

GESTÃO DE UMA VINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA: O CASO DA AMARONE ADEGA DE VINHOS FINOS

MANAGEMENT OF A VINEYARD IN THE MOUNTAINS OF RIO GRANDE DO SUL: THE CASE OF THE AMARONE ADEGA DE VINHOS FINOS

GESTIÓN DE UNA VINÍCOLA DE LA SIERRA GAUCHA: EL CASO DE LA AMARONE BODEGA DE VINOS FINOS

Alyne Sehnem

Mestre

Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)

alyne_smo@yahoo.com.br

Adriana Locatelli Bertolini

Mestre

Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul

locatelli.bertolini@gmail.com

Pelayo Munhoz Olea

Doutor

Universidade de Caxias do Sul (Ucs)

pelayo.olea@yahoo.com.br

Submetido em: 28/05/2010

Aprovado em: 13/07/2012

RESUMO

As famílias Amarone e Bergamaschi foram unidas por laços de sangue e também pelos negócios. Suas vidas foram marcadas por escolhas que as fizeram se encontrar no Brasil, após tantos percalços enfrentados na Europa do século XIX. No ano de 1999, com uma safra excelente e a conjuntura econômica nacional favorecida, surgiu a Amarone Adega de Vinhos Finos: vinícola localizada na cidade gaúcha de Bento Gonçalves. Fruto do encontro e da união das forças das famílias Amarone e Bergamaschi. O objetivo desse caso para ensino é incentivar a reflexão e a discussão acerca de temas gerenciais como estratégia, competitividade e competências organizacionais, bem como observar as influências do ambiente no cotidiano empresarial. O dilema da Amarone Adega de Vinhos Finos surge quando Carlos Mondini entra em contato com Raul Amarone e propõe à vinícola exclusividade no fornecimento de seus produtos para a importadora Grand Vin. Por um lado este é um negócio que se mostra atrativo e que representa uma oportunidade de projeção que dificilmente a Amarone conseguiria sozinha, por outro lado representa um negócio que envolve alto risco e propõe uma dependência a que poucas empresas desejariam se submeter.

PALAVRAS CHAVE: Vinícola. Estratégia empresarial. Negociação.

ABSTRACT

The Amarone and Bergamaschi families were united by ties of blood and also by business. Their lives were marked by choices that led them to meet in Brazil, after so many obstacles faced in nineteenth-century Europe. In 1999, with an excellent year for wine growing and a robust national economy, the Amarone Adega de Vinhos Finos was created, a winery located in the town of Bento Gonçalves, in Rio Grande do Sul, as the result of the

meeting and joining forces the Bergamaschi and Amarone families. The aim of this educational case study is to encourage reflection and discussion on topics such as management strategy, competitiveness and organizational skills, and to observe the influences of the environment on the day-to-day business. A dilemma arose for Amarone Adega de Vinhos Finos when Carlos Mondí contacted Raul Amarone wine and proposed exclusivity for the wine grower, in the supply of its products to the importer Grand Vin. On the one hand, this is an attractive business that represents an opportunity for growth that Amarone would not have been able to achieve alone, and on the other, it represents a business that involves high risk, and a level of dependency that few companies would wish to submit to.

KEYWORDS: Winery. Business strategy. Negotiation.

RESUMEN

Las familias Amarone y Bergamaschi estaban unidas por lazos de sangre y también por los negocios. Sus vidas se vieron marcadas por ciertas elecciones que las hicieron encontrarse en Brasil después de muchos percances enfrentados en la Europa del siglo XIX. En el año 1999, con una cosecha excelente y la coyuntura económica nacional favorecida, surgió la Amarone Bodega de Vinos Finos, vinícola ubicada en la ciudad gaucha de Bento Gonçalves, fruto del encuentro y de la unión de las fuerzas de las familias Amarone y Bergamaschi. El objetivo de este caso para la enseñanza es estimular la reflexión y la discusión acerca de temas gerenciales como estrategia, competitividad y competencias organizacionales, así como observar las influencias del ambiente en el cotidiano empresarial. El dilema de la Amarone Bodega de Vinos Finos surge cuando Carlos Mondí entra en contacto con Raul Amarone y le propone a la vinícola exclusividad en el suministro de sus productos para la importadora Grand Vin. Por un lado, este es un negocio que se muestra atractivo y que representa una oportunidad de proyección que difícilmente la Amarone conseguiría sola, pero por otro lado representa un negocio que involucra alto riesgo y propone una dependencia a la que pocas empresas desearían someterse.

PALABRAS CLAVE: Vinícola. Estrategia empresarial. Negociación.

Raul Amarone é descendente de uma tradicional família italiana que migrou da Itália para a Serra Gaúcha no final do século XIX em busca de oportunidades que a região do Trentino não mais oferecia. Superadas as dificuldades da adaptação à nova terra, a família Amarone uniu-se à família Bergamaschi, fazendo surgir uma vinícola que tinha como princípio a produção em pequena escala, priorizando a produção de vinhos finos numa filosofia que prezasse pela qualidade, em que cada garrafa fosse numerada.

No entanto, em pleno século XXI, Raul Amarone depara-se com um dilema quando é procurado por Carlos Mondí, proprietário da importadora de vinhos Grand Vin. Enquanto pensa na proposta de Carlos Mondí, Raul Amarone relembra toda a trajetória da família e da Amarone Adega de Vinhos Finos. Será uma difícil decisão, pensa Raul Amarone.

1 HISTÓRICO

As famílias Amarone e Bergamaschi foram unidas por laços de sangue e também pelos negócios. Suas vidas foram marcadas por escolhas que as fizeram se encontrar no Brasil, após muitos percalços enfrentados na Europa do século XIX.

As revoluções, as guerras e as perseguições religiosas provocavam grande sofrimento na população, que vivia em um estado de pobreza. Vivia-se em uma sociedade feudal e muitas pessoas não conseguiam pagar seus impostos, o que fazia com que muitas propriedades fossem confiscadas. Cercada por altas montanhas chamadas Dolomitas (Alpes), as terras agricultáveis

estavam escassas e somente o filho mais velho as herdava para dar continuidade aos negócios que garantiam o sustento da família.

A família Amarone, como tantas outras de ascendência italiana, desembarcou no Brasil no final do século XIX. É originária do Tirol italiano, localizado nas proximidades da divisa com a Áustria. A região do Trentino ou Tirol Meridional (do Sul), na época, era dominada pelo império Austro-Húngaro e cada vale falava seu dialeto. Nesse contexto, a família Amarone resolveu emigrar para o Brasil.

A família Bergamaschi, que morava na província de Mantova, também na Itália, subsistia do seu ofício de lavradores. A exemplo da família Amarone, os Bergamaschi enfrentavam as mesmas dificuldades e vislumbravam melhores condições de vida na América. Assim, embarcaram em um trem e rumaram de Mantova até Gênova, porto de embarque para o Brasil.

Conforme De Boni e Costa (1982), os emigrantes, camponeses e pobres atingidos pelas calamidades e dificuldades surgidas com a crise econômico-social italiana, eram aliciados com propagandas que contavam histórias fantásticas sobre a possibilidade de enriquecimento nas terras da América. Assim, os indivíduos vendiam suas poucas posses para comprar a passagem à Gênova e posteriormente rumar para a viagem transoceânica com destino à América. A maioria estava consciente de que esta partida não teria volta. As partidas apresentavam um misto de tristeza e de festividade, uma vez que muitos se libertavam da situação insuportável em que estavam inseridos.

A viagem para o Brasil demorava cerca de 40 dias. Os emigrantes deixavam sua terra natal em navios, misturados à carga, e desembarcavam no Rio de Janeiro. De lá eram encaminhados para a Hospedaria da Ilha das Flores, na cidade de Niterói. Neste local os imigrantes eram registrados, recebiam provisões que deveriam bastar para o primeiro ano e eram encaminhados para seu destino. As provisões eram carne seca e farinha, que os italianos pensavam ser queijo ralado. Do Rio de Janeiro eram encaminhados ao Sul do Brasil, para a região da Serra Gaúcha.

A princípio a produção das colônias italianas abrangia o cultivo de trigo, feijão, arroz e batatas. Com a abertura das primeiras clareiras na mata surgiam as primeiras videiras. Falcade e Mandelli (1999) destacam que a produção do vinho, especialidade italiana, dava-se de maneira artesanal, esmagando as uvas com os pés. O escoamento da produção e o crescimento da vitivinicultura na região se deram a partir de 1910, quando da construção de ferrovias que faziam a ligação dos municípios da serra com a capital da província do Rio Grande do Sul e do surgimento das cooperativas de produção. Diante desse cenário os imigrantes italianos da Serra Gaúcha especializaram-se na produção do vinho.

Na década de 1930 começam a surgir as primeiras produtoras de vinho com fins de comercialização. Atualmente essas vinícolas têm grande representatividade, levando o nome da Serra Gaúcha e dos vinhos produzidos nessa terra para o âmbito nacional e internacional.

As colônias italianas se desenvolveram no decorrer da história, destacando a Serra Gaúcha como uma região tipicamente italiana no Estado do Rio Grande do Sul, onde os costumes e as tradições são preservados e reconhecidos nacionalmente. A miscigenação e a aculturação foram acontecendo gradualmente com a continuidade da imigração e da migração de outras etnias para a Serra. Dessa forma as características culturais da região mesclam a cultura itálica com a tradição gaúcha. Pode-se destacar como próprios da região serrana a Festa da Uva, a Festa Nacional do Vinho, além da existência de grandes indústrias do setor metal mecânico, mobiliário, de produtos alimentícios e bebidas (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL, 2009).

Os municípios de maior destaque na produção de vinho na Serra Gaúcha estão localizados no Vale dos Vinhedos. Esses municípios (Bento Gonçalves, Monte Belo do Sul e Garibaldi) utilizaram tecnologias trazidas por multinacionais que se instalaram na Serra na década de 1970. A tecnologia incorporada à produção de vinhos garantiu qualidade ao produto alavancando sua comercialização (FALCADE; MANDELLI, 1999).

Para família Amarone e família Bergamaschi, o cultivo de videiras se tornou a sua principal fonte de sustento a partir do ano de 1999. Tradição dos seus antepassados que se manteve e culminou na fundação da Amarone Adega de Vinhos Finos.

O ano de 1999 foi um marco na produção de vinhos na Serra Gaúcha. A safra havia sido excelente e a conjuntura econômica nacional estava favorecida. Nesse cenário surge a Amarone Adega de Vinhos Finos, vinícola localizada na cidade gaúcha de Bento Gonçalves, fruto do encontro e da união das forças de duas famílias: Amarone e Bergamaschi.

A vinícola era um antigo sonho do enólogo Ivaldo Amarone que, com a ajuda de seu cunhado Ângelo Bergamaschi, tornou-se realidade. A vinícola foi alicerçada com a filosofia de “criar vinhos com primazia”, vislumbrando uma produção de qualidade e quantidade restrita, na qual cada garrafa fosse numerada.

Ivaldo possui vasta experiência no ramo. Atuou em renomadas vinícolas nacionais, sempre em busca de conhecimento e aprofundou seus estudos em países com grande tradição em viticultura, como França, Itália, Espanha, Portugal, Estados Unidos, Chile, Argentina e Uruguai.

Raul Amarone aprendeu com o pai, Ivaldo, a cultura e a arte do vinho. Com 22 anos e seguindo os passos do pai, formou-se em enologia. Após sua formatura, em 1998, foi trabalhar na empresa Amarone. Raul, com pouca experiência de mercado, mas com muita dedicação e amor ao vinho, dispôs-se a dirigir a empresa e ser o enólogo responsável pela produção. Ivaldo Amarone e a família Bergamaschi colocaram Raul na direção da vinícola, porém Ivaldo sempre repetia: “Não sabemos vender o vinho, sabemos elaborá-lo”. Em todas as reuniões essa frase era repetida. Juntos, Ivaldo e Raul elaboram os excelentes vinhos Amarone. Os sócios da vinícola eram seis ao todo, sendo três da família Amarone, o Sr. Ivaldo, Raul e mais um irmão e três da família Bergamaschi, o Sr. Ângelo e seus dois filhos.

Nos dez anos de existência da Amarone, várias tentativas foram feitas a fim de colocar representantes em regiões estratégicas do país e aumentar o volume das vendas, gerando maior entrada de capital. No entanto as tentativas deram certo por períodos curtos de tempo.

Como muitas empresas do setor, a Amarone tem problemas de fluxo de caixa, como, por exemplo, as vendas do presente não são suficientes para cobrir os desembolsos futuros já identificados, o giro de estoque é menor do que o prazo concedido para os clientes pagarem a compra, os insumos são comprados à vista e o produto vendido a prazo. Sua produção é em menor volume se comparada às grandes vinícolas do setor.

Tabela 01: Comparativo de produção entre Amarone e as duas maiores vinícolas concorrentes

Produção de vinhos finos quantidade por variedade em 2008	Amarone	Concorrente de grande porte 01	Concorrente de grande porte 02
Vinhos tintos	40.000	9.000.000	7.000.000
Vinhos brancos	2.000	3.000.000	2.000.000
Vinhos espumantes	3.000	5.000.000	3.000.000
TOTAL	45 mil	17 milhões	12 milhões

Por ser uma empresa familiar cuja produção é em menor volume se comparada às grandes vinícolas (Tabela 1), o engarrafamento dos vinhos é terceirizado. Assim a vinícola não tem como realizar o planejamento do engarrafamento e fica difícil barganhar melhores condições na compra de garrafas, leveduras e rolhas. Os insumos para o engarrafamento devem ser pagos à vista, o que ocasiona saída antecipada de capital e alto custo de estoque. Por atender, em diferentes pontos do Brasil, pequenos restaurantes que não têm espaço físico para estoque, o custo da logística de entrega dos vinhos é alto, ficando por vezes acima dos 10% do total do pedido.

A empresa produz a matéria-prima dos seus vinhos na Fazenda Morro Santana. A grande paixão de Raul é elaborar os vinhos. Para ele, a elaboração de um vinho nobre não se limita a ter conhecimento e tecnologia. É preciso ser possuidor de sentimentos nobres.

Raul sempre deixou claro que a especialidade da Amarone é a produção dos vinhos e não sua comercialização. A fim de sanar essa fraqueza da vinícola, surgiu, no ano de 2007, a oportunidade de trabalhar com um distribuidor que possui canais de distribuição próprios e com representação em todo o Brasil.

Respeitado no mundo inteiro por sua seriedade no trabalho com os vinhos, esse distribuidor procurava uma empresa que tivesse *know how* para a elaboração de bons vinhos com castas diferenciadas. Encontrou a Amarone.

3 O MERCADO DE VINHOS NO BRASIL

Dados estatísticos do Ibravin para o ano de 2007 (2010) demonstram que o mercado brasileiro de vinhos representava 1% do total de bebidas alcoólicas do país, sendo que, entre os vinhos finos, 80% eram vinhos importados. Os dados também apontavam a dificuldade das pequenas vinícolas atuarem nos canais de distribuição. Segundo dados da Embrapa Uva e Vinho (2007), os vinhos finos do Rio Grande do Sul comercializados apresentaram redução de 3,05%, comparativamente a 2006. No entanto, no consumo interno de vinhos finos (nacionais+importados), houve crescimento de 13,02%, passando de 71,46 milhões de litros para 80,76 milhões de litros. Os vinhos finos importados representaram mais de 2/3 do total de vinhos finos comercializado no país.

Sofrendo com a mesma dificuldade de vendas, em 2007 a vinícola Amarone sofreu uma queda de 10% nas vendas em relação ao ano anterior. Porém continuava a produzir seus 45 mil litros. Em comparação com o setor, a Amarone era uma vinícola boutique, ou seja, produzia poucas garrafas por variedade, todas numeradas e com alta qualidade. A Tabela 02 apresenta a série histórica de dados sobre volume de produção e de vendas da empresa Amarone em relação ao mercado brasileiro no período de 2004 a 2007.

Tabela 02: Comparativo de vendas de Vinhos Finos Amarone *versus* Mercado de Vinhos Brasileiros

ANO	AMARONE		MERCADO	
	Vendas em litros	Produção em litros	Vendas em litros	Produção em litros
2004	12.284	38.000	25.204.603	42.823.000
2005	14.634	45.000	28.654.667	45.124.000
2006	15.456	45.000	29.440.419	32.435.000
2007	13.910	Não produziu	28.478.838	43.907.000
TOTAL	56.284 mil	128.000 mil	111.778.527 milhões	164.289.000 milhões

Em meio a essa queda de vendas, no dia 10 de março de 2008, Raul, enólogo responsável e diretor da Amarone Vinhos Finos, recebeu um telefonema. Era o Sr. Carlos Mondí, dono da maior importadora do país, a Grand Vin Importadora de Vinhos Ltda., com dez lojas em São Paulo.

4 ENTRA EM CENA CARLOS MONDI

A Gran Vin Importadora de Vinhos Ltda. é fruto da paixão de Carlos Mondí pelos vinhos. Fundada em 1988, possui um dos catálogos mais variados e completos do país.

– Sr. Raul, por indicação de um grande amigo e conhecido no setor, gostaria de conversar com o Sr. para analisarmos a possibilidade de distribuição dos seus produtos. Esse amigo me ofereceu uma garrafa do seu vinho. Degustei e apreciei muito! Após troca de informações sobre as suas empresas, o Sr. Mondí sugeriu marcar uma reunião em seu escritório no mês seguinte para conversarem.

Esses poucos minutos em que esteve em contato com Carlos Mondy, serviram para que Raul percebesse que estava falando com um grande conhecedor de vinhos que era direto em suas colocações. Raul aceitou o convite de Carlos e foi marcada a reunião para 27 de abril de 2008, o primeiro dos três dias da maior feira do setor vinícola do país, realizada em São Paulo, onde está localizado o escritório da Grand Vin.

Em busca de maior visibilidade e novas parcerias, Raul partiu para um encontro que seria decisivo em sua vida e na vida da empresa Amarone. Iria conversar com o seu possível distribuidor de vinhos, o proprietário da Grand Vin Importadora de Vinhos Ltda. Como estava em São Paulo, aproveitaria para visitar também a feira de vinhos que acontecia na cidade. Apreensivo e cheio de esperança, foi ao encontro de Carlos Mondy.

Chegando a São Paulo, foi ao hotel e se preparou para conhecer o famoso e bem falado Carlos Mondy, proprietário da distribuidora Grand Vin. A reunião estava marcada para as 9h da manhã, eram 8h30min quando Raul chegou ao escritório de Carlos Mondy. Na recepção, enquanto esperava, passava um filme na cabeça de Raul. Teria chegado a hora de receber as glórias de um trabalho árduo desenvolvido nesses últimos dez anos pela Amarone?

À medida que o ponteiro do relógio se aproximava das 9 horas, Raul ficava mais ansioso. Até o momento nunca havia visto o Sr. Carlos Mondy pessoalmente. Somente o conhecia pela conversa que tiveram por telefone. Absorvido em seus pensamentos, Raul quase não ouviu quando o senhor Carlos abriu a porta do escritório e o chamou para entrar. Carlos era um homem de meia idade, com um bigode proeminente, bem humorado e muito atencioso. Com um sorriso nos lábios, disse:

– Bom dia, Raul, é ótimo ter pessoas como você aqui em minha empresa! Por favor, entre!

Raul, com seus 32 anos, um pouco tímido, sorriu e agradeceu. Quando entrou no escritório do Sr. Carlos, percebeu que se tratava de um homem simples, culto e apaixonado por vinhos. Carlos começou a conversa oferecendo um café e dizendo que, *quando se abre uma garrafa de vinho, não se está tomando somente o líquido, mas sim a história contida dentro daquela garrafa.*

Raul já havia procurado se informar sobre a Grand Vin Importadora de Vinhos Ltda. **e descobriu que era uma das melhores e mais premiadas importadoras de vinhos do país.** Em poucos lugares do mundo se conseguia encontrar uma seleção de vinhos e produtores tão conceituados e premiados como no catálogo da Grand Vin. A empresa tem mais de 1400 rótulos de 10 países diferentes, e mais de 130 produtores exclusivos do mais alto nível, entre as maiores estrelas de suas regiões. Todos esses vinhos eram **especialmente selecionados pelo enólogo Carlos Mondy.**

Minutos depois de iniciada a conversa, a secretária da Grand Vin, Simone, entrou e serviu um café quente e saboroso. Entre um gole de café e uma palavra de Mondy, Raul olhava para as centenas de livros que havia na estante do escritório de Carlos. Percebeu a semelhança no gosto pela leitura, na apreciação de um bom vinho e no respeito com as pessoas. Princípios também defendidos e preservados por Raul.

A conversa fluiu como se fossem velhos conhecidos. Raul concluiu que o jeito de pensar o vinho como algo descomplicado também era a forma de pensar de Carlos Mondy.

Após uma hora de reunião, o Sr. Carlos Mondy convidou Raul para conhecer as instalações da Grand Vin. Enquanto subia as escadas para o estoque onde eram armazenados os vinhos, podia ver que, além da maravilhosa seleção de produtores exclusivos, a Grand Vin tratava os vinhos com o **máximo respeito e carinho.** O Sr. Carlos dizia em alto e bom tom que os vinhos eram transportados em *containers* refrigerados e armazenados em **temperatura controlada** nas amplas e modernas instalações que estavam sendo visitadas.

As entregas eram feitas com rapidez e eficiência, pois tinham vans próprias para entregar em São Paulo e grande São Paulo, o que garantia a entrega da mercadoria em um dia útil e parcerias com transportadoras reconhecidas e idôneas para entrega em até dois dias em qualquer lugar do Brasil, sem necessidade de pedido mínimo. A Grand Vin fazia o máximo para facilitar as compras do cliente.

Raul concluiu que o Sr. Carlos era um homem decidido e sem meias palavras.

5 CARLOS MONDI VISITA A AMARONE ADEGA DE VINHOS FINOS

Após a visita às instalações, ficou decidida a realização de uma nova reunião. Esse novo encontro seria realizado na vinícola Amarone. Para o Sr. Carlos, era muito importante conhecer a família e os sócios da vinícola, antes de propor qualquer acordo.

Raul saiu da reunião animado e ansioso para contar aos sócios os detalhes da reunião. Ao chegar à vinícola, descreveu a conversa que tivera com o Sr. Carlos e o interesse dele em conhecer as instalações da Amarone, as famílias envolvidas na produção do vinho e as terras onde era produzido o vinho que tanto gostou.

Todos os sócios ficaram empolgados! Prepararam *slides* para a apresentação da vinícola e para demonstrar como realizavam seu trabalho. Lembraram-se de destacar os custos envolvidos na produção dos vinhos e o que poderiam fazer para a negociação acontecer. Tudo teria que estar perfeito para causar uma boa impressão ao Sr. Carlos, no entanto até o momento nada havia sido falado sobre as exigências do contrato.

A reunião com o Sr. Carlos Mondy foi marcada para 30 de julho 2008 às 16 horas. Era uma segunda-feira fria, propícia para uma boa conversa e para a degustação de um bom vinho. Conforme o combinado, Raul foi buscar o Sr. Carlos Mondy no aeroporto Salgado Filho de Porto Alegre. Uma hora e meia depois da chegada de Carlos em Porto Alegre, estavam chegando à cidade de Bento Gonçalves. Rumaram para a vinícola, onde eram aguardados pelo filho mais velho do Sr. Bergamaschi, Paulo Bergamaschi, e pelo Sr. Ivaldo Amarone.

Carlos Mondy foi recebido na vinícola com a mesma atenção que dispensou a Raul quando estivera em São Paulo. Devido a sua experiência no setor, Carlos percebeu que se tratava de uma vinícola de pequeno porte – com um pavilhão de 3.000m² – porém com a mesma tecnologia de uma grande empresa. Os tanques para fermentação do vinho e para controle da temperatura eram de aço inox. Havia 15 barricas de carvalho francês, próprias para elaboração de produções limitadas e de alta qualidade. Era justamente o que Carlos esperava encontrar!

Raul iniciou a conversa explicando o trabalho criterioso que a Amarone desenvolvia, desde o cultivo de videiras até a seleção das uvas durante a colheita. O objetivo da Amarone era obter matéria-prima com excelentes índices de maturação, o que representava um fator essencial para a elaboração de bons vinhos.

Explicou também que os cuidados artesanais empregados na transformação da uva em vinho resultavam em vinhos superiores, o que garantia a satisfação dos paladares mais exigentes.

Carlos, por sua vez, externou que havia gostado da apresentação, dos vinhos e das pessoas. Esclareceu que, para terem um acordo, seria necessária a observação de alguns itens, sendo um deles a exclusividade de venda para a Grand Vin. Carlos enfatizou que a marca Amarone passaria a ter projeção de mídia nunca antes imaginada pela vinícola, além de possibilidades de bons negócios.

Raul não tinha dúvidas de que a inserção de seus produtos no catálogo de vinhos da Grand Vin traria muitos benefícios à sua vinícola. Conseguiria uma projeção de mercado que sozinho dificilmente poderia alcançar. Os vinhos produzidos a partir das uvas da Fazenda Morro Santana estariam em renomados restaurantes do Brasil! Quicá do mundo!

Essa aliança mostrava-se como um excelente negócio para a Amarone. No entanto a exclusividade era um ponto que deixava Raul em dúvida. Toda a produção seria destinada a um só cliente, e todas as dificuldades sentidas por esse cliente iriam repercutir diretamente na Amarone. Como ficariam os clientes fiéis atendidos até o momento pela empresa? Seriam eles atendidos pela Grand Vin, da mesma forma amistosa e com bons preços? E a confiança dos clientes atuais conquistada nesses nove anos de atuação?

Após a reunião, Raul levou o Sr. Carlos ao hotel. À noite seria oferecido um jantar na casa do sócio de Raul, o Sr. Bergamaschi.

6 UM JANTAR TÍPICAMENTE ITALIANO PARA CARLOS MONDI

Já passava das 19h30min quando Raul foi ao hotel para buscar o Sr. Carlos. Chegando à casa do Sr. Bergamaschi, Carlos foi recebido pela família Bergamaschi e Amarone. Sempre muito agradável, fez perguntas a cada pessoa das famílias. Queria conhecer melhor cada um.

Foi oferecido um típico jantar italiano: polenta, codornas recheadas, radicci com bacon e vinho Amarone. Carlos, emocionado com a recepção, agradecia e falava sobre as possíveis condições do acordo.

– Como sabem, trabalho no ramo de vinhos há mais de trinta anos e possuo a importadora há 19 anos. Sempre quando conheço um novo fornecedor me apaixono primeiro por seus vinhos, depois pela família. É o caso de vocês.

Dona Ana, esposa do Sr. Bergamaschi, em nome da família, agradeceu palavras tão amáveis e, após o jantar, serviu um doce de amora feito por ela, com as amoras da fazenda Morro Santana.

A conversa entre os participantes fluía como velhos conhecidos, porém já era meia-noite. Então Carlos agradeceu a recepção e disse que iria enviar a proposta de parceria por *e-mail* logo que chegasse a São Paulo.

Logo após a saída do Sr. Carlos da sala rumo ao hotel, todos da família Amarone e Bergamaschi comentaram coisas positivas em relação à personalidade sincera e honesta do Sr. Carlos e sobre a possibilidade de realização de negócios promissores.

7 A PROPOSTA DA GRAN VIN

Tão logo a proposta de Carlos chegou, Raul enviou aos sócios via *e-mail* uma cópia para cada um ler e os convocou para uma reunião de análise conjunta.

Era sexta-feira, 03 de agosto de 2008. Estavam todos reunidos ao redor da mesa de madeira em tom escuro que ficava na parte central do pequeno escritório da Amarone.

Raul começou a reunião destacando os pontos que todos haviam listado como possíveis fontes de discussão ou de desacordo propostos no contrato da Gran Vin. Escreveu-os em uma folha branca como tópicos para discussão posterior:

Exclusividade de distribuição no Brasil. Se houver alguma exportação, o primeiro a ser comunicado da possibilidade deveria ser o distribuidor, no caso, Grand Vin Importadora Ltda.

Se houver quebra de contrato por uma das partes (Amarone ou Grand Vin), haverá uma multa que corresponde a dois anos de faturamento da Amarone.

Não constava no contrato quantitativos das compras ou projeções.

Toda a venda seria administrada pela Grand Vin e a produção seria feita pela Amarone. Somente nos eventos promovidos pela Grand Vin deveriam ir os representantes da vinícola, ou seja, a vinícola não teria o *mailing* dos consumidores.

A Grand Vin faria todo o trabalho de *marketing* e divulgação para a marca Amarone no Brasil.

Caso a Amarone elaborasse uma segunda marca, o primeiro contato para uma possível negociação seria a Grand Vin.

Após Raul anotar os pontos relevantes para discussão, Ivaldo pediu a palavra e como sempre fazia repetiu:

– Nós não sabemos vender vinho. Sabemos fazê-lo. Por isso acredito ser importante essa parceria.

Paulo, o filho mais velho de Ângelo Bergamaschi, que é formado em Administração e trabalha na fazenda Morro Santana, havia acompanhado todas as conversas, destacou sua preocupação com o fato de a Amarone manter contrato com somente um cliente.

Raul demonstrou a mesma preocupação.

Alguns números foram trazidos à mesa para melhor fundamentar as decisões.

Raul começou a apresentar esses números, por meio dos quais era possível visualizar o estado do Rio Grande do Sul como responsável por 60% do faturamento da Amarone. O estado de São Paulo era responsável por 15%, o Rio de Janeiro 10% e o restante do Brasil com 15% do faturamento total, que se aproximava dos R\$ 450.000,00 por ano.

As vendas estavam abaixo do previsto devido à queda do dólar e ao aumento das importações de vinhos que atuavam na mesma faixa de preços da vinícola Amarone.

A Amarone trabalhava com sete variedades de uvas, sendo duas exclusivas no Brasil, ou seja, nenhum concorrente trabalhava com essas uvas devido à complexidade de plantio e à manutenção da variedade. A faixa de preços praticada junto ao consumidor final variava entre R\$30,00 a R\$60,00. Esses preços estavam dentro da faixa de mercado que a empresa atuava e eram considerados competitivos.

Mesmo tendo preços competitivos, a dúvida também era com relação a qual valor comercializar junto ao possível distribuidor, a fim de continuar tendo lucro e manter os investimentos em desenvolvimento e tecnologias. Era importante não aumentar o custo para o cliente intermediário, bem como para o cliente final.

Enquanto a discussão acontecia, Raul continuava com dúvidas sobre qual caminho seguir. Assinar o contrato com o Sr. Carlos Mondy, da Grand Vin, era um risco, mas ao mesmo tempo representava uma oportunidade e uma projeção que só a empresa dele conseguiria proporcionar à Amarone.

E agora? A Amarone deveria tornar-se fornecedora exclusiva de vinhos finos para a Gran Vin Importadora de Vinhos Ltda.? A decisão de assinar o contrato com a importadora Grand Vin seria uma decisão estratégica para a Amarone?

4. NOTAS DE ENSINO

4.1 Utilização recomendada

O caso foi elaborado para utilização em disciplinas relacionadas à estratégia empresarial, negociação empresarial e empreendedorismo, preferencialmente em cursos de graduação.

4.2 Objetivos de Aprendizagem

De acordo com o caso de ensino, baseado nas características e na evolução histórica da Vinícola Amarone Vinhos Finos, podem-se destacar diversos temas de aprendizagem:

- Análise de cenários futuros com a possibilidade de assinatura do contrato com o distribuidor;
- A característica de diferenciação da vinícola a partir da sua especialização em vinhos de alta qualidade e com produção em quantidade limitada;
- As oscilações de mercado e a sua influência na organização;
- O empreendedorismo;
- Reflexão sobre competência organizacional.

4.3 Alternativas para análise do caso

- Planejamento estratégico;
- Decisões estratégicas;

- Competências organizacionais;
- Estratégias de diferenciação;
- Análise ambiental;
- Análise de competitividade.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DECISÕES ESTRATÉGIAS

Daft (1999, p. 146) define estratégia como “um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização”.

A construção do Planejamento Estratégico possibilita ao gestor conhecer seus pontos fortes e fracos (ambiente interno), ameaças e oportunidades (ambiente externo), passando pela análise de competitividade citada por Porter (1986), projeção de cenários, elaboração de estratégias, metas e ações, na forma de um sistema integrado de decisões. Este planejamento prevê também um sistema avaliativo e de acompanhamento que proporciona um *feedback* acerca do plano.

A estratégia visa ajustar a organização ao ambiente em que está inserida, com vistas ao futuro e aos objetivos que pretende alcançar. Assim, a estratégia num ambiente randômico (ausência total de placidez e tranquilidade) é a capacidade de visualizar a organização no futuro e apontar as necessidades do presente. Silveira Jr. e Vivacqua (1999) diz ter a administração estratégica três fases que se distinguem e interligam: (a) planejamento estratégico, (b) implementação do plano e (c) monitoramento ambiental dos objetivos e dos resultados.

Nesta perspectiva, a metodologia de planejamento estratégico apresenta-se como um documento de longo prazo em que são realizadas análises de ambiente. Para que a realização do planejamento estratégico seja possível, busca-se compromisso, participação e comprometimento do corpo de funcionários e posterior envolvimento dos mesmos com os objetivos traçados.

Para Mintzberg *et al.* (2000), a contribuição de Taylor com as experiências de estudo formais e rotinização do trabalho manual melhoraram em muito os procedimentos e iniciaram uma verdadeira revolução na maneira de organizar o trabalho. “Taylor tornou possível pela primeira vez a coordenação de detalhes em larga escala – com uma política de planejamento e pensamento, acima e além dos detalhes da tarefa em si”.

Além disso, o mesmo autor salienta que o planejamento também passou a contribuir na função de administração, na área de custos, “fornecendo meios para abstrair a administração, possibilitando a descrição e o monitoramento do desempenho” (MINTZBERG *et al.*, 2000).

O planejamento representa um conceito e um processo. Para Mintzberg *et al.* (2000), o “planejamento” é um processo formalizado para produzir e articular resultados na forma de um sistema integrado de decisões. Por outro lado, “plano” é o resultado do processo de planejar, que normalmente é expresso em um documento escrito.

O conceito de planejamento estratégico representa toda a lógica global de funcionamento de uma empresa e deve definir as razões pelas quais essa organização tem vantagens comparativas. Serve para definir o que a empresa de fato faz. Mesmo que não esteja definida, propriamente, uma estratégia dentro da empresa, o comportamento desta constitui uma indicação da sua orientação estratégica.

A administração estratégica prepara a organização para enfrentar mudanças, projetar os cenários futuros que se delineiam, ao mesmo tempo em que sustenta a construção e o desenvolvimento de potencialidades internas alinhadas, em todos os níveis organizacionais, com o posicionamento competitivo desejado.

Neste contexto, Hall (2004) descreve as “decisões estratégicas” como as decisões de alto risco que ocorrem no topo das organizações. O autor destaca que este processo pode envolver a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e a abertura e o fechamento de instalações, por exemplo. De modo geral, o autor relaciona o processo de

tomada de decisão à abertura de novos horizontes nas áreas de pessoal, prioridades, programas e iniciativas organizacionais.

Pode-se dizer que o estudo e a construção do Planejamento Estratégico são uma das ferramentas que os administradores têm à disposição, a fim de promover a inserção de uma empresa no mercado. Desta forma, cabe à gerência a articulação para a definição de estratégias e ações que promovam a análise do ambiente (interno e externo), garantindo a viabilidade do processo, bem como a interação e o envolvimento do grupo.

Este processo é uma construção constante e individual para cada empresa, em que o que é considerado correto e válido em uma situação pode não ser aplicável em outra. Vale salientar ainda que a inserção no mercado exige adaptação e flexibilidade dos processos ao desejo e à exigibilidade do cliente.

Inserir-se em um novo mercado sem estar preparado e não dispondo de um conhecimento prévio a seu respeito é expor-se a um risco muito grande. Assim, esse processo deve ser subsidiado pelo plano estratégico por ela elaborado, assim terá maiores chances de ser bem-sucedida e possibilitar o crescimento esperado.

Logo, em situações específicas, a empresa deve priorizar algum objetivo em detrimento de outro. Estas situações de mudança implicam que a decisão seja tomada com completa compreensão de suas possíveis consequências, sempre considerando variáveis como rentabilidade, tempo, competitividade, mercado, clientes e recursos, quer sejam de longo ou curto prazo (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A Competência Organizacional é um atributo significativo que pode garantir competitividade e lucratividade para as empresas da nova economia. A discussão do tema se torna relevante em um mercado no qual as organizações buscam vantagem competitiva para continuar existindo.

O conceito competência organizacional tem sua base na abordagem da organização como portfólio de recursos – Visão Baseada em Recursos ou *Resource Based View of the firm* (RBV) (PENROSE, 2006). Segundo essa teoria, desenvolvida em 1959, as condições e o ritmo de crescimento da empresa podem ser direcionados pela capacidade da firma em adaptar e ou alterar a sua estrutura administrativa para novas condições de produção e de comercialização. Segundo a RBV, são os recursos que a empresa possui, e não o ambiente, que devem iniciar o processo de definição de estratégias, atribuindo aos fatores internos da organização os diferentes resultados entre empresas pertencentes ao mesmo setor (de dentro para fora) (WERNERFELDT, 1984; BARNEY, 1986, 2001; HERZOG, 2001; PENROSE, 2006; CHANDLER, 1990).

Barney (1986) afirma que todas as organizações podem acumular e cultivar competências para atingir e sustentar a vantagem competitiva por um longo período. Além disso, considera que os recursos e as capacidades de uma empresa agregam valor ao capacitá-la a explorar oportunidades e/ou neutralizar as ameaças.

A *core competence* aqui tratada como competência organizacional, para Hamel e Prahalad (1995, p. 233), é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto pessoal quanto da unidade organizacional. Para esses mesmos autores, a empresa deve se focar no que realmente sabe fazer e criar parcerias ou terceirizar o que não sabe fazer, se esse não for estratégico para a sobrevivência do negócio.

Para Ruas (2001), competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Na visão de Fleury e Fleury (2001), é necessário que se amplie o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional. Por isso, propuseram uma abordagem em que a organização define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente, não existindo uma ordem de

precedência neste processo, mas sim um círculo virtuoso, em que a estratégia é alimentada pelas competências e vice-versa, por meio do processo de aprendizagem.

Para Fleury e Fleury (2001), a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental consiste no estudo das variáveis internas e externas à organização. Este estudo possibilita um maior conhecimento da organização e do ambiente em que ela está inserida, levando-se em consideração as influências que este exerce no cotidiano e na definição dos rumos a serem tomados.

Um bom planejamento organizacional compreende o estudo das variáveis ambientais, representadas pelas oportunidades e ameaças (análise externa) e pelos pontos fortes e pontos fracos (análise interna). A análise externa representa o estudo de variáveis que interferem na organização, tais como concorrência, clientes, fornecedores, políticas, economia. Para Las Casas (2006, p. 90), "essas variáveis modificam-se de forma constante e as empresas devem ajustar-se a estas mudanças, conduzindo os seus planos de marketing de forma mais adequada". Como variáveis internas à organização, classificadas como pontos fortes e pontos fracos, podem-se considerar a marca, o produto, a equipe de vendas, a imagem no mercado.

Na integração das variáveis ambientais internas e externas, pode-se destacar que "um ponto forte com um fato favorável do mercado, constitui-se numa oportunidade, enquanto um ponto fraco com uma situação desfavorável no mercado constitui-se em uma ameaça" (LAS CASAS, 2006, p. 90). De maneira geral, para o autor, "as empresas, para conseguirem avaliar os pontos fortes e fracos, devem estar constantemente avaliando os mercados, movimentos dos concorrentes e procurando desenvolver o seu diferencial competitivo".

A partir do momento em que foi definida a missão da empresa, é possível conhecer as partes do ambiente que precisam ser monitoradas para atingir as metas estabelecidas.

A análise das oportunidades e das ameaças pode ser considerada um dos mais fortes instrumentos para a empresa redirecionar os seus esforços, na busca das melhores oportunidades e na tentativa de minimizar os possíveis efeitos das ameaças, eliminando ou reduzindo os seus pontos fracos.

A análise externa da empresa tem por objetivo estudar a relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de ameaças e oportunidades, além da sua posição atual desejada no futuro na área de produtos *versus* mercados (OLIVEIRA, 2002). "Uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa" (OLIVEIRA, 2002, p. 95).

As organizações em suas operações estabelecem relações de dependência entre si, ao mesmo tempo em que gerentes e administradores manobram tais dependências para garantir a sobrevivência da organização. Então, clientes tentam obter vantagens, fornecedores tentam ampliar o volume de negócios, os concorrentes procuram ampliar participação de mercado e o governo busca regular a atuação das empresas, bem como ampliar o aporte de recursos, advindos de impostos.

ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE

Na análise de competitividade, a rivalidade entre os concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças (PORTER, 1986). Os aspectos mais importantes são: a atividade, a agressividade dos concorrentes e as ferramentas de competição para conseguir mais mercado ou os melhores pedidos vindos de clientes (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

A análise de ambiente e as cinco forças propostas por Porter (1986) são uma visão de fora para dentro da empresa, sendo que toda a estratégia organizacional primeiro analisa o mercado e somente após define a estratégia, não focando nas competências organizacionais e sim nas oportunidades do

mercado, competindo assim para ser o único. Segundo Porter (2005), em estratégia o pior erro é competir com os concorrentes nas mesmas dimensões. Para esse mesmo autor, a meta fundamental de uma empresa é obter um retorno superior do investimento em longo prazo e o crescimento só é bom se permitir obter e manter um retorno superior do capital investido.

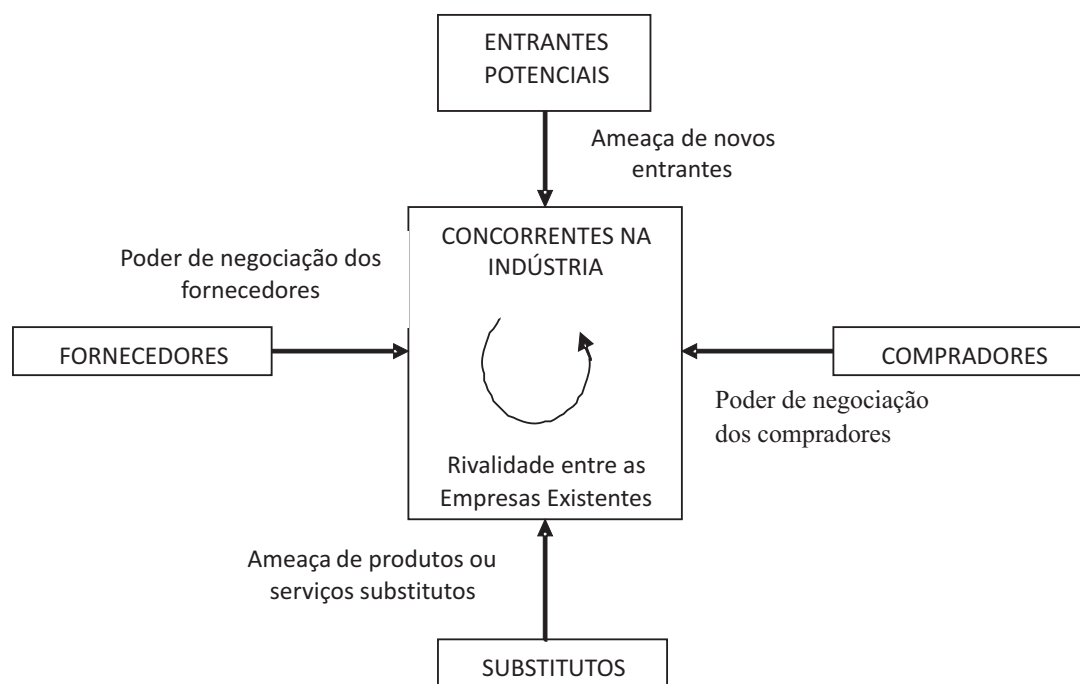
A unidade fundamental de análise estratégica é o setor de atividade. O desempenho econômico de uma empresa resulta de duas causas distintas: a estrutura do setor, que são as regras gerais de competição; e a posição relativa do setor, que são as fontes de vantagem competitiva (PORTER, 2005).

Quando competem num negócio, empresas realizam uma série de atividades distintas, nas quais reside a vantagem competitiva. Segundo Porter (2005), a vantagem competitiva é vista como estando concentrada em algumas partes da cadeia de valor, na qual as atividades se reforçam mutuamente, potencializando o que a empresa faz de diferente para ser mais diferente.

A determinação de regras competitivas e potencialmente disponíveis recebe fortes influências da estrutura industrial. E a concorrência da indústria origina-se em sua estrutura básica e “vai além do comportamento dos atuais concorrentes” (PORTER, 1986, p. 22).

Para Porter (1986), em qualquer indústria, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas (Figura 01). São estas forças que determinam a rentabilidade da indústria, porque influenciam o preço, os custos e o investimento necessário das empresas que dela participam. O objetivo da estratégia competitiva é, dentro do campo de atuação destas forças, encontrar maneiras de enfrentá-las e até mesmo utilizá-las a seu favor. São elas:

Figura 01. Principais fatores de competitividade dentro de uma indústria



Fonte: MICHAEL, E. Porter, 1986.

a) Entrantes potenciais

As empresas entrantes podem trazer novas tecnologias e recursos potenciais, além do apetite por fatias de mercado, o que pode provocar diminuição da rentabilidade para as empresas atuantes no setor em questão, causada pela perda de parcela de mercado e/ou diminuição dos preços de venda. No entanto o setor pode erguer barreiras que inibam a entrada de novos competidores. Para Porter (2002, p. 29), a seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes.

As fontes de barreiras de entrada são: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e política governamental. "As expectativas do rival em potencial a respeito da reação dos concorrentes existentes também influenciarão a decisão sobre a entrada no setor" (PORTER, 2002).

b) Produtos substitutos

São os produtos que podem substituir o produto de uma indústria, desempenhando a mesma função. Eles diminuem a rentabilidade de uma indústria por meio da pressão que exercem, sobretudo quanto à questão de preço. "Nesse caso, o preço, a qualidade e o grau de substituição limitam os preços e, em consequência, os lucros" (OLIVEIRA, 2002, p. 100).

Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho. (PORTER, 2002, p. 38).

c) Poder de barganha dos compradores

Este poder pode ser maior ou menor em função da quantidade adquirida, da importância do insumo para a fabricação do produto, da concentração ou da desconcentração de fornecedores, da existência ou não de custo de mudança para o comprador, ou quando o comprador exerce influência sobre as demais cadeias de consumidores. "Quanto maior o poder de barganha dos compradores, maior a probabilidade de redução de preços" (OLIVEIRA, 2002, p. 100). "Os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor" (PORTER, 2002, p. 34). "Os consumidores tendem a ser mais sensíveis ao preço se estiverem adquirindo produtos não diferenciados, caros em relação às respectivas rendas e do tipo em que a qualidade não é tão importante".

d) Poder de barganha dos fornecedores

Depende da possibilidade dos fornecedores elevarem preços ou reduzirem a qualidade dos insumos fornecidos. Também é determinado pela concentração ou não de fornecedores, a existência ou não de insumos substitutos e da importância relativa do insumo no custo de produção total de um produto, entre outros aspectos que possam ser considerados. "Quanto maior o poder de barganha dos fornecedores, maior a probabilidade de acréscimos nos custos. Quanto maior o poder de barganha dos compradores e fornecedores, menores serão os lucros da empresa" (OLIVEIRA, 2002, p. 100).

e) Rivalidade entre os concorrentes existentes

Também chamada por Porter (2002, p. 39) como manobras pelo posicionamento (utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários). É a disputa pela posição no mercado por meio da adoção de ações que afetam de forma mais forte alguns concorrentes que outros. Certos movimentos podem ser prejudiciais para as empresas em um mesmo setor. A partir do momento em que forem identificadas as forças que afetam a concorrência e suas causas, será possível para a empresa identificar os seus pontos fortes e fracos. "Essa rivalidade pode ocorrer em preço, propaganda, serviços ao consumidor, utilização do produto, sofisticação técnica" (OLIVEIRA, 2002, p. 100).

Este conjunto de forças determina o potencial de lucro final na indústria e é medido em longo prazo sobre o capital investido. Além disso, determinam a intensidade da concorrência na indústria,

bem como a rentabilidade, sendo que as forças mais acentuadas predominam e se tornam cruciais no processo de formulação de estratégias.

Nesse sentido, Porter (1986, p. 23) explica que o conhecimento das fontes subjacentes da pressão competitiva destaca os pontos fortes e os pontos fracos da organização, destacando as áreas em que as tendências da indústria possuem maior importância, seja como oportunidade ou ameaça.

De maneira sucinta, pode-se afirmar que a estratégia competitiva assume uma ação ofensiva ou defensiva diante do posicionamento, influenciando o equilíbrio, explorando a mudança e diante da estratégia de diversificação (PORTER, 1986). "O equilíbrio das forças é, em parte, o resultado de fatores externos e, em outra parte, o reflexo da atuação da empresa" (PORTER, 2002, p. 42).

4.4 Estratégia de aplicação do caso

A proposta para o estudo do caso é que a turma seja dividida em grupos de no máximo 5 pessoas, para que o texto seja lido individualmente e após, discutido no pequeno grupo, a fim de testarem as ideias e compará-las com as outras, desenvolvendo um entendimento da situação. Após a leitura, o professor apresenta aos grupos as questões para discussão (apresentadas na seção 4.3). No final sugerimos uma discussão com todos os grupos em conjunto.

Segundo Yoshikuni (2008), o caso não é uma versão de sucesso ou fracasso. É uma descrição de uma situação específica a partir de diversos pontos de vista. O processo de chegar às suas próprias conclusões e tomar uma posição do que você faria em circunstâncias similares é o aspecto mais importante do método.

Para preparar a análise de um caso, o autor sugere cinco passos, dispostos abaixo. Sugerimos que esses passos sejam passados para os alunos terem maior facilidade na atividade.

- Identificar o tópico do caso e concentrar-se nesta área.
- Ler o caso rapidamente perguntando: "Qual é genericamente o foco deste caso e que tipo de informações estão sendo fornecidas para análise?"
- Ler o caso cuidadosamente. Agora, tentar colocar-se na posição do diretor responsável e perguntar: "Quais são os problemas-chave?"
- Anotar os problemas no papel. Voltar ao caso e destacar considerações relevantes para cada área do problema.
- Desenvolver as recomendações suportadas pela análise das informações do caso.

Cada grupo poderá ter rotatividade de líder, cuja função é manter a discussão ordenada, envolvendo todos os membros do grupo e contemplando todos os pontos de vista. Este líder não deve perseguir o consenso ou um único plano de ação ou resposta, mas identificar e analisar alternativas.

A discussão final do caso com todos os participantes, com a ajuda do professor, vai explorar todos os pontos de vista e opiniões. Por isso, não é o objetivo do professor estabelecer o que é certo ou errado, e sim identificar as principais alternativas para discussão. A partir das conclusões a que se chegar, é possível relacionar as respostas da turma com o referencial teórico apresentado na seção de alternativas para análise do caso.

4.5 Obtenção dos dados

As informações necessárias para a elaboração desse caso para ensino foram obtidas por meio de entrevistas concedidas pelos dirigentes da vinícola.

4.6 Sugestão de questões para discussão do caso em sala de aula

Relacionando-se ao caso para ensino, é possível sugerir algumas questões para discussão:

- Qual seria a sua escolha com relação ao futuro da Amarone Adega de Vinhos Finos se você fosse o proprietário da empresa? Por quê?

- É possível ao longo do texto identificar qual é a Competência Organizacional da Amarone?

- Em sua opinião, a Amarone possui uma administração estratégica?

- Como pode ser realizada, no caso da Amarone, a análise das cinco forças competitivas descritas por Porter?

- A decisão de assinar o contrato com a Grand Vin é uma decisão estratégica? Por quê?

4.7 Sugestões para análise do caso

- Qual seria a sua escolha com relação ao futuro da Amarone Adega de Vinhos Finos se você fosse o proprietário da empresa? Por quê?

Resposta: O contrato de exclusividade com a Gran Vin proporcionaria para a vinícola Amarone exposição de marca Brasil, inserção dos vinhos na carta dos melhores restaurantes nacionais e facilidade de distribuição e comercialização, porém a longo prazo ter somente um distribuidor e esse o relacionamento direto com os clientes pode gerar dependência e baixo poder de barganha para a vinícola.

Todavia, **assinariamos** o contrato com a Grand Vin com duas ressalvas que poderiam ser apresentadas como contraproposta. Para formular essa contraproposta, consideramos variáveis como fluxo de caixa, rentabilidade, competitividade na distribuição do produto, ampliação do mercado de atuação, conquista de novos clientes e recursos internos (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

Passagens do texto reforçam essa percepção positiva para assinar o contrato, um exemplo é a Amarone ter problemas de fluxo de caixa, pois tem que pagar à vista pelos insumos e vender a prazo em pequenas quantidades. Além disso, nos dez anos de existência da vinícola, várias tentativas foram feitas para contratação e permanência de representantes, visando ao aumento de vendas, entretanto nenhuma tentativa gerou o sucesso esperado. Para agravar, as vendas da Amarone estavam abaixo do previsto devido à queda do dólar e ao aumento das importações de vinhos que atuam na mesma faixa de preços.

Referente aos recursos internos, os gestores priorizam o conhecimento técnico do vinho, porém nenhum conhecimento comercial para atuação no mercado.

Por isso, a experiência da Gran Vin nos processos de vendas e negociação de produtos considerados de boutique é relevante, pois essa experiência garante parcerias eficazes na distribuição do produto em menos tempo com qualidade e custos menores, sem necessidade de pedido mínimo por parte do cliente final. Essa política resolveria a dificuldade da vinícola Amarone na questão de distribuição e estruturação de uma equipe de vendas conhecedora e experiente na venda do vinho.

As duas ressalvas propostas seriam: estipular um valor mínimo de compras mensais para a Gran Vin, que no final do ano totalizasse no mínimo o que a Amarone já recebe, ou seja, R\$ 450.000,00, e permanecer com a venda no estado do Rio Grande do Sul, pois segundo o texto o estado é responsável por 60% das vendas da Amarone.

Ferraz *et al.* (1996) defendem que a competitividade de uma organização está diretamente vinculada a sua capacidade de formular e implementar estratégias que permitam sustentar uma posição duradoura no mercado.

Sendo assim, o sucesso competitivo de uma empresa depende da criação e da renovação de vantagens competitivas que a diferenciem de suas concorrentes. Com a assinatura do contrato, a Amarone estaria aumentando sua competitividade, pois teria como aliada uma das maiores importadoras e distribuidoras do Brasil.

- É possível ao longo do texto identificar qual é a Competência Organizacional da Amarone?

Resposta: O conceito de competência organizacional tem sua base na abordagem da organização como portfólio de recursos, as condições e o ritmo de crescimento da empresa podem

ser direcionados pela capacidade da firma em adaptar e/ou alterar a sua estrutura administrativa para novas condições de produção e de comercialização (PENROSE, 2006).

Barney (1986) afirma que todas as organizações podem acumular e cultivar competências para atingir e sustentar a vantagem competitiva por um longo período. Além disso, considera que os recursos e as capacidades de uma empresa agregam valor ao capacitá-la a explorar oportunidades e/ou neutralizar as ameaças.

Assim, as competências combinam conhecimento e habilidade. Elas compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. São as competências que diferenciam as empresas das demais e geram a vantagem competitiva (RUAS, 2003).

Sendo as competências organizacionais as que mantêm o negócio funcionando com lucratividade e atuando como diferencial competitivo, compreender e distinguir melhor as competências de determinada empresa podem trazer inúmeros benefícios.

Esses benefícios são aparentes quando os gerentes têm opiniões similares sobre as competências mais importantes de sua empresa, e tendem a ser mais coerentes nas decisões e voltam sua atenção no desenvolvimento e no fortalecimento dessas competências.

O que gera vantagem competitiva na vinícola Amarone é a elaboração de produções limitadas com variedades diferentes e de alta qualidade, por meio de um trabalho criterioso, desde o cultivo de videiras até a seleção das uvas durante a colheita, obtendo matéria-prima com excelentes índices de maturação, fator essencial para a elaboração de bons vinhos, o que aponta para uma competência organizacional relacionada a desenvolvimento de produtos únicos (vinhos finos artesanais) e inovação nas variedades de uvas cultivadas.

Todavia muitas vezes essa competência organizacional na elaboração do produto com castas de uvas diferenciadas e inovadoras para o mercado brasileiro não é percebida pelos clientes, devido à falta de conhecimento do mercado em relação à vinícola e aos seus produtos.

Essa percepção de lacunas de competências pode identificar áreas em que é preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa. No caso da Amarone, mesmo tendo uma competência organizacional relacionada ao produto, percebemos que, para aumentar a condição competitiva da empresa, é necessário investir na estruturação das vendas e na distribuição.

Em sua opinião, a Amarone possui uma administração estratégica?

Resposta: O processo de administração estratégica visa manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo de interatividade contínua, ou seja, saber como administrar a mudança (ANSOFF, 1981).

A habilidade da organização em se adaptar continuamente ao seu ambiente é um dos pontos centrais da gestão estratégica. Neste sentido, a administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar.

Essas etapas inter-relacionadas e interdependentes são: verificar o ambiente externo, as oportunidades e as ameaças ou as limitações; o ambiente interno com pontos fortes e fracos; o estabelecimento da missão e dos objetivos gerais; a formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; implementar estratégias; e realizar atividades de controle estratégico.

Então, munida de uma missão, de objetivos e de análises externa e interna, uma empresa está pronta para tangibilizar essas etapas por meio do planejamento simplificado e voltado para a ação de implementação da estratégia, e obtenção do propósito e dos objetivos da organização.

Nesse sentido, a estratégia visa ajustar a organização ao ambiente em que está inserida, com vistas ao futuro e aos objetivos que se pretende. Assim, estratégia, num ambiente randômico (ausência total de placidez e tranquilidade), é a capacidade de visualizar a organização no futuro e as necessidades do presente para atingir estes objetivos (SILVEIRA JUNIOR; VIVACQUA, 1999, p. 31).

Para as empresas, essa necessidade de visão do futuro ocasiona a urgência de planejamento, visto que este ajuda a estabelecer as prioridades de distribuição do capital e do tempo disponíveis (MUSON, 2004).

Conforme Muson (2004, p. 81), existem três perguntas básicas que precisam ser respondidas nesse planejamento simplificado, para termos uma administração estratégica. São elas: "O que vamos vender? Para quem vamos vender? Como superamos ou evitamos a concorrência?".

No caso da Amarone, percebe-se que a administração ainda não compreendeu a necessidade de definir a missão da empresa, objetivos claros e propósitos descritos por meio de um planejamento estratégico mesmo que simplificado.

Na vinícola, há conhecimento sobre a potencialidade do produto e pouco conhecimento sobre os clientes. Fica evidente na descrição do caso que a Amarone não preparou a organização para enfrentar mudanças, projetar os cenários futuros e ao mesmo tempo sustentar a construção e o desenvolvimento de potencialidades internas alinhadas, em todos os níveis organizacionais, com o posicionamento competitivo desejado, ou seja, a vinícola ainda não tem uma administração estratégica.

- Como pode ser realizada, no caso da Amarone, a análise das cinco forças competitivas descritas por Porter?

Resposta: Para fazermos a análise das cinco forças competitivas, é importante sabermos primeiramente o que é indústria na análise de Porter (2005).

Indústria é um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos. Na medida em que são empresas que fabricam produtos similares, estão submetidas a influências de mercado similares, porém com potencialidades de lucro diferenciadas.

Essas cinco influências do mercado são chamadas de forças na medida em que elas exercem pressão sobre a indústria.

O vigor de cada uma das forças é determinado pela estrutura da indústria, porém as empresas, por meio de suas estratégias, podem modificar ou influenciar essas forças e, conseqüentemente, a atratividade da indústria.

O modelo das cinco forças de Porter (2005) auxilia na elaboração de estratégias mais eficazes para atuar em ambientes de negócio com maior ou menor grau de competição e, ao entender as diferenças de rentabilidade entre competidores de uma mesma indústria, essas diferenças são um indicador do alcance e tipo de estratégia a ser adotada para superar a média da indústria. Além disso, conhecer as causas dessas diferenças ajuda as empresas a ajustar seus recursos internos e competências ao ambiente competitivo da indústria.

Em **relação à indústria vitivinícola**, na qual a Amarone está inserida, a rivalidade entre os concorrentes é grande, pois a taxa de crescimento da indústria é pequena, comparada a outras; os custos fixos são altos; a estocagem de vinho no setor é elevada. Além disso, a competição com o produto importado é grande, podemos visualizar essa declaração quando no texto afirma-se que 80% do vinho fino consumido no país é importado.

Outro ponto importante é que todo setor industrial tem uma estrutura subjacente ou um conjunto de características fundamentais, técnicas e econômicas, que dão origem a essas forças competitivas. A Amarone, ao desejar posicionar sua empresa para enfrentar esse ambiente da melhor forma possível ou influenciar esse mesmo ambiente a favor da empresa, deve aprender o que o faz evoluir. Por isso é necessário identificar as principais características econômicas e tecnológicas do setor, o que pode ser feito por meio das associações, institutos de apoio e pesquisa vitivinícola, como exemplo EMBRAPA Uva e Vinho, IBRAVIN, entre outros.

Referente às forças específicas da indústria, o **poder de barganha dos clientes** se refere ao quanto os mesmos podem forçar os preços para baixo ou exigirem mais qualidade e garantias, porém isso depende das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total da Amarone. Quanto maior a compra do cliente, maior o poder de barganha.

Uma sugestão à Amarone seria listar os principais clientes com maior poder de barganha, buscando desenvolver canais alternativos que permitam evitar intermediários poderosos, incentivando

a influência do consumidor final, diminuindo assim o poder dos intermediários. Isso pode ser feito por meio de publicidade com *press releases* para os veículos de comunicação direcionados, contato direto com o consumidor através do oferecimento de cursos de degustação, treinamentos para garçons em restaurantes, além das degustações em feiras.

O **poder de barganha dos fornecedores** é relativo a quanto a indústria depende de fornecedores específicos, da diferenciação dos insumos e se os fatores de produção afetam muito o preço de venda do produto. No mercado vitivinícola, a maioria dos fornecedores tem maior poder de barganha do que as pequenas vinícolas, incluindo a Amarone, que tem engarrafamento dos vinhos terceirizado, assim a vinícola não consegue realizar o planejamento da compra das garrafas, ficando difícil barganhar melhores condições na compra das mesmas, além das leveduras e das rolhas.

Os insumos para o engarrafamento devem ser pagos à vista, o que ocasiona saída antecipada de capital e alto custo de estoque. Por atender, em diferentes pontos do Brasil, pequenos restaurantes que não têm espaço físico para estoque, o custo da logística de entrega dos vinhos é alto, ficando por vezes acima dos 10% do total do pedido. Uma sugestão seria propor as outras pequenas vinícolas, parcerias para compras de garrafas em conjunto, baixar o preço do insumo pela quantidade e manter a qualidade, aumentando assim o poder de barganha frente aos fornecedores que são monopólios no setor.

Quanto à **ameaça de novos entrantes**, essa pode gerar novas condições, recursos adicionais, queda de preços, diminuindo a lucratividade do mercado como um todo. No mercado vitivinícola, a maior ameaça nesse sentido são os pequenos produtores que vendem sem nota e o descaminho do produto importado.

Quanto à **ameaça de produtos substitutos**, podem ser as inovações ou outros produtos/serviços que suprem a demanda com um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos produtos atuais. No caso vitivinícola, o maior produto substituto é a cerveja. Para a Amarone, uma possibilidade é continuar inovando com castas desconhecidas e melhorar a distribuição do produto para facilitar o acesso ao cliente.

É importante ressaltar que esse modelo das cinco forças competitivas está focado nos ambientes da indústria, e não na análise do macroambiente, ou seja, políticas e variáveis tecnológicas, culturais e sociais que agem sobre as cinco forças não são consideradas no modelo.

Além disso, esse modelo não considera a teoria de RBV - *Resource-Based View* como contraponto da elaboração da estratégia para empresa. Foca somente a indústria como principal fator de rentabilidade e formulação da estratégia para as empresas.

Dessa forma, Porter (2005) considera que a estratégia competitiva de uma empresa deve surgir a partir da compreensão das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. Realmente, conhecer a indústria é de suma importância e vital para qualquer empresa que deseja moldar sua estratégia competitiva, porém deve levar em consideração as mudanças econômicas e tecnológicas do setor, além das suas principais competências organizacionais como empresa.

A decisão de assinar o contrato com a Grand Vin é uma decisão estratégica? Por quê?

Resposta: As decisões estratégicas interferem em toda organização, são aquelas decisões que a alta gerência toma.

As decisões estratégicas estão intimamente ligadas à administração estratégica. Porque é a administração estratégica que prepara a organização para enfrentar mudanças, projetar os cenários futuros que se delineiam, ao mesmo tempo em que sustenta a construção e o desenvolvimento de potencialidades internas alinhadas em todos os níveis organizacionais, com o posicionamento competitivo desejado, interferindo, assim, nas decisões dos executivos quando dos caminhos a seguir.

Neste contexto, Hall (2004) descreve as "decisões estratégicas" como as decisões de alto risco que ocorrem no topo das organizações. O autor destaca que este processo pode envolver a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e a abertura e o fechamento de instalações, por exemplo. De modo geral, o autor relaciona o processo de tomada de decisão à abertura de novos horizontes nas áreas de pessoal, prioridades, programas e iniciativas organizacionais.

Logo, em situações específicas, a empresa deve priorizar algum objetivo em detrimento de outro. Estas situações de mudança implicam que a decisão seja tomada com completa compreensão de suas possíveis consequências, sempre considerando variáveis como rentabilidade, tempo, competitividade, mercado, clientes e recursos, quer sejam de longo ou curto prazo (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

Com base nessas informações, podemos afirmar que a assinatura do contrato com a Gran Vin seria uma decisão estratégica. Mesmo não possuindo uma administração estratégica e representando um alto risco, essa possibilidade de atuação envolve a entrada da Amarone em novos mercados, mercados esses que dificilmente seriam conquistados se a vinícola atuasse isoladamente.

4.8 Notas

A fim de preservar a identificação da empresa e dos sócios, os nomes dos mesmos foram alterados para este caso.

4.9 Notas complementares para auxílio do professor

O acordo foi assinado com as ressalvas solicitadas e com validade para dois anos. O primeiro ano se passou e as vendas estão na média do ano anterior, que não havia a parceria. O distribuidor argumenta que o primeiro ano é para conhecimento da marca no mercado e que no segundo ano as vendas serão mais significativas e as compras mais constantes.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA E RECOMENDADA PARA FUNDAMENTAR A ANÁLISE DO CASO

- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: H. MINTZBERG e J. B. QUINN. **The Strategy Process**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 44-51.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, Hanover, Estados Unidos, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- CHANDLER, A. Scale and Scope: **The Dynamics of Industrial Capitalism**. Cambridge, The Bellknap Press of Harvard University Press, 1990.
- DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, Editora S.A., 1999.
- DE BONI, L. A.; COSTA, R. **Os italianos do Rio Grande do Sul**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1982. 244 p.
- EMBRAPA UVA E VINHO*. Disponível em: www.cnpqv.embrapa.br. Acesso em: 02 de janeiro de 2010.
- FALCADE, I.; MANDELLI, F. **Vale dos vinhedos**: caracterização geográfica da região. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 1999. ISBN 8570611269
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made em Brasil**. Rio de Janeiro: Papirus, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HERZOG, T. L. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. **Bilbao**: Boletín de Estudios Economicos, v. LVI, n.172, p. 5-21, abril, 2001.
- IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. CADASTRO VINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL, 2004 a 2008. Disponível em: <www.ibravin.org.br/>. Acesso em: 02 de janeiro de 2010.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MUSON, H. As PMEs também planejam. In: **HSM Management**. nov-dez, 2004. p.80-86.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. Unicamp, 2006.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, nov/dec., p. 77-90, 1998.
- PORTER, M.E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M.E. **Reinventando a Estratégia: O novo aprendizado**. Fórum mundial de estratégia e marketing. São Paulo, 2005.
- PORTER, M.E. What is strategy? **Harvard Business Review**. p. 61-78, Nov./Dez. de 1996.
- PORTER, M. E. , A vantagem competitiva das nações, Campus, 1993.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A. Competência Essencial da Corporação. In: ULRICH, D.(Org.) Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.
- Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. 2009. Disponível em: < <http://www.caxias.rs.gov.br/>>. Acesso em: 30 de junho de 2009.
- QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992. p. 4-12.
- RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In: FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR., M.M. (Orgs.). Gestão Estratégica do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: Encontro Anual da Anpad, 25, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.
- SILVEIRA JÚNIOR, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVEIRA JÚNIOR, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Crafting and Executing Strategy**. Boston: Mc Graw-Hill, 2001.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**, n. 5, pp.171-180, 1984.
- YOSHIKUNI, A.C. Apostila de Pós-Graduação em Estratégia Empresarial. Material de apoio e estudo FGV – **Fundação Getúlio Vargas**, Junho, São Paulo, 2008.