

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Caroline Franco Poeckel

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: UM ESTUDO
DE CASO SOBRE A VINÍCOLA CASA VALDUGA**

Santa Cruz do Sul

2015

Caroline Franco Poeckel

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE A VINÍCOLA CASA VALDUGA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Rejane Maria Alievi

Santa Cruz do Sul

2015

Caroline Franco Poeckel

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE A VINÍCOLA CASA**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dra. Rejane Maria Alievi

Professora Orientadora – UNISC

Dr. Heron Sergio Moreira Begnis

Professor Examinador – UNISC

Dr. Irineu Afonso Frey

Professor Examinador – UFSC

Santa Cruz do Sul

2015

P743r

Poeckel, Caroline Franco

Recursos estratégicos e competências essenciais: um estudo de caso sobre a vinícola Casa Valduga / Caroline Franco Poeckel. – 2015.

105 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2015.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rejane Maria Alievi.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração da produção. I. Alievi, Rejane Maria. II. Título.

Bibliotecária responsável: Edi Focking - CRB 10/1197

*Dedico este mestrado aos meus pais Angela e Francisco, e ao meu marido Tuber,
pelo incentivo e apoio em todas as minhas decisões e escolhas.*

AGRADECIMENTO

Agradeço ao universo, por conspirar favorável as minhas escolhas e colocar no meu caminho oportunidades que possibilitarão a realização deste sonho!

Agradeço aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Agradeço a minha mãe Angela, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

Ao meu marido Tuber, por entender e respeitar minhas opções e acima de tudo por incentivar e contribuir principalmente com as horas de viagem.

Obrigada ao meu irmão, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo, sempre entendeu que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

Aos gestores da Vinicola Casa Valduga, pela abertura e receptividade.

A Sra. Laíse de Souza Gorziza pela confiança e oportunidade.

Ao Diretor Sr. Lucas Jost e colegas da Faculdade Dom Alberto pela compreensão e incentivo.

Meus *agradecimentos* aos amigos de sempre, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

A Professora Dra. Rejane Maria Alievi, pelas orientações ao longo deste trabalho.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

(José de Alencar)

RESUMO

A vitivinicultura nacional, centrada no Rio Grande do Sul, assumiu historicamente a liderança na produção e atendimento da demanda do mercado interno brasileiro, a partir da década de 70. Nesse cenário está presente a vinícola da Casa Valduga, fundada por imigrante italiano em 1875, dando início a um legado de um dos mais renomados nomes da vinicultura brasileira. É nesse contexto que o presente estudo foi realizado, tendo como objetivo principal identificar e analisar os recursos estratégicos e as competências existentes no ambiente organizacional da vinícola Casa Valduga no município de Encruzilhada do Sul. A metodologia empregada foi um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória, com coleta de dados mediante entrevistas com dois gestores da empresa. A análise dos dados foi realizada com base na análise de conteúdo. Os resultados obtidos permitiram identificar os recursos estratégicos mais expressivos da vinícola Casa Valduga, bem como suas competências individuais e gerenciais requeridas para que a empresa atinja sua competência essencial que a coloca como uma das vinícolas de destaque na produção nacional de vinhos finos. Os principais recursos identificados foram: processo de fabricação do vinho com inovação e qualidade; parreiras em posição e área geográfica privilegiada; variedade de castas de uvas; *design* da embalagem/produto.

Palavras-chave: Vinícola Casa Valduga; Recursos estratégicos; Competências essenciais.

ABSTRACT

The national wine industry, centered in Rio Grande do Sul, historically taken the lead in producing and attendance the demand of the Brazilian market, from the 70s this scenario is present the winery Casa Valduga, founded by Italian immigrants in 1875, starting a legacy of one of the most renowned names of Brazilian winemaking. In this context, the present study was conducted with the main objective to identify and analyze the strategic resources and existing skills in organization of the winery environment Casa Valduga in the municipality of South Crossroads. The methodology used was a case of qualitative study and exploratory, with data collection through interviews with two managers of the company. Data analysis was based on content analysis. The results have identified the most significant strategic resources of the winery Casa Valduga, as well as their individual and managerial skills required for the company to reach its core competence which places it as one of the leading wineries in the domestic production of fine wines. The main resources identified were: wine making process with innovation and quality; vines in position and privileged geographical area; variety of grape varieties; the packaging / product design.

Keywords: Casa Valduga; Strategic resources; Core competence.

LISTA DE TABELAS, FIGURAS E QUADROS

| | |
|--|----|
| Tabela 01: Evolução da particip. dos vinhos import. comercializados no país | 55 |
| Tabela 02: Avaliação dos recursos e capacidades internas da Valduga | 75 |
| Figura 01: <i>Framework</i> de análise dos tipos de recursos e capacidade | 31 |
| Figura 02: As três dimensões da competência..... | 41 |
| Figura 03: Roda de estratégia competitiva de Porter | 46 |
| Figura 04: Síntese das implicações gerencias da Casa Valduga..... | 90 |
| Quadro 01: Critérios de avaliação de recursos | 32 |
| Quadro 02: Categorias dos recursos..... | 34 |
| Quadro 03: Framework VRIO..... | 38 |
| Quadro 04: Questões para análise das forças e fraquezas de uma firma..... | 38 |
| Quadro 05: Competências individuais e gerenciais da Valduga..... | 78 |
| Quadro 06: Competências essenciais da Valduga..... | 82 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-----------------|--|
| APROVALE | Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. |
| IBRAVIN | Instituto brasileiro do vinho. |
| UVIBRA | União brasileira de vitivinicultura. |
| VRIO | Ferramenta que integra valor, raridade, imitabilidade e organização. |
| VBR | Visão baseada em recursos. |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 Problema de pesquisa..... | 15 |
| 1.2 Justificativa..... | 16 |
| 1.3 Objetivos | 18 |
| 1.3.1 Objetivo geral | 18 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 18 |
| 1.4 Organização do trabalho | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 20 |
| 2.1 Conceito de estratégia..... | 20 |
| 2.2 Recursos estratégicos | 22 |
| 2.2.1 Capital intelectual | 25 |
| 2.3 Visão baseada em recursos | 27 |
| 2.4 Competências | 39 |
| 2.4.1 Competências essenciais..... | 43 |
| 2.5 Vantagem competitiva | 48 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 51 |
| 3.1 Descrição do método | 51 |
| 3.2 Definição do campo de investigação, coleta de dados e instrumento de pesquisa..... | 53 |
| 4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VINÍCOLA NO BRASIL E DA EMPRESA | 55 |
| 4.1 Produção e consumo no Rio Grande do Sul | 57 |
| 4.2 Caracterização da empresa | 61 |
| 4.2.1 A internacionalização da empresa | 65 |
| 4.2.2 Empresa Casa Valduga, unidade Encruzilhada do Sul | 68 |
| 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 70 |
| 5.1 Resultado das entrevistas | 71 |
| 5.1.1 Bloco 1 - Perfil dos entrevistados..... | 71 |
| 5.1.2 Bloco 2 – Recursos estratégicos | 72 |
| 5.1.3 Bloco 3 – Competências individuais e gerenciais..... | 77 |
| 5.1.4 Bloco 4 - Competência essenciais | 80 |

| | |
|---|------------|
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 84 |
| 6.1 Contribuições gerenciais | 89 |
| 6.2 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros | 90 |
| REFERÊNCIAS | 92 |
| APENDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM CORPO GERENCIAL DA EMPRESA | 101 |

1 INTRODUÇÃO

A agroindústria do vinho nacional, centrada no Rio Grande do Sul, assumiu historicamente a liderança da produção e abastecimento da demanda do mercado interno brasileiro. A partir da década de 70, começaram a ocorrer investimentos com a implantação e/ou modernização das vinícolas (setor industrial), motivados por um mercado interno com potencial para produtos de melhor qualidade (vinhos finos) e de maior preço. No mesmo período, a agroindústria de suco conseguiu se destacar pela qualidade e singularidade do produto elaborado, vindo a conquistar mercados internacionais exigentes. A partir de então, verificou-se um intenso processo de implantação e/ou modernização tecnológica das vinícolas e processadoras de suco. Porém, o setor de produção vitícola não participou desta mudança com a velocidade e objetividade necessários. Como consequência deste quadro, a qualidade da matéria-prima nacional (uvas para processamento) ainda apresenta potencial enológico inferior ao dos principais concorrentes (Chile, Argentina, Itália, França, Portugal, entre outros), o que afeta a capacidade competitiva do setor no segmento de vinhos finos, que se ressentem, principalmente no atual contexto de mercado globalizado (MELLO, 1999).

De acordo com Silveira (2015), o nível tecnológico utilizado no processo de elaboração dos vinhos finos pelo setor agroindustrial nacional é comparável àqueles existentes nos países de vitivinicultura avançada, enquanto que na elaboração de vinhos de consumo corrente nem sempre se verifica essa evolução tecnológica. Como consequência dessa realidade, os vinhos finos nacionais têm apresentado uma grande evolução qualitativa, reconhecida nacional e até internacionalmente, haja visto o bom desempenho de algumas vinícolas brasileiras em concursos internacionais de vinhos, enquanto que com os vinhos de consumo concorrente, independentemente das características e do menor potencial enológico da matéria-prima utilizada, o mesmo não se tem verificado. Para estes últimos, há necessidade de maiores investimentos em tecnologia de produção, tanto no campo como na agroindústria.

O município de Encruzilhada do Sul, Serra do Sudeste do Rio Grande beneficiado por solos franco-arenosos e bem drenados, temperaturas médias anuais em torno de 17°C e amplitude térmica superior a 10°C entre o dia e a noite, que até bem pouco tempo obtinha destaque na economia com a criação de animais e reflorestamento, desponta como um dos polos mais promissores da vitivinicultura no

país. Isso porque nessas condições a videira tem um clima naturalmente favorável à produção de uvas com altos teores de açúcar, baixa acidez e excelente concentração de matérias corantes (uvas tintas) e aromas. Além disso, as uvas de Encruzilhada apresentam um elevado grau de sanidade, devido aos fatores climáticos favoráveis, aspecto essencial para elaboração de grandes vinhos. É nesta região com relevo de leves ondulações e insolação marcante – 1.500 horas de sol durante o período de setembro a março, superando com folga o limite mínimo para a videira para este período que é considerado de 1.250 horas – que vinícolas importantes da Serra Gaúcha já implantaram seus vinhedos, segundo informações da Revista Bon Vivant (2015).

Embora frequentes, os estudos de competitividade apresentam, ainda, dissonâncias conceituais e nas metodologias empregadas nessas avaliações. Em importante obra sobre o tema, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), explicam a existência de duas linhas conceituais sobre competitividade: Na primeira, a competitividade é compreendida como uma medida do desempenho empresarial, também conhecida como competitividade revelada. Dessa forma, a posição competitiva da empresa está fortemente atrelada à sua participação no mercado e desempenho frente ao mercado internacional. Na segunda, a competitividade é entendida como uma medida da eficiência da firma. Nesse caso, a posição competitiva da empresa está relacionada à capacidade de transformar insumos em produtos com um grau máximo de rendimento e utilização.

Alguns especialistas questionam essa diferenciação conceitual, entendendo que “tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995, p. 2).

Nas análises apresentadas neste trabalho, embasadas pelo conceito da visão baseada em recursos, pode-se estruturar as decisões orientando-as com base no contexto do ambiente externo, e assim adquirir as vantagens competitivas através de um diferencial de custos, diferenciação ou de enfoque (PORTER, 1986). O conceito na visão baseada em recursos, as decisões são orientadas considerando o ambiente interno da empresa para a escolha das estratégias que gerarão vantagens competitivas. Nesse contexto, o diferencial poderá ser construído através da observação e uso dos recursos internos das empresas para o estabelecimento da

vantagem competitiva e das competências organizacionais, que podem orientar as empresas em busca da sustentabilidade e na conquista de novos mercados com o objetivo de alcançar melhores resultados

O entendimento de como os recursos de base, se relacionam com o plano estratégico da empresa, tornou-se essencial para o desenvolvimento das operações gerenciais que proporcionam a geração do valor. Esse entendimento, pode ser traduzido em sustentabilidade às vantagens competitivas. Contudo, mais importante que elencar as características de um conjunto de recursos, que tenderiam a proporcionar um desempenho superior, é identificar as suas origens e como estas podem consolidar as competências essenciais (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). A premissa fundamental da VBR, segundo Barney (1991), é que as empresas, quando dotadas de uma combinação particular de habilidades e recursos, tendem a ter ganhos em termos de capacidade, pois executam determinadas funções mais eficientemente que seus potenciais competidores. Para o autor, recursos são todos os ativos, habilidades, processos organizacionais, atributos das firmas, informações e conhecimentos, que podem ser controlados para programar o planejamento de estratégias que aumentem a eficácia e eficiência dos negócios.

1.1 Problema de pesquisa

O avanço dos processos produtivos, das relações econômicas e dos sistemas de comunicação vem exigindo das empresas uma postura cada vez mais estratégica para serem competitivas no segmento de mercado no qual atuam. Quanto à questão da escolha de uma estratégia competitiva, podem-se estruturar as decisões orientando-as com base no contexto do ambiente externo, e assim adquirir as vantagens competitivas através de um diferencial de custos, diferenciação ou de enfoque (PORTER, 1986).

O panorama de pressão concorrencial de preços versus qualidade, e de especialidades versus padronização, também desafia a vitivinicultura brasileira. Nessa condição, novas áreas vitivinícolas estão em processo de consolidação em diferentes latitudes e longitudes no país. Dentre essas, destacam-se os vinhos da Serra do Sudeste, mais especificamente do município de Encruzilhada do Sul, foco desse estudo.

Assim como as empresas de diferentes setores da atualidade, as vinícolas no Brasil também acompanham as transformações do mundo globalizado em busca de novos mercados (WILK, 2003). No setor vitivinícola, a elaboração do vinho é muito específica, não podendo ser feita em qualquer lugar e sendo bastante dependente de recursos naturais, tais como solo e clima favoráveis a determinado tipo de uva (TONIETTO, 2003).

Outro fator importante é que a realidade vitivinícola brasileira vem passando por várias mudanças nos últimos anos, revelando, de um lado, inovação tecnológica e busca de qualidade e, por outro, apresentando queda constante na produção e na comercialização do vinho fino no mercado nacional e nas exportações (MELLO, 2014).

Diante do exposto, esta pesquisa abordou a seguinte questão para estudo: como as competências essenciais e os recursos estratégicos de uma organização do setor vitivinícola podem dinamizar suas potencialidades para o crescimento competitivo?

1.2 Justificativa

Desde a década de 1870, a indústria brasileira de vinhos vem passando por um processo de desenvolvimento e crescimento. Nesse período, as empresas têm se preocupado com o lançamento de novos produtos, de maior qualidade e preços, tentando diminuir o hiato, principalmente tecnológico, entre a indústria nacional e a viticultura de países como Argentina, Chile e alguns países europeus, entre os quais França, Itália, Espanha e Portugal. A indústria brasileira de vinhos é concentrada tanto em termos da quantidade e localização das principais empresas produtoras, quanto ao consumo. Cerca de 90% da produção nacional de vinhos está localizada no Rio Grande do Sul, notadamente na Serra Gaúcha. Ao longo da década de 1990, o consumo *per capita* de vinhos no Brasil foi de 1,91 litros, variando muito entre regiões: 5,77 litros no Rio Grande do Sul e 27 litros na Serra Gaúcha (WRIGHT et al., 1992). Tal crescimento e notoriedade econômica financeira do setor vitivinícola justificam o interesse em desenvolver essa pesquisa para identificar as competências e estratégias da empresa Casa Valduga.

Ao longo de todo o século XX, um conjunto de viticultores e vinícolas, em alguns municípios da Serra Gaúcha, foram se especializando na produção de espumantes. Segundo Tonietto (2003), ocorreu através de técnicas de produção de uvas e de

elaboração enológica que exigiram o desenvolvimento de um “saber-fazer” local para explorar o potencial de uvas cultivadas nesta região específica. Específica porque têm um clima vitícola que, seguidamente questionado quanto à sua aptidão, tem se mostrado um fator chave da adaptação e da qualidade obtida nas uvas utilizadas para a elaboração do vinho-base que se destina à segunda fermentação para o espumante fino. Desta combinação "clima + solo + variedades + saber-fazer + local" é que nasce a original qualidade do espumante da Serra Gaúcha que tem, ao longo do tempo, ganhado crescente reputação no mercado nacional e reconhecimento de especialistas internacionais (TONIETTO, 2003). A tendência é de crescimento da produção, principalmente em resposta ao aumento das áreas de cultivo de uva. Atualmente, o Brasil possui cerca de 90 mil hectares plantados de uva, onde 54% estão presentes no Rio Grande do Sul.

Quanto a produção de uvas e vinhos, ocupam a primeira posição a nível de estado, a Serra Gaúcha e a Região da Campanha. Após, o município de Encruzilhada do Sul, localizado no topo da Serra do Sudeste, a 170 quilômetros de Porto Alegre, assume a condição de “terra dos vinhos finos brasileiros”. A região promete muito mais em termos de produção e qualidade dos produtos, se analisada suas condições naturais de solo e clima. Em menos de uma década, numa área árida prestativa apenas à pecuária (bovinocultura e ovinocultura), um total de 200 hectares de videiras foi implantado por 20 tradicionais produtores de Bento Gonçalves, que fica a 230 quilômetros e para onde toda a produção é transferida para ser processada, engarrafada e comercializada nacionalmente e internacionalmente. A nova fronteira de vinhos já começou com *know-how*, de vitivinicultores e enólogos consagrados. São esses profissionais da área vitivinicultora que apontam o potencial de Encruzilhada do Sul para a produção de uvas finas. Por esse motivo, entende-se a relevância do estudo para a região do Vale do Rio Pardo e especificamente para o município da Serra do Sudeste.

De acordo com Luz (2012), em 1998, um dos três irmãos proprietários da Casa Valduga, decidiu investir em Encruzilhada do Sul ao dar-se conta de que não tinha mais espaço para crescer na Serra Gaúcha, onde são mantidos 36 hectares. Dois anos depois se iniciou o plantio. Hoje, em três propriedades, com 200 hectares de parreirais, uma área gigantesca para os padrões da cultura. Além de atender o mercado interno, a Casa Valduga exporta para uma dezena de países. São 1.500 a

1.600 toneladas de uva por safra. Apenas no município a empresa emprega 85 funcionários.

Os aspectos citados justificam a escolha e a importância da empresa Casa Valduga para o desenvolvimento desta pesquisa. Sobre a relevância para a empresa, esta pesquisa abordou as competências essenciais da mesma. O estudo contribui para o entendimento de que as articulações das diferentes competências são dinâmicas e ao longo do tempo, são responsáveis pela vantagem competitiva e pela consolidação das estratégias da organização. Tornando o trabalho oportuno para os agentes envolvidos: para a empresa, na medida em que mostra a importância da articulação entre suas competências e suas estratégias; para o setor vitivinícola evidenciando práticas organizacionais, na unidade de Encruzilhada do Sul, por evidenciar a importância do setor no desenvolvimento local, por vislumbrar novas estratégias e; para academia, pela ilustração de um estudo de caso conforme abordagem teórica, encontrando respostas para questões ainda não respondidas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar e analisar os recursos estratégicos, as competências existentes no ambiente organizacional da vinícola Casa Valduga e suas potencialidades na unidade de Encruzilhada do Sul.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os recursos estratégicos da vinícola Casa Valduga na unidade de Encruzilhada do Sul;
- b) Identificar as competências individuais e gerenciais da vinícola Casa Valduga;
- c) Identificar as competências essenciais dos gestores da vinícola Casa Valduga;
- d) Analisar como são percebidos pelos gestores, os recursos estratégicos e as competências da Casa Valduga.

1.4 Organização do trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, delimita o problema e os objetivos. O segundo capítulo embasa a pesquisa através do referencial bibliográfico, No terceiro capítulo, são estabelecidos os procedimentos metodológicos, no quarto capítulo a caracterização do setor estudado, no quinto capítulo analisa-se os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma revisão teórica sobre os principais conceitos desenvolvidos no estudo, como: conceito de estratégia, recursos estratégicos, capital intelectual, visão baseada em recursos, competências, competências essenciais e vantagem competitiva.

2.1 Conceito de estratégia

Um dos primeiros estrategistas a utilizar o termo estratégia há aproximadamente 3.000 anos foi o chinês Sun Tzu. Ele afirmava que todos os homens poderiam ver as táticas pelas quais obtinha suas vitórias, mas não conseguiriam ver as estratégias a partir das quais as grandes vitórias eram obtidas. O primeiro uso do termo estratégia, em inglês, é datado do ano de 1688, sendo a palavra estratégia derivada do grego, *strategia*, o que significa originalmente generalato, ou comando do exército (WHIPP, 1996). Segundo Evered (1983), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiriria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Estratégia significava, inicialmente, a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

Já para Mintzberg (1990), estratégia é vista como planos para o futuro, elaborados deliberadamente com os padrões do passado ou, ainda, como algo que emerge dos diferentes níveis da organização. A década de 1980 marcou um novo rumo para a utilização do termo estratégia. A partir de então, essa palavra deixou de ser utilizada apenas por gerentes, formuladores de políticas e acadêmicos e passou a ser utilizada também como linguagem popular. A partir da segunda metade da década de 1990 o termo havia se tornado tão popular que passou a ser empregado

nas mais diversas esferas. A palavra estratégia passou, então, a ser usada de forma genérica, com conotações positivas, exprimindo a relevância de projetos e objetivos e sugerindo um senso de raciocínio e planejamento coerentes. Na esfera acadêmica, o uso do termo estratégia por vezes não passa de modismo, mas, geralmente, é usada por várias disciplinas com o intuito de legitimar a relevância de seu objetivo. Da maneira que vem sendo utilizada, refere-se, por muitas vezes, à sua fonte militar ou traz uma relação com a competitividade (WHIPP, 1996).

Os conceitos associados ao termo estratégia são inúmeros, e podem significar desde políticas, objetivos, até táticas, metas, programas, planos e planejamentos. Para Mintzberg e Quinn (1995), pode existir uma certa consistência em relação ao significado de cada um destes termos, entretanto, eles tendem a significar diferentes coisas em diferentes contextos e para diferentes pessoas. Pode se dizer, então, que o conceito de estratégia funciona como um guarda-chuva, sendo o mais amplo, e deste, derivam-se uma infinidade de conceitos complementares. A estratégia guarda-chuva não é apenas deliberada (em suas diretrizes) e emergente (em seus detalhes), mas é também deliberadamente emergente no fato de que o processo é consistentemente gerenciado para permitir que estratégias emergjam no decorrer (MINTZBERG, 1998, p. 428).

Independente dos diversos conceitos sobre o tema estratégia, existe uma convergência que aponta para o processo decisório, onde as decisões estratégicas são analisadas, planejadas, formuladas, visando estruturar o direcionamento da organização, delimitando sua esfera de atuação, padrões de operação e alocação de recursos. Então, pode-se afirmar que definir estratégia é saber como atingir as metas, quais as portas devem ser abertas ou, ao abri-las, saber qual a direção a ser tomada. Isto significa ter visão estratégica, e para ter visão estratégica é necessário pensar estrategicamente. Prahalad e Ramaswamy (2000), afirma que a essência da estratégia está nas atividades que as empresas devem escolher em desempenhar maneiras diferentes das de seus principais concorrentes. Hamel (2000) alerta que concorrente não é apenas aquele que a empresa imagina que seja, ele pode estar escondido através de negócios que parecem que não tem impacto para a sua empresa.

Analisando, então, o conceito de Prahalad e Ramaswamy (2000), entende-se por estratégia um padrão de decisões de uma empresa que determina suas metas e produz políticas e planos para definir a escala de seus negócios, organizando a parte

econômica e humana e o que pretende oferecer aos clientes, investidor e funcionários. Para atender aos objetivos da organização, a decisão estratégica deve ser eficiente por um longo período, sendo assim, estas decisões definem o perfil de uma organização para os seus membros e para o público e também definem qual a sua posição no mercado. Através das estratégias, a empresa pode definir o grau de comprometimento que ela terá com a qualidade de seus produtos ou serviços, com alta tecnologia, com seus funcionários e com as mudanças que ocorrem no mercado.

O conceito dado à estratégia por Mintzberg (1998), ressalta o valor da criatividade, flexibilidade, intuição, aprendizagem e capacidade de adaptação, resultando em respostas rápidas na medida em que problemas e necessidades vão surgindo. Segundo o autor, as estratégias organizacionais são o produto da sinergia entre as estratégias pretendidas, ou deliberadas e as estratégias emergentes, aquelas que surgem e são adaptadas durante o processo de formulação e implementação das estratégias. Por outro lado, previamente à estratégia realizada, existe o que é chamado de estratégia percebida. É a percepção que os executivos da alta administração têm sobre a estratégia empreendida pela empresa, entre elas o *controller* (CAPALONGA; DIEHL; MESQUITA, 2014).

Portanto, os processos de formulação e implementação da estratégia resultam em um processo contínuo de aprendizagem em que surgem estratégias criativas e eficazes. O pensamento não deve desconectar-se da ação, assim é necessário avaliar também os recursos estratégicos para manutenção do aprendizado contínuo.

2.2 Recursos estratégicos

Recursos estratégicos podem ser definidos como conjunto de orientações seguidas por uma empresa, visando à melhoria de sua posição frente às forças competitivas através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas das várias unidades da empresa, segundo (PORTER, 1986).

De acordo com Prahalad (2005), a busca da competitividade envolve o ataque em três frentes:

- Reestruturação do portfólio: Redução de despesas administrativas, *empowerment*, redesenho de processos e racionalização do portfólio.

- Reengenharia de processos e melhoria contínua: A reengenharia visa erradicar o trabalho desnecessário e fazer com que todos os processos da empresa apontem na direção da satisfação do cliente, redução do tempo do ciclo e qualidade total.

- Reinvenção dos setores e regeneração das estratégias: Segundo os autores, não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importante, que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de regenerar suas estratégias e reinventar seu setor.

Para Fleury (2003), o portfólio de recursos da empresa abrange recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos.

A escolha de uma estratégia competitiva pode-se estruturar as decisões orientando-as com base no contexto do ambiente externo, e assim adquirir as vantagens competitivas através de um diferencial de custos ou de enfoque (PORTER, 1986). As estratégias competitivas também podem ser definidas pela abordagem da visão baseada em recursos, onde as decisões serão orientadas considerando o ambiente interno da empresa para a escolha das estratégias que irão gerar vantagens competitivas. Nesse contexto, o diferencial poderá ser construído através da observação e uso dos recursos internos da empresa para o estabelecimento da vantagem competitiva.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), apresentam o conceito de competitividade como à capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, sendo importante enfatizar que a sustentabilidade referida é a econômico-financeira ao longo do tempo. Entende-se assim, que a concorrência é a competição das empresas por um espaço privilegiado no mercado que possa lhe proporcionar um maior volume de vendas, um preço maior pelo produto, ou ainda, garantias de vendas no médio e no longo prazo.

Os recursos estratégicos são relevantes à obtenção de vantagem competitiva das empresas e incluem propriedade intelectual, aprendizagem organizacional, clareza de canais de compartilhamento de informações, relacionamentos, compromissos, habilidades empreendedoras e de implementação, marcas e reputação (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993; BARNEY, 2001). Já Vasconcelos e Cyrino (2000), diz que a busca pela vantagem competitiva consiste de

“um atributo de posicionamento, exterior à própria organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado”. Amit e Schoemaker (1993) identificaram três tipos de possíveis recursos estratégicos: (a) Capital Físico, tal como localização geográfica e outros ativos fixos (BARNEY, 1991); (b) Capital Estrutural, que é o conhecimento que foi capturado pela empresa e incorporado na organização por meio de rotinas organizacionais, práticas, processos, novas tecnologias e patentes/licenças (AMIT; SCHOEMAKER, 1993); e (c) Capital Humano, que inclui o conhecimento e habilidades (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

O capital físico refere-se ao ativo tangível pertencente à empresa (BARNEY, 1991). Para Coleman (1988), o capital físico é criado por mudanças no desenvolvimento de ferramentas que facilitam a produção. O autor observa que o capital físico é totalmente tangível, sendo incorporado em formas materiais observáveis. O capital estrutural é descrito por Edwards (1997) como sendo o conhecimento que foi capturado e convertido em sistemas e recursos de propriedade da empresa. Stewart (1998) pontua como sendo a transformação do conhecimento das pessoas em um ativo da organização, por meio de uma melhoria contínua e do compartilhamento da criatividade e da experiência, que devem ser estruturados com a ajuda da tecnologia da informação, a fim de reter o conhecimento humano.

O capital humano é definido por Edvinsson e Malone (1998), como a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos funcionários de uma organização para a realização de suas tarefas. Para Schultz (1962), considera-se como o capital oferecido aos seres humanos, na valorização da saúde e educação profissional. O conceito de capital humano consiste em atribuir um valor ao capital incorporado nos seres humanos, fruto da sua experiência, educação, formação e *know-how* (PAIVA, 2001). Tanto o capital humano quanto o capital estrutural são considerados capitais intelectuais. Um recurso intelectual é definido como "o resultado final de um processo de transformação do conhecimento ou o conhecimento que é transformado em propriedade intelectual ou ainda, capital intelectual da empresa" (IFAC, 1998, p. 3). O capital intelectual incorporado no estado da arte da tecnologia e de novas instalações é uma fonte crescente de capital estratégico para as organizações.

A estratégia do capital humano é vista como a chave para o sucesso, posto ser primordial na relação empresa-cliente (WIDENER, 2006). Quando se investe em capital humano, garante-se tanto o crescimento para o funcionário quanto para o

progresso organizacional, uma vez que organizações que investem em treinamento, educação, desenvolvimento e pesquisa estão naturalmente à frente de seus concorrentes, pois souberam armazenar aprendizagens, conhecimentos e experiências, assim faz-se necessário uma abordagem e aprofundamento sobre o capital intelectual.

2.2.1 Capital intelectual

O capital intelectual assume, nos dias de hoje, um papel central na gestão empresarial e na economia mundial. Este fato deve-se sobretudo, à percepção que os gestores têm acerca dos ativos do conhecimento como fonte de vantagem competitiva para a empresa. Por exemplo, Brennan e Connel (2000) consideram que as empresas de maior êxito são aquelas que utilizam o capital intelectual.

Segundo Cabrita (2009), o que valoriza e centraliza o papel do capital intelectual é o facto de existir uma possível relação entre o capital intelectual e o desempenho nas organizações, logo é importante identificá-lo, medi-lo e geri-lo. Refere, ainda, que o capital intelectual é definido como o conhecimento que gera valor o que, só por si, constitui um ponto de interesse para as organizações.

É essencial conhecer este recurso para, posteriormente, poder utilizá-lo de forma a explorar as suas vantagens nas organizações. Todo o tipo de organizações, quer empresas, quer outro tipo de instituições, se beneficiam com este tipo de ativos de conhecimento, se os mesmos forem rentabilizados, permite torná-las inovadoras e competitivas.

Para Bontis, Keow e Richardson (2000), a estrutura de uma organização, os fatores intangíveis estratégicos são de tal ordem que todos os processos ditos rotineiros são dinâmicos e complexos no que concerne ao conhecimento. Esta complexidade de fatores desperta reação de interesse e de pesquisa, de forma a otimizar as interações na organização e melhorar o resultado final do processo. No entanto, para melhor entender o que é o capital intelectual, torna-se necessária uma abordagem aos ativos intangíveis. O conceito de ativo prende-se com um recurso que pode ser controlado como consequência de atos passados e que eventualmente podem gerar benefícios económicos futuros.

Evidencia-se assim, que nem todos os recursos intangíveis são tratados como ativos, para isso, é necessário passar por critérios de reconhecimento, isto é, que

respondam à definição de ativo, que seja relevante, mensurável e que o seu valor seja preciso. Para ser considerado um ativo, este deverá ser um recurso suscetível de controlo com vista a benefícios futuros, acrescentando ainda a importância da sua mensuração, isto é, é necessário que este seja passível de ser medido e quantificado. No entanto, para além destas características é necessário que o valor do recurso seja preciso/útil (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Na ótica contabilística, segundo Hoss, Rojo e Grapeggia (2010) a palavra intangível vem do latim *tangere*, que significa tocar. Os bens intangíveis, portanto, são bens que não podem ser tocados porque não têm corpo. Para que tal aconteça este recurso deve ser suscetível de separação, isto é, poder-se-á vender, alugar, trocar e distribuir os benefícios financeiros do mesmo. Para Martins (2007), apesar do critério de identificação, também é necessário existir um controle sobre o recurso, para que isso aconteça, a empresa deve retirar proveito dos benefícios económico-financeiros que são resultantes dos recursos inerentes aos recursos intangíveis. Recurso Intangível quer dizer um recurso não físico. O nome intangível vem do latim *tangere* que significa tocar. Logo os bens que não tem corpo e que não se podem tocar são ativos intangíveis. Constata-se que a definição destes ativos pode ser feita, mas que estes não podem ser determinados com precisão. O que melhor caracteriza um ativo intangível é a sua relevância e invisibilidade, para além disso, a dificuldade em identificá-lo e dar-lhe um valor económico constituem também características relevantes.

Na perspectiva de Nahapiet e Ghoshal (1998), o capital intelectual pode ser considerado como a união de todos os conhecimentos que são necessários para as empresas obterem vantagens competitivas. Assim a definição de capital intelectual compreende várias visões. O capital intelectual traduz-se no conhecimento, no entanto, nem todo o tipo de conhecimento pode ser considerado como tal. Este deve, pelo menos, ter utilidade para a empresa (CABRITA, 2009).

Baron e Armstrong (2007) definem o capital intelectual como “fluxos de conhecimento”, que podem ser avaliados como intangíveis que associados a outros recursos mais materiais e palpáveis, designados por tangíveis, atribuem e formam o valor de mercado, o valor final. Os elementos abordados até aqui: estratégia, recursos estratégicos e capital intelectual, serão trabalhados no conceito de visão baseada em recursos, a seguir.

2.3 Visão baseada em recursos

A Visão Baseada em Recursos (VBR), do inglês *Resource Based View* (RBV), representa a base da abordagem teórica do trabalho desenvolvido por Penrose (1959). Para tanto, é feita uma revisão teórica acerca da VBR, incluindo a conceituação e classificação dos recursos. A VBR é considerada por Foss e Foss (2004, p. 109) “a abordagem contemporânea dominante para as análises da vantagem competitiva sustentada”. A VBR também tem sido muito eficiente para a explicação das diferenças de desempenho (PETERAF; BARNEY, 2003).

A principal visão da VBR, segundo Barney (1991), é que as empresas, quando dotadas de uma combinação particular de habilidades e recursos, tendem a ter ganhos em termos de capacidade, pois executam determinadas funções mais eficientemente que seus potenciais competidores. Para o autor, recursos são todos os ativos, habilidades, processos organizacionais, atributos das firmas, informações e conhecimentos, que podem ser controlados para implementar o planejamento de estratégias que aumentem a eficácia e eficiência dos negócios. Na mesma lógica, Grant (1991) aponta que os recursos são fundamentais para o processo produtivo, pois são próprios das firmas, e se concretizam em forças capazes de gerar rentabilidade para sustentar as vantagens competitivas.

Ao longo das últimas décadas, a área da estratégia tem abordado temas importantes, que se tornaram marcos em sua história, tais como planejamento estratégico, posicionamento estratégico, inspirados em fundamentos da Organização Industrial, alianças e redes estratégicas e, mais recentemente, estudos sobre recursos e competências das empresas que integram a Teoria Baseada em Recursos (ARAGÃO, 2010).

Conforme Barney (1991, 2001) e Grant (1991), é possível reunir os principais recursos a serem observados em uma organização, detalhadas em seis categorias conforme a seguir:

1. Recursos financeiros: incluem os diferentes recursos monetários de que as firmas podem fazer uso para conceber e implementar as estratégias, tais como: capital dos empreendedores, financiamentos governamentais, empréstimos de bancos, etc. Quanto maior for a capacidade de suporte financeiro, melhor será o acesso aos recursos que podem ser adquiridos via mercado.

2. Recursos físicos: estão relacionados com a área da empresa, a sua localização geográfica, que será determinante para o acesso diferenciado à matérias-primas, bem como para a logística de distribuição da produção. Pode-se observar que determinadas localizações conferem ao empreendimento vantagens estratégicas diferenciais, dada à acessibilidade restrita a determinados recursos ambientais.

3. Recursos tecnológicos: são desenvolvidos a partir das competências das organizações e podem ser originados pelo capital humano próprio da firma ou adquiridos no mercado, estando entre estes, as inovações, como as tecnologias de *hardware* e *software* para processos.

4. Recursos humanos: incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência e o relacionamento de gerentes e funcionários na empresa. O nível de atuação independe do organograma funcional da organização, mas depende das capacidades e competências individuais e coletivas. Tanto Barney (1991, 2001), como Grant (1991), reconhece que na prática as capacidades e as competências internas das organizações são difíceis de diferenciar.

5. Recursos organizacionais: inclui a estrutura formal da empresa, o planejamento formal e informal, os sistemas de controle e coordenação, a cultura empresarial, bem como as relações informais entre grupos internos, e entre a empresa e seu ambiente.

6. Recursos reputacionais: geralmente são ligados aos ativos intangíveis como as marcas e imagem do produto ou da empresa. As marcas, no estágio inicial do seu ciclo de vida, exigem investimentos altíssimos em publicidade e propaganda, até que consigam atingir certo posicionamento perante o consumidor. Outra forma de se criar, manter e garantir a reputação da firma está ligado à qualidade e a confiabilidade de seus produtos e serviços, onde se pode fazer uso das certificações como uma garantia para os atributos.

Segundo Black e Boal (1994), os recursos financeiros, recursos físicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, recursos organizacionais e os recursos reputacionais não funcionam isolados, os atributos dos recursos devem ser precisamente identificados para ter sentido a complementaridade. Para identificar a potencialidade estratégica dos recursos é necessário considerá-los como complementares. A relevância da complementaridade relaciona-se com a capacidade sistêmica inerente aos determinados tipos de recursos que propiciam a formação de redes de interações.

Assim no contexto da VBR, os recursos tendem a influenciar diferentes níveis de performances competitivas, sendo que os recursos generalizáveis, como os ligados à eficiência operacional, tendem a serem menos estratégicos para as firmas, que os altamente idiossincráticos, como os atributos geográficos.

Percebe-se, portanto, que a VBR enfatiza a análise interna dos fenômenos dentro das empresas, preocupação central de vários gurus da área de administração a partir da metade da década de 1980, em detrimento da análise externa da indústria e do ambiente competitivo, foco de abordagens anteriores sobre estratégia, como a de posicionamento estratégico de Porter (1986). No entanto, focar a discussão nos recursos internos da organização não impede que se analise o contexto no qual a firma está inserida. Por isso a VBR pode envolver o somatório da análise interna, da análise externa da indústria e do ambiente competitivo para geração de vantagem competitiva (MELO, 2013).

Antes de definir uma estratégia baseada nos recursos, a empresa deve, primeiramente, identificar e avaliar os seus recursos e descobrir em quais deles ela pode desenvolver a sua vantagem competitiva futura (ANTÔNIO, 2001). Este processo envolve a definição do conjunto de recursos que a empresa detém e seguidamente aplicar um conjunto de testes que permitam verificar quais destes recursos são verdadeiramente valiosos.

Por isso, para melhor compreender a abordagem em questão, é preciso classificar ou categorizar os recursos, o que pode ser feito de diversas maneiras. Penrose (1959) consideram três grupos de recursos da firma: os recursos físicos, os recursos humanos e os recursos organizacionais. Já Wernerfelt (1984) classifica os recursos em tangíveis, afirmando que estes recursos são de fácil avaliação, e intangíveis, sendo estes de difícil avaliação, transferência e imitação. Grant (1991) além de também classificar os recursos em tangíveis e intangíveis, reafirma o fato dos primeiros poderem ser facilmente observados e avaliados, enquanto que os segundos não podem ser observados ou quantificados de forma direta.

Fahy (2002), por sua vez, encara as empresas como um conjunto muito diferente de recursos tangíveis, intangíveis e capacidades organizacionais, enquanto que Fleury e Fleury (2003) afirmam que o portfólio de recursos da empresa abrange recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca e imagem), organizacionais (cultura organizacional e sistemas administrativos) e humanos para criar vantagem competitiva. Hall (1992), por outro lado, afirma que a vantagem competitiva sustentada

de uma empresa resulta da possessão de diferenciais de capacidade relevantes, cuja matéria prima são os recursos intangíveis. De acordo com essa abordagem, os recursos intangíveis podem ser classificados como ativos ou habilidades. Ativos são aqueles que envolvem posse e incluem direitos de propriedade intelectual como: patentes, *trademarks*, *copyright* e *registered designs*;

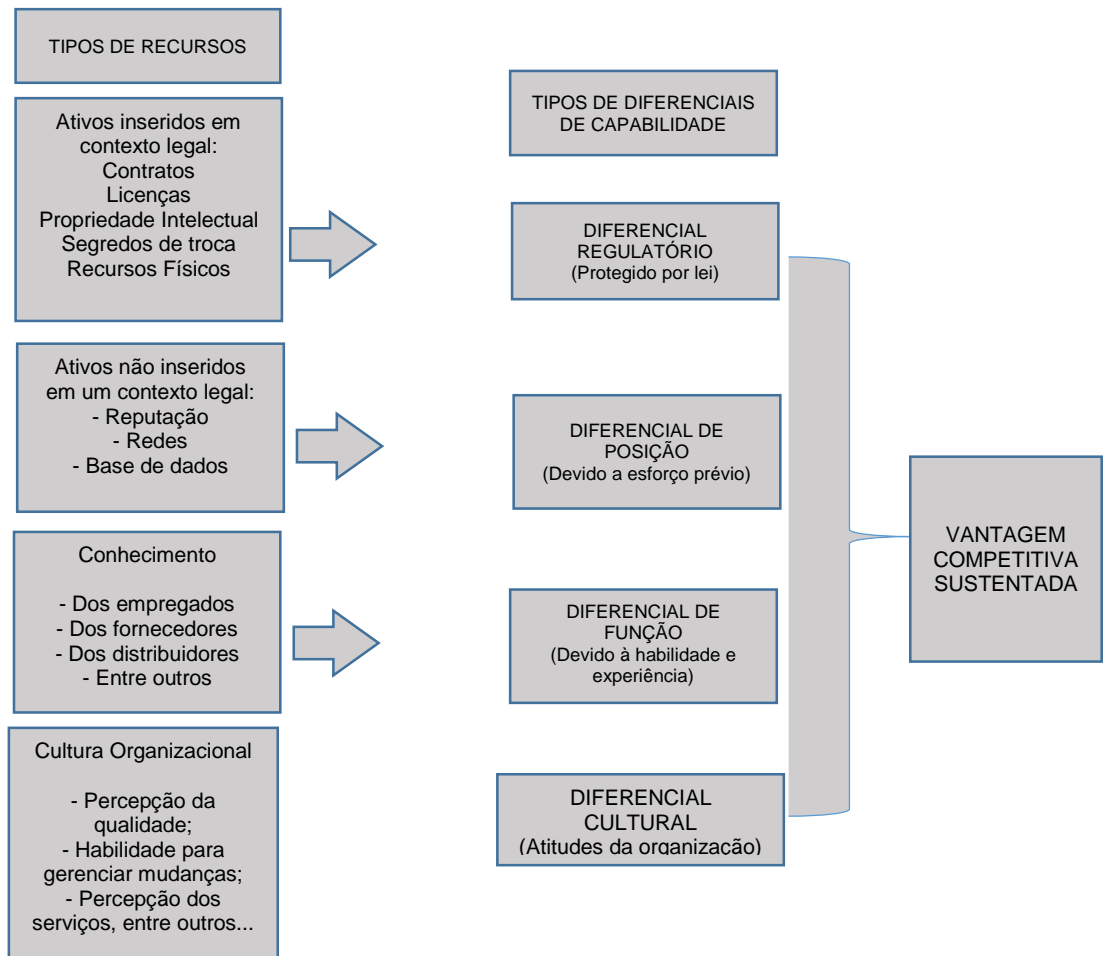
Assim como contratos, segredos de troca e base de dados. A reputação também pode ser classificada como um ativo devido a sua característica de pertinência. Habilidade ou competências incluem o conhecimento dos empregados (e também de fornecedores e conselheiros) e as aptidões coletivas que se combinam com a cultura organizacional. Esse tipo de recursos é mais difícil de ser acessado e, por isso quando uma empresa compra outra pode ter certeza de que adquiriu os ativos, tais como patente, no entanto, não pode ter a mesma certeza com relação às competências de *know-how*, cultura ou *networks* (MELLO, 2011).

De acordo com o modelo VBR, as organizações buscam adquirir ou desenvolver recursos (e capacidades) que são valiosas e difíceis de imitar. A premissa subjacente da VBR que diz respeito à vantagem competitiva é que os recursos organizacionais são heterogêneos e não transferíveis. Quando os recursos estratégicos são distribuídos de forma equilibrada por diversas organizações e são caracterizados por serem móveis (isto é, fáceis de adquirir) geralmente não se espera obter vantagem competitiva sustentável a partir do seu uso. Contudo, nem todos os recursos possuem o potencial para contribuir para uma vantagem competitiva sustentável (CAPALONGA, 2014).

Como os diferenciais de capacidade se baseiam nos recursos intangíveis para a geração de vantagem competitiva sustentada e esses recursos intangíveis são classificados em ativos e habilidades ou competências, existem diferenciais de capacidade baseados em ativos e em habilidades ou competências. No primeiro caso, encontram-se o diferencial de posição que resulta de ações tomadas no passado e que impactam na reputação, por exemplo; e o diferencial regulatório que resulta da possessão de entidades legais como: direito de propriedade intelectual, contratos, segredos de troca, etc. No segundo caso, está inserido o diferencial funcional resultante do conhecimento, da habilidade e da experiência dos empregados e de outros indivíduos na cadeia de valor como fornecedores, distribuidores, etc.; e o diferencial cultural que se aplica à organização como um todo. Incorpora os hábitos, atitudes, crenças e valores, os quais permeiam os grupos e indivíduos que forma a

organização. A Figura 01 representa o *framework* proposto por Hall (1992), a partir da ampliação do modelo dos diferenciais de capacidade de Coyne (1986) por meio da identificação dos recursos intangíveis os quais atuam como matéria-prima para cada diferencial.

Figura 01 - Framework de análise dos tipos de recursos e capacidade



Fonte: Hall (1992, p. 144).

A figura 01 demonstra como os recursos são necessários, tendo em vista que o presente trabalho focará na identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva em uma empresa vitivinícola. A partir do cenário exposto, percebe-se que mesmo a VBR se concentrando na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis por meio da implementação de estratégias que explorem as forças internas da empresa e, dessa forma, deslocar o foco da estratégia da empresa do ambiente externo para o interno, não se pode desconsiderar o ambiente em que a organização está inserida (BARNEY, 1991). Assim, pode-se afirmar que a VBR

combina a análise interna da firma com a análise externa da indústria e do ambiente competitivo. Portanto, os recursos não podem ser avaliados isoladamente, uma vez que seu valor estratégico é determinado na interação com as forças do mercado, ou seja, a VBR relaciona as capacidades internas da empresa (o que ela faz bem) com o meio externo da indústria (o que o mercado exige e o que os concorrentes oferecem) (COLLIS; MONTGOMERY, 1997).

Como uma maneira de propiciar melhor entendimento das características necessárias aos recursos para poderem gerar vantagem competitiva, uma vez que a relação entre eles é apontada como uma das questões centrais da VBR, Barney (1991) sugere quatro critérios, conforme quadro abaixo:

Quadro 01- Critérios de avaliação de recursos

| CRITÉRIO | ESPECIFICAÇÕES |
|-------------------------|---|
| Valor | Verifica se o recurso tem ou não valor para explorar as oportunidades do mercado e/ou auxiliar a organização contra as ameaças do ambiente por meio do aumento das receitas e ou redução de despesas. |
| Disponibilidade | Atestar se o recurso é raro ou comum. |
| Não-imitável | O recurso é de fácil ou difícil imitação pelos concorrentes. |
| Não-substituível | Averiguar a facilidade de substituição do recurso. |

Fonte: Adaptado de Barney (1991, p. 152).

Se para Porter (1986), as empresas são homogêneas, já que no seu modelo de forças competitivas os recursos são facilmente transferíveis, na VBR, a essência do sucesso está na heterogeneidade, pois os recursos são distribuídos de forma heterogênea na indústria, não sendo transferidos tão facilmente (MELO; CUNHA, 2001). Peteraf (1993) destaca que a heterogeneidade é a condição mais básica da vantagem competitiva e é um conceito fundamental da administração estratégica. Dierickx e Cool (1989) destacam que os recursos essenciais para a vantagem competitiva não são, necessariamente, comprados em mercados imperfeitos de fatores de produção (BARNEY, 1991), mas podem ser acumulados ao longo do tempo pela empresa, por meio das suas escolhas. Tais recursos “são idiossincráticos, não transferíveis e não imitáveis, pois não são negociáveis entre empresas” (BANDEIRA DE MELO; CUNHA, 2001).

Portanto, a empresa é vista como um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, organizados para gerar vantagem competitiva. Para isso, é necessário investir e explorar seus recursos para capitalizá-los, melhorando seu desempenho e, conseqüentemente, gerando vantagem competitiva (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011). No entanto, ter a consciência de seus recursos estratégicos nem sempre é algo tão evidente para as organizações. Barney (1991) cita que uma das condições para que um recurso gere vantagem competitiva é a ambigüidade causal, ou seja, quando o vínculo entre os recursos controlados por uma empresa e uma vantagem competitiva sustentável da empresa não é compreendido ou é imperfeitamente compreendido.

Assim, quando um recurso e sua vantagem competitiva são pouco compreendidos, é difícil para outras empresas tentarem duplicar com sucesso a estratégia da empresa pela imitação (BARNEY, 1991). Tal característica torna-se importante, pois dificulta que outras empresas imitem os recursos e obtenham vantagem competitiva. Outra condição citada pelo autor é a complexidade social, que acontece com um recurso acumulado internamente pela interação entre as pessoas, não sendo possível sua obtenção no mercado de fatores de produção. Sendo assim, para Barney (1986), rendas excepcionais não podem ser conseguidas a partir da análise externa de ameaças e oportunidades, pois são informações que estão acessíveis a todas as empresas. São, portanto, as informações sobre os recursos da empresa que pertencem somente a ela e proporcionam a assimetria de informação, que dá à empresa a possibilidade de obter uma vantagem competitiva.

Peteraf (1993) cita que quatro condições devem ser satisfeitas para que uma empresa obtenha vantagem competitiva sustentável: recursos heterogêneos, limites à competição *ex post*, mobilidade imperfeita e limites à competição *ex ante*. Para a autora, a heterogeneidade é decorrente de diferentes níveis de eficiência dos recursos, da escassez ou da restrição de disponibilidade. Os limites à competição *ex ante* e *ex post* podem ser fruto da assimetria de informação, que pode fornecer informações privilegiadas que gerarão vantagem competitiva (*ex ante*) ou servirão para impedir que haja redução das rendas em competições futuras (*ex post*). A mobilidade imperfeita refere-se a recursos que não são comercializáveis e mesmo que o sejam, não terão o mesmo valor para a empresa que o adquire. Portanto, sem imperfeições nos mercados de fatores estratégicos, onde os recursos para

implementar as estratégias são adquiridos, as empresas podem apenas esperar por retornos normais. (PETERAF, 1993).

Entretanto, a VBR também leva em consideração estratégias gerenciais para geração de novas capacidades (WERNERFELT, 1984). Na verdade, se o controle de recursos escassos é fonte de vantagem competitiva, dar atenção a questões como aquisição de habilidades, gestão do conhecimento e aprendizagem, tornam-se fundamentais (TEECE et al., 1997).

Nesse sentido, o conceito de capacidades dinâmicas, para Teece et al. (1997), é visto como sendo a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender às rápidas mudanças ambientais. Para os autores, as capacidades dinâmicas refletem a habilidade da empresa em construir formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, considerando a dependência de trajetória que, conforme Barney (1991), refere-se à habilidade da empresa em adquirir um recurso por intermédio de uma condição histórica. E desta forma podemos analisar as categorias destes recursos, no quadro 02.

Quadro 02 – Categorias dos recursos

| Grupo de recursos | Escopo | Proprietário | Controle de Recurso |
|-------------------|--|---------------|---------------------|
| Humano | Recursos que são intrínsecos às pessoas, como a sua criatividade, comportamento, educação e habilidades. | Empregados | Empregados |
| Organizacional | Recursos desenvolvido pela empresa (marca, imagem, <i>know-how</i> , cultura, sistemas, estratégia). | Empresa | Empresa |
| Relacional | Recursos externos (fornecedores, clientes, reguladores, parceiros) | Outras partes | Outras partes |
| Físico | Propriedades da empresa (tecnologia, equipamentos, materiais) | Empresa | Empresa |
| Monetário | Dinheiro da empresa | Empresa | Empresa |

Fonte: Pike, Roos e Marr (2005.p.42).

Recursos estratégicos são os principais insumos em estratégia e determinam a habilidade das organizações para competirem efetivamente. (HUGHES; FERRIER, 2008). Segundo Menon et al. (1999), uma estratégia sem os recursos necessários não pode ser implementada. Já Barney (2002), cita que a habilidade para implementar as estratégias é, em si mesmo, um recurso que pode ser uma fonte de vantagem estratégica sustentável. Para Grant (1991), os recursos podem ser

facilmente identificáveis: recursos tangíveis, ou podem ser difíceis de serem avaliados: recursos intangíveis.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 74), os recursos tangíveis “são ativos que podem ser vistos e quantificados” e os recursos intangíveis incluem ativos enraizados na história da empresa e foram acumulados durante o tempo. Seis categorias de recursos são citadas por Grant (1991): financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais e reputação. Para Pike, Roos e Marr (2005), os recursos intangíveis são classificados em três grupos principais: recursos humanos, organizacionais e relacionais e os recursos tangíveis em dois grupos: recursos monetários e físicos.

Mesmo existindo a possibilidade de identificação de uma linha de pensamento comum entre os autores que estudam a VBR, a busca por um conjunto de atributos capazes de caracterizar a condição estratégica de um recurso de modo a conferir à firma uma vantagem competitiva sustentada não conduz a um consenso. Para serem considerados estratégicos, os recursos devem gerar altos níveis de ganhos econômicos e, caso não os gerem, devem ser defensáveis contra a competição. Entretanto, nem todos os recursos têm essa capacidade e, portanto, nem todos os recursos são estratégicos (DIERICKX; COLL, 1989; BARNEY, 2002; GRANT, 1991). Segundo Wernerfelt (1984, p. 172), recursos são “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma”.

Os recursos estratégicos, por sua vez, permitem o sistemático desempenho superior ao longo do tempo no mercado em que a empresa atua e “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, etc. controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade” (BARNEY, 1991, p. 101). Nesse sentido, os recursos estratégicos, base para a abordagem da VBR, são aqueles sobre os quais as empresas devem trabalhar para deter e desenvolver. No entanto, além de não existirem testes para identificar os recursos estratégicos, a VBR não apresenta uma lista desses potenciais recursos (BARNEY, 2001). Nesse momento, surge a questão de como identificar se os recursos são estratégicos ou não. A solução reside na especificação das características que os recursos devem possuir para serem considerada fonte de vantagem competitiva de uma organização. Assim, é imprescindível ressaltar que a VBR trabalha com dois pressupostos fundamentais os quais fornecem base de sustentação a seus argumentos, conforme assegurado

por Barney (2002): a heterogeneidade dos recursos, isto é, os recursos são distribuídos de maneira heterogênea entre as firmas o que explica diferenças em termos de desempenho competitivo (PETERAF, 1993).

Assim, a firma é considerada como um conjunto diferente de recursos tangíveis e intangíveis, ativos que são únicos e que diferenciam uma firma das demais. Portanto, nenhuma firma é igual à outra, porque duas empresas não podem ter tido o mesmo conjunto de experiências, adquirido os mesmos ativos e habilidades, ou ter construído a mesma cultura organizacional. Nesse sentido, uma empresa estará posicionada para o sucesso caso tenha o melhor e mais apropriado estoque de recursos para o seu negócio e estratégia. O outro pressuposto com o qual a VBR trabalha é o da mobilidade imperfeita dos recursos que envolve aspectos de escassez e dificuldade de transferência dos recursos. Em outras palavras, mesmo que os recursos possam ser transferidos, o uso que será feito deles pelas empresas não será o mesmo, uma vez que existem diferenças de alocação, aperfeiçoamento, desenvolvimento e combinação desses recursos.

Diante dessa justificativa da posse de recursos heterogêneos e com mobilidade imperfeita, entende-se a maneira pela qual os recursos podem sustentar vantagem competitiva, um dos tópicos mais importantes da pesquisa em estratégia, segundo Barney (1991). No entanto, os conceitos de heterogeneidade e mobilidade imperfeita dos recursos são um pouco abstratos e, para torná-los mais aplicáveis, quando da consecução de uma vantagem competitiva sustentável, os recursos da firma precisam ser: (a) valiosos, no sentido de potencializar oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo; (b) raros, isto é, tenham pouca disponibilidade, sejam restritos a um pequeno número de empresas, ou não estejam sendo utilizados pelos potenciais competidores; (c) difíceis de imitar, visto que a imperfeita imitabilidade garante que concorrentes não possuam um mesmo recurso valioso e raro; (d) insubstituíveis, não haja um equivalente estratégico. Barney e Hesterly (2004) citam que a capacidade de imitação é um componente importante da VBR. Isso porque, se outras firmas puderem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou um substituto, e ainda puderem fazê-lo a um menor custo, então tais recursos não serão fontes de vantagem competitiva para nenhuma delas. A dificuldade de imitação, segundo Barney (1991), é proveniente de três fatores: (a) condições históricas únicas, ou seja, dependente de desenvolvimentos históricos organizacionais específicos e que levaram a firma ao atual estágio de

desenvolvimento. Diz-se que há elementos *path dependents*, como por exemplo, firmas que passaram por situação de grande turbulência econômica e que, por isso, desenvolveram mecanismos que as permitam enfrentar crises no mercado ou mesmo penetrar mercados menos estáveis; (b) ambiguidade causal, quando as relações de causa e efeito entre os recursos da firma e sua vantagem competitiva não são plenamente compreendidos nem mesmo pela própria firma, dificultando a imitação pelos concorrentes; (c) complexidade social: ocorre quando os recursos e capacidades utilizados por uma empresa para ganhar vantagem competitiva envolvem relacionamentos pessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo. Barney (2002), com o *framework* VRIO (*Value, Rarity, Imitability e Organization*), ampliou a percepção dos recursos e competências distintas como forma de estabelecer vantagem competitiva para as empresas (Quadro 3).

Nesse novo modelo, Barney (2002) mudou a variável insubstituível pela variável organizacional, que se refere à avaliação da empresa quanto a sua capacidade para explorar, em sua totalidade, o potencial competitivo de seus recursos ou não. Barney (1991) mostra que a cultura e estrutura organizacional, e a política de gestão de pessoas podem ser recursos diferenciais da firma, caso obedeçam a estes critérios (VRIO), e responsáveis pelo desenvolvimento de vantagem competitiva. O mesmo autor cita o caso da *Southwest*, empresa de aviação norte-americana que, ao longo de sua história, durante o processo de adaptação ao ambiente e de integração interna, desenvolveu uma cultura organizacional forte, voltada para o trabalho em equipe, bem como formas únicas de gestão de pessoas, que privilegiavam a estabilidade no trabalho e o conceito de comunidade organizacional. Devido às pressões de sua história e seu processo adaptativo, a *Southwest* desenvolveu características únicas, tornando difícil a imitação da sua política de gestão de pessoas.

Quadro 03 - Framework VRIO

| Recursos ou Capacidades | | | | | |
|-------------------------|-------|--------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Valioso? | Raro? | Difícil de Imitar? | Explorado pela empresa? | Implicações competitivas | Performance econômica |

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-------------|--------------------------------|
| Não | -- | -- | Não | Desvantagem | Abaixo da média |
| Sim | Não | -- | -- | Paridade | Equivalente à média |
| Sim | Sim | Não | Não | Temporária | Equivalente e superior à média |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Sustentável | Acima da média |

Fonte: Barney (2002, p. 173).

Assim sendo, conforme Quadro 03, observa-se que para a obtenção de uma performance econômica acima da média, as características que os recursos devem possuir são os presentes no *framework* VRIO e, portanto, eles devem ser valiosos, raros, difícil de imitar e explorados pela organização. Esse *framework* pode ser utilizado para realização de teste de mercado de valor para analisar o potencial dos recursos disponíveis nas empresas como fonte de vantagem competitiva sustentada. Para auxiliar na identificação das características de valor, raridade, não-imitabilidade e organização, Barney (2002) sugere quatro perguntas conforme descritas no Quadro 04. Refere-se a perguntas para auxiliarem na análise das fraquezas e pontos fortes internos de uma firma.

Quadro 04 - Questões para análise das forças e fraquezas de uma firma

- 1- A questão de valor: Os recursos e competências da firma a possibilitam responder a oportunidades e ameaças do ambiente?
- 2- A questão da raridade: Um determinado recurso é controlado apenas por um pequeno número de firmas concorrentes?
- 3- A questão imitabilidade: Firms que não possuem determinado recurso enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- 4- A questão da organização: As demais políticas e procedimentos da firma são organizados para suportar a exploração de seus recursos valiosos, raros e caros de imitar?

Fonte: Adaptado de Barney (2002, p. 175).

Após a aplicação do *framework* VRIO é possível identificar em uma empresa a existência ou não de recursos e competências que são valiosos, raros e difíceis ou caros de imitar e explorados adequadamente através da estratégia da empresa. Em caso positivo, a empresa consegue desfrutar por certo período de um retorno acima da média. No entanto, é importante ressaltar que, tendo em vista a depreciação de todo e qualquer recurso, uma estratégia corporativa efetiva requer investimento contínuo a fim de manter e construir recursos valiosos. Talvez os exemplos de maior

sucesso de melhoramento de recursos são aqueles de empresas que têm adicionado novas competências sequenciadamente, geralmente após extensos períodos de tempo. Este consiste na análise dos recursos utilizados pela empresa sob o ponto de vista das questões de valor, de raridade, de imitabilidade e de organização dos recursos para sustentabilidade da vantagem competitiva.

Os recursos e competências de uma organização são o ponto central na formulação de suas estratégias, devem ser a base para estabelecer sua identidade e a principal fonte de sua lucratividade. A chave para a formulação de uma estratégia é a compreensão da relação entre os recursos, competências, vantagens competitivas e lucratividade. Portanto, o ponto principal é definir estratégias que permitam a sustentação da vantagem competitiva ao longo do tempo, explorando ao máximo cada uma das características únicas da empresa. A próxima seção visa justamente abordar os conceitos de competências.

2.4 Competências

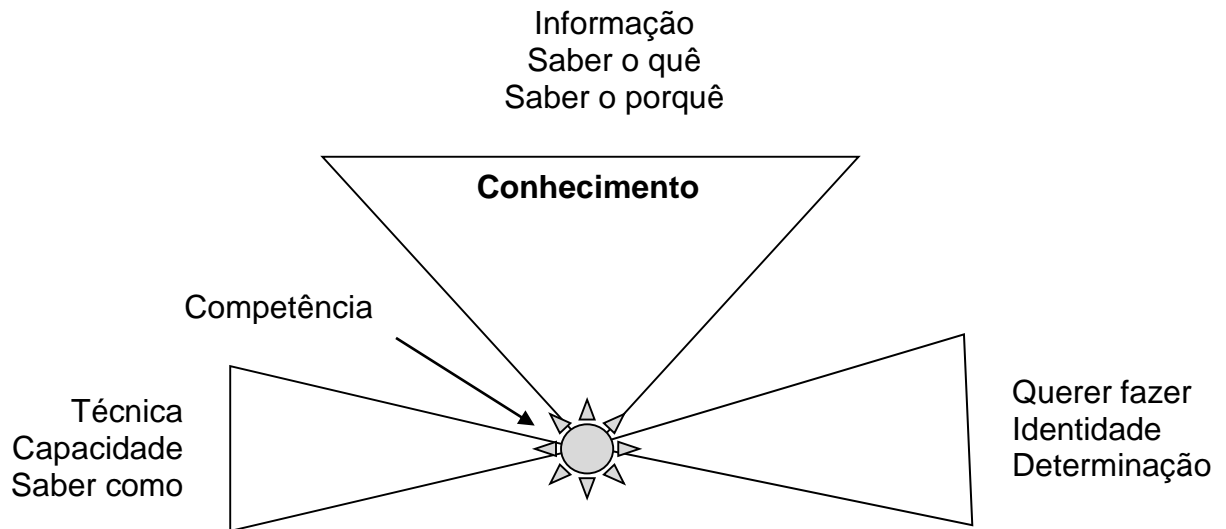
No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT; JAMATI, 1997).

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com os homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas,

mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. Ao definir competência, Zarifian (1996), por exemplo, faz alusão à metacognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para esse autor, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho Zarifian (1996, p. 5), permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Sparrow e Bognanno (1994), ao tratar do mesmo tema, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Existem, ainda, autores que definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para eles, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Para Ropé e Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação. Durand (1998), por sua vez, seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, como mostra a Figura 02.

Figura 02 – As três dimensões da competência



Fonte: Durand (2000).

Nesse caso, como ilustra a figura 02, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito. Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas. Abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico, visto que procuram integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho.

Além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também à equipe de trabalho e à organização como um todo. Zarifian (1996) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (2000) chama a atenção para esse aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes. Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a

uma organização. Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

É possível, portanto, classificar as competências como humanas aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho ou organizacionais aquelas que dizem respeito à organização como um todo. A gestão de competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource Based Management Theory*. Essa teoria argumenta que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996). Essa corrente sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências. Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Um modelo sugerido por Lenaga (1998) tem como passo inicial a identificação do gap (lacuna) de competências da organização.

Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. A intenção é que a organização e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam (STEWART, 1998, p. 84). Nesse sentido, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. Esse processo pode proporcionar a consistência interna

da estratégia (TILLES, 1997, p. 6). Ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional. Seria temerário afirmar que o processo de gestão de competências é do tipo *top-down*, em que as competências essenciais da organização determinam as competências humanas, ou o contrário, que esse processo seria do tipo *bottom-up*, em que estas determinam aquelas.

A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

2.4.1 Competências essenciais

As competências essenciais são a capacidade de integrar recursos e produtos e serviços, ou seja, a competitividade de uma empresa seria determinada pelo alinhamento entre as competências da empresa e a sua estratégia formulada e adotada de maneira a gerar vantagem competitiva.

Prahalad e Hamel (2005, p. 233) determinam as competências essenciais afirmando que:

[...] constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. [...]. Ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor [...], à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais.

A competição pelo futuro tem que ser uma atribuição dos chefes da corporação e não apenas uma responsabilidade dos chefes de cada unidade de negócio, segundo Prahalad e Hamel (2005), as competências necessárias para ter acesso à arena das novas oportunidades podem perfeitamente estar espalhadas por inúmeras unidades de negócios e cabe à corporação reunir essas competências no momento apropriado dentro da organização.

Dado ao portfólio específico de competências da empresa, o ponto central é identificar oportunidades para as quais ela está singularmente posicionada para explorar e para as quais as outras empresas talvez tenham dificuldade de ter acesso.

Bitencourt (2004), analisa a tendência da definição de competências com base nos vários conceitos que apresenta e mostra duas vertentes da evolução no contexto empresarial. No primeiro modelo, destacam-se as questões técnicas e de qualificação profissional. Na outra vertente, há uma reformulação do conceito de qualificação que não compreende a técnica como suficiente para o alcance de competência. A ideologia aqui envolve educação para o trabalho de maneira ampla, e não para uma função específica, o que pode ser aceito como parte da formação de cidadão, desenvolvendo nos trabalhadores e empresa competências gerais e não as tecnicistas. Isto gera desenvolvimento das competências essenciais em decorrência da atitude crítica e reflexiva citada por Bitencourt (2004).

O estado da arte evidencia a existência de duas abordagens sobre competências. Para alguns estudiosos, a identificação das competências surge da estratégia empresarial, passa pela definição das competências organizacionais e desdobra-se em competências funcionais (FLEURY; FLEURY, 2000; RUAS, 2002). Para outros, ocorre de maneira inversa, isto é, a análise das competências de cada profissional forma o portfólio de competências organizacionais e a partir desta definição a organização estabelece a sua estratégia.

Observa-se que não há um consenso na definição de competência entre os autores: Prahalad e Hamel (2005); Bitencourt (2004) e Fleury e Fleury (2000), assim como em qual abordagem iniciar, ou seja, individual ou organizacional. Constata-se que há uma relação íntima entre essas abordagens, visto que as organizações não sobrevivem sem a expertise das pessoas e as pessoas, por sua vez, sem a das organizações. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter o diferencial competitivo no longo prazo e contribuindo para as competências essenciais no desenvolvimento da organização. Dessa forma, acredita-se que as empresas desenvolvem vantagem competitiva ou diferencial competitivo, que para Porter (1986) é uma ou um conjunto de características que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagens no mercado.

Sparrow e Bognanno (1994), ao tratarem de competências essenciais, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e as aprendizagens permanentes. Segundo esses autores, competências

representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa. Existem, ainda, autores que definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para eles, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Para Ropé e Tanguy (1997), um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

A dimensão estratégica das competências refere-se à organização e está apoiada no conceito de *core competence* ou competência essencial desenvolvida por Prahalad e Hamel (2005), segundo esses autores, as competências essenciais objetivam as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado.

Uma definição de competências essenciais é “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes” (PHALAD; HAMEL, 2005, p. 229), aspecto fundamental para a competitividade e conseqüentemente para a sobrevivência da organização. As *core competence* na concepção de Prahalad e Hamel (1990), devem possuir três características fundamentais:

- Devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- Devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;
- E, devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Prahalad e Hamel (2005) diferenciam, dessa forma, competências organizacionais e competências essenciais. A partir dessa distinção, diversos autores criaram conceitos e tipos de competências organizacionais. Ruas, Antonello e Boff (2005), analisando o conceito de competência essencial de Prahalad e Hamel, e procurando adaptar a uma realidade mais abrangente e que também pudesse englobar pequenas e médias empresas e não somente as líderes de mercado, propõem os seguintes conceitos:

- Competências organizacionais: são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e ou atendimento, nos quais estão

incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes:

- Competências organizacionais básicas: são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;
- Competências organizacionais seletivas: são competências coletivas que geram diferenciação. Este conceito segue o mesmo princípio de *core competence*.

A roda de estratégia competitiva desenvolvida por Porter (1986), ilustra que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Essa ferramenta, segundo o autor, é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa em uma única página, conforme a Figura 03.

Figura 03: Roda de estratégia competitiva de Porter



Fonte: Porter (1986, p. 11).

No centro da roda, estão às metas da empresa, que são sua definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos e não econômicos. Os

raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas, sob cada tópico da roda, deve-se obter, com base nas atividades da empresa, uma sucinta declaração das políticas operacionais básicas nesta área funcional. A figura ilustra a importância de a organização estabelecer claramente suas diretrizes organizacionais e alinhar os recursos disponíveis e as competências essenciais da empresa.

Desta forma, competências essenciais são capacidades que se caracterizam como valiosas e únicas sob o ponto de vista de clientes, e também difíceis de serem imitadas e insubstituíveis na opinião de competidores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Competências essenciais podem ser compreendidas como conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, que são desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem, e que constituem fontes de inovação, criação de valor para os clientes e do desenvolvimento da vantagem competitiva da organização (LEI; HITT; BETTIS, 2010).

Essas definições consideram três aspectos fundamentais: primeiro, assume que competências essenciais podem ser conjuntos de conhecimento tácito e explícito, e que há conversão entre conhecimento tácito e explícito de acordo com o modelo SECI (que abrevia Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) apresentado em Nonaka e Takeuchi (2004); segundo, considera que o conhecimento é criado inicialmente na mente dos indivíduos e em seguida expandido e cristalizado nos níveis coletivos de grupos e organizacionais, seguindo, portanto, os processos do ciclo espiral de criação do conhecimento; e terceiro, compreende que as competências essenciais e, portanto, os conjuntos de conhecimentos na organização, são desenvolvidos principalmente por meio das habilidades organizacionais, abrangendo as habilidades de cognição, inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional. A inclusão do conhecimento explícito na definição de competências essenciais se mostra necessária, uma vez que a expansão do conhecimento do nível individual para o coletivo na organização depende essencialmente das conversões entre o conhecimento tácito e explícito, atendendo aos quatro modos de conversão, definidos pelo modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 2004). Assim, o conhecimento explícito pode ser considerado difícil de ser imitado, quando a sua adoção e uso na organização dependem, por exemplo, de fatores culturais e de outros conjuntos de conhecimento tácito.

2.5 Vantagem competitiva

Vantagem competitiva refere-se à posição singular ocupada pela organização no mercado, procedente de estratégias que não podem ser copiadas pelos concorrentes e que permitem à empresa usufruir benefícios duradouros (COYNE, 1986; PORTER, 1986). A extensão temporal do efeito desses benefícios depende, segundo Barney (1991), da dinâmica estrutural do setor econômico em que a empresa está inserida. Mudanças no ambiente competitivo podem transformar o que era fonte de vantagem competitiva em algo não mais valioso para a organização, levando ao término da vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Para Grant (1991), Os lucros que as empresas obtêm por meio das capacidades, as quais podem ser a base para a definição de suas estratégias, dependem de três fatores, sendo eles as habilidades de estabelecer vantagem competitiva; a sustentação da vantagem competitiva; e a apropriação dos retornos da vantagem competitiva. De acordo com o autor, para que o recurso estabeleça uma vantagem competitiva, é necessário estar presente duas condições: escassez e relevância. Se um recurso é amplamente disponibilizado dentro de uma indústria, é provável que estes sejam essenciais para competir, mas não será um aspecto suficiente para a obtenção de vantagem competitiva. Isso justifica a necessidade de que o recurso seja escasso no mercado para que ele possa ser fator de obtenção de vantagem competitiva. Com relação à relevância, para a obtenção da vantagem competitiva, além do recurso estar escasso no mercado, ele precisa também estar relacionado a um ou mais fatores chaves para o sucesso dentro de uma indústria. Em resumo, o recurso, sob o aspecto da vantagem competitiva, precisa auxiliar a empresa na criação de valores para os seus consumidores.

Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva somente pode ser sustentada se a capacidade de criar vantagens é suportada por recursos estratégicos, os quais devem possuir as seguintes características: (a) valiosos, de forma a explorar oportunidades e/ ou neutralizar ameaças no ambiente da organização; (b) raros entre os atuais e potenciais concorrentes; (c) imperfeitamente imitáveis, decorrente de pelo menos uma das seguintes razões: dependência de trajetória para obtenção do recurso (condições históricas de aquisição), causalidade ambígua na relação entre o recurso e a vantagem competitiva (quando ambos não são devidamente compreendidos) ou

pela complexidade social do recurso; e (d) não devem possuir substitutos equivalentes detentores dos atributos anteriores.

Dierickx e Cool (1989), asseguram que os ativos (ou recursos) somente geram vantagem competitiva caso sejam não imitáveis, não substituíveis e não comercializáveis. Sobre esse último elemento, os autores afirmam que a aquisição de ativos comercializáveis no mercado de fatores não traz a vantagem competitiva sustentável, exatamente pela possibilidade de serem adquiridos pelos concorrentes. Somente os ativos desenvolvidos e acumulados internamente seriam capazes de proporcionar aquele tipo de vantagem, como é o caso da reputação, confiança dos *stakeholders* na empresa e a lealdade dos clientes. Dessa maneira, o desafio dos administradores é identificar, desenvolver, proteger e explorar esses tipos de recursos.

Quanto à seleção e acumulação de recursos, estes dependem da estrutura de decisões da empresa e dos fatores estratégicos externos, determinando quais recursos são escolhidos, como podem ser desenvolvidos, adquiridos, utilizados e depreciados (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; OLIVER, 1997). Os fatores estratégicos externos representam, basicamente, o poder de barganha dos comparadores e fornecedores, o grau de competição do ramo econômico e a estrutura de mercado. O processo decisório é guiado pela racionalidade econômica em busca da efetividade e dos ganhos anormais por intermédio dos recursos (OLIVER, 1997).

As propostas para a obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996); gestão de competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990; SANCHEZ; HEENE, 1997); acumulação do saber (ARRÈGLE, 1995; WRIGHT; VAN; BOUTY, 1995) e gestão do capital intelectual (STEWART, 1998). Percebe-se, nessas proposições, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996). Essa corrente sugere, ainda, que

a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado ao desenvolvimento da metodologia utilizada no estudo, elencando as seguintes etapas: descrição do método; definição do campo de atuação e o instrumento que será utilizado para coleta de dados. No decorrer deste capítulo serão mencionados os detalhes de cada etapa da pesquisa.

3.1 Descrição do método

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, e através de um estudo de caso único, analisou os recursos estratégicos e as competências essenciais, da vinícola Casa Valduga na unidade de Encruzilhada do Sul, bem como, a importância e o modo de como se estabelece a articulação entre as competências, estratégias e práticas organizacionais da vinícola, reconhecida pela crescente atuação no cenário nacional e internacional.

De acordo Yin (2005), como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum nas áreas de psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, educação, enfermagem e planejamento comunitário e na administração, pois possibilita a visualização de várias possibilidades sobre o assunto investigado.

A utilização desse método justifica-se, em função da pesquisa ter sido realizada em uma única empresa. Ainda de acordo Yin (2005), o caso representativo tem como objetivo capturar as circunstâncias ou condições do cotidiano. A empresa selecionada atua no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul.

O estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Para se discutir o método, três aspectos devem ser considerados: a natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método (MALHORTA, 2006).

O caráter da pesquisa é exploratório, atendendo o tema “recursos estratégicos e competências essenciais no setor vitivinícola” e por necessitar de mais estudos

empíricos e maior aprofundamento teórico, justifica-se assim a escolha da empresa que apresenta resultados de crescimento de lucratividade e notoriedade no mercado interno e externo.

Segundo Gil (1995), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório. Mediante os objetivos e finalidades desse estudo, do ponto de vista da abordagem, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza descritiva, compreendendo a realização de entrevista com os gestores. Para Miles e Huberman (1994), a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos.

A primeira fase consistiu em delimitar a unidade que constitui o caso, o que exigiu habilidade do pesquisador para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo. A segunda fase foi executada por meio de entrevistas feitas com questionário semiestruturado (Apêndice A), visita e conhecimento dos vários setores, departamentos da empresa (administração e produção), anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários e após realização de entrevistas e, análise de documentos. A terceira fase é, representada pela seleção, análise e interpretação dos dados. A seleção dos dados considerou os objetivos da investigação, seus limites e um sistema de referências para avaliar quais dados foram úteis ou não. Somente os selecionados foram analisados. Foram definidos antecipadamente o plano de análise e consideradas as limitações dos dados obtidos, sobretudo no referente à qualidade da amostra. A quarta foi destinada para elaboração da análise e conclusões das entrevistas. Os dados obtidos foram tratados de acordo com sua coleta. As transcrições de todos os dados coletados através das fontes primárias e secundárias, foram feitas mediante a técnica da análise de conteúdo (FLICK, 2004; RICHARDSON, 1999).

A seguir são apresentadas as quatro fases da aplicação do estudo de caso da vinícola Casa Valduga.

3.2 Definição do campo de investigação, coleta de dados e instrumento de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na unidade da vinícola Casa Valduga, localizada em Encruzilhada do Sul, cuja escolha decorreu dos seguintes critérios: percepção e reconhecimento do potencial da empresa como um caso apropriado para gerar um aprofundamento no conhecimento sobre o tema abordado; conhecimento prévio e acesso do pesquisador junto à empresa; e por fim, a opção por uma empresa que possibilitará novas perspectivas de estudos, considerando os estudos sobre o tema proposto a nível local e regional.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com gestores da empresa. Como fonte de dados secundários pode-se citar as pesquisas de dados secundários. Na fase de coleta também foram explorados, a caracterização da empresa e as fases de crescimento da Casa Valduga, no intuito de destacar a importância da dependência de trajetória na consolidação e desenvolvimento dos recursos e das competências da organização.

A pesquisa de campo e a análise dos dados coletados foi realizado a partir das entrevistas qualitativas e do referencial teórico apresentado. As análises seguem a estrutura proposta pelos objetivos específicos que foram operacionalizados pelas perguntas de pesquisa. Conforme Mattos e Lincoln (2005), na entrevista semiestruturada o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos. A entrevista tem relativa flexibilidade. As questões não precisam seguir a ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista, mas, em geral, a entrevista seguiu conforme o roteiro que se encontra planejado.

As questões norteadoras das entrevistas buscaram responder aos objetivos propostos no estudo, utilizando-se também de forma sintética, os conceitos descritos na revisão teórica. Como objetivo geral, pretende-se identificar e analisar, através da visão dos entrevistados, os recursos estratégicos, as competências individuais dos gestores entrevistados e as competências essenciais da organização.

Um teste piloto foi aplicado, no período de abril de 2015, com gestores administrativos da Unidade de Encruzilhada do Sul, com a finalidade de identificar as dificuldades com o instrumento e desenvolver melhorias. Cabe ressaltar que cada bloco contemplou um objetivo da pesquisa. As informações obtidas do questionário

foram organizadas em quatro blocos conforme abaixo, e o roteiro para entrevistas pode ser conhecido no Apêndice A. Após a adaptação do roteiro, foram realizadas duas entrevistas, no período de agosto e setembro de 2015, com o Sócio da Empresa e o Diretor Geral, foram gravadas e após transcritas para posterior análise, tendo como referência quatro blocos de investigação, os quais se relacionam com os objetivos específicos.

Bloco 01 – Perfil dos entrevistados

Identificação, grau de instrução, cargo que ocupa, tempo de atuação na organização, tempo de experiência na área.

Bloco 02 – Recursos estratégicos

Identificação dos recursos estratégicos da Casa Valduga, controle de recursos, vantagem competitiva, formas de avaliação dos recursos estratégicos.

Bloco 03 – Competências individuais e gerenciais

Identificação das competências demandadas, relacionadas ao desenvolvimento das competências individuais e gerenciais.

Bloco 04 – Competências essenciais

Competências essenciais da organização, competências que diferenciam a empresa da concorrência, competências que podem tornar a organização competitiva, elementos necessários para manter a empresa competitiva, requisitos para manter e ampliar as competências essenciais, formas de avaliação das competências essenciais da organização, *feedback* do mercado consumidor das competências essenciais.

As entrevistas foram posteriormente analisadas qualitativamente, com base na análise de conteúdo, o que permitiu identificar os recursos e às competências acima.

4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VINÍCOLA NO BRASIL E DA EMPRESA

O setor vitivinícola brasileiro, desde o final da década de setenta, vem intensificando os esforços produtivos e tecnológicos objetivando a melhoria na qualidade de seus vinhos. Muitos destes já estão sendo reconhecidos em concursos internacionais. Neste contexto, vale destacar as premiações indicadas pela Associação de Enólogos do Brasil (AEB) em 2005, 34 medalhas de ouro, 67 de prata, 20 de bronze e 24 diplomas. Além disso, tem destaque o aumento de 450% nas exportações, no período de 2000 a 2005. Assim, se o desempenho no mercado externo tem melhorado gradativamente, por outro lado a concorrência com os importados no mercado interno é fonte de reais preocupações.

Segundo Protas (2006), as empresas brasileiras vêm se deparando com os problemas de restrições de capacidade, as quais associadas com às fragilidades estruturais, limitam o aproveitamento de suas potencialidades. Um dos principais desafios a ser enfrentado pelo o setor nacional é o gerenciamento da equação preço versus qualidade, onde um melhor equilíbrio desta relação proporcionaria um incremento na competitividade frente aos vinhos importados.

Segundo os dados da União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA (2015), 71% dos vinhos finos consumidos em 2006 foram importados, sendo que 59% foram procedentes do Chile e da Argentina.

Tabela 01 - Evolução da participação dos vinhos importados comercializados no país

| Ano/Produto | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nacional | 28702 | 25439 | 23211 | 21864 | 24843 | 25085 |
| Importado | 28015 | 24184 | 26799 | 36070 | 37495 | 46371 |
| Total de Viníferas | 56717 | 49623 | 50010 | 57934 | 62338 | 71456 |
| Particip. Imp. Total (%) | 49,4 | 48,7 | 53,6 | 62,3 | 60,15 | 64,89 |

Fonte: Adaptado de Mello (2014. p.275).

Observando os dados da tabela 1, pode-se verificar que o produto nacional teve uma variação média negativa anual de 2,65%, enquanto que o produto importado aumentou em média 10,6% ao ano, no período. Cabe destacar que o decréscimo

ocorrido no ano de 2002 foi ocasionado por problemas de retração da economia, desvalorização da moeda e queda geral no consumo, o que dificultou a entrada dos importados (MELLO, 2014). Se os dados apontam as dificuldades para o produto nacional, parte da perda da competitividade pode estar vindo não por consequência de problemas de qualidade, mas por conjunturas de mercado que desfavorecem a competitividade do vinho nacional. Entre estas, a tributação média de 45% incidente sobre a cadeia vitivinícola brasileira prejudica o desempenho do vinho fino nacional frente aos importados do Mercosul, pois estes entram no mercado nacional com taxas de tributação de 20% em média (BRUCH; FENSTERSEIFER, 2005).

Além disso, outro desafio a ser enfrentado é potencializar o aumento do consumo per capita no Brasil. Segundo as estimativas de Mello (2014), este ficou em torno de 1,91 litros per capita no ano de 2006. Este valor é considerado relativamente baixo para o potencial do mercado brasileiro. Segundo as estimativas do Programa Estratégico Visão 2025, este poderá atingir, no ano de 2025, o montante de 9 litros de vinho per capita ao ano (PROTAS, 2014).

O Programa Estratégico Visão 2025 estabelece diretrizes, metas e ações fundamentais para o desenvolvimento ordenado do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul nas próximas duas décadas. É importante esclarecer que as estratégias de desenvolvimento do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul repercutem em toda a vitivicultura brasileira. O projeto original foi realizado entre o IBRAVIN e o SEBRAE-RS entre 2005/2006 e teve em sua fase de planejamento a coordenação técnica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O Programa Visão 2025 é fruto do diligente trabalho de centenas de especialistas e dezenas de entidades que contribuíram ao longo de 18 meses com tempo e ideias nos diversos workshops, seminários e entrevistas realizados pela equipe de projeto. A participação da equipe técnica da Embrapa Uva e Vinho na elaboração do Programa Visão 2025 foram fundamentais (IBRAVIN, 2014).

De acordo ainda com a Ibravin (2014), os desafios do programa são: (1) Desenvolver um programa de ações promocionais sistemáticas que estimulem uma mudança cultural em direção ao consumo de vinho no Brasil. (2) Pesquisar e compreender de forma aprofundada o mercado consumidor Brasileiro. (3) Aperfeiçoar o foco estratégico da indústria e da viticultura em direção a produtos de qualidade superior; foco na qualidade das uvas é fundamental. (4) Criar uma imagem clara do Vinho Brasileiro, que permita aos consumidores uma escolha sensata e bem

informada. (5) Eliminar barreiras ao consumo regular e saudável sejam elas climáticas, culturais, de conhecimento, de preço, de sentimento antialcoolismo, ou outras. (6) Incorporar e difundir as melhores práticas de produtividade e qualidade de forma a manter produtos consistentes e confiáveis no mercado. (7) Explorar e promover intensivamente os produtos *Premium* e de excelência do setor, tais como os espumantes, carreando benefícios de imagem para os demais. (8) Aperfeiçoar e ampliar o relacionamento com o varejo em todos os níveis. (9) Organizar uma estrutura de “inteligência competitiva” visando o monitorar e analisar sistematicamente o ambiente competitivo e a eficácia das estratégias de marketing empregadas pelo setor. (10) Aperfeiçoar o sistema de distribuição aumentando a disponibilidade de produtos em todas as praças e pontos, explorando a logística como fator de vantagem competitiva. (11) Maximizar relacionamentos com agentes em todos os níveis de governo. O programa compreende projetos e subprojetos nas áreas de: mercado, legislação, tecnologia, gestão e logística.

O setor da vitivinicultura brasileira está em transformação, assim como todos os setores industriais. Sendo uma atividade importante para a sustentabilidade da pequena propriedade no Brasil e tem se tornado também importante no desenvolvimento de algumas regiões, na geração de emprego em grandes empreendimentos que produzem uvas de mesa e uvas para processamento. Na principal região produtora de uvas no Brasil, a Serra Gaúcha, a vitivinicultura está fortemente ligada ao turismo. Nos últimos anos, por um lado, a crise econômica mundial, associada ao ingresso de outros países no mercado, dificultou as exportações de uvas de mesa do Vale do São Francisco; por outro, o excesso de oferta de vinhos no mercado internacional, associado ao aumento do poder aquisitivo dos brasileiros, tem facilitado o ingresso de vinhos importados no país, influenciando fortemente o desempenho da vitivinicultura brasileira. O Brasil tem desenvolvido uma capacidade excepcional para a produção de vinhos de qualidade. Atualmente o país é considerado uma das melhores regiões no mundo para o cultivo de uvas destinadas a produção de vinhos espumantes.

4.1 Produção e consumo no Rio Grande do Sul

No Rio Grande do Sul, a prática vitivinícola iniciou nas décadas finais do século XIX, em uma atividade de importância econômica para o estado.

O cenário atual da vitivinicultura gaúcha permite constatar que a atividade permanece como uma das mais importantes para a economia do estado rio-grandense, principalmente quando se observa o número de pessoas empregadas na cadeia, o valor dos impostos gerados, as exportações realizadas e as ações correlatas proporcionadas por esta atividade produtiva. Cabe destacar, por exemplo, em relação ao dinamismo, as atividades de turismo, as quais “caminham e se organizam” conjuntamente com a vitivinicultura, principalmente na região da Serra Gaúcha, onde está localizado o principal polo de desenvolvimento da cadeia no Rio Grande do Sul. Por isso, atualmente fala-se muito nas atividades de enoturismo.

A vitivinicultura é reconhecida historicamente como atividade econômica do povo gaúcho, com mais de um século de relevância econômica e social principalmente na Região da Serra Gaúcha e ainda hoje permanece como uma importante atividade para o estado do RS. No que se refere aos valores monetários gerados pela cadeia gaúcha, estimativas do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) destacam que a cadeia apresenta um faturamento ao redor de 1,5 bilhões de reais por ano.

De acordo com estimativas de profissionais vinculados a entidades organizacionais, a cadeia vitivinícola gaúcha emprega ao redor de 100 mil pessoas. São trabalhadores vinculados à produção e comercialização de insumos, produtores de uva, vinicultores, além de segmentos que produzem vinhos e outros derivados, profissionais vinculados à distribuição dos produtos, entre outros. A maior parte dos profissionais que trabalha na cadeia está ligada à produção de uva (viticultores), onde se estima que no estado existam atualmente entre 15 e 16 mil propriedades com plantio de vinhedos, distribuídos em cerca de 150 municípios. Esse número extremamente elevado é responsável, entre outros motivos, por colocar a uva como a principal cultura frutífera do estado, tanto em nível de hectares plantados como nos totais produzidos, de acordo com dados da Associação Rio-Grandense de

Empreendimentos de Assistência Técnica do Estado do Rio Grande do Sul (EMATER/RS, 2014).

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007), o RS possui cerca de 42.450 hectares de área plantada de vinhedos, o que corresponde a 58% do total de áreas do país. No que se refere à produção de uva, foram produzidas mais de 610 mil toneladas naquele ano, o que correspondeu a 49% da totalidade nacional. Já a agroindústria vitivinícola gaúcha envolve atualmente cerca de 700 estabelecimentos, incluídos tanto as vinícolas como as cooperativas, vinagrarias, cantinas familiares, entre outras.

Quanto ao tamanho desses empreendimentos, destacam-se a grande maioria de micro e pequenas empresas, algumas médias e três empresas que podem ser consideradas como grandes, de acordo com classificação de (DOLABELLA, 2006). A produção de vinhos gaúcha é responsável por cerca de 90% da totalidade brasileira, segundo estimativas das principais entidades organizacionais do estado e do Brasil.

A preponderância gaúcha na produção de vinhos e outros derivados no âmbito do país são explicados, principalmente, pela presença das principais agroindústrias brasileiras no estado. Dentre elas destacam-se a Cooperativa Vinícola Aurora, Cooperativa Vinícola Garibaldi, Tecnovin, Vinícola Salton, Vinícola Casa Valduga, entre outras. Tratando-se de exportação, o RS é o estado-líder do país na venda de derivados para outros países. Destacam-se, nesse sentido, o suco de uva (8,6 milhões de litros exportados) e os vinhos (quase 2,8 milhões de litros), com ênfase nesse último para os finos, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (SISTEMA ALICE, 2014). Já as vendas externas de espumantes foram praticamente irrelevantes no mesmo ano, quando atingiram apenas 79 mil litros.

Ao se verificar a importação de produtos vitivinícolas, nota-se que o estado é um grande importador de vinhos (exclusivamente os finos, nesse caso), com compras externas de mais de 3,6 milhões de litros em 2005. Os elevados números gaúchos acompanham uma tendência brasileira, que importou em 2005 quase 38 milhões de litros da bebida. Entretanto, enquanto as importações gaúchas se mantêm com valores razoavelmente estáveis desde o ano 2000, as importações brasileiras tiveram um acréscimo de mais de 28% no período 2000-2005. Quanto às importações de espumantes pelo estado do RS, essas também foram relevantes, com cerca de 960 mil litros em 2005, de acordo com a mesma fonte. Por fim, quando se observa a

importância da vitivinicultura para as diversas regiões produtoras gaúchas, peculiaridades são apresentadas.

Na Região Nordeste do RS (incluindo-se as três maiores regiões em quantidade de hectares, ou seja, Caxias do Sul, Guaporé e Vacaria), a produção de uva é baseada em pequenas propriedades rurais, com média de 15 hectares por área total e disponibilidade média de quatro pessoas por propriedade para trabalhar no cultivo das uvas. A microrregião de Caxias do Sul, em 2012, foi responsável por 80,22% da área vitícola do estado e, no período 2003-2012, apresentou uma taxa média de crescimento de 1,94% ao ano, embora no último ano tenha ocorrido redução na área de 2,11%. Essa microrregião havia crescido 3,48% ao ano, no decênio 1995-2004. Certamente nessa região não há perspectiva de aumento de área, devido a vários fatores: pouca disponibilidade de áreas úteis, falta de mão-de-obra no campo, restrições quanto à legislação ambiental e trabalhista e outras opções de negócio, conforme o Cadastro Vitícola de 2012.

A possibilidade de fixação do homem no meio rural, proporcionada esta modalidade de vitivinicultura, cuja dinâmica é dada pelas pequenas propriedades e pelo uso intensivo de mão-de-obra familiar, acabou contribuindo para a conformação de um elevado padrão de desenvolvimento social (melhor distribuição de renda) nessas regiões, comparativamente a outras regiões gaúchas. Nas áreas mais recentes de plantio de uva no RS, a produção destaca-se por utilização de pouca mão-de-obra (com exceção das regiões de Uruguaiana e Quaraí), visto que a exploração empresarial nesses casos é caracterizada pelo uso de grandes áreas de parreirais de variedades viníferas, o que acaba por requerer processos intensivos de mecanização. Nesse caso, destacam-se as regiões da Serra do Sudeste, Campanha Meridional e Campanha Central. Mesmo que se utilize pouca mão-de-obra, a vitivinicultura nessas regiões (inserida dentro da chamada “Metade Sul” do RS) é um fator de dinamização das economias locais, visto se tratar de regiões com os piores índices de desenvolvimento econômico do estado, com uma indústria pouco dinâmica e um setor agropecuário pouco diversificado. Assim, a atividade acaba sendo uma das alternativas para a retomada do crescimento e desenvolvimento econômico das referidas regiões.

O Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul de 1995-2014 registra que existem no Estado 12.829 propriedades que cultivam e vendem uva para processamento, as quais ocupam uma área total de 27.986,97 ha com vinhedos, sendo 4.792 ha com

variedades viníferas (17,12%); 22.777 hectares com variedades americanas e híbridas (81,38%) e 417 ha com viveiros de porta-enxertos e coleções (1,5%). Além desta área, existem no Estado mais 2.118 propriedades com uma área de vinhedos de 2387 ha cuja produção destina-se ao mercado de consumo in natura e autoconsumo. No período de 1995 a 2000, verificou-se um incremento de 2,5% ao ano na área cultivada com videiras, sendo que, nos últimos três anos as cultivarem que tiveram maior aumento de área na Região da Serra Gaúcha foram: Bordô (544,95 ha); Niágara Branca (205,42 ha); Couderc (188,02 ha); Jacquez (144,63 ha); Cabernet Sauvignon (130,83 ha) e Merlot (111,86 ha). Neste período, também registrou-se um aumento na área de viveiros de porta-enxerto da ordem de 317,77 ha (Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul - 1995/2000, 2001). Segundo pesquisa realizada pela Embrapa Uva e Vinho em 1995, o número de pessoas residentes nas propriedades vitícolas era de 46.334, assim distribuídas de acordo com a faixa etária: 7,69% com 10 anos ou menos; 9,56% entre 11 e 18 anos; 69,20% entre 19 e 60 anos e 13,56% com mais de 60 anos. (MELLO, 1999).

Outro aspecto fundamental que realça a importância da vitivinicultura para as regiões gaúchas, especialmente no caso da Serra Gaúcha, é o dinamismo correlato proporcionado pelas atividades da cadeia, principalmente àqueles referentes ao enoturismo. De acordo com a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - Aprovale (2014), o enoturismo é “um segmento da atividade turística que se fundamenta na viagem motivada pela apreciação do sabor e aroma dos vinhos e das tradições e tipicidade das localidades que produzem esta bebida”. Vinculado em grande parte ao gastroturismo baseado na origem italiana.

4.2 Caracterização da empresa

Em 1875, Marco Valduga imigrou com sua família da província de Trento, na Itália, para o Rio Grande do Sul, Brasil. Ao estabelecer-se na Serra Gaúcha, tornou-se produtor de milho, trigo e uva. Ao longo de muitos anos, a família Valduga produziu vinhos para consumo próprio e forneceu uvas para vinícolas da Serra Gaúcha. Os descendentes de Marco Valduga se espalharam pela região. Em 1973, um dos descendentes do pioneiro, Luiz Valduga, decidiu fundar, em sua propriedade, a vinícola Casa Valduga. Em seus primeiros anos de atividade, a Casa Valduga fabricava vinhos para a venda a granel para outras vinícolas da região. Somente no fi

m da década de 1980, com a crise que afetou o setor vitícola, a Casa Valduga passou a engarrafar e distribuir seus vinhos.

A empresa possui as diretrizes estratégicas bem definidas, conforme LUZ (2012): Missão: Oferecer ao consumidor, vinhos, espumantes e serviços de alta qualidade, desenvolvendo oportunidades de negócios, proporcionando prestígio e experiências inovadoras, em um ambiente familiar e com sustentabilidade.

Visão: Ser reconhecida como a melhor vinícola brasileira capaz de superar todas as expectativas na elaboração de vinhos e espumantes ícones.

Valores:

Ética;

- Qualidade Autêntica;
- Inovação constante;
- Reinvestimento;
- Ambiente/trabalho familiar
- Elaborar produtos de excelência;
- Determinação;
- Responsabilidade social;
- Excelência com simplicidade;
- Valorização das pessoas e do trabalho em equipe.

Em meados da década de 1990, Juarez Valduga, um dos proprietários da Casa Valduga, e Adriano Miolo, da vinícola Miolo, também sediada no Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, se puseram de acordo quanto à necessidade de investir na melhoria da qualidade dos seus vinhos e no desenvolvimento do potencial enoturístico do Vale dos Vinhedos, mas perceberam que não bastavam investimentos isolados nas suas vinícolas. Os dois, então, empenharam-se em convencer outros produtores a se unirem, inclusive oferecendo suporte técnico e compartilhando informações para estimular o desenvolvimento da região. Assim, em 1995, foi formada a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale) pelas vinícolas Casa Valduga, Miolo, Dom Cândido, Don Laurindo, Cordelier e Vinhos 15 da Graciema. Segundo a diretora comercial da Casa Valduga, procurou-se fazer com que todas as vinícolas da região se envolvessem com a associação e pudessem crescer juntas.

Em 1996 uma grave crise enfrentada pela Cooperativa Vinícola Aurora, a vinícola maior e mais importante do Brasil, também sediada na região, abriu espaço no mercado para o fortalecimento de pequenas vinícolas familiares, entre elas a Casa Valduga. Nesse mesmo ano, a entrada no comando da Casa Valduga do filho de Luiz Valduga, João, enólogo e ex-pesquisador da Embrapa, fez com que a empresa deslanchasse.

No período de 1996 a 2008, a empresa embarcou em um projeto de internacionalização guiado pela busca de qualidade, recebendo mais de 100 premiações nacionais e internacionais. Desenvolveu suas atividades de exportação e adquiriu um vinhedo na Argentina, além de alugar uma vinícola naquele país. Posteriormente fez parcerias com produtores do Chile e de Portugal. Em 2008, inaugurou a Dominus do Brasil, em Garibaldi, Rio Grande do Sul, com o objetivo de deixar na Casa Valduga, no Vale dos Vinhedos, apenas os produtos de alto valor agregado. Anexa à vinícola no Vale dos Vinhedos, a empresa inaugurou uma cave de elaboração de espumante pelo método Charmat em 2008. Além dos vinhos de mesa, vinhos finos, espumantes, sucos de uva e brandy, também são produzidos na Serra Gaúcha vinagres balsâmicos, geleias e doces pela Casa de Madeira, marca pertencente à Casa Valduga. Esses produtos têm sua comercialização focada em lojas especializadas, hotéis e restaurantes. Parte significativa da receita da Casa Valduga também é proveniente do complexo enoturístico construído no Vale dos Vinhedos, denominado Villa Valduga. Este complexo oferece ao turista não só visita à vinícola e degustação dos produtos, mas também pousadas, jardins temáticos e restaurantes, em meio à fabricação dos vinhos (SEBRAE, 2012).

A empresa possui hoje 60 hectares de terras, dos quais 45 plantados com uvas no Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves. Já em Encruzilhada do Sul, são 200 hectares de produção. Os novos parreirais são conduzidos pelos sistemas de espaladeira e lira, que favorecem a exposição dos cachos ao sol, o que é muito benéfico para o futuro vinho.

A atuação da empresa hoje ocorre exclusivamente no mercado interno. Porém, há dois anos tem investido na inserção de seus vinhos no mercado internacional, tendo participado da *London Fair* (Feira de Londres) na Inglaterra e da *Vinexpo - The International Wine and Spirits Exhibition* (Exibição Internacional de Vinhos e Destilados) em Nova York no ano de 2002. Este ano, participa da Viva Vinho em São Paulo e da VinItaly (Feira internacional de vinhos e derivados), na Itália. Outro

investimento de marketing da Casa Valduga é a participação em concursos nacionais e internacionais, dos quais tem recebido diversos prêmios desde 1995.

A Vinícola participa também de um consórcio juntamente com outras quatro vinícolas da Região da Serra Gaúcha, o qual enfrenta disparidades entre as vinícolas, já que três delas não possuem a Indicação Geográfica – área geográfica delimitada por montanhas, que se caracteriza por semelhanças de clima, solo e insolação. A Casa Valduga faz parte das vinícolas que possuem a Indicação Geográfica, já que a mesma foi designada ao Vale dos Vinhedos.

O mercado mais vislumbrado é a União Européia, onde a Casa Valduga acredita que teria grande competitividade, devido ao fato de ter um produto diferenciado para os consumidores, que se mostram receptivos a novidades. Porém, as barreiras deste bloco econômico aos produtos brasileiros são realmente fortes, inibindo e atrasando as exportações da empresa para este mercado.

A empresa Casa Valduga é estruturada pelos seus proprietários, gestores e técnicos, que elaboram as estratégias de desenvolvimento da empresa, os principais fatores são informados pela Casa Valduga são:

Controle Estratégico: Vários são os fatores que determinam o controle estratégico da organização, isto é, as áreas de vantagens competitivas sustentáveis de seu negócio. Pode-se, no entanto, apontar três: Primeiro é ter terra com clima favorável para adaptação dos variedades de uvas, plantados de forma a receber a maior insolação possível (reconversão dos vinhedos em espaldeiras). Segundo, domínio absoluto dos processos de vinificação, desde a colheita, maceração, fermentação, filtragem, maturação e engarrafamento. Terceiro, o uso de equipamentos e insumos de alto desempenho nos processos de produção. Na Valduga, o uso de cepas de fermentação sempre originais, uso de tanques de fermentação de aço inox e uso de prensa isobarmétrica, mais comumente chamados de filtro-prensa, para o processo de filtragem dos vinhos e espumantes.

Execução: Na concepção de Bovet e Martha (2001), a execução de um modelo ideal de negócio deve primar por uma liderança visionária, uma cultura de *breakthrough*, uma equipe empreendedora, possuir metas simples e claras e ter atenção ao desenvolvimento de novas habilidades. A observação do diretor de marketing, a respeito da gestão do sócio, mostra a presença da liderança visionária e da cultura de *breakthrough*: segundo seu posicionamento afirma que “a gente sempre tem que estar puxando ele para a realidade. Ele quer impulsionar o negócio com suas

ideias, mas, às vezes, precisamos ser mais conservadores para ter fidelidade à proposta do negócio da Valduga”.

Os membros da empresa são constantemente desafiados a contribuírem com ideias novas, que são cuidadosamente analisadas pelos diretores e alta administração. Com base nesta constante atenção à execução do negócio, à adoção de novas ideias, novos avanços tecnológicos, são determinados os objetivos e as metas da empresa, de forma precisa, para que todos entendam o que se passa em realidade e para que sejam feitos os investimentos no desenvolvimento de novas habilidades. Por exemplo, a produção do Mundvs, por meio do arrendamento de safras inteiras de *terroir* fora do Brasil, veio desta constante preocupação com ideias novas e espírito empreendedor da equipe da Valduga.

A lucratividade do negócio da Casa Valduga está claramente assentada sobre sua proposta de valor e o segmento de mercado em que atua. A organização aplica uma política de precificação suportável pelo segmento consumidor que interessa às classes A e B. Para não dissociar o nome Valduga do sentido qualidade, a empresa resolveu manter-se exclusivamente dentro dos limites que lhe permitem total controle sobre o que oferece. As implicações decorrentes da constante atenção da organização à qualidade de seus produtos e o consequente modelo de negócio para as estratégias corporativas, competitivas e organizacionais são pontuais, mas ao mesmo tempo críticas para o bom andamento do negócio. Com um modelo de negócio definido através da premissa norteadora (qualidade), as implicações voltam-se fundamentalmente para os itens:

Estratégia corporativa: Em termos de estratégia corporativa, o foco é o domínio tecnológico. Tudo se define a partir da base tecnológica utilizada pela empresa. Na Casa Valduga, a tecnologia está centrada no uso de matéria prima de qualidade inquestionável (uvas cultivadas e selecionadas dentro das mais modernas técnicas de plantio, coleta e maceração); de equipamentos e insumos para fermentação de qualidade e rendimento. São eles que definem a estrutura e o tipo de processos de produção.

Estratégia Organizacional: A estrutura organizacional, as linhas de poder, a divisão das tarefas, as redes de comunicação, a distribuição de poder nas várias camadas hierárquicas, é simples e direta no sentido de objetivar o alcance das metas de negócio. As linhas hierárquicas são poucas (quatro apenas); a equipe enxuta e as

linhas de comunicação favorecendo uma estrutura orgânica. O processo decisório é centralizado apenas para as decisões de natureza estratégica ou institucional.

Estratégia Competitiva: A estratégia competitiva da Valduga é de liderança em seu setor. Para isso, fundamenta seu esforço de penetração mercadológica em domínio tecnológico. A lógica de valor associada à configuração de seu negócio – premissas da qualidade – é criteriosa e intransigentemente comunicada e exigida de seus diretores. Essa lógica, tornada realidade, transforma-se em atributo de valor em seus produtos e é, paralelamente, utilizada como alavanca para criar intangíveis como feeling, status e diferenciação, associados à sua marca. Isso torna os atributos de acesso, que normalmente guiam a política de precificação, uma consequência natural de sua conduta estratégica. Pode-se perceber que as estratégias estão ligadas e não contraditórias. A premissa de qualidade é suportada por alocação de recursos em plantio adequado, em insumos e equipamentos que podem garantir, se os processos forem coerentes, a qualidade desejada, sob o ponto de vista da estratégia corporativa. A organização da estrutura da empresa soma-se ao alinhamento de funções e infraestrutura interna e a interface com o mercado mostra uma empresa que não descuida em nenhum momento de seus fundamentos.

4.2.1 A Internacionalização da empresa

O processo de internacionalização proporciona às empresas oportunidades de desenvolvimento além daquelas relacionadas aos ganhos de competitividade nos mercados nacionais. A aprendizagem iniciada com as atividades internacionais é intensificada com nítidos reflexos no desenvolvimento da organização e na capacidade de enfrentamento da concorrência do mercado doméstico (CRETOIU, 2007). Portanto, o desenvolvimento de novos recursos no processo de internacionalização também influenciará na estratégia realizada pela empresa no mercado local e no seu desempenho.

A opção pela internacionalização como estratégia, segundo Ansoff (1993), deve responder a objetivos claros para a empresa, sendo que caso as ações para alcançá-los estejam explícitas, as chances de serem atingidos serão maiores. Em virtude dos objetivos que norteiam as ações da organização, diferentes estratégias de internacionalização podem ser adotadas, sendo que essas se caracterizam como consequências dos interesses de posicionamento de cada organização.

Com as melhorias introduzidas nos vinhos finos da empresa, o investimento constante em tecnologia e inovação, a participação em feiras no exterior, fez com que a Casa Valduga conquistasse diversos prêmios internacionais. A participação em consorcio de exportação de vinhos finos, *Wines from Brazil*, em função da importância conferida pelo consumidor ao país de origem, também é um fato importante para a decisão e a viabilização de internacionalizar. Promovendo a promoção entre vinicultores, fomentando a imagem do Brasil no mercado externo como produtor de bons vinhos. Estas estratégias possibilitaram maior visibilidade e conseguiram atrair o interesse dos importadores de menor porte.

Com o aumento da visibilidade conquistada através das feiras, os importadores iniciaram processo de visitação a vinícola, indicações e buscas na internet. Com o crescimento das atividades internacionais, fez-se necessário dispor de uma estrutura dedicada à exportação. Assim, em 2002, a vinícola estruturou seu departamento de exportação, de modo a prestar melhor atendimento a clientes e importadores em mercados externos.

Na visão de Aulakh, Kotabe e Teegen (2000), diante de mercados internos competitivos, empresas têm buscado mercados externos para colocação de seus produtos. Com a busca de mercados externos objetiva-se, também, obter e sustentar vantagens competitivas. Nesse sentido, motivações para internacionalização estão fundamentadas na busca de vantagens econômicas ou estratégicas que não estão acessíveis à organização em sua atuação exclusivamente no mercado interno.

Como o acesso a tais vantagens envolve risco de insucesso, existe um paradoxo na decisão da organização em internacionalizar-se ou privilegiar o mercado interno. De acordo com estudo realizado por Rocha e Christensen (1994), crescem como fatores determinantes da atividade de empresas brasileiras no exterior, aspectos como: (I) busca por ganhos em competitividade; (II) alcance de melhores resultados financeiros; e (III) necessidade de atualização constante do produto às demandas no mercado internacional. Esses fatores, de acordo com os autores, exigem das organizações comportamento agressivo e adaptado ao ambiente competitivo, de forma que o processo de internacionalização gere impactos positivos nos resultados da organização.

Segundo os relatos dos gestores da Casa Valduga, o processo de internacionalizar parte também de um grande desejo de mostrar ao mundo a

qualidade dos produtos da vinícola gaúcha, condizendo assim com o que descrevem os autores acima.

4.2.2 Empresa Casa Valduga, unidade Encruzilhada do Sul

A Serra do Sudeste fica próxima ao extremo Sul do Rio Grande do Sul, a vitivinicultura está em pleno desenvolvimento em Encruzilhada do Sul, município desta região. Caracterizando-se pela conformação serrana ondulada e altitudes medianas, nessa região as temperaturas médias mais baixas e menor pluviosidade criam boas condições para uma viticultura de qualidade. Em Encruzilhada do Sul, existem seis vinícolas conhecidas: Casa Valduga, Lídio Carraro, Quinta do Valle, Aliança, Chandon, Bodega Copetti & Czarnobay, Toniollo, Peccin. Algumas marcas conhecidas, como Lídio Carraro, já fazem seus vinhos, com uvas de Encruzilhada do Sul. A Casa Valduga, informa Juarez Valduga, produz lá, uvas Merlot, Touriga nacional, Pinot Noir, Marselan, Arinarnoa, Alicante Bouché, Malbec, Cabernet Sauvignon, Ancellotta, Chardonnay, Gewurstraminer e outras, além de manter pomares com outras frutas.

Sobre o desenvolvimento da microrregião, o Cadastro Vitícola 1995-2014 mostra que, embora com área vitícola inferior aos da região tradicional, destacam-se os municípios de Candiota, Encruzilhada do Sul, Monte Alegre dos Campos e Santana do Livramento. O município de Encruzilhada do Sul aumentou sua área de produção em 76,42% de 2003 a 2012. Pioneiro da vitivinicultura na região Sul, município de Encruzilhada do Sul atrai indústrias que resgataram potencial econômico e hoje garantem renda a trabalhadores. Atrás de espaço e clima favorável para a produção de uvas viníferas, tradicionais famílias e empresas dedicadas à elaboração de vinhos deixaram Bento Gonçalves e municípios vizinhos para resgatar o potencial da região conhecida como Serra do Sudeste e transformá-la em um polo promissor para a vitivinicultura no país. No relevo de leves ondulações de Encruzilhada do Sul, cantinas de grife da serra gaúcha como Casa Valduga, Lídio Carraro e Chandon começaram no início dos anos 2000 a implantação de vinhedos que hoje dão origem a vinhos internacionalmente premiados e chegam a custar mais de R\$ 200,00 a garrafa.

“A região tem boa ventilação e insolação, o que contribui para a maturação das uvas e é importante para a qualidade do vinho”, diz Carlos Paviani, diretor-executivo do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin). Aumentar os estilos de vinhos de seu

portfólio e explorar um novo terroir. Esse foi o objetivo da Casa Valduga em 2001, quando decidiu investir em vinhedos em Encruzilhada do Sul. No total, os Valduga têm atualmente 200 hectares, 112 desses em produção, segundo informa o enólogo e um dos sócios, da Casa Valduga. As variedades cultivadas pela empresa por lá são: Arinarnoa, Ancelotta, Marselan, Malbec, Merlot, Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Gewurztraminer, Pinot Noir, Sauvignon Blanc e Viogner. A Casa Valduga também possui uma estrutura para receber turistas, com varejo, passeio turístico e degustações.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta a análise dos resultados sobre os recursos estratégicos, as competências individuais e essenciais da Vinícola Casa Valduga. Os resultados da pesquisa foram organizados em quatro blocos. Cada bloco é constituído por questões pertinentes à pesquisa. As questões abordam o perfil dos entrevistados, os recursos estratégicos da empresa, as competências individuais dos gestores entrevistados e as competências essenciais da organização. A pesquisa qualitativa foi aplicada na Casa Valduga, localizada em Bento Gonçalves/RS e na filial de Encruzilhada do Sul/RS. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os profissionais da empresa responsáveis pela direção. Participaram das entrevistas os seguintes gestores: O sócio da empresa e o diretor geral.

O primeiro bloco apresenta o “Perfil dos Entrevistados”. Esse bloco divide-se em quatro questões que contemplam as seguintes informações: cargo que ocupa na empresa, o tempo de atuação no referido cargo, a experiência na gestão vitivinícola e a formação profissional.

O segundo bloco, denominado “Recursos Estratégicos” o qual expõem seis questões que investigaram o entendimento dos entrevistados em relação aos recursos estratégicos da empresa em Encruzilhada do Sul, ao controle desses recursos, à exploração dos recursos para gerar vantagens competitivas, à avaliação dos recursos e, dentre os elencados, quais poderiam transformar-se em competências essenciais para a Casa Valduga.

Em seguida, expõem-se os resultados do terceiro bloco “Competências Individuais e Gerenciais” que abrange cinco questões que buscaram saber dos entrevistados as competências essenciais e gerenciais que lhe são demandadas, a forma de desenvolvimento dessas competências e, as características organizacionais que possam dificultar ou limitar a ação gerencial.

No último bloco, denominado “Competências Essenciais” é composto por oito questões que descrevem as ponderações dos entrevistados em relação às competências essenciais da empresa, quais dessas competências diferenciam a vinícola de seus concorrentes tornando-a competitiva, os fatores decisórios para investir em Encruzilhada do Sul, bem como, os elementos necessários para manter, ampliar e avaliar as competências essenciais e, ainda, se existe ou não *feedback* por parte do mercado em relação às competências identificadas.

As questões da pesquisa responderam aos objetivos propostos no estudo, utilizando-se, também, de forma sintética, dos elementos descritos na revisão bibliográfica. Inicialmente, no dia 15 de abril de 2015, um estudo experimental com uma entrevista piloto foi aplicada, tendo como sujeito um representante da gerência da unidade de Encruzilhada do Sul. O objetivo do estudo piloto foi o de verificar a aplicabilidade, adequabilidade e efetividade do roteiro de entrevistas proposto. Ao final da entrevista indagou-se sobre a clareza e objetividade das perguntas, assim como, foi solicitada sugestões de inclusão ou exclusão de alguma questão. O retorno foi satisfatório e obtiveram-se algumas sugestões de ajustes para melhor compreensão das perguntas.

A segunda etapa da pesquisa, foi concretizada com os gestores entrevistados no período de agosto e setembro de 2015.

5.1 Resultado das entrevistas

A seguir apresentam-se os resultados, obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores da empresa pesquisada. A identificação do perfil dos entrevistados, compõe o primeiro bloco da pesquisa relatada a seguir.

5.1.1 Bloco 1 - Perfil dos entrevistados

Neste bloco serão apresentados o perfil dos entrevistados, conforme os dados fornecidos pelos mesmos.

O entrevistado, sócio e diretor ao assumir a empresa possuía apenas vinte e quatro anos, e tinha que assumir o princípio da mudança, sua vida é dedicada à vitivinicultura desde a existência de seu pai, fundador da vinícola. Atualmente o sócio da empresa, dedica-se ao enoturismo e a presidência da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale).

O outro gestor, Diretor Geral da holding Valduga atua neste cargo há seis anos, possui experiência na área da vitivinicultura a vida inteira, pois é um dos sucessores da família. Graduado, pós-graduado e mestre em Enologia, cursou doutorado na Argentina em Mendoza.

Sobre o perfil dos entrevistados, constatou-se que os cargos de gestão, são ocupados por integrantes da família Valduga, seguindo a tradição de sucessão

familiar, atualmente a empresa é dirigida pela terceira geração, sempre elaborando e comercializando vinhos. Assim, há um acúmulo de conhecimentos, bem como de experiências que poucas outras vinícolas possuem. Na Casa Valduga chama a atenção a formação técnica-superior de muitos profissionais, principalmente em termos de multiespecializações, com a participação de vários enólogos em muitos processos da empresa. A Casa Valduga possui uma diversidade de profissionais que conseguem unir a multiespecialização com a base na enologia com conhecimentos ímpares trazidos de sua formação de origem. Essa questão pode ser um diferencial em relação ao caráter familiar, a empresa apresenta na sua estrutura profissionais específicos para cada área. De acordo com a VBR, o conhecimento é um recurso de destaque. Ele não deprecia com o uso, sendo difícil de imitação, principalmente quando envolve profissionais em contextos e tempos diferentes (BARNEY, 1991). Desta forma a formação de profissionais e com experiência, permite o fortalecimento dos recursos humanos e do conjunto de conhecimento disponíveis pela Casa Valduga, o que possibilita a manutenção e aumentar sua posição competitiva.

5.1.2 Bloco 2 – Recursos estratégicos

Neste bloco são explanadas, as informações coletadas em seis questões que investigaram o entendimento dos entrevistados em relação aos recursos estratégicos da empresa em Encruzilhada do Sul, sobre o controle desses recursos, à exploração dos recursos para gerar vantagens competitivas, à avaliação dos recursos e, dentre os recursos elencados, quais poderiam transformar-se em competências essenciais para a Casa Valduga. Antes de definir uma estratégia baseada nos recursos, a empresa deve, primeiramente, identificar e avaliar os seus recursos e descobrir em quais deles ela pode desenvolver a sua vantagem competitiva futura (ANTÔNIO, 2001).

A Casa Valduga possui clareza quanto a qualidade de seus produtos, de acordo com o Diretor Geral, os seus vinhos e espumantes representam o que a Casa tem de maior valor, para oferecer aos seus clientes. Preservar a qualidade e associá-la à sua marca é a forma como tudo é pensado e executado, desde as inovações que não aparecem para os clientes (plantio, maceração, vinificação, filtragem, etc.), até sua política de comercialização e precificação. Como coloca o Diretor: “Qualidade para nós é tudo. Não fazemos nada que vai diminuir a qualidade de nossos vinhos, nenhum

investimento, nenhuma modificação. Isso não é bom para a Valduga, para nossa marca”.

Porém, ainda de acordo com o Diretor, a principal estratégia é a inovação e agregação de valor mediante o processo de fabricação dos vinhos com qualidade. A empresa também busca parcerias em pontos de gôndolas, eventos privados para aliar marcas, como: Audi, Dudalina. São produtos que já têm um valor agregado, para que a Casa Valduga seja percebida de uma forma mais veloz. Tais recursos, segundo o Diretor, são controlados por poucas empresas no mercado, e a Valduga inclui-se nesse rol.

De forma geral, de acordo com os gestores, os recursos estratégicos da empresa: processo de fabricação com inovação e qualidade são fundamentais para agregação de valor constante – pois são difíceis de imitar e apresenta um domínio absoluto nos processos de vinificação, colheita, maceração, fermentação, filtragem, maturação e engarrafamento, o uso de equipamentos e insumos de alto desempenho nos processos de produção. Na Valduga, isso transparece especialmente no uso de cepas de fermentação sempre originais, uso de tanques de fermentação de aço inox e uso de prensa isoparamétrica, mais comumente chamados de filtro prensa para o processo de filtragem dos vinhos e espumantes, e controlados pelos próprios gestores da empresa, membros da família para garantir a qualidade na produção e tradição familiar.

Sobre os principais recursos estratégicos na unidade de Encruzilhada do Sul, os gestores são unânimes em dizer que são: “Ter quantidade de terras disponíveis e com clima favorável para adaptação das espécies de uvas, parreirais plantados de forma a receber a maior insolação possível (reconversão dos vinhedos em espaldeiras)”.

O Diretor, justifica o fator da qualidade ser um diferencial, porque a qualidade é que reafirma a recompra, então “temos obrigação de mantê-la”. Uma parte da vinícola que faz o *core business* se responsabiliza em vender a primeira garrafa de vinho, de inovação. Segundo o Diretor: “Vamos dizer assim, eu tenho o vinho Merlot, mas daqui um ano eu inovo um outro Merlot, um Merlot com ouro dentro, ouro comestível”.

Esses fatores para a Casa Valduga, são os recursos estratégicos de maior representatividade. Conforme o proprietário, a qualidade de seu vinho já era percebida

desde a década de 60, onde parte da produção passou a ser vendida para a Vinícola Dreher fazer o conhaque.

Um dia, o cliente, ao receber a produção da Valduga, elogiou o vinho: 'Seu vinho é um dos melhores que recebo há anos. Com ele faço os melhores destilados. Por que você não vende para alguns restaurantes fora de Bento Gonçalves?'

Sobre a quinta questão deste bloco, falando de recursos estratégicos, que podem transformar-se em uma competência futura essencial para a Casa Valduga. Para essa questão a empresa aposta no *design*, o cuidado da apresentação do produto, para tentar aproximar o consumidor. Segundo o Diretor, "você sempre precisa olhar para o outro lado, se envolver. O papel da Casa Valduga é inovar, criar e desenvolver momentos únicos. Uma identidade". Toda dedicação e zelo pela qualidade possibilitaram a família, na década de 90 comemorar as primeiras premiações de seus produtos. Um reconhecimento muito importante, que gratifica anos de trabalho e dedicação.

Sobre as perspectivas em Encruzilhada do Sul, o proprietário, fez questão de falar, pois é um projeto particular:

Espremida pela falta de áreas para crescer no Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves, a Casa Valduga iniciou na virada do século uma busca por novas regiões promissoras para a produção de uvas viníferas. Tentamos Pernambuco, analisamos São Paulo e até realizamos experiências em Mato Grosso. Mas foi, em Encruzilhada do Sul, que a vinícola encontrou solo, clima e preços de terras baratos para erguer um novo projeto.

A missão de desenvolver a nova região coube ao proprietário. Para ele, embora o potencial da Serra do Sudeste seja reconhecido no mundo da enologia pelos resultados recentes que saíram das garrafas, porém a vocação ainda é pouco divulgada para o grande público. Favorecida pela distância de apenas 170 quilômetros de Porto Alegre, há boas possibilidades de a região também se tornar um novo polo de enoturismo, acredita o proprietário: "Quase não divulgamos a região. Primeiro, queríamos ter certeza de que daria certo".

Além de cuidar dos vinhedos em Encruzilhada do Sul que ajudam a Valduga a ganhar medalhas de ouro mundo afora, o sócio da empresa, se mostra obstinado por envolver na iniciativa as demais vinícolas e os pequenos agricultores que vivem em

assentamentos da reforma agrária no entorno, onde já incentiva a fruticultura e produção de produtos coloniais. Para o proprietário, assim que a Valduga montar o seu projeto, os vizinhos se engajarão na empreitada turística: “No Vale dos Vinhedos, fizemos isso no início dos anos 90”.

A mais estruturada na região da Serra do Sudeste, a Casa Valduga tem hoje degustação e varejo, além dos 200 hectares de vinhedos, que consumiram um investimento de R\$ 5 milhões. O proprietário ressalta:

Agora, estamos preparando a construção de uma pequena vinícola para elaborar uma quantidade limitada de garrafas e de uma pousada, na qual vai apostar mais R\$ 1,5 milhão... Nós acertamos. Os últimos anos foram memoráveis, e esta safra vai ser excepcional.

As terras em Encruzilhada do Sul é considerado também uma espécie de laboratório para testar novas cepas. Por exemplo: as castas Marselan, Arinarnoa, Ancelotta, Malbec, Periquita, Cabernt Franc e Touriga Nacional são algumas variedades nestas terras. A busca por inovação em variedades é algo que a Casa Valduga considera primordial para aquisição de competitividade no mercado globalizado. Sendo portanto, a variedade de castas de uvas um recurso relevante.

Recursos estratégicos são os principais insumos em estratégia e determinam a habilidade das organizações para competirem efetivamente (HUGHES; FERRIER, 2008). Segundo Menon et al. (1999), uma estratégia sem os recursos necessários não determina a habilidade das organizações para competirem efetivamente. Os recursos financeiros parecem satisfatórios e adequados para a empresa em termos de investimento, considerando as obras no enoturismo e a vontade da família de buscar a posição de vinícola *Premium* no país. De acordo com as entrevistas, não há problemas financeiros que comprometam as ações estratégicas, considerando que o Diretor citou a necessidade de altos investimentos para se conseguir produção de vinho com qualidade. Sobre os recursos físicos, a empresa considera os principais os 40 hectares de terra na Serra Gaúcha e os 200 hectares em Encruzilhada do Sul, que produz cerca de 3 a 4 toneladas de uva por hectare, processando em torno de 1,5 milhão de quilos por ano.

A partir do que foi supracitado, é possível extrair do discurso dos entrevistados quatro recursos que se destacam: Processo de qualidade na fabricação do vinho, parreiras em posição e área geográfica privilegiada, variedade de castas de uvas e

design da embalagem/produto. Esses recursos internos também foram submetidos a uma avaliação com base na Ferramenta VRIO, abordada no Referencial Teórico (Tabela 2).

Tabela 02 - Avaliação dos recursos e capacidades internas da Valduca

| O recurso e/ou capacidades internas | | | | | Implicações | |
|---|----------|-------|--------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Recursos | Valioso? | Raro? | Custoso de imitar? | Explorado pela Organização? | Implicações Competitivas | Performance Econômica |
| Processo de qualidade na fabricação do vinho | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem Sustentável | Acima da Média |
| Parreiras em posição e área geográfica privilegiada | Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem Sustentável | Acima da Média |
| Variedade de castas de uvas | Sim | Não | Sim | Sim | Paridade | Equivalente a Média |
| <i>Design</i> da Embalagem/Produto | Não | Não | Sim | Não | Desvantagem | Abaixo da média |

Fonte: Adaptado de Barney (2002, p. 173).

Barney (2002) sugere quatro perguntas, conforme descritas na Tabela 2. São perguntas que auxiliam na análise das implicações que tais recursos acarretam para a empresa. Assim, o processo de qualidade na fabricação do vinho da Valduca e suas parreiras em posição e área geográfica privilegiada são recursos internos com uma implicação competitiva que apresenta uma vantagem sustentável e uma performance econômica acima da média no mercado. Já a variedade de castas de uvas é um recurso relevante, porém não raro, o que acarreta em uma implicação competitiva em paridade com o mercado concorrencial e uma performance econômica equivalente a média. Por fim, o *design* da embalagem/produto apesar de ser custoso de imitar, não é considerado tão valioso, raro e atualmente não é plenamente explorado pela organização, razão pela qual tem como implicação uma desvantagem competitiva e uma performance econômica abaixo da média para este recurso em específico.

Relembrando Barney (2001), os recursos estratégicos, base para a abordagem da VBR, são aqueles sobre os quais as empresas devem trabalhar para deter e desenvolver-se.

5.1.3 Bloco 3 – Competências individuais e gerenciais

Para Durand (1998), o conceito de competência é baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Sobre as competências individuais dos gestores da Casa Valduga, o Diretor relata que é importante possuir experiência mundial e capacidade de tomar decisões rapidamente, ou seja, aptidão e técnica gerencial.

É necessário conhecer o que mundo está movimentando, a globalização, exportação, importação e principalmente habilidade com a questão financeira, é necessário administrar grandes valores dentro do agronegócio. Antigamente, não se manejava tanto, valores, porque não se entendia o que era investimentos, gastos e vamos dizer assim, dívida, ou seja, o que não deu certo.

Ainda sobre as competências dos gestores, a empresa considera fundamental que os mesmos possuam habilidade de lidar com seres humanos de diferentes classes sociais, para isso a empresa possui um plano de carreira, que investe em pessoas-alvo, que possuem um desempenho importante.

Hoje a Casa Valduga tem outras frentes, como a Domno, na produção de espumantes charmat e importação, a Casa de Madeira, com geleias e sucos, e as pousadas. É importante aceitarmos o chapéu Casa Valduga, como o “conceito”. A Casa Valduga tem que ter, acima de todos, os princípios éticos. O que acontece são oportunidades de negócios que não descartamos. A exportadora é um projeto que viemos discutindo nos últimos 20 anos. Temos que absorver o mercado. E podemos abrir fronteiras para a Casa Valduga lá fora. Por que não? Por que os outros vão chegar na Argentina e nós vamos ficar de braços cruzados? Dizer que somos 100% brasileira? Ótimo! Mas, se podemos exportar, não podemos perder essa oportunidade.

Sobre as dificuldades ou limitações no desenvolvimento de ações gerenciais, o atual Diretor, diz que sem dúvida o fator familiar é uma barreira profissional: “Sem dúvida, a tradição é importante, mas nos dias de hoje inovar é muito mais. Aos poucos estamos superando essa barreira, hoje a Casa Valduga conta com um setor de pesquisa e inovação”.

A empresa não possui um plano de desenvolvimento de competências específico, mas normalmente valoriza seus funcionários através da inclusão em novas

experiências e ouvindo as sugestões e desejos dos colaboradores. O Diretor concorda que é necessário institucionalizar essa questão: “Ainda tratamos informalmente”.

Sobre as competências gerenciais o proprietário, coloca que, a empresa possui um quadro de excelentes profissionais, e que, estes são substituídos apenas por melhores: “Especificamente buscamos pessoas com aptidão e formação específica em cada área” expõem, o Diretor, e complementa:

Não temos tempo para preparar colaboradores, o mercado é muito rápido. Capacitamos constantemente e basicamente, os profissionais da gestão, produção e de atendimento dos varejos, os serviços especializados, como: engenheiros agrônomos são terceirizados.

Wick e León (1996, p. 128), destacam dois componentes relevantes para a aprendizagem organizacional: os *insights*, que são conhecimentos e modelos mentais compartilhados que todos os tomadores de decisão devem aprender juntos para que a mudança não seja bloqueada; e a memória organizacional, que depende da utilização de mecanismos institucionais para reter o conhecimento. É importante compartilhar insights, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e sua memória, que servirão de base para aprendizados futuros. Dessa forma, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais e gerenciais.

A crença difundida na Casa Valduga é o amor pelo vinho e pelo trabalho. Conforme o Diretor, “lá se respira vinho, vive vinho, trabalha vinho”. Comenta-se entre os gestores, que o trabalho é feito na empresa e as férias também. Ou seja, há ligação muito forte dos proprietários com o setor vinícola, sendo esta motivação empregada não apenas em promover os produtos, mas também para elaborar e produzir vinhos com qualidade. Considerando assim o ponto de destaque sobre as competências individuais e gerenciais, a profissionalização. O Diretor cita um exemplo: “o nosso gerente de marketing, vem trabalhando para alterar a visão da empresa de produtora para grife de vinhos”. Esse gerente tem buscado uma visão científica, baseada na pesquisa prévia e no estudo sistematizado do comportamento do consumidor, isso deve-se à sua formação de design gráfico e docente em uma instituição local.

Tal profissionalização não exclui os familiares, pelo contrário, apenas os complementa, sendo a dedicação da família e de seus familiares um ponto de referência para os gestores entrevistados, como competência individual.

A partir do que foi identificado e analisado nas entrevistas com os gestores, é possível identificar pela análise de conteúdo das respostas, um conjunto de competências elencadas pelos gestores e que estão descritas no Quadro 5.

Quadro 05 – Competências individuais e gerenciais da Valduga

| Competências Individuais | Competências Gerenciais |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Experiência e vivência internacional - Capacidade de tomada de decisão - Competências em Gestão financeira - Competências Gestão de pessoas - Competências Gestão da inovação | <ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de Insights - Gestão do conhecimento (tácito em explícito) |

Fonte: Elaborado pela autora.

A Empresa busca investir em profissionalização, porém não formaliza, através de programas, isso fica evidente nas entrevistas, onde os gestores destacam competências individuais e gerenciais que exigem um alto grau de profissionalização da equipe. No tocante às competências individuais, destaca-se que a Valduga preconiza: a experiência e vivência internacional, capacidade de tomada de decisões, competências em gestão financeira, competências relacionadas à gestão de pessoas e competências em gestão da inovação. Todavia, às competências individuais, ainda são tratadas de modo informal, o que poderá ser aperfeiçoado mediante um plano de desenvolvimento de competências.

No que diz respeito às competências gerenciais, o maior destaque enfatizado pelos gestores foi o compartilhamento de *insights* entre os gerentes e a gestão do conhecimento que promove a transformação do conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito para equipe.

Relembrando Zarifian (1996), que sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (2000) ressalta ainda, que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes.

5.1.4 Bloco 4 – Competência essenciais

Neste bloco são expostas as competências essenciais, por meio do conjunto de habilidades e tecnologias que permite a empresa oferecer um determinado benefício aos seus clientes, através de oito questões respondidas pelos gestores da Casa Valduga. Para Prahalad e Hamel (1990), competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

As implicações decorrentes da constante atenção da família Valduga, com à qualidade de seus produtos e o consequente modelo de negócio, para as estratégias corporativas, competitivas e organizacionais são pontuais. Conforme o Diretor, define as competências essenciais da empresa, da seguinte forma:

Ao longo do tempo desenvolvemos um modelo de negócio bem definido em termos de suas plataformas e de sua premissa norteadora (qualidade dos produtos de seu portfólio), as implicações voltam-se fundamentalmente para a combinação dos recursos e capacidades, visando dar à empresa uma posição de liderança em seu segmento de mercado.

Sobre as competências difíceis de serem imitadas pela concorrência, o sócio da empresa, discorre da seguinte forma:

Inovação e valor agregado, percebido pelo cliente. Ou seja, quando um cliente toma um vinho: Casa Valduga, compra Casa Valduga, se ele está no restaurante, ele não quer só colocar o vinho na taça, ele quer mostrar que ele está tomando Casa Valduga. Se ele compra o vinho reservado, tinto, ele coloca num balde, para ninguém ver, essa competência com certeza poucos conseguirão alcançar.

Não se desenvolve um novo vinho do dia para noite. É necessário tempo e planejamento, pode-se levar de 1,5 a 2 anos, quando se tem parreiras certas, senão pode levar até 9 anos. Apesar da dificuldade de inovar, a Casa Valduga tem um

histórico em fazer, com o pioneirismo no setor de enoturismo e a aquisição de terras para plantio em Encruzilhada do Sul. Nem sempre a inovação, ocorre de maneira prevista, que foi o caso da uva Malbec produzida em Encruzilhada do Sul, que não alcançou a qualidade necessária, deste modo a empresa precisou se adaptar e produziu a geleia *gourmet*, para utilização desta uva.

Para o Diretor, atualmente o que diferencia a Casa Valduga da concorrência é, a história, o *know-how* de mercado.

Mas, existe o ponto chave chamado “o cérebro” que é o sócio, um super inovador, é um Steve Jobs da vida. Steve Jobs do vinho, porque foi ele que criou a Aprovale, foi ele que criou o vinho, vamos dizer, o vinho padrão para aumentar a demanda. O que seria esse vinho padrão? Todas as empresas do Brasil teriam que ter um vinho com x qualidade, e com preço máximo estimado em tanto, para que seja acessível para todas as classes sociais.

Conforme o Diretor Geral da Casa Valduga, a empresa considera a experiência, a inovação e o desejo de manter a qualidade de seus produtos, como os principais elementos difíceis de imitação, porém ele afirma que:

Outras empresas podem desenvolver um grande pensador do vinho, ou um grande pensador da imagem do mercado do vinho. Mas até lá podem vir muitas histórias além. E o *know-how* e o tempo de mercado, não tem como, só o tempo.

Assim, para a busca dessa posição a Casa Valduga, em 2005 e 2006 realizou as primeiras produções de seu vinho ícone, o Storia. Para isso os gestores dizem que para produzir um excelente vinho é necessária uma excelente uva, e isso só é possível através de muita experiência.

Sobre a opção de investir em Encruzilhada do Sul, o Diretor diz que as questões de maior relevância são:

Custo da terra e da mão de obra. Por exemplo, Bento Gonçalves, tem em torno de 40% a mais de custo do que Encruzilhada do Sul. Bom, nós também vislumbramos difundir outras regiões. Nós gostamos muito de Encruzilhada, foi, parece-me, uma identificação à primeira vista, e os resultados sobre vinhos também é importante. A qualidade do vinho de Encruzilhada do Sul é muito boa. E aí vai agora o nosso apelo social, desenvolver a região, e fazer com que sejamos pioneiros também no sentido de desenvolvimento de turismo na Serra do Sudeste, a ideia é prospectar clientes do centro-oeste e centro-sul do estado, e buscar eles, ou criar esses clientes em Encruzilhada do Sul, nessa filial.

A organização da empresa soma-se ao alinhamento de funções e infraestrutura interna e a interface com o mercado mostra uma empresa que não descuida em nenhum momento de seus fundamentos (garantia de mercado pela qualidade e eficiência produtiva). Conforme relatado pelo Diretor sobre o *feedback* do mercado consumidor, é algo que a Casa Valduga faz através de uma assessoria especializada, e considera a liderança de mercado como a forma de resposta à todas as questões, atualmente a empresa não possui um instrumento formal para avaliar as competências existentes, além da recompra dos produtos e serviços.

Para manutenção e ampliação das competências, o Diretor diz que é necessário:

Investimento constante, um grande investimento permanente em marketing e presença no mercado, imagem. A subtração de custos e sustentabilidade no campo no início do processo e no final. Então, investimento em marketing, atenção ao cliente, redução do espaço vazio que existe entre o produtor e o cliente. Também o cliente gosta de saber muito de nós. O cliente adora fazer a vindima, o cliente adora vir degustar o vinho, e nós servimos, e nós temos que buscar custos de produtos. Por quê? Tudo está aumentado, se você não tem uma vinicultura de precisão, uma produção mais equalizada você não vai ser o melhor, também não adianta ter muita marca se a rentabilidade é baixa.

A estratégia de comercialização é bem definida e auxilia no posicionamento de mercado, a Casa Valduga não comercializa seus produtos em supermercados, o que possibilita a visão de alta qualidade pelos clientes, pois a empresa não compete por preço e nem massifica seus produtos, que é o que ocorre em supermercados. As vendas são diretas para o consumidor que vai à vinícola e compra na enoboutique ou através de representantes comerciais. O que justifica essa colocação, é o que expressa o sócio da empresa: “não adianta fazer produtos top, é preciso saber vender produtos top”.

Aos poucos, atender bem os visitantes e proporcionar experiências especiais se tornou o objetivo principal da Casa Valduga. Assim o enoturismo na vinícola começou a se intensificar, mudando para sempre o futuro da família. Equilibrando inovação e tradição, a Casa Valduga continua em busca da sua principal competência: a qualidade impecável de seus produtos. Segundo o sócio da empresa: “Um exemplo desse compromisso estava no cuidado especial que o meu pai dedicava às parreiras centenárias da vinícola, trazidas por seus ancestrais diretamente da Itália”.

Assim a reputação da empresa, tem no seu pano de fundo não apenas a história e o processo de desenvolvimento da Casa Valduga, mas fundamentalmente a qualidade de seus produtos.

Mesmo que a inovação se constitua de um grande desafio para a capacidade competitiva de qualquer empresa, e que inovar em processos é tão ou mais importante quanto inovar em produtos, este desafio para os executivos da Casa Valduga é a configurado no seu negócio usando uma lógica de valor que possa ser assimilada e praticada pelos seus gerentes e suas estruturas operacionais, fica claro, que para a empresa o conhecimento tácito e domínio tecnológico são essenciais para seus negócios. Assim é necessário que haja, rotinas de acompanhamento, manejo, trato e colheita que possibilitem uvas condizentes com o tipo de vinho que se quer produzir de maneira menos dependente do clima. Para isso a Casa Valduga, adotou o processo de agricultura de precisão, considerado relevante para criação de valor na uva.

A partir do que foi transcrito, destaca-se como principais competências essenciais da Casa Valduga a relação descrita no Quadro 6.

Quadro 06 - Competências essenciais da Valduga

| | |
|--|--|
| - Qualidade do portfólio de produtos; | - <i>know-how</i> de mercado; |
| - Eficiência em produção; | - História e tempo de mercado; |
| - Valor percebido pelo cliente como produto que agrega inovação e qualidade; | - Reputação da marca no mercado de vinhos finos. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os gestores da Valduga, às competências essenciais da empresa estão sintetizadas na qualidade do seu portfólio de produtos, na eficiência em produzir com qualidade, no valor percebido pelo cliente como produto que agrega inovação e qualidade, no *know-how* de mercado, na reputação da marca no mercado de vinhos finos e na história e tempo de mercado.

Relembrando Prahalad e Hamel (2005), as competências essenciais objetivam as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado, o seu *core competence* ou competência essencial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo possibilitou identificar e analisar, por meio da visão dos entrevistados, dos recursos estratégicos, das competências individuais e gerenciais dos gestores entrevistados, as competências essenciais existentes na vinícola Casa Valduga, bem como os gestores percebem essas competências. Este estudo foi embasado teoricamente através de pesquisas bibliográficas a respeito dos principais conceitos e autores sobre: recursos estratégicos; competências essenciais; visão baseada em recursos e condição estratégica do recurso.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso único, exploratório, de natureza qualitativo. A pesquisa de campo foi desenvolvida através de entrevistas semiestruturadas, que foram organizadas em quatro blocos distintos que buscam atender aos objetivos específicos do estudo. Em seguida, os dados foram organizados de forma descritiva, para que as competências essenciais e estratégias da Vinícola Casa Valduga fossem identificadas. Com base nas aplicações apresentadas, evidenciou-se as vantagens dos estudos de caso: estimulam novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles.

O estudo também evidenciou, os recursos estratégicos, as competências individuais e essenciais da empresa através das entrevistas e das pesquisas. Sobre a composição, estratégias da empresa identificou-se que os negócios da família são administrados pela Holding Valduga, que controla quatro negócios independentes: (a) a Casa Valduga, que vem operando como o centro dos negócios, produzindo e comercializando vinhos e espumantes finos, desde 1973 e atualmente com a unidade produtiva principal em Encruzilhada do Sul; (b) a Casa de Madeira, adquirida em 1990, que produz geleias finas à base de uvas de casta, como a Cabernet-Sauvignong, a Malbec, a Merlot, produz sucos de uva e possui um restaurante gourmet anexo, para experimentação de receitas da Casa; (c) a Vila Valduga, estabelecida em 2005, que administra a pousada da Casa e cuida de eventos turísticos relacionados como a festa

da vindima, o tour degustação e o restaurante da Casa Valduga; e (d) a Domno Brasil, estabelecida somente em 2008, dedicada a fazer o que a Casa Valduga, por definição, não pode fazer: importar vinhos finos especialmente de países Sul Americanos e comercializá-los no mercado brasileiro. A Domno também produz espumantes, mas pelo método charmat, com uvas compradas de pequenos produtores locais e vinificadas, provisoriamente, nos tanques da Casa Valduga. Nesta última década, uma nova geração de Valduga começa a ocupar espaços nos negócios da família. A Domno Brasil, é administrada por Jones Valduga. Começam também a fazer a empresa experimentar o ambiente internacional, com Eduardo, filho de Juarez Valduga, iniciando a experiência de produzir vinhos terroir em países da América do Sul (Argentina e Chile) e Europa (Portugal e, recentemente, Itália), por arrendamento de safras e dos serviços de casas locais. Os vinhos assim produzidos são comercializados sob a marca MUNDVS, da própria Valduga, para o mercado brasileiro. A Valduga exporta hoje para treze países no mundo, incluindo Estados Unidos e Canadá, Europa, Leste Europeu e Ásia.

A Serra Gaúcha, onde está localizada a vinícola Casa Valduga, tema deste estudo, mostra que as principais competências locais são: o desenvolvimento agrícola, as mudanças institucionais, localização geográfica e a herança cultural da Itália que favorece a produção de uvas e vinhos. No Brasil, há uma diversa estrutura produtiva familiar profissionalizada que, por meio de estratégias coletivas, tem conseguido sobrevivência e reprodução, produzindo impactos positivos no desenvolvimento local e regional. Ao tratar-se de desenvolvimento de território rural, cujos indivíduos têm, em suas atividades produtivas, tradições únicas, vinculadas às especificidades locais dos ativos, à forma de organização entre os agentes especializados que cooperam na atividade, cria-se a interdependência comunitária do modo de vida, de produção, de comercialização e interação com o meio ambiente. A abordagem da visão baseada em recursos, utilizada para embasar essa pesquisa, busca a melhor compreensão das fontes de vantagens competitivas e se preocupa com a sustentabilidade das mesmas.

A teoria da visão baseada em recurso (VBR) que emergiu como um tema importante na gestão estratégica (FOSS, 1997). A VBR fornece uma base teórica sobre a importância do recurso conhecimento no aumento do desempenho da competitividade sustentável da empresa (LEE; LEE, 2005). Uma perspectiva baseada no conhecimento, que postula vantagem competitiva, baseia-se em particular nos

recursos desenvolvidos, tácito e explícito, dentro da empresa (HENDRIKS; VRIENS, 1999).

O desempenho dos recursos envolve várias dimensões, tais como eficiência e eficácia. As firmas apresentam níveis diferentes de eficiência quando os recursos são capazes de produzir mais eficientemente, e de eficácia quando os recursos são capazes de melhor satisfazer o desejo dos consumidores (PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Já Kretzer e Menezes (2006, p. 66), indicam que o desempenho das firmas depende da dotação de recursos construídos por meio da acumulação interna ou, se não, adquiridos no mercado de fatores específicos. Recursos, na perspectiva da visão baseada em recursos, são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias.

Dentro da VBR uma ênfase que também deve ser dada, refere-se ao processo de desenvolvimento interno dos recursos, o qual Dierickx e Cool (1989) designam por acumulação. Os recursos exigem um processo de acumulação contínuo, consistente, persistente, mas de esforços incertos. O trabalho de Dierickx e Cool (1989), focaliza nos tipos de recursos e competências que são centrais à VBR - recursos não negociáveis que são desenvolvidos e acumulados pela firma. Estes recursos protegem contra a imitação porque possuem dimensões tácitas e são socialmente complexos, eles surgem dos conhecimentos e aprendizagem da organização.

Na visão de Peteraf (1993), os recursos essenciais que proporcionam a vantagem competitiva deverão ser escassos, únicos e com eficiência superior; devem ter imobilidade imperfeita, difícil imitação ou substituição e limitarem a competição, *ex ante*, onde a posição de destaque na indústria, com relação à posse de seus recursos superiores não deve despertar concorrência pelos recursos e *ex post*, uma vez adquiridos ou acumulados, devem ser difíceis de serem imitados. Estes recursos, que correspondem a um dos objetivos específicos, foram identificados através desta pesquisa, nas entrevistas com os representantes da empresa e se caracterizam essencialmente em: Processo de fabricação do vinho com inovação e qualidade, parreiras em posição e área geográfica privilegiada; variedade de castas de uvas e *design* da embalagem/produto.

Sobre os recursos estratégicos percebidos na unidade de Encruzilhada do Sul, é evidenciado por uma série de fatores. Em função da falta de áreas para crescer no Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves, a Casa Valduga iniciou na virada do século

uma busca por novas regiões promissoras para a produção de uvas viníferas. A empresa tentou em Pernambuco, analisou São Paulo e até fez experiências em Mato Grosso. Mas foi, em Encruzilhada do Sul, que a vinícola encontrou solo, clima e preços de terras para erguer um novo projeto. A missão de desenvolver a nova região coube ao sócio, diretor geral na época do grupo. Para o gestor, embora o potencial da Serra do Sudeste seja reconhecido no mundo da enologia pelos resultados recentes que saíram das garrafas, vocação ainda é pouco divulgada para o grande público. Favorecida pela distância de apenas 160 quilômetros de Porto Alegre, há boas possibilidades de a região também se tornar um novo polo de enoturismo, acredita o proprietário da Casa Valduga. Beneficiada pela combinação de solo arenoso e um microclima de inverno rigoroso, verão de dias quentes, noites frescas e poucas chuvas, o *terroir* da Serra do Sudeste trouxe surpresas agradáveis desde a primeira vindima, em 2004, quando os vitivinicultores pioneiros chegaram a obter vinhos com teor de álcool superior a 15%, o que à época levou até a comparações com as vinificações da famosa região do Vale do Napa, na Califórnia. As experiências são exitosas tanto em variedades tradicionais, como carbernet sauvignon e chardonnay, quanto em castas novas no Estado, como a francesa arinarnoa e a portuguesa touriga nacional. A partir dos resultados das primeiras safras, até mesmo vinícolas gaúchas que não têm vinhedos na Serra do Sudeste correram para adquirir uvas de uma região agora redescoberta.

Barney (1991), propõe que para o recurso de uma empresa ter um potencial para uma vantagem competitiva sustentável deve possuir quatro atributos: a) deve ser valioso, no sentido de explorar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da firma; b) deve ser raro entre os competidores atuais e potenciais; c) deve ser imperfeitamente imitável; e d) não pode possuir um substituto equivalente para este recurso valioso, raro e imperfeitamente imitável. O recurso raro é aquele que é escasso e não presente em nenhuma empresa concorrente ou potencialmente concorrente. Estes atributos dos recursos da empresa servem como indicador da heterogeneidade da firma e da imobilidade de seus recursos e, portanto, quão útil os recursos detidos pela empresa geram vantagem competitiva e sustentam-nas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Dessa forma, a pesquisa também demonstrou que Casa Valduga foca em três recursos estratégicos genéricos: qualidade, tecnologia e inovação para desenvolver os atributos de valor intangíveis associados à sua marca (status, diferenciação e

feeling). Entenda-se que a tecnologia está associada à combinação de insumos de qualidade superior, de equipamentos de produção de última geração e de processos próprio de absoluto domínio. O formato de distribuição e disponibilização de seus produtos ao mercado, além de garantir a qualidade desejada, atribui aos produtos da empresa características singulares de distinção, percebidas e valorizadas pelo seu segmento de mercado, difíceis de imitação.

Assim, uma das principais características encontradas na pesquisa foi a mobilização das competências sobre os agentes que compõem a cadeia produtiva, apresentadas nas práticas organizacionais, sendo quase impossível falar de uma competência sem perceber sua relação com as outras. Ainda, na hipótese de que a concorrência fosse capaz de adquirir os mesmos recursos existentes na empresa, o que não é possível para Dierickx e Cool (1989), essa concorrência não daria conta de reproduzir os resultados obtidos por ela. Isto porque, cada empresa desenvolve diferentes estruturas e competências que, articuladas de forma dinâmica, resultarão em caminhos um tanto diferentes (FOSS, 1997). É a necessidade de constante inovação das competências da vinícola Casa Valduga para atender a demanda dos diferentes mercados que a torna imitável e, ilustrando o pioneirismo observado ao longo dos anos, quando a empresa lança o enoturismo. Pensar diferente e assumir riscos faz com que esse pioneirismo se perpetue ao longo dos anos priorizando as práticas organizacionais observadas em toda a cadeia produtiva. Essas características influenciam diretamente na competitividade da empresa, não apenas ao que se refere ao *market share* nacional como também ao crescimento constante e significativo de vendas para o exterior, refletindo no desenvolvimento de novas parcerias e inserção no mercado externo.

De acordo com Kay (1996), os ativos estratégicos estão relacionados ao domínio ou a posição de mercado da empresa e pode ser de três tipos: (I) monopólio natural; (II) restrições de mercados devido a licenças e ou regulamentações; (III) vantagem relacionadas à curva de experiência. Para Casa Valduga os ativos estratégicos são referentes ao monopólio natural vindo da propriedade de suas terras e seus *terroirs*, bem como do acúmulo de experiência de mais de 130 anos atuando no setor vitivinícola.

Todos esses fatores levam à compreensão de que a empresa busca o gerenciamento dos processos produtivos: ela mesma cria as regras para o cultivo da uva dos produtores integrados, detentores das terras plantadas na região da serra

gaúcha e do sudeste, estabelecendo o controle dos processos operacionais, centraliza seus representantes e os canais de distribuição de todos os produtos, estabelece formas de se aproximar dos canais de distribuição, dos clientes e dos formadores de opinião, compra novas terras em outras regiões para ela própria cultivar suas uvas (sem depender de novos fornecedores) e estabelece as relações comerciais no exterior dentro de regras onde ela também tenha o controle e entendimento da produção e distribuição dos produtos. Para isso, além de produzir vinhos ícones, a empresa investe em infraestrutura, como a enoboutique e a Villa Valduga (pousadas e restaurante), destacando-se pelo pioneirismo e inovação.

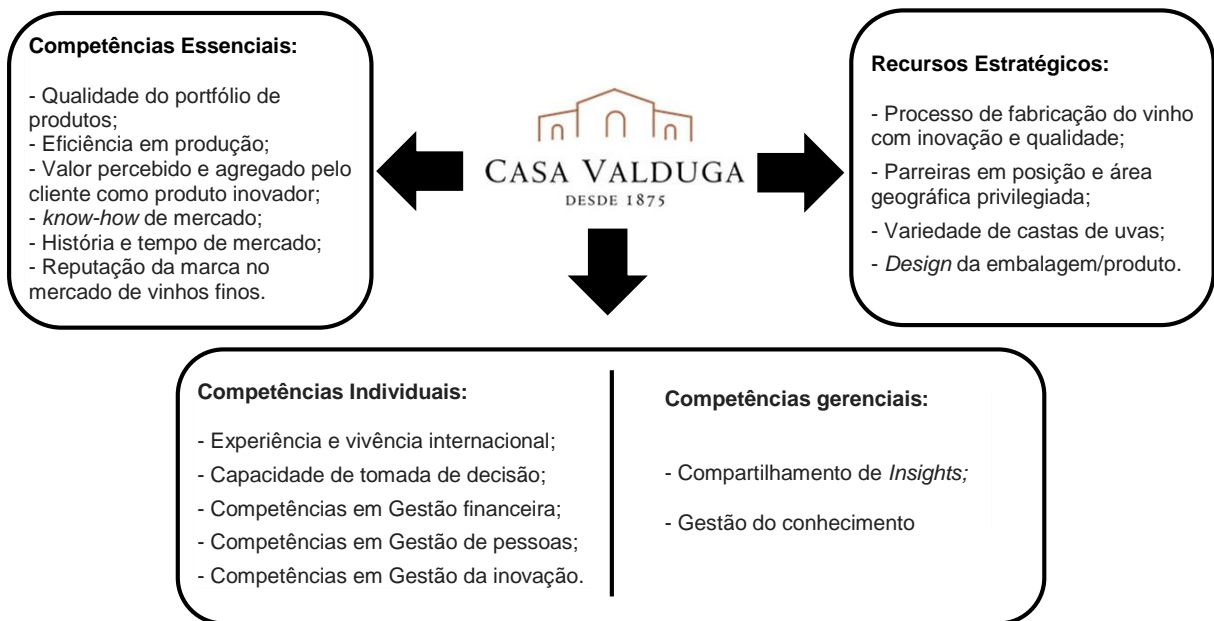
No que tange aos objetivos específicos referentes às competências individuais e gerenciais, o estudo identificou como competências individuais apontadas pelos gestores entrevistados: Experiência e vivência internacional, capacidade de tomada de decisão, competências em gestão financeira, competências em gestão de pessoas e competências em gestão da inovação. Tais competências foram listadas como sendo relevantes, no entanto, os gestores destacam que ainda não há um plano de formalização para fomentar tais competências individuais na organização. Em relação às competências gerenciais, foram destacadas: Compartilhamento de *Insights* e a gestão do conhecimento que busca transformar o conhecimento tácito em explícito.

Já para as competências essenciais, foram destacadas: Qualidade do portfólio de produtos, eficiência em produção, valor percebido pelo cliente na agregação de inovação no produto, *know-how* de mercado, história e tempo de mercado e a reputação da marca no mercado de vinhos finos.

6.1 Contribuições gerenciais

As principais contribuições gerenciais do estudo estão relacionadas diretamente aos objetivos específicos do estudo e que a partir das análises, resultaram em uma lista de recursos estratégicos e de competências individuais, gerenciais e essenciais da Casa Valduga, na unidade de Encruzilhada do Sul, os quais estão sintetizados na Figura 04.

Figura 04 - Síntese das implicações gerenciais da Casa Valduga



Fonte: Elaborado pela autora.

A compreensão desses elementos que compõem às competências e os recursos estratégicos da Casa Valduga, acabam contribuindo diretamente para o fortalecimento da compreensão na identidade e na imagem da empresa perante o mercado e seus clientes, além do fato dessas descobertas poderem subsidiar no delineamento de estratégias para expansão dos negócios.

6.2 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Quanto as limitações da presente pesquisa, destacam-se as limitações tradicionais dos estudos de base qualitativa (YIN,2005), ou seja, a questão do reduzido número de empresas que participaram da amostra, impossibilitando a generalização dos dados obtidos. Deve-se destacar, entretanto, que em relação aos estudos de caso, a categorização dos elementos foi sustentada valendo-se de base teórica, o que permite um bom grau de segurança em relação às conclusões obtidas. Além disso, ressalta-se o fato do estudo considerar uma análise interna das competências essenciais da organização, a qual carece de uma validação por parte do público externo, o cliente.

A pesquisa realizada busca lançar novas questões sobre áreas ainda não explorada suficientemente, especialmente no contexto nacional. O estudo

apresentado deteve-se na questão das especificidades da organização analisada na unidade de Encruzilhada do Sul, não buscando generalizar as conclusões alcançadas. Mesmo possuindo caráter genérico em relação as competências e recursos estratégicos da empresa, estes devem ser pensados em estudos futuros de forma ampla, incluindo as competências e recursos do setor no âmbito estadual e nacional.

REFERÊNCIAS

- AEB. Congresso latino-americano de viticultura e enologia, 10., 2005. Bento Gonçalves. **Anais**. Bento Gonçalves, Embrapa Uva e Vinho, 2005.
- ARAGÃO, L. A.; FORTE, S. H. A.; OLIVEIRA, O. V. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **READ**, v.16, n. 2, p. 373-396, 2010.
- ARRÈGLE, J. L. Le savoir et L'approche "resource based": Une ressource et une compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 105, p. 84-94, 1995.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1993.
- ANTÔNIO, N. S. **A escola dos recursos: the resource based theory**. Lisboa: INDEG/ISCTE, 2001.
- APROVALE. **Planejamento dos produtores de vinhos finos 2014**. Disponível em: <<http://conceitocom.com.br/noticias/visualizar/1501>>. Acesso em: 26 de agosto 2015.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and México. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 342-361, 2000.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p. 99-120, 1991.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n. 17, p. 99-120, 1991
- _____. Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment. **Management Science**, v. 35, 1986.
- _____. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academic of Management Review**, January, p. 41-56, 2001.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BARON, A.; ARMSTRONG, M. **Gestão do capital humano – gerar valor acrescentado através das pessoas**. Portugal: Editora Instituto Piaget. 2007.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **J Mark**, v. 57, p. 83-99, 1993.

BLACK, J. A.; BOAL, K. B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 131-148, 1994.

BONTIS, N.; KEOW, W. C.; RICHARDSON, S. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of Intellectual**. v. 1, n. 1, p. 85-100, 2000.

BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de valor: aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BRENNAN, N; CONNELL, B. Intellectual capital: current issues and policy implications. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, 2000.

BRUCH, K. L.; FESTERSEIFER, J. E. Análise da tributação incidente na cadeia produtiva do vinho brasileiro. In: **XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Ribeirão Preto: SOBER, 2005.

CABRITA, M. R. M. **Capital intelectual e desempenho organizacional**. Lisboa: Lidel Edições Técnicas. 2009.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A.; MESQUITA, Z. F. A. Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: um estudo com empresas do Sul do Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 29-55, 2014.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988.

COLLIS, D. E.; MONTGOMERY, C. **Corporate strategy: resources and the scope of the firm**. Chicago: Irwin, 1997.

COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. **Business Horizons**, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.

CRETOIU, S. L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, A. (Org.) **Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DIERICKX, I.; COLL, K.; BARNEY, J. B. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p.181-200, 1989.

DOLABELLA, R. V. M. **A consolidação das competências organizacionais da vitivinicultura brasileira: um estudo de caso da Vinícola Miolo**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Programa de Pós-Graduação em Administração. Dissertação (Mestrado em Administração), São Leopoldo/RS, 2006.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **International Conference On Competence-Based Management**, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EDWARDS, S. The brain gain. **CA Magazine**, abril, p. 21-25, 1997.

EMATER/RS. **Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica**. Disponível em: <www.emater.tche.br>. Acesso em: 05 jun. 2014.

EVERED, R. So what is strategy? **Long Range Planning**, v. 16, n. 3, p. 57-72, 1983.

FAHY, J. A. resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v.11, p. 57-78, 2002.

FARIAS, C. V. S. **Aprendizado, inovação e cooperação: um estudo do segmento vinícola do arranjo produtivo da vitivinicultura da Serra gaúcha**. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Artmed, 2004.

FOSS, N. J. **Resources and Strategy: a reader**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

FOSS, K.; FOSS, N., The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 133-149, 2004.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.

GRANT, R. M. The resourced-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. **California Management Review**, Spring, p.114-135, 1991.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: XXV ENANPAD, 25º, **Anais...** Campinas: ANPAD, set. 2001.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

HAMEL, G. **Leading the revolution**. USA: Harvard Business School Press, 2000.

HENDRIKS. P. H. J; VRIENS, D. J. Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes? **Information & Management**, n. 35, p. 113-125, 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization, concepts and cases**. Cincinnati: South-Western College Pub, 2008.

HOSS, O.; ROJO, C.A.; GRAPEGGIA, M. **Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários**. São Paulo: Atlas, 2010.

HUGHES, M.; FERRIER, W. **The dark side of competitive dynamics. an empirical study of competitive strategies and short interest. presented at the business policy and strategy division**. Philadelphia: Academy of Management Meeting, 2008.

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. **Journal of Business Research**, v. 61, p. 323-331, 2008.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 14 jun. 2014.

_____. **Censo Agropecuário 2007**. Disponível em: <<http://censos2007.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 25 ago 2015.

IBRAVIN. **Cadastro Vinícola Brasileiro 2011**. Disponível em: <www.ibravin.org.br>. Acesso em: 10 set. 2015.

IENAGA, C. H. **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

IFAC (International Federation of Accountants). **The measurement and management of intellectual capital: an introduction**. New York: Report, 1998.

ISAMBERT; JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *Le Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPE, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 1997.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresaria: Como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. **Journal of Management**, n. 22, v. 4, p. 549-569, 2010.

LUZ, L. **Storia Valduga: da imigração a elite do vinho**. Porto Alegre: Estação de Projetos, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, J. L. P. **Capital intelectual: uma análise exploratória**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia - Universidade do Porto. Porto, Portugal, 2007.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A. entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, 2005.

MELLO, L. M. R. **Atuação do Brasil no mercado vitivinícola mundial – panorama 2006**. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicola_2006.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2014.

_____. Competitividade e reconversão: avaliação da vitivinicultura da serra gaúcha frente ao Mercosul e a abertura de mercado. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 74 p. **Relatório de andamento do Subprojeto**, 1999.

_____. Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva sustentada em uma empresa de consórcios: o caso da Embracon. **V Encontro de Estudos em Estratégica**. Anpad. Porto Alegre, 2011.

MELLO, B.; CUNHA, C. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 18-40, 1999.

MILES, M.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis.** London: Sage Publications, 1994.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, 1990.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1995.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management.** New York: The Free Press, 1998.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-66, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PAIVA, V. Sobre o conceito de capital humano. **Cadernos de Pesquisa**, n. 113, p. 185-191, 2001.

PETERAF, M.; BARNEY, J. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24. 2003.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers. **R&D Management**, v. 35, n. 2, p. 111-124, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

_____. **Competindo para o futuro.** São Paulo: Campus, 2005.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências dos clientes. **HSM Management**, n. 20, p. 42-52, 2000.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. n.14, p. 179-191, 1993.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PROTAS, J. S. **Programa de desenvolvimento estratégico da vitivinicultura do Rio Grande do Sul – Visão 2025**. Disponível em: <www.ibravin.org.br/visão20025.doc>. Acesso em: 13 jun. 2014.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

REVISTA BON VIVANT. **Bento Gonçalves**. Disponível em: <<http://www.bonvivant.com.br/2012/10/31/um-terroir-de-surpresas-gradaveis/>>. Acesso em: 24 set. 2015.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico de uma empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão e Produção**, v.18, n.1, p. 175-192, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. The export experience of a developing country: A review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. **Advances in International Marketing**, v. 6, p. 111-143, 1994.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. **Gestão da competências gerenciais e aprendizagem nas organizações**. Porto Alegre, UFRGS, 2002.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SACHS, I. **Inclusive development and decent work for all**. World Commission on the Social Dimension of Globalization, ILO: October, 2002.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic learning and knowledge management**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

SEBRAE. **O processo de internacionalização de micros e pequenas empresas: Casa Valduga produzindo vinhos no exterior**. São Paulo: Sebrae, 2012.

SILVEIRA, S. V. da; BEN, R. L.; BOTTEGA, L.; ZANUS, M. C.; GUERRA, C. C.; SOUZA VELHO, R. de; PEREIRA, G. E. **Produção integrada de uva para processamento - vinho e suco: caderno do estabelecimento vinícola**. Brasília. Embrapa Uva e Vinho, 2015.

SISTEMA ALICE. **Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio do Brasil (SECEX/MDIC)**. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>>. Acesso em: maio/jun. 2014.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). **Managing learning**. London: Routledge, 1994.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. São Paulo: Editora Campus, 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. Toward an integrative model of strategic international human resource management. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 959-985, 1996.

TEECE, D. J.; RUMELT, R., DOSI, G.; WINTER, S. Understanding corporate coherence: Theory and evidence. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 23, p. 1-30, 1997.

TILLES, S. **Como avaliar a estratégia das empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997.

TONIETTO, J.; MILAN, J. **Arranjo produtivo local Vale dos Vinhedos**. Bento Gonçalves: Embrapa, 2003.

UVIBRA - UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA. **Comercialização de vinhos no RS de 2002 a 2007**. Disponível em: <<http://www.uvibra.com.br>>. Acesso em: 25 ago 2015.

VARGAS, M. A. **Learning, localized innovation and competitive performance: a preliminary analysis on the Brazilian system of innovation in wine**. Rio de Janeiro: Projeto Brics - RedeSist/IE/UFRJ, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE, 2007.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, 2000.

WERNERFELT, B. A. Resource-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WIDENER, S. K. Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. **Management Account Research**, v. 12, p. 433-457, 2006.

WICK, C.; LÉON, L. **O desafio do aprendizado**. São Paulo: Nobel, 1996.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996.

WILK, E. O. O uso de uma abordagem “resource-based view” na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha. **Anais do Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER**, Cuiabá/MT, jul. 2003.

WRIGHT, R.; VAN, W. G.; BOUTY, I. Les principes du management des ressources fondées sur le savoir. **Revue Française de Gestion**, n. 105, p. 70-75, 1995.

WRIGHT, J. T. C.; SANTOS, S. A.; JOHNSON, B. B. **Análise prospectiva da vitivinicultura brasileira: questões críticas, cenários para o ano 2000 e objetivos setoriais**. Bento Gonçalves: Embrapa, 1992.

YIN, R. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: **Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM CORPO GERENCIAL DA EMPRESA

Pesquisa sobre Recursos Estratégicos e Competências Essenciais na vinícola Casa Valduga.

Objetivos: Identificar as principais orientações estratégicas da empresa, os recursos e competências relevantes, a relação entre estratégia, competências e práticas organizacionais, principais fatores de competitividade, o desempenho e limitações da empresa, através da visão dos gestores da empresa na unidade de Encruzilhada do Sul.

Bloco 1 - Perfil do entrevistado

Nome completo:.....

Cargo que ocupa na empresa:.....

Tempo de ocupação no cargo:.....

Possui quanto tempo de experiência profissional na gestão vitivinícola:.....

Especificar sua formação e qualificação profissional:.....

Bloco 2 - Recursos Estratégicos

Conjunto de orientações seguidas por uma empresa, visando à melhoria de sua posição frente às forças competitivas, como: Capital Físico, Capital Estrutural (rotinas organizacionais, práticas, processos, novas tecnologias) e Capital Humano (conhecimento e habilidades).

1. No seu entendimento, quais são os recursos estratégicos da Casa Valduga, na unidade de Encruzilhada do Sul?

.....

.....

.....

2. Esses recursos, em sua opinião, são controlados atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?

.....
.....
.....

3. Os recursos que a empresa possui podem ser classificados como:

- () Raros (nenhum outro concorrente possui);
- () Valiosos (trazem vantagens/benefícios em relação aos concorrentes e ou são caros para serem adquiridos);
- () Inimitáveis (os concorrentes não conseguem copiar facilmente/rapidamente).

4. Em sua opinião, em Encruzilhada do Sul a empresa explora o potencial desses recursos para gerar vantagens competitivas sustentáveis?

.....
.....
.....

5. Qual tipo de recurso estratégico, em sua opinião, pode transformar-se em uma competência essencial para a Casa Valduga?

.....
.....
.....

6. Em Encruzilhada do Sul? Quais as perspectivas da Casa Valduga?

.....
.....
.....

Bloco 3 - Competências Individuais e Gerenciais

Objetivos: Identificação das competências demandadas, relacionadas ao desenvolvimento das competências individuais e gerenciais.

1. No seu dia a dia como gestor (a), que tipos de competências lhe são demandadas?

.....
.....
.....

2. De que forma a empresa desenvolve as competências gerenciais (plano de carreira, capacitações)?

.....
.....
.....

3. Que características/elementos organizacionais, na sua percepção, dificultam ou limitam sua ação gerencial?

.....
.....
.....

4. A empresa está implantando ou já implantou alguma ação para o desenvolvimento das competências gerenciais?

.....
.....
.....

5. Quais as competências gerenciais desejáveis pela empresa (aprendizagem, experiência, compreensão das estratégias do negócio, capacidade de negociação)?

.....
.....
.....

Bloco 4 - Competências Essenciais

Conjunto de habilidades e tecnologias que permite a empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes (contribuição importante ao valor percebido pelo cliente; diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada; o que contribui para expansão da empresa no médio e longo prazo?).

1. No seu entendimento, quais são as competências essenciais da Casa Valduga?

.....
.....
.....

2. Dentre as competências citadas, quais, diferenciam a Casa Valduga da concorrência? Essas competências são passíveis de imitação?

.....
.....
.....

3. Quais as competências que, no seu entendimento, tornam a empresa competitiva?

.....
.....
.....

4. Sobre a decisão de investir na serra do Sudeste, especificamente em Encruzilhada do Sul, quais as competências e condições do local para a Casa Valfuga?

.....
.....
.....

5. Em sua opinião, quais são os requisitos/elementos necessários para manter e ampliar as competências essenciais da empresa?

.....
.....
.....

6. Em sua opinião a empresa possui esses requisitos/elementos e os coloca em prática visando a manutenção das competências essenciais atuais e, o desenvolvimento de novas competências?

.....
.....
.....

7. Em sua opinião, existe uma forma de avaliar as competências essenciais da Casa Valduga?

.....
.....
.....

8. O Senhor tem conhecimento se a empresa possui um *feedback* da comunidade em relação as competências que foram consideradas como essenciais? Em caso afirmativo, qual é a forma de *feedback*?

.....
.....
.....