mais aprofundada de processo de elaboração e a degustação com análise sensorial, análise visual, dicas de harmonização, serviço do Vinho. Hoje nós temos mil e cem família cooperadas, mas não temos visitação

aos Vinhedos. Em relação a quantidade de turistas recebidos a gente sempre mantém o mesmo patamar de número na faixa de 150 mil visitantes por ano.”(E<sub>8</sub>)

“Temos um complexo turístico... a gente faz um passeio pela área histórica da cooperativa tipo museu onde temos antigos tanques de madeira, decorativa, da fundação, da cooperativa...e também a cave Acordes onde nós temos um projeto integrado... o projeto enoturístico e histórico e na passagem por esse caminho histórico nós temos a cave Acordes...uma sala multiuso... onde nós fazemos jantares com Confrarias agendado... e isso gera um interessante vínculo... isso cria uma certa credibilidade no meio das confrarias...”(E<sub>10</sub>)

“A gente tem a família Vaccaro que tem a minha prima e a família dela que tá ligada no projeto da Estrada do Sabor... ela faz o almoço e janta sob agendamento... com todo o cardápio colonial e faz a visita na vinícola... agenda grupos de 8 a 10 pessoas... o cardápio é típico com costela de porco no forno, galinha recheada cozida no forno, tortéis, massa, fortaia, polenta brustolada, sagu, frutas, sucos... esse grupo pode visitar trilhas ecológicas, visitar parreirais, colher uva direto do pé, visitar a vinícola. Se pedir a gente faz uma degustação mais específica com um profissional enólogo, sommelier junto explicando os vinhos...”(E<sub>11</sub>)

Assim sendo, essas práticas enoturísticas proporcionam maior visibilidade do negócio, contato direto do turista com a propriedade e seus produtos de forma experiencial e alavanca as vendas seja no momento da visita e/ou na continuação quando os clientes continuam comprando através das lojas virtuais.

## **5- DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo possibilitou a análise empírica de teorias de geração de valor e criação de vantagem competitiva, sendo tal vantagem oriunda de duas estratégias principais. A primeira delas foi a execução da estratégia de integração vertical a jusante (BESANKO ET AL, 2006), a partir do momento em que os produtores de uva se tornaram também os produtores e comercializadores do vinho.

Os relatos apresentados pelos entrevistados indicam que a agregação de valor ao negócio foi significativa a partir dessa mudança, uma vez que, estando mais próximo do consumidor final, a percepção de valor é aumentada, gerando maiores retornos aos produtores (TRIENEKENS, 2011; BOURLAKIS ET AL, 2012).

A segunda estratégia observada foi consequência da primeira. Antes fornecedores de commodities, os produtores focavam na estratégia de Liderança no custo total (PORTER, 2004), considerando que o preço final pago pela uva era determinado pelos processadores/vinícolas.

A partir da verticalização, observou-se uma migração da estratégia competitiva para Diferenciação (Porter, 2004), a partir do desenvolvimento de uma oferta cujo valor final era superior para o produtor, possibilitando a captura de maior valor.

Tais ações de diferenciação não ocorreram apenas no nível do produto, mas de estratégia de marca e proteção de origem (Marca Setorial, Indicação Geográfica), de canal de distribuição (lojas próprias e venda online) e de experiência complementar, através das ações do enoturismo promovido pelas novas vinícolas.

O estudo possibilitou o entendimento de como pequenos produtores agrícolas lidam com decisões estratégicas em busca de captura de maiores margens, considerando a distância dos mesmos com o consumidor final e consequente compartilhamento do valor percebido por eles com demais elos da cadeia, em especial processadores e distribuidores. Por conta disso, essas estratégias de integração vertical e diferenciação de produtos e ofertas estão se tornando cada vez mais valorizadas pelos produtores.

Sugere-se como estudos futuros a expansão da amostra para outras cadeias agroindustriais cuja participação de pequenos produtores seja relevante, como é o caso da cadeia de laticínios, por exemplo. A compreensão desses mecanismos é importante para definição de políticas públicas e de incentivo à produção familiar e pequenos produtores.

Dentre as limitações do estudo, considera-se o uso de apenas duas teorias como arcabouço teórico, havendo oportunidades para utilização de outras teorias de estratégia, como RBV e Custos de Transação. Tais teorias abordam a vantagem competitiva sob a ótica de recursos de custos envolvidos na governança de sistemas agroindustriais.

## 6- REFERÊNCIAS

BARBER, E. How to measure the “value” in value chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 9, p.685-698, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 211.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCGAEFFER, S. **A economia da estratégia** (3. ed.). Porto Alegre: The Bookman, 2006, 608 p.

BOURLAKIS, M.; MAGLARAS, G.; FOTOPOULOS, C. Creating a “best value supply chain”? Empirical evidence from the Greek food chain. **The International Journal of Logistics Management**, v. 23, n. 3, p. 360-382, 2012.

CARBONE, A. Foods and Places: Comparing Different Supply Chains. **Agriculture**, v. 8, n. 6, p. 1-12, 2018.

CUCAGNA, M.E.; GOLDSMITH, P.D. Value adding in the agri-food value chain. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 3, p. 293-316, 2018.

EHMKE, C. **Strategies for Competitive Advantage**. Western Extension Marketing Committee, 2008.

HERRALA, M.; PAKKALA, P.; HAAPASALO, H. Value-creation networks – A conceptual model and analysis. Research reports in Department of Industrial Engineering and Management 4/2011 UNIVERSITY OF OULU.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho – Dados Estatísticos. Disponível em <<https://www.ibravin.org.br/Dados-Estatisticos>>. Acesso em: 14/07/2019.

ITO, N.C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F.A.P.; FENTERSEIFER, J.A. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **RAC**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

LINDGREEN, A.; HINGLEY, M.K.; GRANT, D.B.; MORGAN, R.E. Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present, and Future. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 207-214, 2012.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed, Porto Alegre: Bookman, 2012. 736 p.

MATOPOULOS, A.; VLACHOPOULOU, M.; MANTHOU, V.; MANOS, B. A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri- - food industry". **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 3, pp.177 – 186, 2007.

- MOHAJAN, H. Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. **Journal of Economic Development, Environment and People**, v. 7, n. 1, p. 23-48, 2018.
- NOÉMI, V. Members of a Supply Chain and their relationships. **APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce**, v. 6, n. 5, p. 131-134, 2013.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.
- REITER, B. Theory and Methodology of Exploratory Social Science Research. **International Journal of Science and Research Methodology**, v. 5, n. 4, 129-150, 2017.
- SANTOS, C.M.S.; LEITE, M.S.A.; LUCENA, A.D.; GRILO JUNIOR, T.F. Evoluindo da Cadeia de Valor para Cadeia de Suprimentos. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 4, p. 753-778, 2010.
- SHEPHERD, A.W. Approaches to linking producers to markets. A review of experiences to date. Agricultural Management, Marketing And Finance Occasional Paper. Food And Agriculture Organization Of The United Nations, 2007.
- SIMATUPANG, T.M.; PIBOONRUNGROJ, P. WILLIAMS, S.J. The emergence of value chain thinking. **International Journal of Value Chain Management**, v. 8, n. 1, p. 40-57, 2017
- TONIETTO, J. **Embrapa Uva e Vinho**, 2005. Disponível em <<https://www.embrapa.br/uvaevinho>>. Acesso em: 14/07/2019.
- TREGGAR, A.; TÖRÖK, A.; GORTON, M. Geographical indications and upgrading of small-scale producers in global agro-food chains: A case study of the Makó Onion Protected Designation of Origin. **Environment and Planning**, v. 48, n. 2, p. 433-451, 2015.
- TRIENENKENS, J.H. Agricultural Value Chains in Developing Countries A Framework for Analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, 2011.
- VIEIRA, A.C.P.; BUAINAIN, A.M.; BRUCH, K.L. **A Indicação Geográfica como estratégia para minimizar a assimetria de informação**. Em: Propriedade Intelectual e Inovações na Agricultura. Antônio Márcio Buainain, Maria Beatriz Machado Bonacelli, Cássia Isabel Costa Mendes. – Brasília ; Rio de Janeiro : CNPq, FAPERJ, INCT/PPED, IdeiaD ; 2015. 384 p
- VIJAYAN, G.; MUKHERJEE, A.; KAMARULZAMAN, N.H.; VAIAPPURI, S.K.N. **Strategic Value Creation in a Supply Chain**. Em: Handbook of Research on Global Supply Chain Management, 2016.
- WANG, W-C.; LIN, C-H.; CHU, Y-C. Types of Competitive Advantage and Analysis. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 5, p. 100-104, 2011.