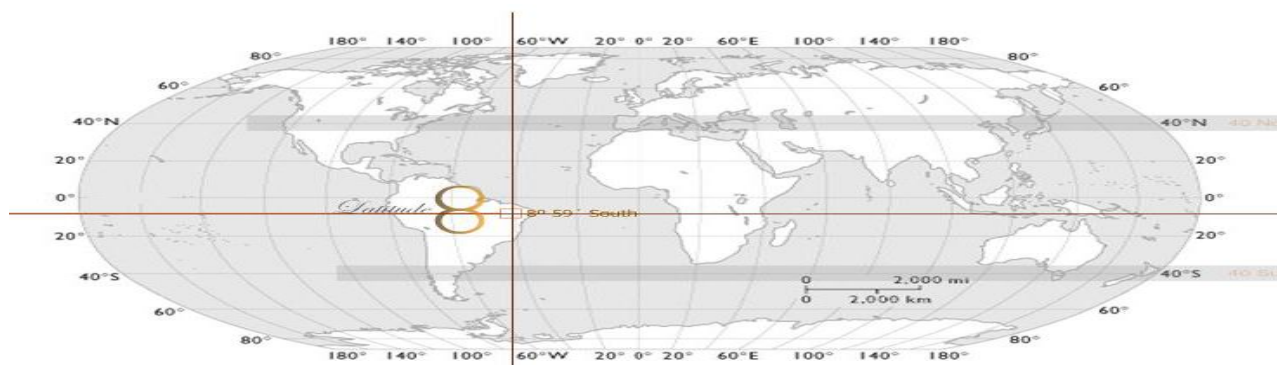


ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:



Setor Vitivinícola Brasileiro, Globalização e Empresas do Vale do São Francisco



Pedro Pereira
António João de Sousa

Pedro Pereira
António João de Sousa

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:

*Setor Vitivinícola Brasileiro, Globalização e Empresas do Vale
do São Francisco*

1ª Edição

Petrolina – PE
Printpex Editora
2011

Ramalho, Pedro Jorge Pereira e António João Coelho Sousa
Estratégia Empresarial: Setor vitivinícola brasileiro, globalização e empresas do Vale do São Francisco – Petrolina, PE: Printpex Editora,
227p.: il. Color, 2011.

Bibliografia: p. 170
Inclui índice.

CDD 663.209813
ISBN 978-85-63577-04-7

© Printpex Editora 2011
Av. Guararapes, 1647 – Centro – Petrolina – Pernambuco - Brasil
56302 - 000
Telefone: (87) 3861.1174
www.printpex.com.br

Todos os direitos reservados aos autores e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito dos autores, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

pedropereiraramalho@gmail.com
ajcs@uevora.pt

Sobre os Autores:



Pedro Jorge Pereira Ramalho é Mestre e Doutorando em Gestão Empresarial pela Universidade de Évora (Portugal) e MBA Executivo de Marketing (UFPE). Ex-diretor de Pós graduação, Pesquisa e Extensão da Autarquia Educacional do Vale do São Francisco-FACAPE/PE e ex-coordenador de estágio curricular da mesma instituição. É professor de pós graduação e dos Colegiados dos cursos de Administração de Empresas, Comércio Exterior e Ciência da Computação, da FACAPE, e consultor de empresas em gestão estratégica e marketing. Ex-colaborador da Gazeta Mercantil, tem artigos publicados no Brasil e exterior, tendo recebido o prêmio de melhor artigo do 2º Encontro SLADE/Brasil – Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia Empresarial (ISEG, Lisboa-2008), em co-autoria com António Sousa.



António João Coelho de Sousa, natural de Évora (Portugal) e doutorado em Gestão e Mestre em Gestão e Economia Agro-alimentar, é Presidente do Conselho de Administração da Companhia das Lezírias e da Fundação Alter Real S.A.. É também professor no Departamento de Gestão da Universidade de Évora, onde leciona cursos de doutoramento, mestrado e licenciatura. Foi Diretor desse Departamento (2007 a 2010) e Vice-Diretor do CEFAGE- Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia. Consultor empresarial na área da gestão estratégica e orientador de mais de uma dezena de teses de doutoramento e de mestrado concluídas, tem publicações em diversas revistas científicas de gestão, nacionais e internacionais, tendo recebido o prêmio de melhor artigo do 2º Encontro SLADE/Brasil – Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia Empresarial (ISEG, Lisboa-2008), em co-autoria com Pedro Pereira.

Às nossas famílias com todo carinho. Aos nossos amigos... aqui e alhures!

**“Quem sabe onde quer chegar, escolhe o caminho certo e
o jeito de caminhar”**

Tiago de Melo – poeta amazonense

**“Tudo vale a pena, quando a
alma não é pequena”**

Fernando Pessoa – poeta português

**“O Ovo.
A pequena forma
e a vida dentro.
Ao calor resolve-se: sim gesto de flor
e luta
ato extremo
de bicar a pele e romper o branco”**

Jurandy Moura – poeta paraibano

APRESENTAÇÃO

Fazer a apresentação de um livro é privilégio para poucos. Surpresa com o convite que me foi feito, fiquei, ao mesmo tempo, lisonjeada e apreensiva: foi dada a mim a oportunidade de ser a primeira pessoa a desfrutar da leitura de uma obra que trata, com propriedade, de um envolvente tema ligado a um universo apaixonante – o da uva e do vinho.

Não conheço pessoalmente os autores, mas posso afirmar, pela leitura deste trabalho, que possuem conhecimento e competência. Assim, vou me ater ao conteúdo.

Da velha Europa, tradicional produtora de vinhos, aos países menos conhecidos enquanto produtores, a vitivinicultura constrói a sua história. Parte desta é retratada aqui, com foco em estratégias empresariais e no mercado.

Com a globalização da economia, o acesso a produtos de diversas origens foi facilitado, exigindo das empresas maior competitividade. Muito embora grandes grupos empresariais tratem o vinho como *commodity*, tentando massificar o seu consumo, ele carrega consigo vários elementos que o diferenciam de alguma forma.

No Brasil, a vitivinicultura encontra-se em processo de transformação, buscando a valorização do produto, através da diferenciação, incluindo o conceito de território. Por ser um país continental, há espaço para a obtenção de vinhos com notórias distinções. A área escolhida para o desenvolvimento desse estudo, o Vale do São Francisco – Brasil, certamente será objeto de curiosidade para muitos, e de interesse científico e econômico para tantos outros. Trata-se de uma zona diferente de todas as demais regiões vitivinícolas do mundo, onde é possível planejar a colheita para qualquer dia do ano e produzir até duas e meia safras anuais.

Nessa obra de cinco capítulos, os autores iniciam abordando modelos estratégicos e bases conceituais de forma clara e didática, para, na sequência, fundamentarem a metodologia utilizada na execução deste livro. Em seguida, avaliam o ambiente externo das empresas, contextualizando o setor de vinhos em termos de produção, comercialização e consumo, sob a ótica de recursos, estruturas e estratégias empresariais. No capítulo quatro, realizam o diagnóstico interno das empresas sobre decisões estratégicas e recursos. Por fim, propõem

transformações estratégicas para que a agroindústria vinícola do Vale do São Francisco – Brasil se torne competitiva ao nível global.

Eu gostaria, aqui, de referir um ensinamento do Buda: “Toda grande caminhada começa com um simples passo”. Quero, assim, homenagear os que deram os primeiros passos na implementação da viticultura no Vale do São Francisco. Esse trabalho, também significa um grande passo no sentido do desenvolvimento da vitivinicultura brasileira.

Isso dito, para finalizar só poderia agradecer aos autores, por socializarem seus conhecimentos.

*Loiva Maria Ribeiro de Mello, PhD
Pesquisadora da Embrapa - Uva e Vinho, Área de Socioeconomia.*

PREFÁCIO

Com uma abordagem elegante e clara, o livro **Estratégia Empresarial: Setor Vitivinícola Brasileiro, Globalização e Empresas do Vale do São Francisco**, apresenta um diagnóstico da competitividade empresarial do emergente polo vitivinícola do Vale do São Francisco, localizado no semi-árido nordestino brasileiro, por meio de uma análise da situação atual e das adaptações que estão sendo implementadas por essas empresas. Considerando que o polo vitivinícola em foco ainda está implementando os primeiros passos rumo ao mercado internacional de vinhos, os resultados do estudo expostos nessa publicação podem subsidiar as agroindústrias produtoras de vinho, na elaboração de ações estratégicas capazes de melhorar as possibilidades de sucesso num contexto competitivo global, cada vez mais difícil e exigente.

No primeiro capítulo, que contempla o quadro conceptual de referência, os autores fazem uma síntese do estado da arte das correntes organizacionais e estratégicas da gestão, e concebem o tipo de abordagem utilizada. Nesse primeiro segmento do livro, os autores fazem uma descrição robusta da evolução do planejamento estratégico, desde o modelo clássico até as mais recentes metodologias de abordagem estratégica.

No segundo capítulo, está descrita a metodologia empregada na investigação. Em uma perspectiva comparativa e exploratória, o método de Estudo de Casos Múltiplos foi a ferramenta utilizada para descrever as características do fenômeno da competitividade empresarial, por intermédio da análise das adaptações que estão sendo implementadas pelas empresas do setor vitivinícola da região do Vale do São Francisco.

Com relação à delimitação do campo da investigação, é importante comentar que o presente estudo tem como campo global de investigação a indústria vitivinícola emergente da região do Vale do São Francisco, no âmbito da estratégia empresarial. Do ponto de vista espacial foi realizada uma análise da envolvente externa às empresas, em contexto comparativo global.

No terceiro capítulo, que diz respeito ao contexto de ação das empresas, traça-se o enquadramento do setor dos vinhos nos níveis mundial, onde é dado um enfoque maior, europeu, nacional e regional. No contexto mundial, a publicação retrata todas as transformações sofridas pela indústria vitivinícola mundial, a partir de meados da década oitenta até os dias atuais, quando foi registrado um intenso movimento de fusões, aquisições e desinvestimentos, procedimentos que estão diretamente associados ao fenômeno da globalização dos mercados.

Com referência ao contexto nacional, o livro descreve que o maior impulso sofrido pela indústria vinícola do Brasil em termos de melhoria de qualidade ocorreu na década de 90, em razão de alterações significativas do perfil da demanda interna, bem como da sua exposição à concorrência dos vinhos importados.

No tocante ao contexto regional, o Vale do São Francisco, zona de produção de vinho foco desse estudo localizada nos estados de Pernambuco e da Bahia, e o maior polo vitivinícola do Brasil em zona tropical, é feita uma síntese da atividade empresarial, o que inclui uma descrição sumária da sua caracterização inicial.

No quarto capítulo a publicação reúne os traços estratégicos e estruturais das empresas vitivinícolas do Vale do São Francisco, identificados na vertente empírica da pesquisa, a partir da aplicação das entrevistas, com suporte de questionário, aos seus principais dirigentes. Neste segmento da publicação, além da identificação das características gerais das empresas alvo do estudo, são analisadas as quatro dimensões de decisão estratégica de crescimento e/ou desenvolvimento possíveis para tais empresas: produtos-mercados, Integração Vertical, Internacionalização e Diversificação.

No capítulo quinto, que compreende as perspectivas de desenvolvimento e propostas de atuação, os autores refletem sobre a atratividade do polo Vitivinícola do Vale do São Francisco, identificando os fatores críticos de sucesso do negócio. Fazem uma análise prospectiva, do ponto de vista estratégico, com a utilização de diversas técnicas, para concluir com sugestões estratégicas novas para incremento da competitividade empresarial.

Finalizando estas considerações, pode-se afirmar que a leitura deste livro permite aos leitores perceberem com clareza a ocorrência de fenômenos de gestão, que remetem para possibilidades de mudanças estratégicas, de recursos e estruturas empresariais das empresas

vitivinícolas do Vale do São Francisco. Por outro lado, como o emergente polo de produção de vinho em questão ainda necessita aumentar sua massa crítica, para transitar com desenvoltura no competitivo mercado internacional do vinho, os resultados das análises contidas nesta publicação apontam medidas que contribuem para melhorar o seu desempenho.

*José Lincoln Pinheiro Araújo, PhD
Professor da Universidade de Pernambuco
Pesquisador da Embrapa Semiárido*

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS	27
LISTA DE TABELAS	29
LISTA DE ANEXOS	30

INTRODUÇÃO	32
-------------------	----

CAPÍTULO I - QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

1.1 Gestão: as origens e o conceito de organização	37
1.2 Evolução das correntes organizacionais e estratégicas da gestão	38
1.2.1 Da Perspectiva Clássica...	38
1.2.2 À Perspectiva Dinâmica	40
1.2.2.1 Do Equilíbrio Dinâmico...	41
1.2.2.2 O Enquadramento Evolutivo...	41
1.2.2.3 Para o Caos Emergente	43
1.3 As principais metodologias de abordagem estratégica: cronologia e fundamentos conceptuais	45
1.3.1 Os anos 60/70 e as origens do planejamento estratégico clássico: intencionalidade e racionalidade objetiva	46
1.3.1.1 Os primeiros modelos estratégicos de maior notoriedade	46
1.3.1.2 A ascensão dos consultores de estratégia e o triunfo das matrizes	51
1.3.2 Os anos 80 e o paradigma da turbulência e da racionalidade objetiva e subjetiva das abordagens híbridas	55
1.3.2.1 A “humanização tecnológica” na gestão estratégica	58
1.3.3 Os anos 90 e a preponderância conceptual: da intencionalidade sistémico-contingente à ruptura caótico-emergente da estratégia	59
1.3.3.1 A Prospectiva e os cenários de negócios	61
1.3.3.2 A Intenção estratégica e os Polos de Competência	61
1.3.3.3 A Transformação Estratégica	62
1.3.3.4 A “desadministração” da estratégia	63
1.3.4 Enquadramento teórico de abordagem setorial	66
Síntese do 1.º Capítulo... em jeito de conclusão	72

CAPÍTULO II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Posicionamento Metodológico	75
2.2 Delimitação do campo de investigação	77
2.3 Desenho global da investigação: recolha e tratamento de dados	79

CAPÍTULO III - CONTEXTO DE AÇÃO DAS EMPRESAS: NOVOS DESAFIOS

3.1 O contexto mundial e europeu	83
3.1.1 As origens do vinho	83
3.1.2 Dinâmicas estratégicas; situação e tendências globais	83
3.1.4 Globalização: a escalada do conflito competitivo e a banalização da estratégia	88
3.1.5 Globalização e concentração da geografia competitiva: um paradoxo estratégico na indústria vitivinícola	89
3.1.6 Pós-fordismo global agroalimentar e oligopolização da indústria vitivinícola	92
3.1.7 Entidades de apoio à vitivinicultura mundial e europeia	97
3.1.8 Produção, consumo e trocas internacionais: excesso de capacidade estrutural	98
3.1.9 Mercado global do vinho e desafios a gerir	101
3.2 O contexto nacional	106
3.2.1 Origens da indústria vitivinícola brasileira e sua trajetória evolutiva	106
3.2.2 Situação atual	108
3.3 O contexto regional	119
3.3.1 O Vale do São Francisco: localização e tecido empresarial	119
3.3.2 Cadeia produtiva: atualidade e projeções	120

3.4	Diagnóstico ambiental ou das envolventes	121
3.4.1	Estudos precedentes: traços relevantes para um diagnóstico estratégico	122
3.4.2	Envolvente contextual ou macro-ambiente	124
3.4.2.1	O contexto político-legal	124
3.4.2.2	O contexto económico-social	124
3.4.2.3	O contexto tecnológico-científico	125
3.4.3	Envolvente transaccional: a atratividade da indústria vitivinícola do Vale do São Francisco	126
	Síntese do 3º Capítulo... em jeito de conclusão	129

CAPÍTULO IV - COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS: DIAGNÓSTICO INTERNO

3.5	Características gerais das empresas pesquisadas	133
3.6	Decisões estratégicas e lógicas de desenvolvimento	134
4.2.1	Produtos-Mercados	134
4.2.2	Integração Vertical	136
4.2.3	Internacionalização	139
4.2.4	Diversificação	140
3.7	Diagnóstico de recursos	141
4.3.1	Recursos Humanos e Organizacionais	141
4.3.2	Recursos Técnico-Produtivos: Viticultura	146
4.3.3	Recursos Técnico-Produtivos: Vinicultura	148
4.3.4	Recursos Comerciais	149
4.3.5	Recursos Informacionais	151
4.3.6	Recursos Financeiros	151

CAPÍTULO V - REFERENCIAIS CONCEPTUAIS E PRAGMÁTICOS: PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO E PROPOSTAS DE AÇÃO

5.1	O conflito do “equilíbrio de prioridades”: a integração / desintegração dos paradigmas estratégicos e resolução dos problemas da gestão	155
5.2	Análise prospectiva em contextos dinâmicos e postura estratégica do Polo Vitivinícola do Vale do São Francisco	157
5.3	A emergência do Polo Vitivinícola do Vale do São Francisco: perspectivas e propostas; um contraponto à concorrência marginal	160

	CONCLUSÃO GERAL	164
--	------------------------	-----

	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	170
	ANEXOS	184