

O PROCESSO DE ESTRATÉGIA NA VINÍCOLA GÓES

Eduardo Roque Mangini¹
Ariane Santos²
André Torres Urdan³
Julieni Rosa⁴

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

Palavras-chave: Análise SWOT, Matriz BCG, Vinho.

THE STRATEGY PROCESS IN VINÍCOLA GÓES

ABSTRACT: This article aims to verify the existence of any model or strategy used by Vinícola Goes and if so how the strategic procedures have been adopted. The article featured the company by analyzing the tools advocated by strategic schools like design, positioning and culture, as well as the development and market growth by creating and introducing a new product known as Cool Grape and popularly called Beer of wine. Through these analyzes it was possible to verify which strategic school is more prevalent and what the sure ways to ensure increase in market share with better profitability for the company.

¹ Doutorando em administração UNINOVE. eduardo.mangini@uol.com.br

² Mestranda em Administração UNINOVE. dsariane@gmail.com

³ Doutor em administração; Orientador dos cursos de mestrado e doutorado do PPGA Uninove. andre.urdan@gmail.com

⁴ Estudante de graduação tecnológica em Viticultura e Enologia. julierosa89@hotmail.com

Key words: SOWT Análisis, BCG Matrix, Wine

1 Introdução

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

Para analisar essa indústria, cabe focar não apenas na empresa produtora de vinho, mas também em outras empresas que fazem parte do sistema produtivo vinícola. Além disso, outros produtos podem demonstrar algumas realidades e oportunidades sobre essa indústria. Um exemplo é o Grape Cool, criado pela Vinícola Góes criado em 2003 a base de uva, com características de vinho espumante, e teor alcoólico inferior ao preconizado pela portaria nº 229, de 25 de outubro de 1988 pelo Ministério da Agricultura para a classificação como vinho. O Grape Cool é conhecido como chope de vinho, embora a empresa não se utilize essa expressão por acreditar que o produto não pode ser considerado como chope que por definição é um produto oriundo da fermentação da cevada.

De acordo com Mintzberg e Quinn (1998) o termo estratégia deriva de conceitos militares e numa volta à História Antiga, onde apresenta a origem da palavra estratégia na Macedônia de Alexandre, o Grande. Mintzberg (1998) trata estratégia como uma série de pontos de vistas, levando-se em consideração plano, padrão, posição e perspectiva. A definição proposta por Mintzberg e Quinn (2001) diz que estratégia: “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”.

A partir da definição é possível verificar que as sequências de ações podem culminar com a criação ou diversificação de um ou vários produtos da empresa. Ansoff em seu artigo “A model for diversification” de 1958, define o termo diversificação como sendo uma mudança nas características do produto em

termos de mercado e fabricação. Essas características do produto tornam-se características competitivas dentro do mercado em que se insere. Kotler (2001) e vários outros autores descrevem diferenciação como o ato de desenvolver diferenças significativas que distinguem a oferta da empresa em detrimento da oferta da concorrência.

Segundo a teoria RBV (*Resource Based View*), esta sugere que a empresa deve inovar não só mais que os competidores, mas também, um passo antes da competição. A relação entre o RBV e a inovação deve ser bilateral. Enquanto o RBV expande o conhecimento nos fatores que determinam a capacidade da organização de inovar, Teece (2000) constata que a inovação é um mecanismo pelo qual a firma pode reavaliar os seus valores, suas práticas e seus pressupostos. Na maior parte dos setores do mercado global, para se ter uma vantagem competitiva sustentável a organização requer competências dinâmicas assim como as informações e o conhecimento do negócio. Competências dinâmicas são as capacidades de identificar e explorar as novas oportunidades do mercado, reconfigurar e proteger as características do conhecimento e do processo produtivo, as características complementares de tecnologia para atingir a vantagem competitiva sustentável. As competências dinâmicas estão no ambiente, na tecnologia, na escolha do modelo organizacional e na habilidade de agir estrategicamente (TEECE, 2000). A vantagem competitiva é o objetivo das ações da empresa ou organização que pode esclarecer a diversidade entre as várias organizações, pode ser vista como o objetivo final da função organizacional e explicar o sucesso ou fracasso dentro de um ambiente de competição (VASCONCELOS E BRITO, 2004). De acordo com Porter (1989) a vantagem competitiva sustentável é a base fundamental para que a corporação apresente desempenho acima da média em longo prazo. Com o surgimento da teoria RBV, esta permitiu um tratamento teórico mais tecnicado ao conceito de vantagem competitiva (VASCONCELOS E BRITO, 2004). Uma empresa possui vantagem competitiva quando a estratégia implantada vincula criação e valor para esta empresa e essa mesma estratégia não está sendo imitada ou implantada simultaneamente por outras empresas concorrentes, e que são incapazes de obter lucratividade dessa estratégia (BARNEY, 1991).

Levando em consideração o exposto, este artigo objetiva identificar os padrões estratégicos da empresa e tem como problema de pesquisa é “em que

base está centrada o posicionamento estratégico da Vinícola Góes?”. Este artigo está organizado em cinco partes. A parte subsequente apresenta o referencial teórico, a terceira parte descreve o método usado e é seguida pela apresentação dos resultados da análise dos dados. Na parte final, apresentam-se as implicações gerenciais e recomendações para novas pesquisas.

2 Revisão de Literatura

Mintzberg et al. (1998), no livro “Safári de Estratégia”, descrevem dez escolas de estratégias na época moderna. Utilizando seus conceitos, utilizam-se os principais autores das escolas do Design, do Posicionamento e Cultural.

2.1 Escola do Design

A escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

A análise proposta pela Escola do Design leva em consideração a visão do ambiente interno da organização quando se baseia nos estudos dos pontos fortes (S) e dos pontos fracos (W), enquanto a análise de oportunidades (O) e ameaças (T) leva em consideração as condições do mercado e de outras empresas do ramo em questão. A análise SWOT faz o desenho da situação da empresa tanto no meio interno quanto no meio externo.

2.2 Escola do Posicionamento

De acordo com a Escola do Posicionamento, descrita por Mintzberg (2000), onde Porter (1986) é um dos grandes representantes, este afirma que toda empresa que compete em uma determinada indústria possui implícita ou explicitamente uma estratégia competitiva. Essa estratégia pode ter sido desenvolvida através do processo de planejamento ou através da evolução implícita das atividades dos setores funcionais da empresa.

Porter (1986) ainda afirma que a formulação da estratégia competitiva está intimamente vinculada ao meio ambiente em que essa empresa está inserida. Um dos primeiros determinantes, senão o mais fundamental fator da rentabilidade de uma empresa é a atratividade. Para diagnosticar essa atratividade, Porter (1986) criou uma ferramenta com a denominação de Análise Estrutural da Indústria. Ele

identificou os fatores cuja atuação em conjunto determina a média da lucratividade das empresas no negócio. São eles: entrantes potenciais, concorrentes, produtos/serviços substitutos, poder de negociação sobre os clientes e poder de negociação sobre os fornecedores. A figura 1 demonstra essas cinco forças:

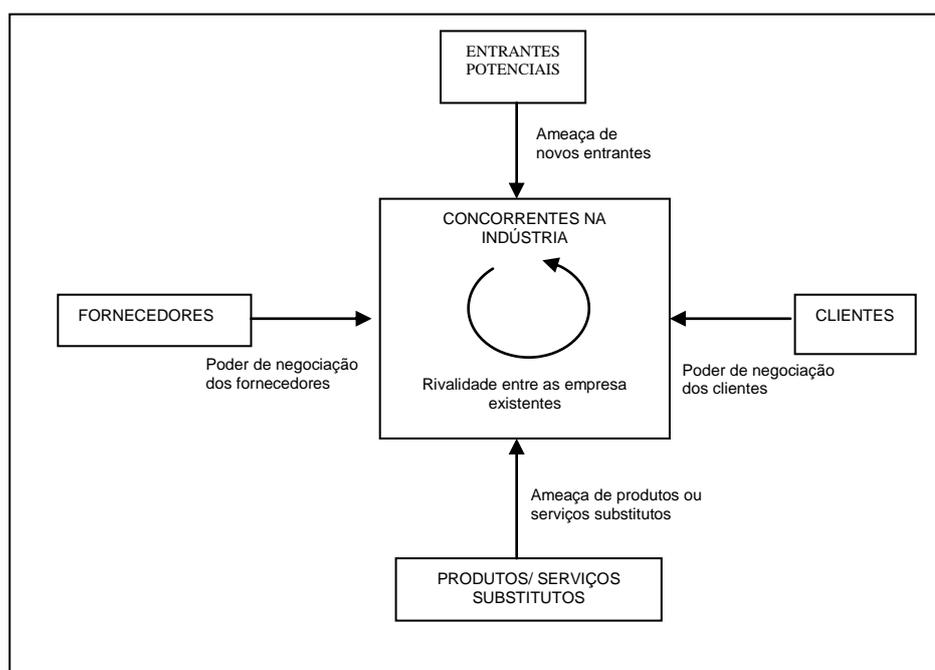


Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência

Fonte: Porter, 1986

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

Ao analisar o meio interno, Bruce Henderson (1970) afirma que:

Uma empresa deve ter um portfólio com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição de um portfólio é uma função do balanço do fluxo de caixa. Produtos de alto crescimento requerem caixa para crescer, ao passo que produtos de baixo

crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos os tipos são necessários ao mesmo tempo.

Henderson (1970) demonstra que para que se possa analisar o fluxo de caixa de um determinado produto, é necessário seguir algumas regras, a saber:

- As margens e o caixa gerados são uma função da participação de mercado;
- O crescimento necessita de caixa suficiente para poder financiar o aumento de ativos;
- Participação alta de mercado deve ser adquirida, ou própria ou comprada;
- Não existe nenhum tipo de mercado de produtos que possa crescer indefinidamente.

Produtos que se caracterizam por alta participação em um mercado de lento crescimento são produtos chamados de “*cash cows*”. Em geral produzem grandes volumes de caixa, acima do reinvestimento necessário para sustentar sua participação.

No caso de produtos com baixa participação em um mercado de baixo crescimento são denominados de produtos “*pet*”. Pode apresentar lucro contábil, porém precisa ser reinvestido para manter a participação. Essencialmente é um produto sem valor, exceto na liquidação.

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

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

Abaixo, encontra-se a Matriz BCG, relacionando a participação de mercado com o crescimento.

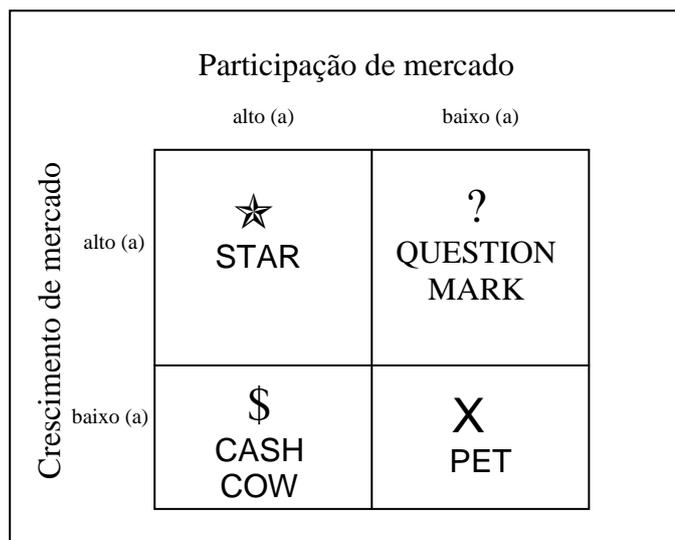


Figura 2 – Matriz BCG .Fonte: Henderson, 1981

A fundamental vantagem do uso da matriz (HENDERSON, 1981; HAX E MAJLUF, 1983) é a possibilidade de transferência de caixa de um produto de alta lucratividade com limitado poder de crescimento para outro com expectativas futuras de crescimento e lucratividade. Para um posicionamento estratégico desejável, exige quatro aspectos: (1) aumento do market share, (2) manter o market share, (3) resultados, (4) remoção. Esse posicionamento estratégico desejável é visualizado na figura 3.

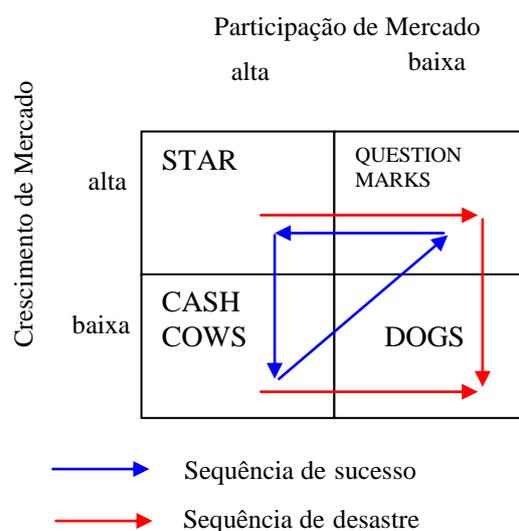


Figura 3: Sequência de sucesso e desastre na matriz BCG. Fonte: Morrison e Wensley, 1991

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

2.3 Escola Cultural

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

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

De acordo com Grant (1991) os recursos devem possuir qualidades intrínsecas que permitem prover a empresa detentora, capacidades cuja aplicabilidade é fonte de vantagem competitiva e permite a criação de uma estratégia que permite a melhor exploração desses recursos e capacidades relativamente a oportunidades do macro ambiente onde está inserida esta

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

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

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

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

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

as relações informais entre grupos internos da organização e entre a organização e o ambiente.

3 Metodologia da Pesquisa

A partir do problema de pesquisa, foi estabelecido como objetivo principal: verificar a caracterização da posição da Empresa frente às posições estratégicas evidenciadas nas três escolas estratégicas, bem como montar uma ferramenta estratégica que possa ser utilizada pela empresa. Como objetivos específicos: a) a análise da indústria vinícola através das ferramentas de Porter; b) análise SWOT da empresa em questão; c) análise através da matriz BCG, já que a empresa possui um portfólio de produtos; d) análise da empresa utilizando os referenciais da teoria RBV; e) verificar a importância do *Grape Cool* dentre os outros produtos; f) verificar evidências que relacionem os itens anteriores para a possível referência estratégica da empresa.

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

Isso tudo porque o estudo de caso como estratégia de pesquisa é extremamente abrangente incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados (Yin, 2001). A empresa escolhida foi a Vinícola Góes, empresa de bebidas localizada na cidade de São Roque, SP. As razões para escolha dessa empresa foram: a) é uma empresa pioneira no negócio de fabricação de vinhos na cidade de São Roque; b) a empresa está em franco crescimento, com aquisições de plantas produtoras no sul do Brasil; c) verificação da estratégia decorrente da posição que está conquistando com a inovação.

3.1 A Vinícola Góes

3.1.1 Histórico da Empresa

A vinícola Góes tem sua sede na cidade de São Roque, a 54 km da capital do estado de São Paulo. Foi a primeira empresa viticultora da região de São

Roque, sendo os primeiros vinhos produzidos de forma artesanal para consumo caseiro na região, entre os anos de 1910 e 1920. Depois dos anos inaugurais, o plantio de pés de uvas e a elaboração de vinhos começaram a crescer com o cultivo das variedades de uvas americanas Isabel e Niágara.

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

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

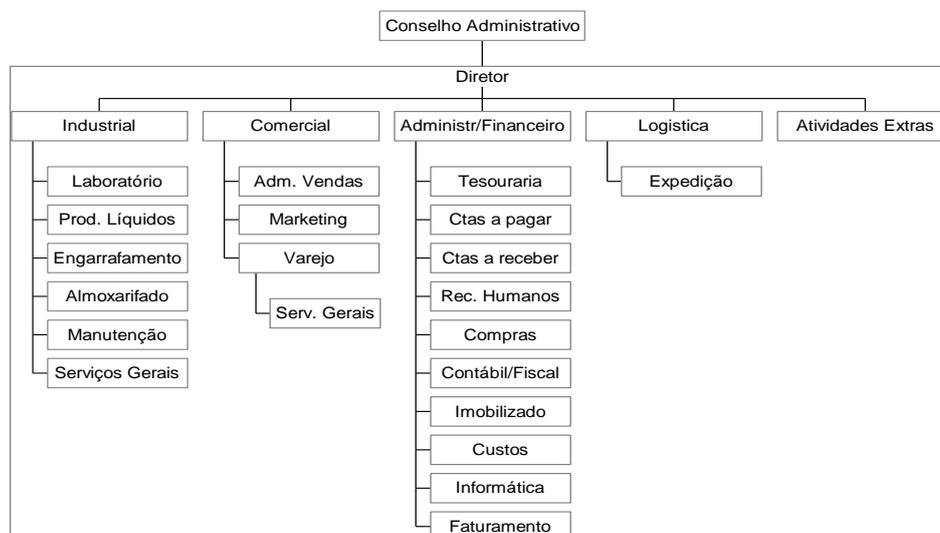


Figura 4: Organograma da Vinícola Góes

Fonte: Vinícola Góes, 2015

3.1.2 Produtos da empresa

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

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

3.1.3 O Produto Grape Cool

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

O Grape Cool foi criado em 2003 com produção inicial de 12.000 litros por mês e em 2015 com produção atual de 100.000 litros por mês, porém com meta de produção de 3 milhões de litros por ano para o ano de 2016. É comercializado em barris de aço inox nos tamanhos de 10, 20, 30 e 50 litros, apresentando prazo de validade de 30 dias após o envase. O problema enfrentado na época de lançamento do Grape Cool era como aumentar a participação de mercado dos produtos Góes, já que no setor vinícola existem dezenas de concorrentes, tanto

em âmbito nacional, quanto em âmbito internacional. Elevar a qualidade dos produtos existentes esbarrava na produção de uvas de melhor qualidade, o que tomaria bastante tempo desde o plantio até a primeira colheita, é nesse ponto que o problema se torna interessante, pois, a criação de um produto novo, que utilizasse uvas de qualidade limitada, poderia movimentar estratégica e financeiramente a empresa. Para a produção do Grape Cool, foi desenvolvida linha de produção exclusiva, portanto apresenta as fases de vinificação semelhante ao vinho tinto, utilizando uvas de mesa do tipo Isabel, Bordô e Couderc 13. A vinificação é o processo de transformação da uva e de seu suco em vinho e derivados e, consta resumidamente das seguintes fases: (1) colheita, (2) desengaçamento, (3) prensagem, (4) fermentação, (5) filtragem e (6) armazenamento.

3.2 Coleta de Dados

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

A entrevista resultou nos seguintes dados:

- a) não foi possível através das entrevistas evidencia a existência de qualquer tipo de planejamento estratégico;
- b) não existe nenhum dado sobre análise SWOT;
- c) não se tem conhecimento da matriz BCG;
- d) o produto *Grape Cool* foi criado pela empresa e tem apresentado bons resultados quanto a aceitação e rentabilidade;
- e) o produto *Grape Cool* está alavancando os outros produtos da empresa;

- f) a produção de vinhos está mais na filial da região sul do país (Flores da Cunha) do que na matriz (São Roque);
- g) o produto *Grape Cool* está crescendo sua penetração em termos geográficos;
- h) observou-se crescimento de mercado dos produtos produzidos na filial;
- i) os produtos produzidos na matriz, com exceção do *Grape Cool*, apresentam crescimento baixo.

4 Análise dos Dados e Resultados

Para a análise dos dados utiliza-se a análise qualitativa com base nos dados primários obtidos através da entrevista com o diretor comercial.

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

a) Na matriz SWOT, verifica-se para o caso da Vinícola Góes a presença dos pontos apresentados abaixo:

- 1) Pontos Fortes: grande diversificação de produtos, inovação de produtos, sistema de logística adequada à necessidade da empresa;
- 2) Pontos Fracos: utilização ainda de uvas consideradas de baixa qualidade vinífera para a fabricação de alguns produtos;
- 3) Ameaças: presença de grandes empresas produtoras de vinhos e derivados localizadas na região sul do país, cujo clima favorece a fabricação de vinhos de melhores qualidades; grande quantidade de produtos importados de regiões conhecidas pela qualidade de seus produtos;
- 4) Oportunidades: abertura de novos canais de distribuição dos produtos e aquisição de propriedades com cultivo de uvas viníferas de melhor qualidade, que num futuro poderão melhorar a qualidade do produto final.

b) No modelo de Porter, verifica-se que:

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

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

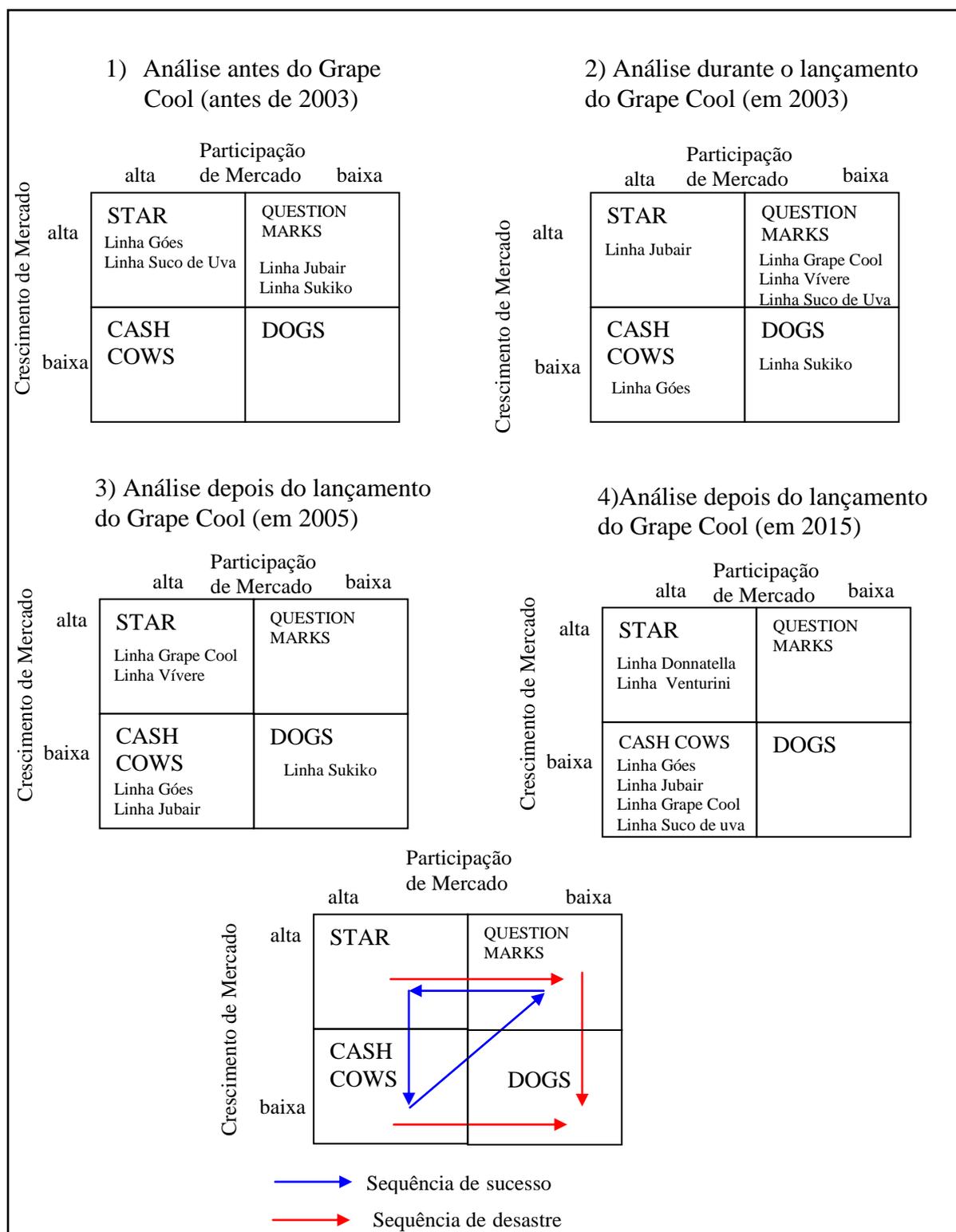


Figura 5 - Matriz BCG aplicada ao caso Vinícola Góes

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao visualizar a observação sob a óptica da teoria RBV, a empresa possui como ativo intangível a marca *Grape Cool*, que movimenta todos os outros produtos, sendo esta marca valiosa e única. Além disso, uma possível crítica ao portfólio de produtos da empresa é a inexistência de um produto “cash cow”, o que geraria os recursos necessários para investimento na linha *Grape Cool* e outras linhas.

6 Conclusões

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

Mesmo após a aplicação das ferramentas como análise SWOT, análise das cinco forças de Porter e a matriz BCG, a linha de pensamento do líder, que assegura o fortalecimento da capacidade técnica dos colaboradores, está em plena sintonia com a teoria RBV, embora ele mesmo desconheça isso.

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

Com relação ao *Grape Cool*, este produto merece uma atenção especial em diversos segmentos das ciências sociais, e pode ser considerado como o principal produto da empresa, responsável por grande parcela do faturamento, em um ambiente altamente competitivo, o que será demonstrado em trabalhos subseqüentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H.I. A model for diversification; *Managent Science*, pg.392, USA, 1958.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CONNOR, T. The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic change*, v. 11, 307-316, 2002

GÓES, C. História e Produtos da Vinícola Góes. Disponível em <www.vinicolagoes.com.br>, acessado em 20/03/2005.

- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, 1991.
- HAX, A.C., MAJLUF, N.S. The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning. *INTERFACES* vol.13, nº1, 1983
- HENDERSON, B. Understanding the forces of strategic and natural competition: *Journal of Business Strategy*, pg. 11, USA, 1981.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*; São Paulo: Prentice Hall, 2010.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*; Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B. *O Processo de Estratégia*; Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORRISON, A., WENSLEY, R. Boxing up or Boxed in?: A short History of The Boston Consulting Group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, n 1, 1991
- PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústria e da concorrência*; Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*, Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- TEECE, D. J.; *Managing Intellectual Capital: organization, strategic, and policy dimensions*. New York: Oxford University Press Inc., 2000.
- VARADARAJAN, P. Intensive Growth Opportunities: An extended Classification. *California Management Review*, V 25, nº3, 1983
- VASCONCELOS, F.; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva: O construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 44, num 2, pg 70, 2004.
- WERNERFELT, B. A resource-based View of the Firm; *Strategic Management Journal*, pg. 171, USA, 1984.
- YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*; Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em 01/11/2015.

Aceito em 17/12/2015.