

A CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA VITIVINÍCULTURA BRASILEIRA: O CASO NA VINÍCOLA MIOLO

The consolidation of core competences in a Brazilian winery: the case of MIOLO

RESUMO

Este artigo busca analisar a dinâmica da mobilização de recursos e competências organizacionais no intuito de consolidar as estratégias deliberadas de uma empresa do setor vitivinícola brasileiro. A relação entre estratégia e competências organizacionais é uma forma efetiva da organização trabalhar as suas intenções e prioridades no campo estratégico traduzindo-as em práticas e ações concretas que possam contribuir para um desempenho superior em diferentes mercados. Foi desenvolvido um estudo de caso exploratório-descritivo, baseado em entrevistas semi-estruturadas com entidades setoriais, gestores e representantes da empresa. Os resultados encontrados revelaram que as competências da vinícola estão diretamente ligadas aos agentes que compõem a cadeia produtiva, evidenciando uma relação de interdependência e reciprocidade entre elas. Foram identificadas duas principais competências organizacionais: Gestão dos recursos ao longo da cadeia e Integração das atividades comerciais. A combinação dessas competências leva ao crescimento e diferenciação da empresa, bem como dificulta a imitação pela concorrência.

Rosemirtes Vasconcelos Martins Dolabella
Enbridge, Canadá
rose.dolabella@enbridge.com

Claudia Cristina Bitencourt
Professora Titular e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
claudiacb@unisisinos.br

Recebido em 26/9/08. Aprovado em 14/9/11
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

This paper aims to analyze the resources and core competences mobilization dynamics in the consolidation of deliberated strategies of a Brazilian winery company. The link between strategy and core competences is an effective way of the organization works its intentions and priorities in the strategic field translating them into practices and real actions that can contribute for a superior performance in different markets. It was developed an exploratory-descriptive case study, based on semi-structured interviews with sectorial entities, company's managers and representatives. The results revealed that the competences are directly linked to the agents who compose the productive chain, evidencing an interdependence and reciprocity relation among them. We identified two main core competences: Resources management along the chain and Integration of the commercial activities. The combination of these competences allows to the company growth and differentiation, as well as it prevents the imitation by the competition.

Palavras-chaves: competências organizacionais, recursos, dependência de trajetória

Key words: core competences, resources, path dependency

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo entende que as competências organizacionais podem orientar as empresas na busca da sustentabilidade e na conquista de novos mercados, com o objetivo de alcançar melhores resultados. Partindo desse pressuposto, o foco de análise deste trabalho é sobre as competências existentes em empresa do setor vitivinícola brasileiro e busca responder, sob a ótica interna, a questão de como se estabelece a articulação entre as competências, estratégias e práticas organizacionais de uma vinícola brasileira, caracterizada por uma crescente atuação no comércio nacional e internacional, apesar das dificuldades e tendências enfrentadas pelo setor. Neste sentido, torna-

se relevante compreender por que enquanto as demais empresas do setor apresentam um desempenho decrescente, a Miolo vem destacando-se com resultados que superam suas concorrentes.

Portanto, a discussão teórica propõe-se a levantar algumas reflexões acerca da dinâmica das competências compreendida como uma maneira de consolidar estratégias deliberadas e diferenciais competitivos sustentáveis. Em outras palavras, este artigo busca compreender a articulação entre estratégias, competências e práticas organizacionais, focalizando-se em uma análise do ambiente interno.

A discussão sobre as competências organizacionais tem sua origem na teoria da Visão Baseada em Recursos

(VBR), ou *Resource Based View* (RBV), termo original, a qual vê a empresa como uma carteira de recursos, atribuindo aos causas internos os diferentes resultados entre firmas pertencentes a um mesmo ambiente. Desta maneira, a relevância do tema tem crescido nos últimos anos, evidenciando a importância que a articulação entre recursos e competências apresenta para a consolidação das estratégias empresariais.

Com base nesta reflexão inicial, este artigo apresenta ainda, algumas discussões relevantes e estrutura-se da seguinte forma: a seguir, introduz-se a noção e a dinâmica das competências enfatizando a VBR e a valorização dos atributos internos da firma; a competição com base nas competências organizacionais, as capacidades dinâmicas nos processos organizacionais; a articulação das competências com as estratégias organizacionais. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo seguidos dos principais resultados e conclusões.

2 A NOÇÃO E A DINÂMICA A CERCA DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Ao abordar o assunto sobre gestão de competências percebe-se que o seu conceito é bastante dinâmico e ainda se encontra em construção, tendo basicamente duas perspectivas teóricas: uma com base no indivíduo (qualificação e desenvolvimento) e a outra focada na organização (estratégia). Essa divisão atribui, de um lado, as ações individuais como responsáveis pelos resultados da empresa e, do outro, a articulação dos recursos internos da organização para a vantagem competitiva¹. Mesmo que essas abordagens a primeira vista possam parecer dicotômicas, na verdade há integração entre os dois conceitos, tratando-se de visões complementares. Os recursos da empresa - incluindo como recursos as ações do indivíduo -, fazem parte de um contexto único e são importantes em todo o processo organizacional para a sustentação e aumento da competitividade. Para este estudo, embora haja uma relação inerente entre as abordagens referenciadas, o foco de análise é sobre a noção de competências organizacionais.

A abordagem sobre competências organizacionais, ao receber influências dos conceitos de recursos discutidos na teoria da VBR, amplia sua dimensão para o conceito de capacidades dinâmicas e ganha espaço nos debates sobre estratégia.

Pode-se dizer que o tema sugere muitas dimensões e conceitos, não havendo uma homogeneidade no seu uso. Para melhor entendimento sobre o assunto, será

discutida a seguir a teoria da VBR, já que ela deu origem à noção de competências organizacionais.

2.1 A VBR e a valorização dos atributos internos da firma

A VBR atribui à dimensão interna da empresa, ou seja, aos seus recursos e capacidades, um papel significativo para o comportamento da organização, rompendo com as abordagens tradicionais da economia e da estratégia, as quais analisam as empresas como entidades que apenas devem reagir às alterações que ocorrem no ambiente externo. Vários são os autores que discorrem sobre o assunto, de forma a explorar as características internas da organização para a obtenção das suas fontes de singularidade e diversificação.

Para teoria da VBR, os recursos podem ser tangíveis: recursos físicos; estrutura (prédio, equipamentos, terra, recursos naturais, matéria prima, bens semi prontos e outros) e, intangíveis: recursos humanos, mão de obra qualificada ou não, funcionários administrativos, advogados, técnicos, gerentes, ativos, marca, rotinas organizacionais, marca, conhecimento tácito, história e trajetória da empresa (BARNEY, 1986, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; NELSON; WINTER, 1982 citados por FOSS, 1997; PENROSE, 1959; SELZNICK, 1957 citado por FOSS, 1997; WERNERFELT, 1984). É como base nesses recursos que as empresas se diversificam.

A diversificação de recursos é amplamente abordada por Barney (1991), através do conceito de heterogeneidade da firma, enfatizando que os recursos e capacidades variam de firma para firma e, ainda, que uma empresa obtém vantagens sustentáveis quando utiliza seus recursos para criar estratégias de valor que sejam únicas e que os concorrentes não consigam copiá-las. Para o autor, os recursos devem ter quatro atributos: terem valor de mercado; serem raros; devem ser imperfeitamente imitáveis (possuem condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade) e insubstituíveis.

Pode-se dizer que, além do conceito de recursos, outros dois conceitos fundamentais estão presentes na VBR e que fundamentam a abordagem sobre competências organizacionais: ambiguidade causal e dependência de trajetória ou percurso (termo original "*path dependence*").

A ambiguidade causal é na verdade, a incerteza existente em qualquer novo processo de criação ou produção e que faz com que a eficiência de um novo entrante tenda a variar e o risco assumido gere ou não o sucesso empresarial (RUMEL, 1984 citado por FOSS, 1997). A ambiguidade causal torna-se uma barreira contra a imitação pela concorrência, já que não se sabe ao certo qual fator

está levando à diferenciação da empresa (BARNEY, 1991). Ainda, Reed e Defillipi (1990) defendem que para haver a ambiguidade causal e as barreiras contra a imitação, devem existir três competências básicas, são elas: conhecimento tácito adquirido pela aprendizagem na prática do trabalho; complexidade resultante de uma variedade de habilidades e bens interdependentes; e, especificidade, que consiste na utilização específica de habilidades e bens no processo de produção para atender determinados clientes.

A dependência de trajetória está relacionada ao caminho único que uma empresa trilhou durante sua história. Conforme Barney (1991), a habilidade da firma para obter um recurso está relacionada às condições históricas únicas: a aquisição e exploração de recursos dependem de onde a empresa se encontra em determinado tempo e local, ou seja, da história da sua existência ao longo dos anos. Em outras palavras, uma única série de eventos pode ter levado a empresa a desenvolver determinados recursos, os quais, hoje, são mais difíceis e/ou caros de serem desenvolvidos (BIRCHALL; TOVSTIGA, 2005).

David (2000) apresenta uma visão crítica sobre dependência de trajetória. Esta refere-se à dinâmica própria de alocar recursos tanto em relação a processos quanto aos resultados gerados. Portanto, a dependência de trajetória pode apresentar uma visão positiva ou negativa. Não necessariamente os resultados gerados ao longo da história da organização consolidam resultados desejáveis. O autor ainda critica a visão positivista, determinista, que justifica indevidamente os resultados baseados exclusivamente na trajetória da organização como se houvesse uma “predestinação” às ocorrências de sucesso ou fracasso.

A aquisição e exploração de recursos dependem de onde a empresa se encontra em determinado tempo e local, ou seja, da história da sua existência ao longo dos anos (BARNEY, 1991). Ainda, esse conceito enfatiza que essa história e trajetória da empresa devem gerar competências dinâmicas, inovadoras nos processos organizacionais e em constante evolução, de forma a acompanhar às mudanças e demandas do mercado e garantir a sobrevivência e vantagem competitiva da organização (LEONARD-BARTON, 1992; NELSON, 1991 citado por FOSS, 1997).

2.2 Competindo através das competências organizacionais

Foi no começo da década de 1990 que Prahalad e Hamel (1990) contribuíram para a evolução do termo competência no nível organizacional, no campo da teoria estratégica, com o conceito de *core competence*, referindo-se aos elementos decisivos para o aumento da competitividade

das empresas. Acredita-se, inclusive, que foi por intermédio de Prahalad e Hamel que a VBR “se popularizou”.

Os autores em questão trazem uma discussão que privilegia os processos internos da empresa, numa visão *inside out* (de dentro para fora da organização), em debates acadêmicos e empresariais. Esses novos debates surgiram com a perspectiva da “Competição Baseada em Competência”, abordando os temas sobre recursos, capacidades, processos, participação do nível gerencial, tecnologia, entre outros fatores das empresas, dentro de um contexto de mudanças aceleradas e de novos mercados. Para Prahalad e Hamel (1990), o termo *core competence* (traduzido como competência essencial) significa o conjunto de habilidades e tecnologias disponíveis nas empresas, as quais são fundamentais para o sucesso competitivo da organização a longo prazo, desde que não sejam tratadas isoladamente, contribuindo para uma ampla variedade de mercados de produtos em potencial.

Stalk, Evans e Shulman (1992) relatam que as competências não se limitam à combinação das tecnologias com as habilidades de produção de uma empresa, mas, ao contrário, vão além dessa estrutura, passando por toda a cadeia produtiva. A ênfase é dada para as práticas organizacionais e para os processos, reconhecendo as competências existentes nos diferentes níveis, fazendo com que as práticas empresariais direcionem seus esforços numa infra-estrutura que dê suporte a estas competências, o que favorecerá a consolidação da vantagem competitiva.

Assim, as discussões sobre competências organizacionais introduzem uma importante dimensão que é seu caráter dinâmico nos processos organizacionais.

2.3 As capacidades dinâmicas nos processos organizacionais

Pode-se dizer que os novos debates sobre a articulação das competências passam a ocorrer em diferentes níveis, em contextos cada vez mais competitivos e mutáveis, para a concretização das estratégias das organizações. Desta forma, a abordagem introduz o caráter dinâmico das competências organizacionais na trajetória da empresa.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 270) definem que “as capacidades dinâmicas são o sub estabelecimento de competências/capacidades que permitem à firma criar novos produtos e processos e responder às circunstâncias de mudanças do mercado”. Para os autores, as capacidades organizacionais devem ser analisadas como fazendo parte da estrutura da empresa e dos processos gerenciais que dão suporte às atividades de produção. Com esse entendimento, os autores afirmam que existem três fatores que contribuem na identificação das capacidades dinâmicas da empresas, são

eles: i) processos organizacionais e gerenciais: são a maneira como as atividades são desempenhadas, as rotinas, padrões de práticas diárias e aprendizagem; ii) posições da empresa: são os bens tecnológicos, a propriedade intelectual, a base de clientes e a relação com os fornecedores e; iii) caminhos possíveis a serem seguidos: tidos como as alternativas de estratégias e as oportunidades promissoras para a empresa. Esses fatores definem a dificuldade de se replicar ou imitar uma competência/capacidade gerando, desta forma, uma competência distintiva para a empresa.

Ainda enfatizando a característica das competências como um movimento constante, capaz de acompanhar as mudanças organizacionais, Helfat e Peteraf (2003, p. 997) entendem que, “por definição, capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança, porque elas constroem, integram ou reconstróem outros recursos e capacidades”. Desta forma, as autoras introduzem a abordagem do ciclo de vida da capacidade, para evidenciar o caráter dinâmico das competências, sendo esse ciclo capaz de explicar a

Para este estudo, utiliza-se o conceito de “vantagem competitiva assumida”, uma vez que não é realizada a comparação entre os resultados da empresa estudada com os de suas concorrentes. Portanto, o estudo focaliza-se na análise do ambiente interno da organização, no intuito de compreender a dinâmica da mobilização entre estratégia, competências e práticas organizacionais.

fonte de heterogeneidade das empresas. Para elas, os recursos e capacidades estão sempre evoluindo, formando a base para a vantagem competitiva e possuem diferentes estágios, sendo eles: crescimento, maturidade e declínio.

2.4 A articulação das competências com as estratégias organizacionais

Percebe-se que o desenvolvimento de competências organizacionais se renovam com o tempo, de forma a responder às mudanças do mercado, reforçando a importância da articulação dessas competências com os objetivos estratégicos das empresas. Desta forma, os recursos são a fonte das capacidades das firmas, enquanto estas são a fonte da vantagem competitiva, devendo portanto, haver um dinamismo e uma articulação entre recursos, capacidades organizacionais e estratégia empresarial, a qual vai gerar a vantagem competitiva sustentável da empresa ao longo do tempo (BROWN, 1996; COLLINS; MONTGOMERY, 1999; FOSS, 1997; GRANT, 1991; HAMEL; PRAHALAD, 1995; HAYES; UPON, 1998; PAIVA; CARVALHO JÚNIOR; FENSTERSEIFER, 2004).

Na tentativa de destacar os importantes aspectos abordados no referencial teórico deste trabalho segue, na figura 1, um mapa conceitual sobre a abordagem das competências organizacionais.

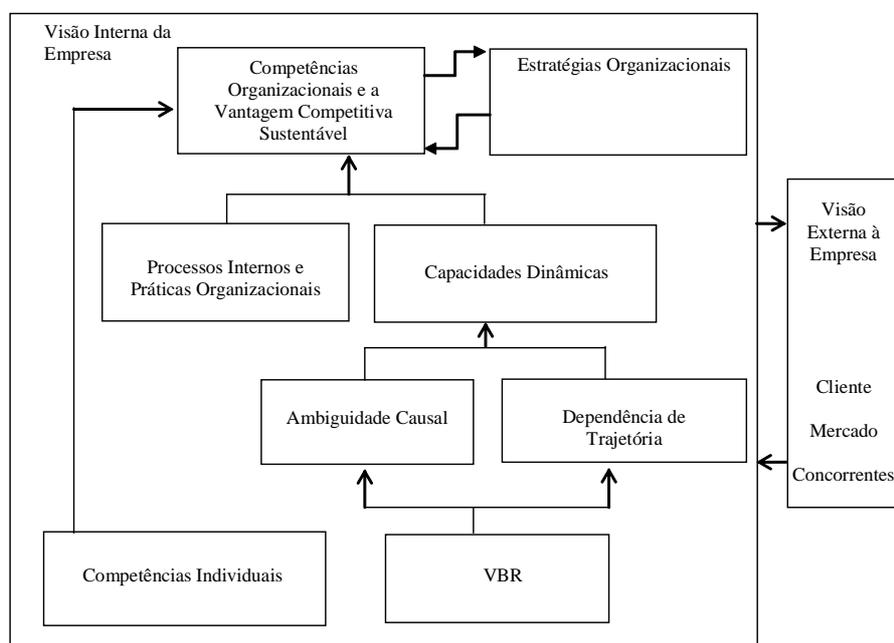


FIGURA 1 - Mapa conceitual sobre a construção da noção de competências organizacionais

Fonte: Elaborado pelas autoras

A figura 1 busca explicar as relações de interdependência desses conceitos na visão interna da empresa, no plano operacional e estratégico e seu vínculo com a visão externa, considerando o mercado, os clientes e os concorrentes. Na base da figura, está o conceito de competências individuais, com o qual se iniciou a abordagem sobre competências, estando diretamente ligado às competências organizacionais e, na outra ponta, encontra-se a teoria econômica da VBR, que fundamentou a construção da abordagem sobre competências organizacionais. Partindo do princípio de que os recursos são a força da empresa, a VBR defende dois argumentos fundamentais para a imitação imperfeita, diversificação e heterogeneidade da empresa ao longo do tempo, que são a ambiguidade causal e a dependência de trajetória. Com eles surgem novas discussões sobre a associação das capacidades dinâmicas com os processos internos, ligando as competências nas diferentes áreas da empresa de forma dinâmica para atender as mudanças do mercado. Esses fatores relacionados fundamentaram a abordagem das competências organizacionais no campo estratégico, evidenciando a articulação das competências organizacionais com as estratégias da empresa para a vantagem competitiva sustentável. Ao mesmo tempo em que as competências sugerem a criação das estratégias, essas também influenciam o desenvolvimento de novas competências para atender os diferentes clientes e mercados.

Desta forma, este artigo propõe a análise do referencial teórico abordado à luz de um estudo de caso, realizado numa empresa do setor vitivinícola brasileiro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo qualitativo apresenta características exploratórias-descritivas e é desenvolvido através de um estudo de caso único na Vinícola Miolo Ltda (FLICK, 1999; LEE, 1998; MARSHALL; ROSSMAN, 1999). A escolha da empresa foi intencional, pois se priorizou um **caso extremo** de “sucesso” (FLICK, 1999). Isto porque a empresa apresenta crescimento nas vendas dos vinhos a cada ano, diferentemente da realidade do setor. A opção pela empresa considerou os indicadores de desempenho superior, tais como faturamento, rentabilidade, participação no mercado e crescimento da produção de vinho. Além disso, considerou-se o fato de que a empresa atua de forma diferente das suas concorrentes, destacando-se na diversificação, inovação e atuação com diferentes mercados, incluindo a internacionalização da marca.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada com membros da empresa e do setor,

contando ainda com a técnica de observação não participante e participação em seminário desenvolvido pelo setor vitivinícola. Como fonte de dados secundários pode-se citar as pesquisas bibliográficas e documentais. Foram realizadas dez entrevistas, no período de maio a setembro de 2005, sendo sete com membros da empresa (cinco na sede do Rio Grande do Sul (RS) e duas na Unidade da Bahia (BA), três com representante do setor vitivinícola). Na empresa, procurou-se entrevistar os membros do corpo diretivo e gerencial, os quais estivessem relacionados à questão investigada (diretor da viticultura, diretor de relações internacionais, gerente geral, coordenador da viticultura, dois enólogos e auxiliar de RH). Buscou-se a triangulação de diferentes técnicas de coleta e também a triangulação dos dados das entrevistas (contando com diferentes perfis de entrevistados: membros da empresa e do setor), para garantir a validade do estudo.

Na fase de coleta também foram explorados fatos históricos, fases de crescimento da empresa, no intuito de destacar a importância da dependência de trajetória na consolidação e desenvolvimento dos recursos e das competências da organização.

Para organização e análise dos dados utilizou-se a técnica da análise de conteúdo qualitativa (BARDIN, 1995; STAKE, 1998; YIN, 2001). Como categorias de análise não definidas a priori emergiram: 1) Gestão dos recursos ao longo da cadeia e 2) Integração das atividades comerciais. Cada uma delas será detalhada a seguir na apresentação dos resultados.

4 O SETOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO E A VINÍCOLA MIOLO

Composto basicamente por empresas familiares e tendo 95% da produção e comercialização nacional de vinhos concentrada no Estado do Rio Grande do Sul (BELLÉ, 2003; MELLO, 2006), o setor vitivinícola revela importância econômica ao Estado, pela venda dos seus produtos, tais como vinhos, espumantes, sucos de uva e derivados, e pelo enoturismo, o qual atrai turistas de todo o Brasil e do exterior (SUSIN, 2003).

Nos últimos anos, as vinícolas gaúchas enfrentam uma crise, apresentando queda na produção e nas vendas de vinhos finos no mercado nacional e no exterior, além de uma atuação brasileira no mercado internacional deficitária, em se tratando da balança comercial do setor vitivinícola (MELLO, 2006). Essa situação desconfortável tem como principais fatores altos impostos sobre os produtos nacionais e as facilidades tributárias para a entrada dos vinhos importados, os quais representam hoje 64% do consumido do Brasil (UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA - UVIBRA, 2006).

Assim, a atividade da vitivinicultura, que abrange a cultura da uva e a elaboração do vinho, vem enfrentando muitas dificuldades nos últimos anos, principalmente no início da primeira década do século XXI, com a abertura do mercado internacional de vinhos. Dada essa realidade, onde há o aumento da concorrência internacional e a diminuição gradativa do comércio de vinhos finos brasileiros, tanto no Brasil, como no exterior, torna-se relevante o estudo de uma vinícola brasileira que hoje vem apresentando um crescimento significativo no mercado, apesar das adversidades enfrentadas.

4.1 História e trajetória da vinícola Miolo

De acordo com o referencial teórico abordado, a dependência de trajetória é um elemento importante para compreender a construção da vantagem competitiva da empresa (BARNEY, 1991), uma vez que destaca as mudanças ocorridas como oportunidades para o desenvolvimento de competências. Esta seção busca justamente destacar as principais mudanças (fases) na trajetória da Miolo e, neste contexto analisar o desenvolvimento de competências a partir da mobilização de diferentes recursos, traduzidos em práticas e processos organizacionais.

O estudo de caso evidenciou que a dependência de trajetória da empresa oferece a ela as barreiras necessárias contra a imitação dos concorrentes, pois envolve a mobilização de vários fatores, que reforçam a sua diferenciação. Desta forma, torna-se necessário a apresentação da história da vinícola, para melhor compreensão de como a sua trajetória influencia o desenvolvimento de suas competências organizacionais.

Fundada em 1989, a vinícola Miolo tem, na verdade, uma existência anterior a essa data, atrelando-se com a chegada da família Miolo no Brasil, em 1897. Sua história se estende durante mais de um século e se divide basicamente em quatro períodos, os quais são apresentados na figura 2.

Assim, a história da empresa inicia-se com o cultivo de uvas americanas e híbridas (usadas para elaboração de vinhos comuns ou de mesa), destinadas ao fornecimento para várias vinícolas. Na década de 1970, com a chegada de algumas multinacionais do RS, a família Miolo converte os seus parreirais para uvas finas (*vitis viniferas*), próprias para a elaboração de vinhos finos, os quais possuem valor agregado e são mais competitivos no mercado, principalmente o internacional. Mas, o setor vitivinícola (composto por vinícolas que elaboram vinhos finos) sofreu uma grande crise e a venda das uvas *vitis viniferas* passou a ter o mesmo valor que as americanas e híbridas. Como um dos filhos dos proprietários da empresa tinha feito um curso técnico em enologia e recém tinha se especializado na área, em uma universidade na Argentina, seu conhecimento levou a empresa a tomar a decisão de eles mesmos elaborarem o vinho para venda a granel, sem depender mais de compradores para suas uvas e avançando da cadeia produtiva. Depois de cinco anos a empresa resolve elaborar o vinho e lançar a marca própria da Miolo. Com isso, a vinícola começa a fazer novos investimentos para o aumento dos vinhedos e das instalações industriais com o objetivo de conquistar novos mercados. É interessante observar que a vinícola aprimorou-se nas suas atividades comerciais (venda e distribuição) antes mesmo de dedicar-se mais enfaticamente ao seu sistema de produção. Possivelmente essa experiência reforça o que a empresa tem hoje como um de seus principais diferenciais competitivos, sua capacidade de distribuição. Neste sentido, desde o início da história da Miolo, na etapa de elaboração de vinho, a empresa preocupou-se em organizar uma estrutura para facilitar as vendas em todo o território nacional. Hoje a vinícola Miolo possui um rede de distribuição eficaz, estando presente em todas as capitais brasileiras e em vários países do mundo, como será descrito na sequência do artigo (DOLABELLA, 2006).

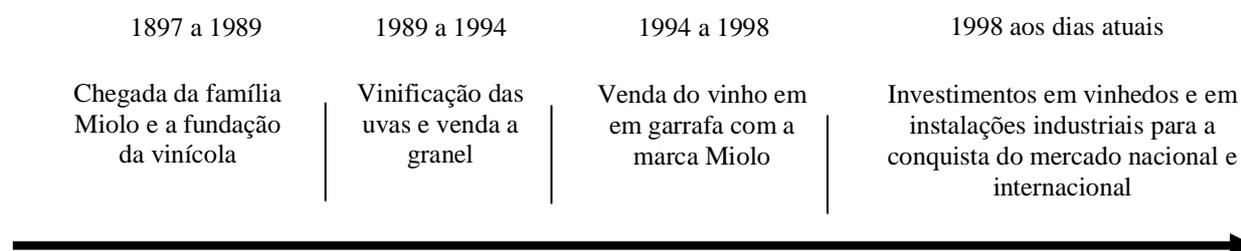


FIGURA 2 - Linha de tempo e os períodos da vinícola Miolo

Fonte: Elaborada pelas autoras

Um outro movimento importante que a empresa realiza é o da internacionalização, onde começa com consolidação de parcerias (*joint-ventures*) e aos poucos entra no mercado internacional com marca própria.

A partir da análise histórica a Miolo também é possível observar algumas características de pioneirismo traduzidas pela idéia do “primeiro movimento” (conversão de seus parreirais para uvas finas, produção verticalizada, integração das atividades de produção e distribuição contribuindo para uma melhor gestão da cadeia produtiva, movimentos de internacionalização) que destacam a importância que a trajetória da empresa na consolidação das competências da empresa, este último destacado na seqüência do artigo.

4.2 Situação atual da vinícola

A Miolo é líder no mercado nacional de vinhos finos com cerca de 40% do *market share*, elabora mais de 12 milhões de litros de vinho e possui a maior área de vinhedos próprios do Brasil (MIOLO WINE GRUP, 2011).

Em 2006, a empresa passa a ser chamada de Miolo Wine Group (para este trabalho denominamos apenas Miolo), que hoje reúne uma linha de mais de 100 produtos elaborados a partir de parcerias nacionais e internacionais. Com base nesta estratégia de diferenciação, o grupo já possui seis projetos em cinco regiões vitivinícolas brasileiras, as quais são: Vinícola Miolo (Vale dos Vinhedos, RS), Seival Estate (Campanha, RS), Vinícola Almadén (Campanha, RS), RAR (Campos de Cima da Serra, RS), Lovara Vinhas e Vinhos

(Serra Gaúcha, RS) e Vinícola Ouro Verde (Vale do São Francisco, BA). Além disso, com base em sua estratégia de internacionalização, conta também com seis acordos de *joint ventures internacionais*: Via Wines (Chile), Osborne (Espanha), Los Nevados (Argentina), Henry Marionnet (França), além das vinícolas Podere San Cristoforo e Giovanni Rosso (Itália) (Site da empresa).

A empresa fatura em média R\$ 95.000.000(milhões)–ano/2009, conforme é apresentado no figura 3. Pode-se verificar o crescimento do faturamento da empresa, apesar da crise no setor.

A Miolo possui mais de 130 funcionários distribuídos entre as áreas da viticultura, administração, técnica, operacional, gerência e diretoria. Seu faturamento tem curva crescente e passou de R\$ 34.169.225,00, em 2000, para R\$ 95.000.000,00, em 2009 (MIOLO WINE GRUP, 2003).

Os vinhos produzidos são elaborados com uvas cultivadas pela própria Miolo e por fornecedores exclusivos da empresa, os chamados produtores integrados, seguindo uma estratégia nitidamente de integração vertical. Na unidade Vale dos Vinhedos são 400 hectares de vinhedos, sendo 100 hectares pertencentes à família Miolo e 300 hectares são dos oitenta produtores integrados (DOLABELLA, 2006).

A Miolo só elabora vinhos finos e diversifica sua linha de produtos dentro desse segmento. O objetivo da vinícola é preservar as características de cada variedade de uva e expressar as tipicidades das regiões brasileiras produtoras de vinhos finos. Desta forma, seus vinhos são

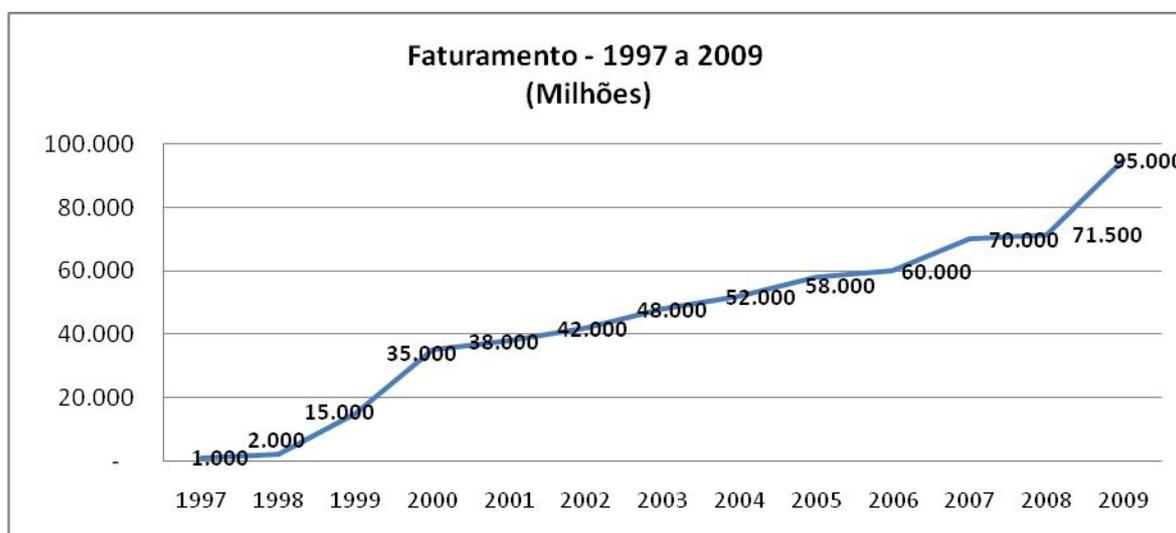


FIGURA 3 - Faturamento bruto – 1997 a 2009

Fonte: Plano de Negócios e informações fornecidas pela empresa.

elaborados com uvas de cinco regiões distintas, em termos de solo, clima, altitude e insolação, são elas: Vale dos Vinhedos, Região da Campanha, Campos de Cima da Serra e Serra Gaúcha, todas no RS e, Vale do São Francisco, na BA.

4.3 Orientações estratégicas

De acordo com o Plano de Negócios da Miolo, estabelecido em 2002, as principais orientações estratégicas da empresa, traduzidas em metas e que devem ser cumpridas até o ano de 2012, são representadas no quadro a seguir. O quadro apresenta, ainda, uma comparação com os valores já alcançados em 2005.

Atualmente, destaca-se que a empresa, já é o maior negócio de vinhos finos do país e com exportação em torno de 65% do total do Brasil (LINDEMAM, 2010).

A empresa também aumentou o percentual de exportação e em 2009, as mesmas representaram 10% do total da produção (LINDEMAM, 2010).

Com a aquisição da Almadén, a Miolo já produz 12 milhões de litros de vinho e já possui o maior vinhedo próprio, com 1.150 ha, todos de uva viníferas, conduzidas pelo sistema vertical (LINDEMAM, 2010).

Percebe-se que a trajetória da empresa lhe permitiu a acumulação de conhecimentos, habilidades e competências dinâmicas que refletiram no seu rápido crescimento. Como o objetivo deste artigo é identificar e analisar as competências organizacionais da vinícola Miolo e verificar como elas se articulam com as estratégias anteriormente citadas, bem como se apresentam nas práticas organizacionais, será feita,

a seguir, a apresentação das competências e práticas organizacionais destacadas no estudo.

5 COMPETÊNCIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DA VINÍCOLA MIOLO

A vinícola Miolo não possui uma competência específica localizada em uma área ou setor; na verdade, suas competências se apresentam em todos os processos internos, em diferentes níveis, estando diretamente ligadas aos agentes que compõem a cadeia produtiva, como é discutido nesta seção.

Neste sentido, as competências organizacionais foram divididas com base em duas categorias principais, destacadas anteriormente: 1) Gestão dos recursos ao longo da cadeia e 2) Integração das atividades comerciais. Em relação à competência gestão dos recursos ao longo da cadeia, esta pode ser compreendida pela capacidade que a empresa tem de gerir recursos ao longo da cadeia produtiva, integrando-se com os agentes nela envolvidos e com as ações organizacionais. Para se referir a essa competência escolheu-se a forma mais sucinta: gestão dos recursos ao longo da cadeia. Já a competência integração das atividades comerciais, que representa o último elo da cadeia produtiva, ao ser analisada separadamente, busca evidenciar a importância desse elo para a competitividade da empresa.

Assim, para melhor compreensão das principais competências encontradas no estudo, elas são apresentadas no quadro 2, associadas às outras competências e práticas que a compõem:

Metas (2002)	Resultados observados (2005)
a) Possuir 1.000 ha de vinhedos próprios (maior vinhedo brasileiro), incluindo os três empreendimentos que a empresa possui (Vale dos Vinhedos, Fortaleza do Seival e Fazenda Ouro Verde).	a) a empresa apresentou uma quantidade de 350 ha de vinhedos entre os três empreendimentos.
b) Produzir 12.000.000 de litros de vinhos por ano.	b) produziu em torno de 5 milhões de litros de vinhos.
c) Exportar 30% da produção anual de vinhos.	c) consolidou-se como a maior exportadora brasileira de vinhos finos e elevou o desempenho de 3% para 5,5% da participação das vendas externas no volume total dos vinhos comercializados.
d) Faturar 150 milhões de Reais/ano, incluindo os três empreendimentos.	d) somente a Unidade Vale dos Vinhedos faturou R\$ 60 milhões.
e) Ser o maior negócio de vinhos finos do país.	e) encontra-se entre as três maiores vinícolas produtoras de vinhos finos do país (a líder do mercado é a vinícola Aurora).

QUADRO 1 - Metas estabelecidas em 2002 e Resultados atingidos em 2005

Fonte: Elaborado pelas autoras

A competência gestão dos recursos ao longo da cadeia envolve as competências relacionadas à fabricação e diferenciação do produto, a partir matéria prima (tanto a obtida internamente quanto a adquirida pelos fornecedores), passando pela utilização dos recursos tecnológicos e pelo o pioneirismo em todos esses processos. Já a integração das atividades comerciais diz respeito às atividades voltadas para a venda do produto no mercado nacional e internacional, incluindo as competências dos gestores (estratégicos, comerciais e dos enólogos, os quais interagem nessa dinâmica de atender diferentes clientes através da elaboração técnica do vinho), a distribuição dos produtos de forma abrangente, a aproximação da empresa com os canais de distribuição, com a mídia e com o setor e, a capacidade de exportação.

Pode-se dizer que, na verdade, as duas competências encontradas possuem uma característica fundamental que as justificam, que é a mobilidade entre elas, onde uma se sobrepõe à outra, o que dificulta sua separação. Como exemplo tem-se a competência “pioneirismo ao longo dos anos”, que envolve práticas inovadoras em diferentes elos da cadeia produtiva, o que justifica seu pertencimento à competência “gestão dos recursos ao longo da cadeia”. Contudo esse pioneirismo pode ser percebido também nas práticas que compõem a “integração das atividades comerciais.”, citando-se como exemplo a *joint venture* formada recentemente com uma empresa chilena, expandido as possibilidades de comercialização e distribuição dos produtos Miolo.

Percebe-se, ainda, que as competências da empresa buscam a melhoria constante da qualidade do produto e da relação de custo benefício percebida pelo cliente. Desta forma, elas são fundamentais nas práticas organizacionais e juntas permitem as adaptações necessárias para atender aos diferentes clientes e alcançar a materialização das orientações estratégicas da vinícola. Assim, apresentam-

se dinâmicas e reforçam a ambiguidade causal e as barreiras contra a imitação, sustentando a vantagem competitiva da empresa, pois ao estarem associadas ao seu desempenho, implicam um melhor resultado organizacional (BARNEY, 2001; FOSS, 1997; GRANT, 1991; LEONARD-BARTON, 1992; RUMEL, 1984 citado por FOSS, 1997).

As evidências de cada uma dessas competências são descritas a seguir, juntamente com suas práticas organizacionais.

6 GESTÃO DOS RECURSOS AO LONGO DA CADEIA

6.1 Controle da matéria prima para elaboração de vinhos de qualidade

Com o objetivo de elaborar vinhos de qualidade e aumentar a competitividade, a vinícola Miolo entendeu que o primeiro passo a ser dado seria investir nos vinhedos e obter, assim, maior controle de seu principal recurso, a uva. Algumas ações são destacadas a seguir, baseada nas orientações de Michel Rolland, um dos maiores especialistas na área:

a) Cultivo da uva pelo sistema de espaldeira (98%) - no setor, apenas 5,91% usa esse sistema. A empresa investiu R\$ 44 milhões nos processos de plantio e produção (conversão iniciada em 1989, assim como as demais ações relatadas a seguir);

b) Produção controlada – poda da uva e raleio dos cachos para produzir apenas 2,5 kg de uva por pé;

c) Testes da uva em laboratório – a uva passa por 3 ou 4 testes (acidez e a maturidade);

d) Relação de parceria com os produtores integrados - as uvas devem ser cultivadas de acordo com as orientações fornecidas pela Miolo. Os testes medem o grau de açúcar, acidez, densidade, enfim, os componentes que influenciam na qualidade do vinho. A empresa exige o sistema de espaldeira para as novas áreas a serem cultivadas;

Categorias de Análise	Competências da Vinícola Miolo
Gestão dos recursos ao longo da cadeia	Controle da matéria prima para elaboração de vinhos de qualidade
	Diferenciação dos produtos em diferentes regiões do Brasil
	Utilização dos recursos tecnológicos nos processos organizacionais
	Pioneirismo ao longo dos anos
Integração das atividades comerciais	Competências gerenciais
	Capacidade de distribuição
	Aproximação dos canais de distribuição, mídia e setor
	Criação de alternativas para a exportação

QUADRO 2 - Principais competências da vinícola Miolo

Fonte: Elaborado pelas autoras

e) De acordo com a origem das uvas, elas são destinadas a vinhos diferentes. As uvas cultivadas em sistema de latada vão para a linha Básico Luxo (Seleção) e as do sistema de espaldeira vão para a linha Premium.

6.2 Diferenciação dos produtos em diferentes regiões do Brasil

Como maneira de se obter matéria prima de qualidade e com diferentes características, a vinícola Miolo entendeu

que a uva também pode ser cultivada em outras regiões do Brasil para diversificar os seus produtos. Por esse motivo, são apresentadas na figura 4 as regiões que a empresa está cultivando e elaborando seus vinhos, na busca pela diferenciação e qualidade.

No intuito de melhor situar as regiões de produção da Miolo, no Brasil, apresenta-se a figura a seguir.

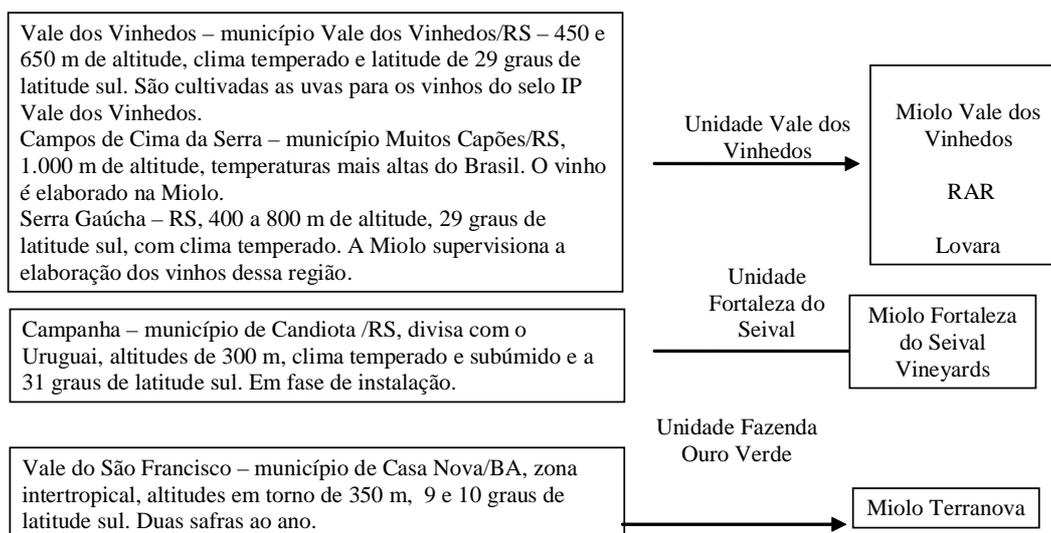


FIGURA 4 - Regiões do Brasil onde são elaborados os vinhos da vinícola Miolo

Fonte: Elaborada pelas autoras



FIGURA 5 - Regiões de Vinhos Finos

Fonte: Tonietto (2012, p. 5)

É importante destacar que a diversificação regional para a elaboração dos seus produtos, a Miolo conta com toda uma estrutura tecnológica que contribui no resultado final do vinho. Desta forma, faz-se necessário uma apresentação mais detalhada da utilização desses recursos nos processos internos. Essas etapas são apresentadas em seqüência, apenas para dar um caráter didático ao assunto, mas deve-se ter o entendimento de que elas interagem simultaneamente em todos os processos da cadeia.

6.3 Utilização dos recursos tecnológicos nos processos organizacionais

Vários recursos tecnológicos são usados nos processos organizacionais para a melhoria da qualidade do vinho e para a venda do produto; são eles:

- a) Irrigação dos vinhedos do Vale do São Francisco pelo sistema de gotejamento;
- b) Aquisição de novos equipamentos para as vinícolas – tanques de aço inoxidável, linha de engarrafamento, barricas de carvalho;
- c) Investimento em infra-estrutura – cantina, loja;
- d) Tecnologia enológica – condução da uva para os tanques através da gravidade, armazenamento da uva em baixa temperatura, fermentação da uva com ela inteira (remontagem manual em tanques especiais “processo *pigeage*”); envelhecimento do vinho em barricas de carvalho;
- e) Descrição das rotinas organizacionais para padronização dos processos internos;
- f) Venda dos produtos pela internet e por telefone.

Percebe-se, assim, que todas essas práticas organizacionais dão à empresa um caráter de singularidade, onde ela se destaca na inovação, tornando-se pioneira no setor onde atua, o que faz com que esse pioneirismo seja também destacado como uma competência importante da vinícola estudada. Este aspecto é reforçado a seguir.

6.4 Pioneirismo ao longo dos anos

A vinícola Miolo tem na sua história uma característica inovadora, com a qual a empresa introduz novas formas de trabalho, na “contramão” da tendência demonstrada pelo setor. Assumindo o risco da incerteza de um novo processo de criação e dos custos que envolvem as novas atividades (RUMEL, 1984 citado por FOSS, 1997), a Miolo tem feito uma série de opções com o objetivo do crescimento e da melhoria da qualidade, apresentando-se como pioneira em muitas práticas

organizacionais. Essas práticas inovadoras são destacadas a seguir:

- a) Conversão dos vinhedos para o plantio de uvas finas – a empresa entrou no segmento quando a tendência do setor ainda é a elaboração de vinhos de mesa (uvas híbridas e americanas);
- b) Sistema de condução em espaldeira e inovação nas técnicas de viticultura;
- c) Cultivo da uva em outras regiões em busca da tipicidade do *terroir* brasileiro;
- d) Parceria para a construção de um spa do vinho (em frente a Miolo);
- e) Sistema de distribuição que abrange todo o Brasil;
- f) Inovação nas relações comerciais – parcerias, sociedades e *joint-ventures*.

Percebe-se, portanto, que a integração das competências que fazem parte da competência organizacional da gestão dos recursos ao longo da cadeia favorece a empresa na diferenciação e qualidade dos seus produtos. Entretanto, ela sozinha não resistiria às ações de imitação por parte da concorrência. O que torna a vinícola possuidora de uma fonte de heterogeneidade e de vantagem competitiva sustentável é a interação dessa competência com integração das atividades comerciais. Ambos são elos interligados na cadeia que, ao serem mobilizados de maneira dinâmica, agregam valor para a organização. Assim, essa competência será abordada de forma mais detalhada.

7 INTEGRAÇÃO DAS ATIVIDADES COMERCIAIS

7.1 Competências gerenciais

Pode-se dizer que a história e trajetória da vinícola Miolo como empresa produtora de vinhos finos está associada às competências gerenciais consolidadas ao longo dos anos. Elas estão assim representadas:

- a) Competência do filho de um dos sócios da empresa: Adriano Miolo – é enólogo e Diretor Técnico Industrial, ele orienta todas as estratégias da empresa, foi quem deu início a atividade de vinificação;
- b) Competência do Diretor de Relações Internacionais, que também é Gerente de Marketing – conduz todas as negociações para a entrada da empresa no mercado internacional;
- c) Competência dos enólogos – criam novos vinhos com as diferentes uvas do Brasil, em sintonia com os gestores estratégicos para atender a demanda dos diferentes mercados;

d) Consultoria internacional – enólogo francês, Michel Rolland, que introduziu novas formas de pensar a tecnologia da empresa.

Assim, as competências gerenciais fazem parte de um pequeno grupo dentro da vinícola, que são os gestores voltados para a visão estratégica da organização, que impulsionam o resultado da empresa e fazem dela uma pioneira no mercado.

Como um dos pontos fortes das ações dos gestores, destaca-se a preocupação da empresa em colocar o vinho a disposição do consumidor em todo o território nacional e, agora mais recentemente, no exterior, revelando assim a capacidade de distribuição de seus produtos, a qual é descrita a seguir.

7.2 Capacidade de distribuição

A Miolo percebeu logo que tendo uma distribuição rápida e bem ampla no território nacional e um apoio logístico de vinícolas que já possuem canais de distribuição no mercado internacional, ela aumentaria suas perspectivas de vendas. Por isso, a empresa foi aprimorando sua logística com o passar dos anos e corrigindo os erros para agilizar a entrega do produto ao consumidor final.

Desde o início da história da Miolo, na etapa de elaboração de vinho, a empresa preocupou-se em organizar uma estrutura para facilitar as vendas em todo o território nacional. Essa estrutura é assim representada:

a) Escritórios comerciais em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Porto Alegre – são pontos de apoio dos representantes;

b) Canal de distribuição que abrange todas as linhas de produtos;

c) Central de distribuição em Vitória – o objetivo é distribuir a linha produzida no Vale do São Francisco e ficar mais perto do consumidor;

d) Representantes exclusivos da Miolo em todas as capitais brasileiras – aproveitamento da mesma estrutura e redução de custo;

e) Canal de venda definido para cada produto: restaurantes, distribuidores atacadistas, redes de supermercados, *delicatessen*, lojas sofisticadas, internet e venda direta. Destaca-se que 30% das vendas são para supermercados porque eles permitem a entrada do produto no pequeno varejo, nos restaurantes.

Com o estabelecimento de uma logística bem estruturada no Brasil, a Miolo criou oportunidades no mercado nacional e agora se fortalece para ampliar suas vendas no exterior.

7.3 Criação de alternativas para a atividade de exportação

A idéia da exportação surge em 2002, no momento em que a vinícola resolveu investir na qualidade dos seus vinhos e com o reconhecimento da qualidade de seus produtos, através dos prêmios que a empresa foi ganhando nos concursos internacionais. Com isso, o planejamento estratégico criado pela empresa para o ano de 2012 teve como um dos elementos primordiais a internacionalização da marca, com o objetivo de exportar um volume equivalente a 30% do faturamento. As suas competências e práticas voltadas para essa estratégia estão abaixo apresentadas:

a) Participação em concursos internacionais;

b) Investimentos nos processos de exportação – parcerias, alianças, *joint venture* com empresas internacionais;

c) *Joint venture* com uma vinícola chilena, a Via Wines – o objetivo é entrar na rede de distribuição internacional;

d) Relação custo benefício para os diferentes mercados – linhas Premium e Super Premium são destinadas para o mercado internacional. Exceção: Linha Básica do vinho produzido no Nordeste (ineditismo). Em outras palavras, a linha básica não tem saído do país, com exceção do vinho do Nordeste; a empresa exportou dez contêineres para a França do Muscadet e o Shirraz, por serem vinhos de uvas cultivadas no clima tropical, com características específicas que não existem no mundo. Para os entrevistados, “esse ineditismo” auxiliou a empresa a ter acesso a mercados como a França.

Essas práticas organizacionais tornam a empresa diferenciada no setor vitivinícola, visto que ela procura constantemente parcerias para atuar em novos mercados. Isso faz com que a empresa não somente tenha facilidades para exportar seus vinhos mas caminhe para a atividade de internacionalização, a partir do momento em que passa a elaborar vinhos fora do país, o que lhe favorece atuar também no mercado dos vinhos importados.

7.4 Aproximação com os canais de distribuição, mídia e setor

A Miolo tem uma preocupação constante em divulgar seus produtos aos diferentes canais de distribuição, para que todos tenham o conhecimento adequado sobre os vinhos que estão vendendo. Além disso, a empresa procura também divulgar seus vinhos aos consumidores finais. Abaixo seguem algumas competências e práticas organizacionais voltadas para essa aproximação:

a) Degustação – rede de supermercados e lojas de vinhos;

- b) Escola do Vinho – cursos para os garçons;
- c) Participação dos eventos do setor – feiras de vinhos e concursos;
- d) Divulgação através dos meios de comunicação e das associações.

Assim, a Miolo fortalece sua imagem no mercado e evidencia suas competências organizacionais ao público externo. De forma resumida, as competências relacionadas ao objetivo dessa pesquisa estão apresentadas na figura 6:

Embora limitada na forma de expressar o movimento de interdependência e reciprocidade entre as competências, práticas organizacionais e estratégias voltadas ao cliente, a figura tenta explicar as ligações de mobilidade entre esses fatores ao longo da cadeia produtiva. Também se pretende mostrar que as competências geram as orientações

estratégicas da empresa, ao mesmo tempo em que se desenvolvem em função das novas estratégias que vão surgindo com as relações resultantes desse processo, dado seu dinamismo e capacidade de inovação, estando voltadas às necessidades dos clientes. Na figura, a competência da gestão dos recursos ao longo da cadeia mostra as competências relacionadas aos recursos internos, tais como o cuidado com a uva para a melhoria da qualidade, já que ela é a principal matéria prima da empresa, incluindo as mesmas ações para os seus fornecedores (produtores integrados), os recursos tecnológicos em todo o processo produtivo e também na comercialização (aqui incluem equipamentos, procedimentos internos, vendas pela internet, num somatório da tecnologia de gestão) e a busca pela diferenciação com a expansão em diferentes regiões. Ainda, ao longo de toda a cadeia observa-se a competência do pioneirismo existente no decorrer dos anos.

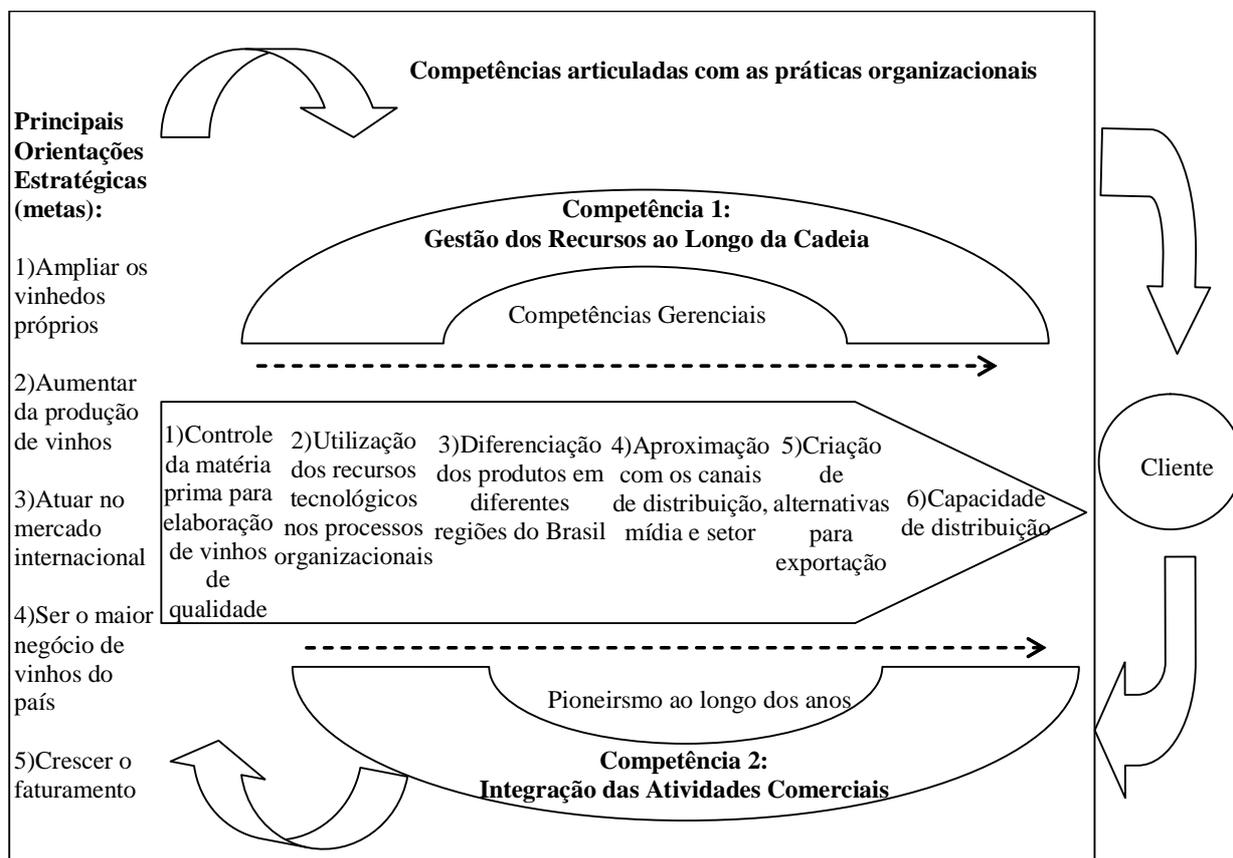


FIGURA 6 - Relação das competências e práticas organizacionais da vinícola Miolo com as suas principais orientações estratégicas, desenvolvidas ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Já a integração das atividades comerciais são as competências que sustentam a combinação dos recursos e competências com os agentes da cadeia e a comercialização e divulgação dos produtos da empresa em diferentes mercados. Essa competência é revelada pela aproximação com os canais de distribuição, mídia e setor e, pela capacidade da empresa em criar alternativas de exportação e pela capacidade de distribuição. Como articuladora dessas competências em todos os elos da cadeia, existem as competências gerenciais, representadas pelos gestores voltados à visão estratégica da empresa e pelas competências técnicas dos enólogos, responsáveis pela qualidade do produto elaborado.

8 CONCLUSÕES

Percebe-se que a relação de complexidade (obtida através do resultado de uma variedade de habilidades e recursos interdependentes) e de especificidade (resultante da utilização dessas habilidades e recursos no processo de produção para atender determinados clientes) permitem à Miolo consolidar alguns diferenciais competitivos. Isso se dá por meio da ambiguidade causal que as suas competências organizacionais oferecem, o que gera as barreiras contra a imitação pela concorrência (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; REED; DEFILLIPI, 1990; RUMEL, 1984 citado por FOSS, 1997).

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 vinícola Miolo, 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).

Quando comparada ao setor vitivinícola gaúcho, percebe-se que a empresa realiza algumas práticas semelhantes a ele e outras que se distanciam, devido à agilidade que a vinícola possui em relação à gestão dos recursos e às práticas de comercialização. Essa diferenciação aparece no cuidado que a empresa tem com a uva, na diferenciação dos vinhos através de outras regiões fora do Vale dos Vinhedos, nos recursos tecnológicos que envolvem a vinificação e a venda do produto, na distribuição dos seus vinhos em todo o

território nacional (principalmente na rede de supermercados e lojas especializadas) e agora atingindo o exterior. Em nível de competências gerenciais destacam-se o papel dos enólogos e dos gestores no acompanhamento e controle de todo o processo produtivo e visão estratégica.

Portanto, essas ações da vinícola Miolo demonstram uma dependência de trajetória que gera oportunidades de mudanças e que favorece um reinvestimento das suas competências em diferentes regiões e processos, reforçando assim o conceito de capacidades dinâmicas tratado por diversos autores (HELFAF; PETERAF, 2003; LEONARD-BARTON, 1992; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Isso melhora a qualidade de seus vinhos, cria uma imagem positiva e amplia suas vendas no mercado nacional.

Todos esses fatores levam à compreensão de que a empresa busca o gerenciamento de todo o processo produtivo: ela mesma cria as regras para o cultivo da uva dos produtores integrados, detentores das terras plantadas na região da serra gaúcha, 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. Desta forma, percebe-se uma tendência ao controle centralizado de todo o processo produtivo, onde a empresa parece ultrapassar seu limite organizacional, no momento em que suas ações envolvem diferentes elos da cadeia produtiva.

É a necessidade de constante inovação das competências da vinícola Miolo para atender a demanda dos diferentes mercados que a torna imperfeitamente imitável e heterogênea, ilustrando o pioneirismo observado ao longo dos anos, quando a vinícola parece, num primeiro momento (movimento inicial), andar na “contra-mão” das tendências observadas no setor. 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 nos mercados europeus, asiáticos e americano.

9 REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. _____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, Stillwater, v. 27, p. 643-650, 2001. _____. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, Providence, v. 32, p. 1231-1241, 1986.
- BELLÉ, V. **A competitividade da indústria brasileira de vinhos finos**. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2003.
- BIRCHALL, D. W.; TOVSTIGA, G. **Capabilities for strategic advantage: leading through technical innovation**. Palgrave: Macmillan, 2005. BROWN, S. **World-class strategic manufacturing: strategic manufacturing for competitive advantage**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- COLLINS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review on Corporate Strategy**, Boston, v. 73, n.4, 1999, p. 118-128.
- DAVID, P. **Path dependence, its critics and the quest for historical economics**. Oxford: Stanford University, 2000. DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, 1989. **Management Science**, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989. DOLABELLA, R. **A consolidação das competências organizacionais na viticultura brasileira: um estudo de caso na Vinícola Miolo**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. London: Sage, 1999.
- FOSS, N. J. (Ed.). **Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University, 1997.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAYES, R.; UPTON, D. Operations-based strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 4, 1998, p. 10-23.
- HELIFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 24, p. 997-1010, 2003.
- LEE, T. W. **Using qualitative methods in organizational research**. Davis: Sage, 1998.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 13, p. 111-125, 1992.
- LINDEMAM, A. **As dimensões da orientação empreendedora na internacionalização: um estudo de caso no Miolo Wine Group**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010. MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Davis: Sage, 1999.
- MELLO, L. M. R. **Produção e comercialização de uvas e vinhos: panorama 2004**. Disponível em: <<http://cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>>. Acesso em: 5 fev. 2006.
- MIOLO WINE GRUP. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/empresa/miolo_wine_group/>. Acesso em: 10 set. 2011.
- _____. **Plano de negócios: estratégias 2012**. Terranova, 2003.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- REED, R.; DEFILLIPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

- STAKE, R. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1998.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v.70,n. 2,1992, p. 57-70.
- SUSIN, C. **Dinâmica estratégica da vinícola Miolo Ltda e o Vale dos Vinhedos**. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- TONIETTO, J. **Uvas viníferas para processamento em regiões de clima temperado**. Disponível em: <<http://cnpqv.embrapa.br/publica/sprod/viniferas/indicacoes.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2012.
- UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA. **Comercialização de vinhos e derivados elaborados no RS, 1999 a 2004**: mercado interno e externo, em litros: dados estatísticos. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm>. Acesso em: 7 fev. 2006.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 5, p. 171-180, 1984.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.