
Os reflexos da globalização e do Mercosul sobre as empresas de vinhos do Brasil e do Uruguai: uma pesquisa exploratória

Sônia Unikowsky Teruchkin

RESUMO

Neste texto são relatados os resultados de uma pesquisa realizada no Brasil e no Uruguai para identificar as principais conseqüências da globalização e do Mercosul para as empresas de vinhos nos mercados internos e externos, o papel do capital estrangeiro no setor e as principais estratégias adotadas pelas vinícolas diante desse cenário. Foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas em profundidade com 17 *experts* na área de vinhos, sendo dez do Brasil e sete do Uruguai. Os principais resultados encontrados foram: a globalização e o Mercosul tiveram relevante papel para as alterações estratégicas ocorridas nas vinícolas de ambos países; a maior concorrência nos mercados internos dos vinhos importados foi no Brasil para vinhos finos e no Uruguai para vinhos de mesa; no Uruguai, as alianças estratégicas com vinícolas estrangeiras foram importantes, em especial para as exportações; no Brasil, as multinacionais foram relevantes pela introdução e pela disseminação de inovações de processos produtivos; as estratégias mais usadas foram a de diferenciação para os vinhos finos e a de preços para os vinhos de mesa.

Recebida em 02/outubro/2002
Aprovada em 04/fevereiro/ 2003

Palavras-chave: vinícolas brasileiras, vinícolas uruguaias, estratégias empresariais, globalização, Mercosul.

1. INTRODUÇÃO

Com o incremento da globalização houve expansão dos fluxos internacionais de capitais, de investimentos de risco e das transações comerciais entre os países. No Cone Sul, esse processo foi acompanhado da formação do Mercado Comum do Sul (Mercosul) entre Argentina, Brasil, Uruguai e Paraguai, tornando as relações entre os parceiros mais interdependentes.

As crescentes interações regionais e globais têm sido acompanhadas da emergência contínua de novos atores nos mercados, do incremento do tamanho e da concentração do poder das empresas multinacionais e dos investimentos diretos estrangeiros (IDEs). Esses se dirigem à constituição de novos negócios,

Sônia Unikowsky Teruchkin, Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP 90010-460 — Porto Alegre/RS, Brasil), é Economista Pesquisadora do Núcleo de Estudos de Relações Internacionais da Fundação de Economia e Estatística.
E-mail: sonia@fee.tche.br
Endereço:
Fundação de Economia e Estatística (FEE)
Núcleo de Estudos das Relações Internacionais
Rua Duque de Caxias, 1691
90010-283 — Porto Alegre — RS

às aquisições e fusões de empresas já existentes e à formação de alianças estratégicas com empresas nacionais. Essas alterações no ambiente internacional aumentaram a interdependência dos agentes econômicos e a convergência das características dos processos produtivos, bem como as similitudes das estruturas de demanda e oferta entre as economias.

Apesar de os efeitos da globalização e do Mercosul serem desiguais entre os diversos países e setores de atividades, eles afetam as empresas, direta ou indiretamente, independente de seu tamanho e de sua participação ou não no mercado externo, pelo aumento da concorrência, em especial nos mercados internos. Portanto, as mudanças nas economias mundial e regional podem gerar fortes impactos e originar profunda transformação nas empresas, obrigando os empresários a superar os referenciais do mercado interno e a ter como parâmetro a prática internacional, em que se destaca a questão da competitividade.

Nesse cenário, o mercado mundial de vinho modificou-se com o incremento da produção em novos países, a ocorrência de grande número de aquisições e de alianças estratégicas entre empresas, acompanhada de alteração dos hábitos e preferências dos consumidores, com decréscimo acentuado no consumo de vinhos comuns e incremento nos vinhos finos, em especial os tintos. E essa situação refletiu-se em todas as empresas produtoras de vinhos.

Neste estudo, tendo em vista as mudanças no ambiente internacional, tem-se por objetivo realizar uma abordagem comparada das empresas de vinhos no Brasil e no Uruguai, para identificar:

- as principais conseqüências da globalização e do Mercosul para as empresas de vinhos, em termos de incremento da concorrência nos mercados interno e externo;
- o papel do capital estrangeiro nesse setor, em especial das multinacionais instaladas no país, das fusões e aquisições e das alianças estratégicas realizadas com empresas nacionais;
- as estratégias adotadas diante do incremento da concorrência nos mercados domésticos e internacional.

A abordagem das vinícolas brasileiras e uruguaias possibilita comparar como empresas de uma mesma indústria, de diferentes países que participam do mesmo bloco, reagiram ante as significativas mudanças, em níveis mundial e regional. Possibilita, também, antever alguns problemas que poderão ocorrer com as empresas desses países quando forem finalizadas as negociações do Mercosul para a conformação de uma zona de livre-comércio com o Chile e a União Européia, bem como quando for instalada a Associação de Livre-Comércio das Américas (ALCA). À medida que esses acordos forem concluídos, com a eliminação das tarifas alfandegárias intrazonas, a concorrência intensificar-se-á ainda mais, dado o volume de produção de vinhos na Europa, nos Estados Unidos e no Chile. Além disso, em nível mundial existem evidências de incremento na concentração da viticultura, tendo em vista o eleva-

do número de aquisições e/ou fusões e de formação de *joint ventures* entre vinícolas, em especial de diferentes nacionalidades.

Este estudo compreende, além desta introdução, um referencial teórico sobre as estratégias empresariais, uma breve análise da indústria de vinhos e da pesquisa de campo realizada, com seu método e resultados. Por fim, são feitas as considerações finais.

2. AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Com a globalização e a integração dos mercados, as rápidas mudanças econômicas, sociais e tecnológicas têm ocasionado grandes transformações nas organizações e levado as empresas a alterar e/ou adaptar suas estratégias, visando criar vantagens competitivas e melhorar seu desempenho. Se a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças do ambiente, ela, através das estratégias, também pode modificá-lo, uma vez que a relação organização-ambiente segue, muitas vezes, um padrão circular de interação.

As estratégias requerem pelo menos cinco definições, ou seja, um plano ou curso de ação pretendido para o futuro, um padrão consistente de comportamento ao longo do tempo, uma posição no ambiente, uma perspectiva ou maneira fundamental de fazer as coisas e um pretexto ou truque para enganar o concorrente. De acordo essas definições, as estratégias podem ser deliberadas ou emergentes, mas existe um contínuo entre ambas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; MINTZBERG, 2001).

Assim, a estratégia pode ser compreendida como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa (HENDERSON, 1998), como **uma combinação única de valor**, que consiste em selecionar, deliberadamente, um conjunto de atividades distintas (PORTER, 1996; 1989), e como conseqüência de um processo de melhorias para que a empresa possa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais (MINTZBERG, 2001; QUINN, 2001; MOTTA, 1993; ANSOFF e McDONNELL, 1993). A estratégia, como perspectiva ou **maneira de fazer as coisas**, está relacionada com os valores existentes em uma empresa, os quais são fortemente influenciados pelo sistema de valores nacionais e inter-relacionados com os valores dos seus fundadores e dos principais administradores (HOFSTEDE, 1985; SCHEIN, 1984).

As estratégias podem ser formuladas/implementadas em vários níveis, como no da corporação, no de unidades de negócios e no das áreas funcionais. Nesses três níveis, as estratégias interagem para moldar a vantagem competitiva de um negócio específico no *portfolio* da empresa (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, JAYACHANDRAN e WHITE, 2001). E o *marketing*, como estratégia nas unidades de negócios, é o responsável pela escolha dos mercados e dos produtos a serem oferecidos nesses mercados e pelo

processo de estabelecimento de parcerias (MONTGOMERY e WEBSTER, 1977).

As empresas que atuam nos mercados domésticos e internacionais buscam sempre a ampliação das suas vantagens competitivas, as quais devem ser difíceis de imitar. Essas vantagens, segundo Ghemawat (1998), estão ancoradas na economia do setor e incluem o porte do mercado-alvo, o acesso superior a recursos ou clientes e as restrições a opções dos concorrentes.

Dado seu grande poder econômico, as empresas multinacionais têm relevante papel e organizam seus negócios em torno de países ou regiões geográficas, podendo adotar estratégias integradas em nível global ou regional ou adaptadas a cada mercado. O tamanho do mercado, o tipo de produto, o nível de concorrência e as diferenças entre os consumidores são algumas das variáveis que podem afetar, decisivamente, a escolha das estratégias.

Nos mercados internacionais têm ocorrido inúmeras aquisições e/ou fusões de empresas, bem como a formação de alianças estratégicas entre empresas. Essas podem gerar aumento da concentração do poder, provocando mudanças dos ambientes organizacionais e novas relações concorrenciais. As alianças estratégicas compreendem os acordos contratuais (de produção, de distribuição etc.), os consórcios e as *joint ventures*, sendo a última a mais complexa pelo fato de os parceiros formarem uma nova empresa.

Os principais motivos para uma empresa se engajar em alianças estratégicas internacionais são as oportunidades de rápida expansão em novos mercados, o acesso a novas tecnologias, insumos e fontes adicionais de capitais, a aprendizagem gerencial, a busca de maior eficiência de produção e de custos, além de contemplar as exigências institucionais, principalmente de caráter normativo. As alianças, que podem ser temporárias ou duradouras, possibilitam minimizar os riscos de entrada em novos mercados e são empregadas, em geral, como instrumentos para ampliar ou fortalecer as estratégias existentes, e só muito raramente para as criar. Contudo, novas estratégias podem emergir das alianças.

3. A INDÚSTRIA DO VINHO

Apresenta-se, a seguir, uma visão geral das características da produção dos vinhos e algumas informações sobre o mercado regional para facilitar o entendimento da pesquisa realizada. Entende-se por empresa produtora de vinhos aquela que elabora uma bebida resultante da fermentação alcoólica de uvas ou do mosto de uva, com conteúdo de álcool mínimo de 7%. Quanto à sua classe, de acordo com o Regulamento Vitivinícola do Mercosul, os vinhos subdividem-se em: de mesa, leves, finos, espumantes naturais, frisantes, gaseificados, licorosos e compostos (MERCOSUR,1996).

Para efeitos deste estudo, foram considerados apenas os vinhos de mesa e os finos, que são os mais representativos em

termos de produção e de consumo no Brasil e no Uruguai. Cabe esclarecer que muitas empresas produzem várias classes de vinhos. Contudo, algumas produzem só vinhos comuns e outras, em muito menor número, só vinhos finos.

Os vinhos finos, denominados de vinhos de qualidade preferente (VCP) no Uruguai, são produzidos somente com uvas européias e vendidos em garrafas de até 750 mililitros. Já os vinhos de mesa ou comuns, predominantemente comercializados em garrafas, podem ser elaborados com uvas européias, como ocorre, em parte, no Uruguai, ou com uvas americanas e híbridas, que são as únicas usadas no Brasil. Além da diferença da qualidade enológica das uvas, principal matéria-prima, o vinho fino requer maior cuidado na sua produção e, em geral, é elaborado com maiores níveis tecnológicos e pode precisar de maior tempo no processo. Esses fatores determinam diferentes custos de produção.

A produção de vinho, no Mercosul, apesar de ter pequena participação no produto interno bruto (PIB), é um segmento agroindustrial relevante, especialmente como fonte de ocupação da mão-de-obra, pelos seus encadeamentos para trás com a produção agrícola. A elaboração dos vinhos é atomizada, em que coexistem empresas produtoras de diferentes volumes e de níveis tecnológicos de produção, bem como de qualidade dos produtos. Dada a dependência da uva de fatores climáticos, alteram-se, em alguns anos, os volumes e a qualidade da matéria-prima, o que influi nos custos, estoques e rentabilidade das vinícolas.

No Mercosul, destacam-se as aquisições de vinícolas na Argentina e as *joint ventures* de vinícolas uruguaias e argentinas com empresas estrangeiras. A Argentina é o principal país produtor e exportador de vinhos, representando dois terços da produção, seguido de Brasil, Uruguai e Paraguai, nessa ordem. Como o objetivo da pesquisa era uma análise comparada das vinícolas de dois países do Mercosul, a escolha não recaiu sobre a Argentina por causa do elevado porte da indústria e de algumas empresas domésticas desse país em relação aos demais membros. Já o Paraguai é um produtor muito pequeno, mas um grande importador de vinhos dos parceiros do bloco.

O incremento das transações de vinhos intra-Mercosul foi estimulado pela desgravação tarifária até sua completa extinção em 2000. No entanto, como os vinhos ainda são considerados um setor sensível, permanecem algumas barreiras não tarifárias à livre circulação no bloco. Eles só podem circular em embalagens de até cinco litros, salvo no Uruguai onde o vinho importado deve ser engarrafado com até um litro de capacidade, conforme o Regulamento Vitivinícola do Mercosul (MERCOSUR,1996).

No Brasil, o consumo *per capita* é em torno de 1,9 litro por ano, média bastante baixa quando comparada com a do Uruguai, que é de 33 litros por ano. Todavia, dada a diferença de tamanho dos dois mercados, a produção e a comercialização brasileiras são muito superiores às uruguaias. Com o decréscimo da tarifa externa comum (TEC) do vinho, que atualmente se situa em 21,5%, aumentaram as importações de forma mais

acentuada no Brasil, tendo em vista algumas medidas adotadas no Uruguai.

No Brasil, no biênio 2000/2001, a média anual de vinhos comercializados internamente foi de 253,1 milhões de litros. As importações foram de 28,7 milhões de litros e representaram 44% do consumo de vinhos finos do país, uma vez que o Brasil importa basicamente vinhos finos. As exportações, apesar de reduzidas em relação a períodos anteriores, foram de 4,5 milhões de litros anuais nesse biênio, sendo 83% delas de vinhos de baixo preço destinadas ao Paraguai (EMBRAPA UVA E VINHO, 2002).

No Uruguai, no biênio 2000/2001, foi comercializada uma média anual de 92 milhões de litros de vinhos nacionais; deses, apenas 3,1 milhões de litros eram de VCP. Foram importados 7,4 milhões de litros, porém, ao contrário do Brasil, cerca de 83% foram de vinho de mesa, proveniente da Argentina. As exportações, por sua vez, cresceram de forma acentuada até 2000 e atingiram a média anual, nesse biênio, de 2,9 milhões de litros; 62% desse total tiveram como destino o Brasil (URUGUAY, 2002).

4. A PESQUISA DE CAMPO

4.1. Método

Foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas em profundidade, com roteiro prévio, com 17 *experts* na área de vinhos, sendo dez do Brasil e sete do Uruguai. Foram entrevistados: diretores ou executivos de empresas — no Brasil, a pesquisa abrangeu empresas familiares, uma cooperativa e uma multinacional, e no Uruguai apenas empresas familiares, pois as cooperativas são pouco representativas e não existem multinacionais produtoras de vinhos —; executivos ligados a instituições da área do vinho; consultores técnicos de empresas vinícolas; executivos ligados à importação e/ou à exportação de vinhos.

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

As entrevistas foram realizadas em 2002, nos meses de abril e maio no Brasil e em junho no Uruguai. Duraram, em média, 45 minutos, tendo sido gravadas e transcritas, com a autorização dos entrevistados. O roteiro é apresentado no quadro a seguir. No caso do Uruguai, o roteiro foi versado para o espanhol, idioma utilizado nas entrevistas.

De posse das entrevistas foi feito um recorte das principais passagens, tomando-se como unidade de registro o tema, que se constitui em uma afirmação sobre o assunto. A análise de conteúdo em base temática é usual em respostas a perguntas abertas. Trata-se, segundo Richardson (1989, p.178), de com-

Roteiro das Entrevistas

1. A abertura dos mercados e o aumento das importações afetaram a indústria de vinhos? Como as empresas nacionais vêm enfrentando a concorrência externa no mercado doméstico?
2. O que foi mais relevante para as empresas de vinho: a globalização (com as reduções tarifárias) ou o Mercosul (com a eliminação de tarifas intrabloco)? Por quê?
3. Quais as principais estratégias adotadas pelas empresas no mercado doméstico para fazer frente à concorrência? Por quê?
4. Por que as exportações ainda são pouco significativas? Existem dificuldades de penetrar no exterior? Quais os maiores problemas?
5. Qual o papel das instituições setoriais para as empresas de vinhos? E dos consórcios e/ou de associação de exportadores?
6. Existem estratégias específicas para os mercados externos? Quais? Por quê?
7. Qual o papel das multinacionais instaladas no mercado doméstico na indústria de vinhos? As multinacionais determinaram algum tipo de alteração na indústria ou nos mercados domésticos? Por quê?
8. Houve fusões e/ou aquisições de vinícolas? Quais? Ocorreram por parte de empresas estrangeiras?
9. As vinícolas realizam parcerias com produtores, distribuidores ou entre si? Que tipo de parcerias? Quais seus objetivos e resultados?
10. Existem *joint ventures*? Quais seus objetivos e resultados?
11. As alianças estratégicas têm alterado os mercados? Como?

prender melhor o discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes.

O agrupamento de temas por semelhanças permitiu a categorização do material, conforme técnica recomendada por Moraes (1998). Os depoimentos obtidos foram classificados em quatro categorias e todos os comentários, a seguir, baseiam-se nas entrevistas realizadas.

4.2. Análise dos resultados

4.2.1. O aumento da concorrência nos mercados domésticos pelo incremento das importações

No Brasil e no Uruguai, a redução das tarifas de importação estimulou sobremaneira a entrada de vinhos do exterior, afetando a concorrência no mercado doméstico. As empresas, diante da nova situação, buscaram melhorar a qualidade do vinho produzido. Enquanto no Brasil se destacaram os vinhos finos provenientes da Europa, no Uruguai predominou a entrada de vinhos comuns da Argentina.

A difusão em nível internacional dos benefícios do consumo moderado do vinho tinto à saúde estimulou o seu consumo

no Brasil. Como grande parte dos parreirais de uvas européias são, ainda, de variedades brancas, houve escassez de uvas tintas de boa qualidade, o que elevou seu preço no mercado interno. Por decorrência, a produção interna do vinho fino tinto ficou limitada à disponibilidade da matéria-prima e encareceu o seu custo, favorecendo a entrada de vinhos do exterior, os quais atenderam ao incremento do consumo, a preços mais acessíveis, devido aos elevados estoques internacionais e aos grandes volumes importados.

Para os uruguaios, a Argentina foi e continua sendo seu maior concorrente no mercado interno, devido aos grandes volumes importados, em especial de vinhos comuns de baixo preço. De acordo com os entrevistados, as importações só não foram maiores por causa da existência de medidas protecionistas que não permitem a entrada de vinhos em embalagens superiores a um litro.

Os participantes da pesquisa no Uruguai não manifestaram a mesma preocupação com a entrada de vinhos finos porque a produção interna está crescendo e consideram, em geral, seus vinhos de melhor qualidade. Segundo os *experts*, essa melhor qualidade foi resultado, principalmente, da estratégia da cadeia produtiva de reconversão dos vinhedos, sob a orientação do Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), a qual, aliada a ampla campanha de consumo do vinho nacional, contribuiu para que as importações parassem de crescer nos últimos três anos.

Portanto, a globalização e o Mercosul favoreceram a entrada de vinhos do exterior e afetaram a concorrência nos mercados domésticos do Brasil e do Uruguai, exigindo melhoria na qualidade dos vinhos produzidos e maior atenção por parte das empresas às ações dos concorrentes. Enquanto no Brasil as importações afetaram, sobretudo, o mercado de vinhos finos, provenientes de mercados extrabloco, no Uruguai seu reflexo mais intenso foi nos vinhos comuns originários de parceiro do Mercosul.

4.2.2. A necessidade de ampliar os mercados e a saída para o mercado externo

A redução das alíquotas de importação em quase todos os países e a sua eliminação nas transações intra-Mercosul contribuíram para o incremento das exportações da Argentina e do Uruguai, o mesmo não se verificando nas do Brasil. Contudo, Brasil e Uruguai ainda têm participação muito pequena como fornecedores de vinhos no mercado mundial.

No Uruguai, as exportações vêm crescendo nos últimos dez anos, com exceção do ano de 2001 por problemas conjunturais. As exportações de vinhos foram estimuladas, fundamentalmente, pela existência de um planejamento setorial elaborado pelo INAVI. Inicialmente, houve um consórcio de exportação, que funcionou para negócios pontuais e abriu vários mercados, o qual, agora, está parcialmente desativado. Atualmente, as vendas externas são realizadas diretamente pelas vinícolas, agru-

padas no Centro de Bodegueiros do Uruguai (CBU) e/ou na Associação de Bodegas Exportadoras (ABE) e apoiadas pelo INAVI. Todas as empresas exportadoras participam de atividades conjuntas no exterior promovidas e parcialmente subsidiadas pelo INAVI, o qual foi muito destacado pelo seu relevante papel tanto no apoio às vinícolas no mercado externo como na coordenação do Plano de *Marketing* para as exportações.

O principal destino das exportações uruguaias é o Brasil, desde 1998. A maior parte das importações é proveniente de uma empresa de capital brasileiro, a Aurora S.A., cujos vinhos são comercializados no mercado brasileiro pela Cooperativa Aurora, com a marca Marcus James.

Os entrevistados uruguaios destacam, como relevante para as exportações, a existência de um planejamento estratégico e da união de empresários nos eventos internacionais. Consideram que a saída para o vinho está na exportação, porque o mercado uruguaio é restrito e está saturado, além de ser muito vulnerável à entrada de vinhos, principalmente da Argentina e do Chile. Atualmente, as vendas externas representam cerca de 3% dos vinhos produzidos, mas a meta é atingir cerca de 10%. O crescimento das exportações é considerado uma questão de sobrevivência do segmento de vinhos VCP, tendo em vista o reduzido tamanho do mercado interno. Para tanto, os *experts* consideram necessária maior divulgação não só do vinho uruguaio, que não é conhecido no exterior, mas também do próprio país.

Já no Brasil, a partir de 1998 as exportações vêm-se mantendo em quantidades reduzidas em relação aos volumes vendidos no quinquênio 1993/1997. Dentre as razões apontadas para esse comportamento, foram salientadas as alterações cambiais, as elevadas taxas internas de juros e, principalmente, o rompimento de contrato da Cooperativa Aurora com um parceiro externo, além da inexistência de um plano setorial para as exportações, tal como ocorre no Uruguai. Contudo, alguns dos entrevistados brasileiros afirmaram que não há preocupação em exportar por falta de produção e que não há discernimento para se criar uma política exportadora. Outros asseguraram que nos próximos anos o problema da escassez de uvas de boa qualidade estará resolvido, sendo, pois, indispensável um incremento das exportações, visto que, segundo os entrevistados, as importações tendem a aumentar.

Foi salientado pelos participantes da pesquisa no Brasil que algumas empresas têm aumentado as suas exportações de forma acentuada, mas são iniciativas isoladas. Todavia, está em fase de implantação um consórcio de exportação do qual participam sete empresas, o que poderá incrementar, no futuro, as vendas externas. Destacaram, também, que nos últimos anos grande parte das exportações foi de vinhos de baixa qualidade e baixo preço para o Paraguai.

Apesar da relação quantidade exportada/quantidade produzida de vinhos ser relativamente próxima no Brasil (2%) e no Uruguai (3%), no Brasil todos os entrevistados afirmaram

que nos últimos anos as vendas externas pouco ou nada representaram no mercado brasileiro, enquanto no Uruguai, ao contrário, eles manifestaram de forma unânime grande contentamento com o desempenho das exportações e muitas expectativas em relação ao seu crescimento. Em ambos os países tem sido buscada a indicação geográfica de procedência para facilitar as exportações de vinhos finos, que é mais difundida no Uruguai.

4.2.3. A entrada de capital estrangeiro na indústria de vinhos

As empresas multinacionais produtoras de vinhos instalaram-se no Brasil principalmente nas décadas de 1960 e 1970, atraídas pelo grande mercado consumidor existente. Elas tiveram relevante papel até meados dos anos 1990, pela introdução e pela disseminação de inovações de processos produtivos, contribuindo para a melhora qualitativa e o *marketing* interno do vinho fino. Atualmente, seu papel é menos relevante no mercado brasileiro, devido aos avanços da viticultura nacional.

No entanto, os movimentos de fusões e aquisições ocorridos nos mercados internacionais, em multinacionais que já estavam instaladas no País, repercutiram no mercado brasileiro, como a fusão que originou a Bacardi-Martini, em 1993, e a aquisição dos vinhos Almadén de uma empresa nacional pela Seagram do Brasil, em 1989, a qual foi, em 2000, adquirida pela Pernod Ricard. De acordo com os entrevistados, em decorrência desses movimentos, as decisões corporativas têm alterado as estratégias das unidades de negócios das multinacionais, com reflexos sobre o setor vinícola brasileiro. Destaca-se, também, o caso da Chandon do Brasil, que era produtora de vinhos finos no Brasil e suspendeu a produção, passando a importá-los da filial da Argentina.

Até 1997, existiram alguns acordos de distribuição entre vinícolas brasileiras e estrangeiras visando à exportação de vinhos. Posteriormente, conforme os entrevistados, não houve no Brasil novos investimentos diretos estrangeiros, sob a forma de novas plantas, aquisições, fusões ou de alianças estratégicas. Contudo, novas parcerias deverão ser formadas nos próximos anos.

No Uruguai, de acordo com os participantes da pesquisa, os investimentos estrangeiros só entraram sob a forma de parcerias com algumas empresas nacionais, havendo, atualmente, sete empreendimentos importantes. Nos últimos anos, a entrada de capital estrangeiro, com o predomínio do francês, ocorreu basicamente por meio da formação de *joint ventures*, tendo por objetivo a produção e a distribuição de vinhos de elevada qualidade destinados para exportação. Esses capitais foram atraídos, principalmente, pela disponibilidade de matéria-prima de qualidade. Para as empresas uruguaias, as *joint ventures* representam uma possibilidade de aumentar as exportações — penetrando de forma mais rápida no mercado europeu — e de obter fontes adicionais de capitais e maiores conhecimentos enológicos, dentre outros.

4.2.4. As estratégias adotadas ante as alterações da concorrência nos mercados

Em ambos os países, devido ao incremento da concorrência no mercado interno, foi adotada a estratégia de melhorar a qualidade dos vinhos produzidos. Os produtores, principalmente os do Uruguai, achavam que, à medida que as barreiras tarifárias intrabloco fossem sendo reduzidas até sua completa extinção, aumentaria sobremaneira a entrada de vinhos importados, em especial os da Argentina, dado o elevado nível de produção desse país com empresas de grande porte passíveis de menores custos por causa das elevadas escalas de produção.

A estratégia de aumento da qualidade do vinho foi, em geral, deliberada. No Uruguai, as mudanças foram impulsionadas pela evolução da matéria-prima, em consequência da reconversão dos vinhedos, parcialmente subsidiados, e, posteriormente, por investimentos em equipamentos de maior nível tecnológico. A estratégia de melhoria da qualidade era indispensável, dada a estratégia de exportação de vinhos VCP, ambas decorrentes de um planejamento setorial da vitivinicultura apoiado pelo INAVI e pelo governo.

No Brasil, a melhoria da qualidade, em especial dos vinhos finos, foi obtida, inicialmente, pelo maior nível tecnológico das vinícolas e pela maior capacitação técnica dos enólogos, visando compensar a qualidade inferior da uva produzida. Posteriormente, houve maior preocupação com os vinhedos, os quais têm melhorado pelo incremento da produção, própria ou em parcerias com pequenos produtores, de novos parreirais de uvas européias. Então, essa estratégia foi adotada pelas empresas tendo em vista o incremento da concorrência no mercado interno. Todos os entrevistados afirmaram que a falta de uma estratégia setorial tem prejudicado o setor.

A adoção de estratégia de cooperação horizontal foi destacada no Uruguai, ao contrário de no Brasil. Essa estratégia é evidenciada pela participação das vinícolas em diversas instituições, o que tem permitido o intercâmbio de conhecimentos e de experiências com outros produtores. No Brasil, os entrevistados afirmaram que a cooperação entre as empresas é muito restrita, exceto no que se refere à terceirização de serviços, devido ao fato de as instituições não estarem cumprindo o papel para o qual foram criadas e, também, de acordo com alguns entrevistados, porque existe “cultura de desconfiança” entre os próprios empresários.

No Brasil, as principais estratégias das empresas vinícolas dizem respeito aos vinhos finos, como: incrementar o consumo de vinhos no mercado interno, com destaque para as promoções e o enoturismo; elevar a qualidade do vinho; ampliar a diferenciação dos vinhos finos pela consolidação da região Vale dos Vinhedos, com o selo de procedência, pelo desenvolvimento de novos varietais, pela construção de uma imagem da marca para as grandes empresas e uma imagem artesanal para as pequenas. Contudo, para alguns participantes da pesquisa é importante, também, a estratégia de elevar as exportações, prin-

principalmente para as empresas de maior volume de produção de vinhos finos. Em relação aos vinhos de consumo corrente, a principal estratégia adotada foi a diferenciação do produto pela embalagem, ou seja, muitas vinícolas passaram a distribuir vinhos comuns em garrafas de 750 mililitros, aumentando, sobretudo, suas vendas em virtude de seu baixo preço. Além disso, dado o aumento do nível tecnológico, algumas vinícolas melhoraram a qualidade dos vinhos comuns.

No Uruguai, as vinícolas revelam estratégias mais similares, apoiadas pelo INAVI. Destacam-se as estratégias: aumentar o consumo interno de vinhos uruguaios, apoiados por uma ampla campanha publicitária e a existência de algumas barreiras não tarifárias à importação de vinhos; melhorar a qualidade dos vinhos de mesa e do VCP; e ampliar os mercados externos, com base na variedade Tannat, considerada o grande diferencial, pelo qual os vinhos uruguaios vêm buscando consolidar a sua imagem externa. Algumas empresas realizaram *joint ventures* com vinícolas francesas para aumentar as exportações e facilitar a distribuição dos vinhos, em especial na Europa. Em relação aos vinhos comuns, as mudanças mais significativas foram o incremento de sua qualidade e a adoção da embalagem *tetra-brick* para reduzir os custos e fazer frente à grande concorrência dos vinhos comuns argentinos.

No Brasil, foi salientado o relevante papel da relação vinho e turismo, que possibilita às empresas projetar uma imagem e encontrar um nicho de negócios altamente lucrativo. Têm sido realizados vários investimentos em restaurantes, alojamentos e lojas de degustação junto às vinícolas, os quais propiciaram grande incremento das vendas, em especial na Região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha. O incremento do mercado vinícola pelo turismo é pouco explorado no Uruguai.

Portanto, em ambos os países as estratégias mais usuais são a diferenciação de produtos para os vinhos finos e os baixos custos para os vinhos comuns. Essa diferenciação é muito destacada por algumas pequenas vinícolas produtoras só de vinhos finos, baseada, principalmente, no elevado controle de qualidade da uva utilizada, que possibilita um vinho **único** e de maior valor agregado. Além disso, foi comentado que em muitas vinícolas a estratégia é fortemente influenciada pelos valores dos principais administradores.

Algumas empresas possuem um plano estratégico formal de médio e longo prazos. No entanto, a maioria das vinícolas, tanto brasileiras como uruguaias, vai se adequando, paulatinamente, de acordo com as mudanças no ambiente concorrencial, realizando algumas melhorias contínuas e, muitas vezes, copiando as estratégias, que deram certo, de outras vinícolas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo por base os resultados da pesquisa, depreende-se que a globalização e o Mercosul tiveram relevante papel para as alterações ocorridas nas empresas produtoras de vinhos do Brasil e do Uruguai. O aumento da intensidade da competição no mercado

interno fez com que algumas empresas buscassem alcançar parâmetros internacionais de competitividade, melhorando a qualidade do produto e a eficiência produtiva. Muitas vinícolas passaram a reavaliar o seu negócio e a realizar algumas mudanças estratégicas, visando a melhor desempenho econômico.

Enquanto as pequenas vinícolas produtoras de vinhos finos vêm procurando, basicamente, competir com produtos de elevada qualidade e em nichos específicos do mercado, as grandes empresas, que trabalham com maiores variedades e quantidade, mostraram-se, em geral, mais preocupadas com a relação qualidade/custo. Entretanto, em ambos os países existe número muito pequeno de empresas produtoras de grandes volumes, as quais podem se beneficiar dos ganhos de escala. Dentre as vantagens competitivas dessas vinícolas, a posse dos recursos, em especial da matéria-prima, tem demonstrado ser a mais usual, pois grande parte das empresas está parcialmente integrada para trás, com a produção da uva e/ou parcerias com produtores vitícolas. As fontes baseadas em baixos custos da mão-de-obra ou de matérias-primas são relativamente fáceis de imitar. Já a diferenciação de produtos e/ou serviços, que ocorre em algumas vinícolas de ambos os países, é vantagem mais sustentável.

No Uruguai, as mudanças foram incentivadas, sobretudo, pela existência de um plano de desenvolvimento do setor vitivinícola para a melhoria da qualidade dos vinhos e a ampliação das exportações. A estratégia de posicionamento adotada foi, em geral, a de diferenciação, baseada na qualidade do vinho e no varietal Tannat. Também foi verificado que, devido às alianças estratégicas com empresas estrangeiras de grande porte, as vinícolas uruguaias possuem maior acesso a determinados clientes e mercados, pelos contratos de longo prazo em vigência, o que dá mais sustentabilidade às suas vantagens competitivas.

No Brasil, as mudanças foram fruto, principalmente, das pressões do mercado que exigiram alterações nas empresas. No mercado interno, dada a dificuldade de comercialização com as grandes redes de supermercados, pelas baixas margens de lucros e a grande concorrência dos vinhos importados, as pequenas vinícolas vêm buscando outros espaços, em especial pela segmentação de mercados.

Nos mercados externos, apesar da reduzida participação, esses países precisam ampliar sua presença: o Uruguai pelo redução do mercado interno e o Brasil porque a produção de vinhos finos tende a crescer à medida que se resolve o problema de escassez de matéria-prima, o que deverá ocorrer nos próximos anos. O mercado externo pode ser uma importante fonte de inovação e aprendizagem para as empresas brasileiras e uruguaias.

Em ambos os países, algumas vinícolas, buscando maior diferenciação, têm-se dirigido a certos nichos de mercado, focando sua oferta em produtos de alta correlação de preço e qualidade. Entretanto, tanto no Uruguai como no Brasil existe uma escassa demanda de vinhos finos em relação à produção total de vinhos. Isso ocorre nos mercados domésticos, princi-

palmente por causa do baixo poder aquisitivo das respectivas populações e nos mercados internacionais pela falta de uma imagem desses países como produtores de vinhos.

Em relação aos vinhos comuns, as vantagens competitivas são, em geral, difíceis de ser sustentadas por longos períodos. A reduzida escala de produção da maioria das empresas uruguaias e a necessidade de importar vários insumos não permitem competir em custos no segmento de vinho elaborado em grandes volumes, como parte dos vinhos comuns, especialmente pela proximidade da Argentina. Conseqüentemente, são indústrias mais suscetíveis à concorrência externa.

Do exposto, conclui-se que todas as empresas estão, direta ou indiretamente, sujeitas à concorrência internacional. E a sua resposta depende de vários fatores, em que o planejamento setorial pode representar uma importante externalidade positiva para as empresas, como aconteceu no Uruguai.

À medida que os acordos para a formação de uma zona de livre comércio aumentarem, com a eliminação das barreiras

tarifárias, as vinícolas brasileiras e uruguaias estarão expostas a maior nível concorrencial. Essa situação pode significar mais riscos do que oportunidades para as empresas de vinhos se elas não aumentarem as suas vantagens competitivas. Quanto maiores e mais distintas forem as fontes de vantagens de uma empresa, maiores serão as dificuldades e os custos da sua imitação por parte dos concorrentes. Por conseguinte, é mister que as vinícolas brasileiras e uruguaias ampliem e aprimorem, continuamente, as vantagens existentes, para que os concorrentes externos tenham maiores dificuldades de penetrar nos mercados internos e/ou enfrentem empresas mais competitivas, bem como para que possam aumentar as suas vendas externas.

Com o aumento da complexidade do ambiente, as empresas devem ter a habilidade de identificar e responder, efetivamente, às mudanças ocorridas e às que possam surgir, não só para reagir, mas também para se antecipar às novas situações que sejam prejudiciais ao seu desempenho, além de identificar eventuais oportunidades no mercado. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

EMBRAPA UVA E VINHO. Dados da vitivinicultura. Banco de Dados de Uva, Vinho e Derivados. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/bd>>. Acesso em: 21 ago. 2002.

GHEMAWAT, Panjak. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.29-41.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HOFSTEDE, Geert. The interaction between national and organizational value systems. *The Journal of Management Studies*, Oxford, v.22, n.4, p.347- 358, July 1985.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MERCOSUR. Grupo Mercado Común. Resolução n. 45, de 1996. Aprova o "Reglamento Vitivinícola del Mercosur". Buenos Aires, 21 jun. 1996.

MINTZBERG, Henry. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, David; WEBSTER Jr., Frederick. Marketing's interventional interfaces: the MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones. *Journal of Market Focused Management*, Boston, v. 2, p. 7-26, 1977.

MORAES, Roque. Uma experiência de pesquisa coletiva: introdução à análise do conteúdo. In: GRILLO, M.C.; MEDEIROS, M.F. (Org.). *A construção do conhecimento e sua mediação metodológica*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998. p.111-129.

MOTTA, Paulo Roberto. Gerenciando o futuro: a conquista da visão estratégica. In: MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo: Record, 1993. p.79-109.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Estratégia competitiva — técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUINN, James Brian. Estratégias para a mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20-26.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas: São Paulo, 1989.

SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 25, p. 3-16, 1984.

URUGUAY. Instituto Nacional de Vitivinicultura del Uruguay. *Estadísticas Vino*. Disponível em: <<http://www.inavi.com.uy/data/seccion.asp?sec=40>>. Acesso em: 27 jun. 2002.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v.27, n.2, p.120-144, Spring 1999.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish; WHITE, J. Chris. Strategic interdependence in organizations: deconglomeration and marketing strategy. *Journal of Marketing*, New York, v. 65, n. 1, p. 15-28, Jan. 2001.

ABSTRACT

The consequences of globalization and Mercosul in the Brazilian and Uruguayan wine companies: an exploratory research

The paper describes the results of a research carried out in Brazil and Uruguay to identify: the main consequences of globalization and Mercosul for the wine producers serving the external and internal markets; the role of the foreign capital in the sector; and the main strategies adopted by the wineries under these circumstances. An exploratory research was carried out through in-depth interviews with seventeen experts in the wine sector, ten being from Brazil and seven from Uruguay. The following results were verified: globalization and Mercosul played a prominent role in the strategic changes which took place in the wineries from both countries; in the internal markets, the biggest competition from imported wines was in the area of fine wines for Brazil and in table wines for Uruguay; in Uruguay the strategic alliances with foreign wineries was important, specially for exports, and in Brazil the multinational companies were prominent for the introduction and diffusion of process innovations; the strategies most frequently used were differentiation, in the case of fine wines, and price, for table wines.

Uniterms: Brazilian wineries, Uruguayan wineries, companies' strategies, globalization, Mercosul.

RESUMEN

Los reflejos de la globalización y del Mercosur sobre las empresas de vinos de Brasil y Uruguay: una investigación exploratoria

El artículo relata los resultados de una investigación realizada en Brasil y Uruguay para identificar las principales consecuencias de la globalización y del Mercosur para las empresas de vinos en los mercados internos y externos; así como el papel del capital externo en el sector y las principales estrategias adoptadas por las vinícolas delante de ese escenario. Inicialmente, se realizó una investigación exploratoria por medio de entrevistas en profundidad con 17 expertos en el área de vinos, de los cuales diez eran de Brasil y siete de Uruguay. Pudo verificarse que: la globalización y el Mercosur tuvieron relevante papel para los cambios estratégicos ocurridos en las vinícolas de ambos países; la mayor competencia observada en los mercados internos de vinos importados fue en vinos finos para Brasil y en vinos comunes para Uruguay; las alianzas estratégicas con vinícolas extranjeras son importantes, y en especial para las exportaciones y en Brasil las multinacionales fueron relevantes por la introducción y diseminación de innovaciones de procesos productivos; finalmente que las estrategias más utilizadas fueron de diferenciación para los vinos finos y de precios para los vinos comunes.

Palabras clave: vinícolas brasileñas, vinícolas uruguayas, estrategias empresariales, globalización, Mercosur.

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Instruções por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP



por telefone

(11) 3091-5922



por fax

(11) 3814-5500



por e-mail

rausp@usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as instruções **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.rausp.usp.br

RAUSP
Revista de Administração