

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CSA  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA  
Linha de Pesquisa: Marketing e Cadeias Produtivas

ADRIANA COMINI DA SILVA SANTANA

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA: Um estudo na  
Cadeia Vitivinícola Paranaense**

Apoio: CAPES

Maringá

2023

ADRIANA COMINI DA SILVA SANTANA

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA: Um estudo na  
Cadeia Vitivinícola Paranaense**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de Maringá, na linha de pesquisa de Marketing e Cadeias Produtivas.

Orientadora: Profa. Dra. Cleiciele Albuquerque Augusto.

Apoio: CAPES

Maringá

2023

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

S232r

Santana, Adriana Comini da Silva

Recursos estratégicos e estruturas de governança : um estudo na cadeia vitivinícola paranaense / Adriana Comini da Silva Santana. -- Maringá, PR, 2023.  
198 f.: il. color., figs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Cleiclele Albuquerque Augusto.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

1. Economia dos custos de transação. 2. Visão baseada em recursos. 3. Integração vertical. 4. Recursos e capacidades. 5. Cadeia vitivinícola. I. Augusto, Cleiclele Albuquerque, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658

Marinalva Aparecida Spolon Almeida - 9/1094

## ATA DE DEFESA PÚBLICA

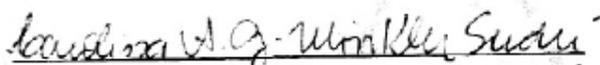
Aos trinta dias do mês de maio do ano de dois mil e três, às catorze horas, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: "Recursos estratégicos e estruturas de governança: um estudo na cadeia vitivinícola paranaense", de autoria de ADRIANA COMINI DA SILVA SANTANA, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr<sup>a</sup>. Cleicielle Albuquerque Augusto (presidente), Dr<sup>a</sup>. Carolina Andrea Gómez Winkler Sudré (membro examinadora externa – UFPR), Dr. José Paulo de Souza (membro examinador do PPA). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de APROVADA pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

Maringá, 30 de maio de 2023.



Dr<sup>a</sup>. Cleicielle Albuquerque Augusto  
(Presidente)



Dr<sup>a</sup>. Carolina Andrea Gómez Winkler Sudré  
(membro examinadora externa – UFPR)



Dr. José Paulo de Souza  
(membro examinador do PPA)

## AGRADECIMENTOS

Aqui dedico os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que foram relevantes nesses dois anos de mestrado para que eu pudesse concluir mais esse ciclo da minha vida:

Agradeço primeiramente a Deus por ter guiado todos os meus passos e também por me proporcionar saúde física, mental e emocional para concluir o mestrado. Agradeço com carinho a todos da minha família que me incentivaram, em especial, aos meus pais que estiveram comigo em todos os momentos e me deram apoio incondicional em todas as minhas decisões. Agradeço, também, por todo apoio e incentivo do meu esposo João, principalmente na etapa de conclusão desta pesquisa. Agradeço, aos meus tios, Bete e Carlos e meu primo Jean que me acolheram quando fui para Curitiba visitar vinícolas para coletar entrevistas para minha pesquisa de mestrado. Com certeza eles foram essenciais nesse processo.

Agradeço aos professores do PPA, por todo o aprendizado disponibilizado, Dr. José Paulo, Dr. João Marcelo, Dra. Olga, Dra. Josiane e Dr. Francisco Giovanni. Todos foram fundamentais para a minha formação. Agradeço aos professores da minha banca de qualificação e de defesa final, Dra. Jaiane, Dr. José Paulo e Dra. Carolina, as contribuições de vocês foram essenciais para esta pesquisa. Em especial, agradeço a minha orientadora, Dr<sup>a</sup>. Cleiciele, que tive o privilégio de ter como professora durante a graduação e também como orientadora no mestrado. Obrigada por me acolher no meio acadêmico, por estar sempre presente e por me acompanhar no processo de aprendizado. Sempre admirei e continuo admirando sua dedicação e profissionalismo.

Agradeço a UEM e a todos os funcionários, em especial o Bruhmer, que sempre esteve presente sanando dúvidas e por toda a sua dedicação ao PPA. Agradeço aos amigos que o mestrado me proporcionou conhecer, especialmente ao Thiago, a Vanessa e a Adriana Breda, com certeza a companhia de vocês e as discussões me motivaram a seguir. Agradeço também a CAPES, pelo apoio financeiro, que permitiu com que eu me dedicasse em tempo integral aos meus estudos e a essa pesquisa aqui apresentada.

Agradeço as vinícolas que me receberam presencialmente em suas instalações e de modo igual, agradeço a todos os entrevistados que, apesar de não ser presencialmente, também me dispuseram um pouco do seu tempo. Agradeço a VINOPAR que me acolheu e foi minha ponte para chegar até as vinícolas. Muito obrigado a todos, foi nítido o amor e o zelo com que exercem seu trabalho. Obrigada por abrirem as portas para mim, sem vocês eu não teria conseguido concluir essa pesquisa.

## RESUMO

A vitivinicultura é uma atividade de importância econômica no Brasil, que engloba o segmento da agroindústria brasileira, compreendendo atividades desde a plantação das uvas até a fabricação do vinho. No estado do Paraná, a produção de vinhos é considerada de pequena escala e ainda está em desenvolvimento, contudo, possui grande importância e tem recebido incentivos do governo para obter mais destaque no cenário nacional. Diante desse contexto, surge a necessidade de entender e estruturar as atividades da cadeia, bem como identificar recursos e capacidades com potencial estratégico. Assim, o estudo tem por objetivo compreender como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas. Para responder ao objetivo traçado foram utilizadas as teorias da Economia dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos. Assim, no referencial teórico é apresentado as origens das teorias, seguido dos seus conceitos e princípios básicos. Na sequência, é apresentado o tópico de complementaridade das teorias, focando nos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros da firma, e sua interface com as estruturas de governança. Aspectos envolvendo a cadeia do vinho do Brasil e, mais especificamente do Paraná, também são pontuados, com o intuito de contextualizar o objeto de pesquisa com dados históricos, econômicos e produtivos referente ao cultivo da uva e elaboração do vinho. Para a coleta de dados foram utilizadas fontes primárias, com entrevistas semiestruturadas com vinícolas processadoras de vinhos finos, seus fornecedores e o representante da VINOPAR, bem como dados secundários, com pesquisa em documentos relacionados ao setor vitivinícola. A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo. Como resultados, identificou-se a utilização da integração vertical e das formas híbridas nas vinícolas estudadas, sendo que a estrutura de mercado não foi encontrada. A integração vertical mostrou-se como a estrutura de governança com mais recursos estratégicos, pela sua capacidade de proteção, garantia de qualidade e controle dos processos produtivos do vinho fino. Também se observou que a tradição e o *terroir* levam as vinícolas a buscarem a integração vertical. Além disso, a integração vertical foi necessária para o desenvolvimento interno de alguns recursos, como, por exemplo, a mão de obra no manejo de uvas finas. Contudo, na contratação também foram identificados alguns recursos estratégicos, especialmente, no que diz respeito a recursos humanos (mão de obra), recursos físicos (estrutura física, localização - solo e clima) e recursos financeiros (investimentos na produção de uvas). Os motivos para a contratação são a incapacidade de desenvolvimento interno de recursos referentes à produção de uvas e a diminuição de custos fixos internos. Notou-se que os recursos organizacionais, relacionados à cultura e à reputação, configuraram-se como essenciais na manutenção das relações de longo prazo com fornecedores, e que os recursos financeiros são estratégicos tanto dentro das vinícolas, como com os seus fornecedores, para a manutenção das atividades referentes ao processamento do vinho fino. Conclui-se que a presente investigação trouxe um olhar mais profundo sobre como cada tipo de recurso é retratado frente às estruturas de governança.

**Palavras-chave:** Economia dos Custos de Transação; Visão Baseada em Recursos; Integração vertical; Recursos e capacidades; Cadeia vitivinícola.

## ABSTRACT

Viticulture is an activity of economic importance in Brazil, which encompasses the segment of the Brazilian agroindustry, comprising activities from the planting of grapes to the manufacture of wine. In the state of Paraná, wine production is considered small-scale and is still under development, however, it is of great importance and has received incentives from the government to gain more prominence on the national scene. Given this context, there is a need to understand and structure the chain's activities, as well as to identify resources and capabilities with strategic potential. Thus, the study aims to understand how the resources and capabilities developed in the Paraná wine chain are configured in the face of the adopted governance structures. To respond to the outlined objective, the theories of Transaction Costs Economics and Resource-Based View were used. Thus, in the theoretical framework, the origins of theories are presented, followed by their concepts and basic principles. Next, the topic of complementarity of theories is presented, focusing on the firm's human, physical, organizational and financial resources, and their interface with governance structures. Aspects involving the wine chain in Brazil and, more specifically in Paraná, are also pointed out, with the aim of contextualizing the research object with historical, economic and productive data regarding grape cultivation and wine making. For data collection, primary sources were used, with semi-structured interviews with wineries that process fine wines, their suppliers and the representative of VINOPAR, as well as secondary data, with research in documents related to the wine sector. Data analysis was performed using the content analysis technique. As a result, the use of vertical integration and hybrid forms was identified in the studied wineries, and the market structure was not found. Vertical integration proved to be the governance structure with the most strategic resources, due to its ability to protect, guarantee quality and control the production processes of fine wine. It was also observed that tradition and terroir lead wineries to seek vertical integration. In addition, vertical integration was necessary for the internal development of some resources, such as, for example, labor in handling fine grapes. However, in hiring, some strategic resources were also identified, especially with regard to human resources (labor), physical resources (physical structure, location - soil and climate) and financial resources (investments in the production of grapes). The reasons for hiring are the inability to internally develop resources related to the production of grapes and the reduction of internal fixed costs. It was noted that organizational resources, related to culture and reputation, were essential in maintaining long-term relationships with suppliers, and that financial resources are strategic both within the wineries and with their suppliers, for the maintenance of activities related to the processing of fine wine. It is concluded that the present investigation brought a deeper look into how each type of resource is portrayed in the face of governance structures.

**Key words:** Transaction costs economics; Resource based view; Vertical integration; Resources and capabilities; Wine chain.

## LISTAS DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Mapa cognitivo do contrato: ramo da eficiência .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2 - Hipótese de alinhamento no paradigma da governança .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3 - Custos de governança em função da especificidade do ativo.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 4 - Vantagem competitiva sustentável em Barney (1991) e em Peteraf (1993).....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5 - Regiões produtoras de vinhos no Paraná .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 6 - Categorias de análise .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 7 - Triangulação dos dados.....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 8 - Estruturas de governança, atributos da transação e pressupostos comportamentais .....</b>	<b>122</b>
<b>Figura 9 - Recursos estratégicos pertencentes às vinícolas investigadas.....</b>	<b>145</b>
<b>Figura 10 - Relação dos recursos estratégicos frente a estruturas de governança.....</b>	<b>166</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Tipos de especificidade de ativos .....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 2 - Tipos de recursos da firma.....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 3 - Fatores que levam a imperfeita imitabilidade dos recursos e capacidades ...</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 4 - Componentes para atender a questão da organização do modelo VRIO .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 5 - Aplicação do modelo VRIO .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 6 - Resumo teórico sobre os pontos principais da ECT e da VBR.....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 7 - Descrição do ciclo da videira.....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 8 - Zonas climáticas propícias para plantação de videiras no Brasil .....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 9 - Etapas do processo de fabricação de vinhos.....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 10 - Vinícolas situadas no Paraná .....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 11 - Vinícolas associadas a VINOPAR .....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 12 - Quatro Eixos do Programa REVITIS.....</b>	<b>72</b>
<b>Quadro 13 - Critérios para a escolha das vinícolas e dos seus fornecedores para participar da pesquisa .....</b>	<b>77</b>
<b>Quadro 14 - Participantes da pesquisa - Vinícolas.....</b>	<b>78</b>
<b>Quadro 15 - Participantes da pesquisa – fornecedores .....</b>	<b>79</b>
<b>Quadro 16 - Procedimentos metodológicos de acordo com os objetivos .....</b>	<b>82</b>
<b>Quadro 17 - Definições constitutivas e operacionais .....</b>	<b>84</b>
<b>Quadro 18 - Especificidade de ativos nas transações envolvendo a uva e o vinho fino .</b>	<b>102</b>
<b>Quadro 19 - Estruturas de governança nas vinícolas investigadas.....</b>	<b>118</b>
<b>Quadro 20 - Tipos de recursos humanos e o seu potencial competitivo encontrado em cada entrevistado .....</b>	<b>127</b>
<b>Quadro 21 - Tipos de recursos físicos e o seu potencial competitivo encontrado em cada entrevistado .....</b>	<b>134</b>
<b>Quadro 22 - Tipos de recursos organizacionais e o potencial competitivo encontrado em cada entrevistado .....</b>	<b>139</b>
<b>Quadro 23 - Tipos de recursos financeiro e o seu potencial competitivo encontrado em cada entrevistado .....</b>	<b>143</b>
<b>Quadro 24 - Resumo geral sobre a organização dos recursos segundo o Modelo VRIO .....</b>	<b>151</b>
<b>Quadro 25 - Recursos estratégicos na cadeia do vinho fino .....</b>	<b>163</b>

## **LISTAS DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**ABE** - Associação Brasileira de Enologia

**AEN** – Agência Estadual de Notícias

**CEPEA** - Centro de estudos avançados em economia aplicada da USP

**CNA** - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

**DO** – Denominação de Origem

**ECT** – Economia dos Custos de Transação

**EMBRAPA** – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IAPAR** – Instituto Agrônômico do Paraná

**IG** – Indicação Geográfica

**INPI** – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual

**IP** – Índice de Procedência

**MAPA** – Ministério da Agricultura e Abastecimento

**NEI** – Nova Economia Institucional

**OIV** – Organização Internacional do Vinho

**REVITIS** – Revitalização da vitivinicultura paranaense

**RMC** – Região Metropolitana de Curitiba

**SEAB** – Secretaria de Estado da Agricultura e de Abastecimento

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**VBR** – Visão Baseada em Recursos

**VINOPAR** – Associação dos vitivinicultores do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS .....	19
1.2 JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI) .....	23
<b>2.1.1 Economia dos Custos de Transação (ECT).....</b>	<b>25</b>
2.1.1.1 Pressupostos comportamentais e atributos da transação .....	28
2.2.1.2 Estruturas de governança.....	30
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) .....	34
<b>2.2.1 Recursos e capacidades .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.2 Pressupostos da Visão Baseada em Recursos (VBR) .....</b>	<b>38</b>
2.2.2.1 Modelo proposto por Barney .....	40
2.2.2.2 Modelo proposto por Peteraf .....	43
2.3 RELAÇÃO COMPLEMENTAR ENTRE AS TEORIAS DA ECT E DA VBR .....	45
<b>2.3.1 Relação complementar entre estruturas de governança e recursos da firma..</b>	<b>48</b>
<b>3 CADEIA PRODUTIVA DO VINHO.....</b>	<b>62</b>
3.1 ASPECTOS TÉCNICOS E PRODUTIVOS DA CADEIA DO VINHO .....	63
3.2 CADEIA PRODUTIVA DO VINHO NO PARANÁ .....	67
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>74</b>
4.1 NATUREZA, TIPO E RECORTE DA PESQUISA .....	74
4.2 SELEÇÃO E COLETA DOS DADOS .....	75
<b>4.2.1 Objeto de estudo e perfil dos entrevistados.....</b>	<b>77</b>
4.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	79
4.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	83
4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS .....	85
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>87</b>
5.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE O AMBIENTE INSTITUCIONAL NA CADEIA DE VINHO NO PARANÁ .....	87
5.2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA VINHO FINO NO PARANÁ.....	91
<b>5.2.1 Atributos de transação .....</b>	<b>91</b>
5.2.1.1 Frequência .....	92
5.2.1.2 Incerteza.....	92
5.2.1.3 Especificidade de ativos .....	96

<b>5.2.2 Pressupostos comportamentais .....</b>	<b>103</b>
5.2.2.1 Racionalidade limitada .....	104
5.2.2.2 Comportamento oportunista .....	105
<b>5.2.3 Estruturas de governança .....</b>	<b>108</b>
5.2.3.1 Integração vertical .....	108
5.2.3.2 Formas híbridas ou contratos.....	112
5.2.3.3 Mercado .....	117
<b>5.2.4 Discussão geral das estruturas de governança e custos de transação.....</b>	<b>118</b>
<b>5.3 RECURSOS ESTRATÉGICOS NA CADEIA DE VINHO FINO NO PARANÁ .....</b>	<b>123</b>
<b>5.3.1 Recursos Humanos .....</b>	<b>123</b>
<b>5.3.2 Recursos Físicos .....</b>	<b>128</b>
<b>5.3.3 Recursos Organizacionais.....</b>	<b>136</b>
<b>5.3.4 Recursos Financeiros.....</b>	<b>140</b>
<b>5.3.5 Organização dos recursos estratégicos – VRIO.....</b>	<b>145</b>
5.3.5.1 Estrutura organizacional .....	146
5.3.5.2 Sistemas de controle formal e informal.....	147
5.3.5.3 Remuneração .....	149
<b>5.4 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RECURSOS ESTRATÉGICOS NAS VINÍCOLAS DE VINHO FINO DO PARANÁ.....</b>	<b>154</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>168</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>185</b>
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VINÍCOLAS.....	185
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FORNECEDORES DAS VINÍCOLAS.....	190
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DA VINOPAR .....	195

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro destaca-se no cenário nacional como uma importante fonte de riqueza para o país em seus diversos setores. Em 2022, o PIB do agronegócio correspondeu a 24,8% do PIB total, sendo o ramo agrícola responsável por 35,11% desse resultado, de acordo com dados do CEPEA (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da USP), em parceria com a CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil) (CEPEA, 2023). Nesse contexto, a vitivinicultura se caracteriza como uma atividade produtiva que compreende o cultivo de uvas para fabricação de vinhos finos e de mesa, espumantes, sucos, geleias e outros produtos derivados da uva (MELLO, 2018). Pela variedade de uso e consumo, a uva situa-se entre uma das frutas mais consumidas no mundo, tanto na forma *in natura*, quanto na forma processada (SILVA; LAGO-VANZELA; BAFFI, 2015).

A produção de uvas no Brasil, em 2021, correspondeu a 1,6 milhões de toneladas, sendo que cerca de 48,07% das uvas nacionais foram destinadas ao processamento (suco, vinho e derivados) e, aproximadamente, 51,93%, destinados ao consumo *in natura* (MELLO; MACHADO 2022). Segundo Mello e Machado (2022), a área brasileira de cultivo de videiras, em 2021, correspondeu a 75.007 hectares e os principais estados produtores de uva são o Rio Grande do Sul, Pernambuco, São Paulo, Bahia, Santa Catarina e Paraná, respectivamente. Neste contexto, tem destaque a Região Sul, considerada a maior produtora de uvas do país representando 62,92% de toda a produção nacional (MELLO; MACHADO 2022).

Em termos de produção de vinhos, no ano de 2021, o Brasil fabricou cerca de 217 milhões de litros, sendo que 173,90 milhões de litros corresponderam ao vinho de mesa e 43,47 milhões de litros ao vinho fino, respectivamente 80% e 20% do valor (MELLO; MACHADO, 2022). Contudo, mesmo com uma grande produção, o Brasil se encontra em um mercado altamente competitivo perante a atuação dos vinhos estrangeiros, que estão mais consolidados no mercado brasileiro por conta de sua tradição e qualidade. Dessa forma, no Brasil são recentes os trabalhos envolvendo o vinho fino, o que indica, ainda, um longo caminho a percorrer para o país obter maior competitividade. No ano de 2021, os vinhos finos importados representaram 83,72% do mercado nacional de vinhos finos (MELLO; MACHADO, 2022). Dentre os países que mais exportam vinhos ao Brasil estão Chile, Argentina, Portugal, Itália, França e Espanha, respectivamente (MELLO, 2018). Uma das

causas para a grande quantidade de vinhos finos importados é o fato de o Brasil ter muito ainda para desenvolver em produção de uvas finas e adaptações climáticas (HOECKEL, FREITAS; FEISTEL, 2017). Além disso, os vinhos internacionais já estão consolidados e encontram menos barreiras de entrada no país, em questões referentes à tributação (CELLA *et al.*, 2021).

Quando se trata do consumo de vinhos, no ano de 2021 foram consumidos 184,77 milhões de litros, o que gerou 5,93% a mais em relação ao ano de 2020 (MELLO; MACHADO, 2022). De forma geral, o consumo *per capita*, por brasileiro, gira em torno de 2,84 litros de vinhos ao ano (MELLO; MACHADO, 2022). Esse valor tende aumentar nos próximos anos, pois o vinho está cada vez mais estabelecido como parte da cultura de consumo de bebidas alcoólicas no Brasil (AEN, 2021; MELLO; MACHADO, 2022). Entretanto, essa consolidação frente a outras bebidas alcoólicas, e, também, frente aos vinhos importados torna-se um desafio para todo o setor vitivinícola, principalmente, para as vinícolas. Essa dificuldade pode estar atrelada ao forte estabelecimento dos vinhos internacionais em território nacional (CELLA *et al.*, 2021), à preferência cultural por outras bebidas alcoólicas e ao baixo poder aquisitivo do brasileiro (HOECKEL, FREITAS; FEISTEL, 2017).

Diante do contexto social e econômico apresentado, pode-se considerar que o setor vitivinícola se sustenta como uma importante atividade econômica da agroindústria brasileira. Isso fica evidente pelo destaque que esse setor tem alcançado ao longo dos últimos anos (AEN, 2021), mesmo com os diversos desafios enfrentados referentes a consolidação de vinhos nacionais de alta qualidade no mercado brasileiro como, por exemplo, o desenvolvimento de tecnologias e os desafios enfrentados para adaptação climática (CELLA *et al.*, 2021; HOECKEL, FREITAS; FEISTEL, 2017).

Muitas são as empresas que atuam e acreditam no potencial de crescimento do setor vitivinícola brasileiro, o que pode ser visto pelo investimento que diversas regiões do Brasil têm realizado para expandir a produção de vinhos. Um exemplo, ainda em fase inicial, porém promissor é o estado do Paraná, localizado na Região Sul do país. Sua produção gera cerca de 57 mil toneladas de uva por ano, o que representa 3,6% da produção nacional (MELLO; MACHADO, 2022). Além disso, o estado abrange uma área de, aproximadamente, 4 mil hectares de plantação (MELLO; MACHADO, 2022), dentre elas, a que mais se destaca é a cidade de Marialva, com produção de 53,1 mil toneladas de uvas anualmente (AEN, 2021).

Em se tratando da fabricação de vinhos, o Paraná compõe cerca de 1% de todo o vinho produzido nacionalmente, contando com 28 vinícolas instaladas em todo o território (AEN, 2021). No Paraná, duas regiões vitivinícolas se destacam: a Região Metropolitana de Curitiba e a Região Norte do Estado (PROTAS; CAMARGO, 2011; VINOPAR, 2021). A Região Metropolitana de Curitiba é tradicionalmente conhecida pela produção de vinhos de mesa e finos (BERNIER *et al.*, 2020). Já, a Região Norte é mais conhecida pela produção de uvas *in natura* e vinhos de mesa, e, em pequena escala, a produção de vinhos finos (PROTAS; CAMARGO, 2011; VINOPAR, 2021). Além dessas duas regiões, os municípios de Toledo e Bituruna também se destacam, sendo que Bituruna é considerada a capital paranaense do vinho (VINOPAR, 2021). Existem ainda outros municípios que compõem a área vitivinícola do Paraná, porém com produção de vinhos em menor escala (PROTAS; CAMARGO, 2011; VINOPAR, 2021).

Considerando o contexto nacional e estadual, o setor vitivinícola paranaense encontra-se em um competitivo mercado, frente a vinhos nacionais e internacionais, indicando desafios para desenvolver e comercializar seus produtos. Embora produza somente 1% dos vinhos nacionais, nos últimos anos, os vinhos paranaenses vêm ganhando notoriedade em festivais e concursos pelo Brasil. Um exemplo é o prêmio pelo 1º lugar na categoria *Cabernet Sauvignon* da Grande Prova de Vinhos do Brasil (AEN, 2021). Aliado a isso, o governo do estado, junto com outras organizações e associações ligadas a cadeia vitivinícola, se propuseram a desenvolver o setor, de forma a melhorar a capacidade produtiva e participativa no mercado (AEN, 2021).

Ao considerar o potencial e a necessidade de crescimento e desenvolvimento eficiente do setor de vitivinicultura no Paraná, é necessário olhar para as transações entre os diversos agentes da cadeia, bem como a forma que eles se organizam para negociar entre si. Ademais, nesse contexto surge a necessidade de desenvolver, gerir e proteger recursos e capacidades de caráter superior que estejam aptos a promover maior competitividade ao setor.

Por isso, destaca-se que, a análise das transações e formas de coordenação é fundamental, visto que a maneira que a cadeia está organizada impacta significativamente sua eficiência (CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020; GUIMARÃES *et al.*, 2022; KETOKIVI. MAHONEY, 2020; ZYLBERSZTAJN, 1995, 2018). No caso do setor de vinhos finos, em especial, observa-se a presença de certo grau de especificidade de ativos, pois a uva possui características peculiares provenientes da região onde é cultivada, e, também, dos processos

pertinentes a fabricação do vinho, que necessitam de conhecimento e equipamentos diferenciados em sua produção. Isso fica evidente ao se considerar aspectos envolvendo o solo e o clima da região onde são cultivadas as uvas, proporcionando aromas e sabores distintos ao vinho (HOECKEL, FREITAS; FEISTEL, 2017).

Essa especificidade da uva e do vinho pode acarretar incertezas nas transações, bem como afetar a frequência das trocas entre os agentes da cadeia, uma vez que, quando um ativo é específico, ele tende a ficar mais exposto ao oportunismo e a apropriação de valor (AZEVEDO, 2000; RECH, 2018; WILLIAMSON, 1985). Por isso, surge a necessidade da escolha de estruturas de governança capazes de organizar as transações de forma a economizar nos custos de transação (WILLIAMSON, 1985; KETOKIVI; MAHONEY, 2021).

Com base nas características apresentadas da cadeia, a Economia dos Custos de Transação (ECT) se configura como uma das teorias que pode ser trazida para discutir o campo do agronegócio, em termos de estruturas de governança para coordenação de transações entre os agentes na cadeia e, em termos de eficiência organizacional (ZYLBERSZTAJN, 1995). O arcabouço teórico básico que constitui a ECT indica a presença de pressupostos comportamentais, atributos de transação e estruturas de governança (WILLIAMSON, 1985). Essas estruturas de governança caracterizam as diferentes formas de coordenação utilizadas pelas empresas, desde transações via mercado, acordos verbais entre as partes, contratos (MÉNARD, 2004, 2021), até casos em que a própria empresa decide internalizar as atividades, conhecido como integração vertical (WILLIAMSON, 1985). A escolha eficiente dessas estruturas depende de atributos de transação, relacionados à especificidade de ativos, frequência e incerteza, dada a existência de pressupostos comportamentais, como a racionalidade limitada e o comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985).

Além das relações de coordenação serem fundamentais para o desenvolvimento e eficiência do setor, a análise dos recursos presentes nas vinícolas, e dos recursos transacionados entre os agentes pode trazer contribuições substanciais para o potencial competitivo dessas empresas frente ao mercado de atuação do vinho. A partir do momento que a organização conhece e desenvolve os seus recursos com capacidades distintas dos demais existentes no mercado, isso proporciona um maior potencial estratégico que pode ser

explorado com o intuito de obter vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; PETERAF, 1993).

Dentre os recursos que fazem parte da cadeia vitivinícola do Paraná, estão o clima e solo para o plantio de uvas (AEN, 2021; SEAB, 2019; SEBRAE, 2021), que podem gerar vinhos com características peculiares (HOECKEL, FREITAS; FEISTEL, 2017) e mão-de-obra qualificada nos processos de plantação de uvas e elaboração de vinhos (BERNIER *et al.*, 2020) voltados a garantir maior qualidade dos produtos finais. Ademais, há a necessidade de investimentos para produção de uvas com maior valor agregado (BERNIER *et al.*, 2020; PROTAS; CAMARGO, 2011; SEAB, 2019), como as finas usadas para a elaboração de vinhos finos. Além disso, práticas de enoturismo podem aflorar o interesse dos consumidores ao viverem uma experiência gastronômica com turismo rural e cultura regional (BERNIER *et al.*, 2020; PROTAS; CAMARGO, 2011). Todos esses recursos utilizados pelas vinícolas paranaenses influenciam na competitividade do setor, com possibilidade de gerar vantagem competitiva e proporcionar maior visibilidade no mercado nacional e estadual de atuação do vinho.

Nesse sentido, pensando na importância que os recursos e capacidades estratégicos têm para uma empresa ou setor, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) é, notadamente, utilizada para discutir recursos e capacidades que a firma possui como forma de alcançar maior competitividade em determinado mercado. De acordo com essa abordagem, esses recursos podem ser classificados em quatro distintas categorias: humanos, físicos, organizacionais e financeiros (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017). Barney e Hesterly (2017) atrelam o potencial competitivo desses tipos de recursos ao seu valor, raridade, dificuldade de imitação e organização, conhecido pelo modelo VRIO. Destaca-se que, o olhar cuidadoso para cada um desses tipos de recursos pode permitir às vinícolas conhecerem de forma mais profunda a sua própria constituição e atividades, bem como compreender quais desses recursos podem ser fontes de vantagem competitiva.

Diante disso, pode-se observar que a ECT possui um aspecto econômico microanalítico, com o olhar voltado para as relações entre agentes diante de uma transação (MÉNARD, 2018; WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2018), enquanto a VBR foca nos recursos e capacidades internos que uma organização pode desenvolver ao longo do tempo, visando alcançar vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021; D'ORIA *et al.*, 2021). Pensando nas transações e sua relação com recursos e

capacidades da firma, diversos estudos têm buscado tratar dessas teorias de forma complementar (ARGYRES; ZENGER, 2012; AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2017, 2018; CROOK *et al.*, 2013; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020; SAES, 2009; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WATANABE *et al.*, 2016).

De acordo com Argyres e Zenger (2012), as duas teorias podem ser trazidas a campo para tratar sobre as decisões referentes aos limites da firma. Seguindo esse raciocínio, a ECT está preocupada com as estruturas de governança que possibilitam maior eficiência para a firma (KETOKIVI; MAHONEY, 2020; WILLIAMSON, 1985), enquanto a VBR se dedica em reconhecer quais recursos são responsáveis por obter vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021).

Portanto, a ideia de complementaridade surge da necessidade de desenvolver um ambiente capaz de criar, proteger, desenvolver e organizar os recursos e capacidades de caráter estratégicos (ARGYRES; ZENGER, 2012; AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2017, 2018; CROOK *et al.*, 2013; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020; SAES, 2009; WATANABE *et al.*, 2016). Além disso, Crook *et al.* (2013) estudaram a relação entre especificidade de ativos e recursos estratégicos indicando que todo recurso estratégico pode ser visto também como um ativo específico. Nessa mesma linha, Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que é com a VBR que os ativos específicos encontram seu caminho para serem identificados como potenciais fontes de vantagem competitivas sustentáveis.

Diante do exposto, analisa-se a relevância central que os recursos desempenham para a heterogeneidade e competição das firmas (PENROSE, 1959), tal como elemento fundamental para desenvolver capacidades distintas e únicas, com alto potencial de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WERNERFELT, 1984). Assim, esse estudo busca focar diretamente nos tipos de recursos existentes na firma, visando entender como os mesmos se configuram dadas às estruturas de governança já adotadas pelas vinícolas.

Apesar da VBR não trabalhar, especificamente, com estruturas de governança, ela pressupõe a internalização dos recursos com capacidade superior, ou seja, a adoção da integração vertical como forma de organização para proteger recursos da apropriação de valor pelos concorrentes (ARGYRES; ZENGER, 2012; AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2018; BRASIL; SOUZA; CUNICO, 2019; CROOK, *et al.*, 2013). Contudo, outros estudos também apontam a importância de se estender a discussão para os outros tipos de governança –

notadamente, as formas híbridas – de modo a abarcar todas as opções possíveis, encontradas no campo empírico de organizar, resguardar, desenvolver e gerir recursos estratégicos (AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2017; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020; OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN; SAES, 2019).

Portanto, observa-se que, por um lado, conforme os dados apresentados, a cadeia vitivinícola paranaense vem se desenvolvendo e ganhando, cada vez mais, notoriedade no setor (AEN, 2021; VINOPAR, 2021). Frente às possibilidades de crescimento apresentadas ao setor, tanto as vinícolas, como os produtores rurais de uva e as associações trouxeram mais investimentos para a cadeia de vinhos (VINOPAR, 2021). O intuito é fomentar mais a produtividade e a qualidade dos produtos provenientes do Paraná, visando a atender uma demanda cada vez mais latente, uma vez que estão presentes em um mercado competitivo acirrado com vinhos nacionais e importados (CELLA *et al.*, 2021; HOECKEL *et al.*, 2017). Diante desse cenário, torna-se necessário a concepção de estruturas de governança fortes, capazes de coordenar as transações e permitir eficiência aos processos internos.

Por outro lado, os recursos e capacidades estratégicos gerados pelo setor vitivinícola podem permitir a criação de estratégias competitivas eficientes, mas necessitam, para isso, de formas de coordenação que permitam explorar, em sua totalidade, sua capacidade de alcançar vantagem competitiva. Dessa forma, os diferentes tipos de recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros presentes na cadeia do vinho precisam de estruturas de governança para criar e proteger seu valor, considerando que, na produção de vinhos, esses mesmos recursos estão imersos em um ambiente complexo de transações e exigem cuidado frente às incertezas de mercado. Com isso, estabelece-se uma relação de influência entre as estruturas de governança adotadas pelo setor e os recursos e capacidades de potencial estratégico presentes em cada uma delas.

Nesse caso, o desafio para as vinícolas passa a ser desenvolver formas de coordenar os recursos estratégicos presentes na cadeia e estruturar suas atividades, visando aumentar a sua eficiência e a capacidade competitiva. Diante do exposto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: **Como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas?**

## 1.1 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS

A partir do contexto apresentado e do problema de pesquisa exposto, o objetivo da presente investigação é **compreender como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas**. Para isso, a pesquisa foi realizada com vinícolas produtoras de vinhos finos localizadas no estado do Paraná e alguns de seus fornecedores. Em termos de objetivos específicos o estudo pretende:

1. Caracterizar a cadeia produtiva vitivinícola do Paraná;
2. Descrever as estruturas de governança presentes entre os segmentos de produção e processamento nas vinícolas analisadas;
3. Identificar o potencial competitivo dos tipos de recursos e capacidades presentes entre os segmentos de produção e processamento nas vinícolas estudadas;
4. Analisar como cada tipo de recurso - humano, físico, organizacional e financeiro - se comporta na presença das estruturas de governança nas vinícolas investigadas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema de estudo proposto por esta pesquisa originou-se da importância de se entender o papel que os recursos e capacidades estratégicos classificados como humanos, físicos, organizacionais e financeiros desempenham frente às estruturas de governança, considerando sua atuação nas atividades da cadeia vitivinícola. Dessa forma, esse estudo pode ser justificado tanto do ponto de vista teórico quanto empírico. Teoricamente, este trabalho se propõe a contribuir com a discussão de complementaridade das teorias da ECT e da VBR que tem sido formulada e estudada por diversos autores (ARGYRES; ZENGER, 2012; AUGUSTO; SOUZA, 2010; AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2018; BRASIL, SOUZA; CUNICO, 2019; CROOK *et al.*, 2013; FOSS; FOSS, 2004; FOSS, 2005; PERITO *et al.*, 2017; SAES, 2009; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WATANABE *et al.*, 2016; WILLIAMSON, 2002). Do ponto de vista empírico, o estudo torna-se pertinente ao estar relacionado a diversos agentes presentes na cadeia agroindustrial do vinho e por causar impactos socioeconômicos aos envolvidos.

Especificamente, em termos teóricos, alguns estudos já abordaram a complementaridade da ECT e da VBR para compreender como essas teorias se comportam no campo empírico. O estudo realizado por Augusto, Souza e Cario (2013) procurou

compreender como as estruturas de governança consideram os custos de transação e os recursos estratégicos nas relações entre produtores e processadores de destilarias paranaenses. Watanabe *et al.* (2016), realizou um estudo em 3 vinícolas brasileiras, analisando que a ECT é capaz de proteger e reduzir os custos de transação advindos das incertezas presentes no mercado, mas é com a VBR que a organização encontra os meios necessários para gerar recursos estratégicos com o objetivo de alcançar vantagem competitiva. Perito *et al.* (2017), por sua vez, utilizou a perspectiva da análise de valor da governança (GVA) para descrever as ligações entre posicionamento estratégico, disponibilidade de recursos e estruturas de governança no setor italiano de carne ovina e caprina. Assim, afirmaram que o posicionamento estratégico e a estrutura de governança alimentam a criação de valor dentro da perspectiva de recursos da VBR (PERITO *et al.*, 2017).

Apesar da problematização sobre a complementaridade da ECT e da VBR já ter sido tratada antes por outros trabalhos, o avanço da temática ainda é importante, pois o presente estudo pode trazer possibilidades investigativas inovadoras ao buscar entender a influência que tipos específicos de recursos - físicos, humanos, organizacionais e financeiros - podem ter na escolha das estruturas de governança, ou, por outro lado, se essas estruturas beneficiam o desenvolvimento de alguns tipos de recursos, em detrimento de outros. Com isso é possível identificar novas fontes teóricas de vantagem competitiva, bem como aprimorar conhecimentos teóricos sobre a capacidade de gerir e proteger esses recursos presentes nas empresas.

Por fim, outro ponto que aborda a relevância do campo de estudo está no fato de que a cadeia de vitivinicultura, em específico, possui características peculiares, dentre as quais se destacam: conhecimentos específicos para produção das uvas e elaboração do vinho fino, necessidades que a uva fina exige para o seu cultivo, por exemplo, solo e clima adequados, e, por fim, os equipamentos exigidos na elaboração do vinho fino. Com essas características, mostra-se a importância de investigar as teorias em diferentes contextos para identificar sua aplicabilidade e contribuir para a consolidação do campo de estudo. Portanto, como contribuição teórica geral, o presente estudo visa discutir os aspectos complementares da ECT e da VBR em termos de estruturas de governança e tipos de recursos estratégicos, trazendo peculiaridades referentes à cadeia vitivinícola, de forma particular.

Do ponto de vista empírico e social, esse estudo pretende contribuir com a cadeia vitivinícola ao oferecer aos gestores, associações e produtores rurais, um olhar para a cadeia e

seu desempenho econômico, bem como para a sustentabilidade da atividade, mostrando quais recursos podem ser identificados e explorados e, como a coordenação desses recursos pode contribuir para trazer maior competitividade ao setor. Segundo Tavares *et al.* (2017), a análise aprofundada dos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros no agronegócio pode auxiliar no desenvolvimento de potencial competitivo e na eficiência do setor. Vale ressaltar que, sobre a cadeia vitivinícola paranaense, não foi encontrado nenhum estudo que retratasse os tipos de recursos e estruturas de governança, de forma complementar.

Ademais, apesar do Paraná estar em estágio incipiente na produção de vinhos, essa atividade possui grande importância para o estado, além de permitir possibilidades de expansão. Um exemplo disso é o projeto REVITIS, idealizado pelo governo do estado, no ano de 2019, junto às associações do setor vitivinícola (produtores rurais e vinícolas). O projeto se propõe a renovar a cadeia produtiva de uvas e seus derivados reorganizando quatro eixos da cadeia: produção de uvas, agroindústria (que envolve a fabricação dos derivados da uva, entre eles o vinho), comercialização e turismo (com foco no enoturismo) (AEN, 2021).

Pensando nesse estudo, ele proporcionará destaque aos recursos e capacidades já existentes na cadeia, com a intenção de trazer maior visibilidade a cadeia vitivinícola do Paraná, além de incentivar um ambiente com possíveis oportunidades de elaborar novos recursos e capacidades para o setor. Portanto, como contribuição empírica geral, esse estudo visa proporcionar um olhar sobre a cadeia vitivinícola paranaense, de forma a identificar como as empresas desse setor estão estruturadas e quais recursos apresentam potencial estratégico para a obtenção de vantagem competitiva no cenário nacional vitivinícola.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo possui como sustentação teórica a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR). Diante disso, em um primeiro momento é apresentado a ECT, seguido da teoria sobre a VBR percorrendo suas origens, evolução e principais pressupostos. Por fim, o último tópico propõe traçar as relações entre os pressupostos teóricos advindos de cada teoria destacando pontos de análise complementar entre eles.

### 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)

O desenvolvimento do campo da Nova Economia Institucional (NEI) surgiu como uma nova forma de entender e analisar as instituições que compõem a sociedade. As instituições são descritas como restrições criadas pelo homem com objetivo de estabelecer a ordem e estruturar as interações políticas, econômicas e sociais (NORTH, 1991; PEREIRA; LOPES, 2018). North (1991) também afirma que as instituições são as responsáveis por estabelecerem as regras do jogo, ou seja, as regras que regem as interações sociais, por isso, deveriam ser analisadas em profundidade. Além disso, as instituições podem ser consideradas de caráter formal ou informal. As instituições formais se referem a decretos, constituição, leis e direitos de propriedade, enquanto que as instituições informais são compostas por costumes, tradições, tabus e códigos de conduta (NORTH, 1991).

Williamson (2000) propõe que as instituições podem ser agrupadas em quatro níveis para fins de análise. O nível 1 é conceituado como *embeddedness* e corresponde ao nível no qual as instituições informais, as normas, costumes, valores e tradição estão localizados. Nesse nível, as instituições mudam de forma muito lenta levando de séculos, ou até mesmo milênios, para ocorrerem. O nível 2 é nomeado como ambiente institucional e se refere às regras formais do jogo, por exemplo, incluem o executivo, judiciário e funções burocráticas postas pelo governo, bem como a distribuição desse poder. Aqui é importante se considerar os direitos de propriedade e as leis contratuais, neste nível a mudança costuma ocorrer em prazos de décadas ou séculos. O nível 3 se refere a governança, que se caracteriza pelo ordenamento e o cumprimento das relações contratuais. A mudança nesse tipo de nível ocorre periodicamente, podendo ocorrer de um ano até uma década. Por fim, o nível 4 trata-se do

nível ao qual a análise neoclássica pertence, compreende a alocação de recursos e trabalho e a mudança ocorre de forma rápida e contínua (WILLIAMSON, 2000).

De acordo com Williamson (2000), a NEI está preocupada, principalmente com a análise das instituições pertencentes aos níveis 2 e 3. Estes são os níveis que pertencem ao ambiente institucional e às instituições do governo. O nível 2 possui grande importância para a pesquisa da NEI, pois é onde se trata das regras formais do jogo (NORTH, 1991) é o ambiente institucional onde se estabelecem as leis e se inserem os direitos de propriedade (WILLIAMSON, 2000). Já o nível 3 possui bastante relevância, pois se trata do cumprimento do que está postulado no nível 2, ou seja, as relações contratuais. Aqui também é onde está presente a governança (WILLIAMSON, 2000).

O foco de pesquisa da NEI se concentra em dois níveis analíticos distintos sobre as instituições: o nível microanalítico e o nível macroanalítico (AZEVEDO, 2000; MÉNARD, 2018). O micronível diz respeito as microinstituições e se configura como o nível em que as transações são efetivamente organizadas e reguladas (AZEVEDO, 2000; MÉNARD, 2018; PEREIRA; LOPES, 2018). Já o segundo nível foca no macronível das instituições políticas, judiciárias e administrativas que delimitam o domínio dentro do qual as transações são desenvolvidas e implementadas (MÉNARD, 2018).

Seguindo essa linha de análise, Joskow (2004) também argumenta que a NEI procura demonstrar que as instituições e as organizações são de extrema importância para a análise econômica e para o funcionamento do mercado. Dessa forma, com o surgimento da NEI, as empresas pararam de ser consideradas como caixas pretas, caracterizadas somente por sua função de produção e economias de escala, para serem unidades de análise suscetível de investigação (JOSKOW, 2004). Com isso, a grande contribuição da NEI se insere em como evidenciar as diferentes formas de organizar transações, conhecidas como arranjos que compõem e estruturam uma economia de mercado, além de fornecer ferramentas para sua análise (MÉNARD, 2018).

Um dos trabalhos pioneiros na inserção da análise das organizações, inaugurando a NEI, é o de Coase, "*The nature of the firm*", publicado em 1937. Com esse trabalho, Coase abriu portas para uma nova perspectiva de entendimento das firmas, ao identificar a existência de custos relacionados ao funcionamento dos mercados (PEREIRA; LOPES, 2018; SAES, 2009). Diante dessa perspectiva, Coase (1937) criticou a teoria Neoclássica, que apontava a

firma somente como uma função de produção e procurou compreender o motivo da existência das empresas do mundo real, além de discutir quais são os limites da firma.

Outro estudo, de igual importância para a NEI, é proveniente do trabalho de Coase (1960), intitulado como “*The problem of the social cost*”. Com este artigo, Coase (1960) se preocupou em apontar a relação entre as firmas e suas estruturas de organização, que podem variar entre estabelecer transações via mercado ou internamente. Coase (1960) também destacou a relevância de se considerar os custos positivos de se transacionar ativos no mercado, o que dá origem ao Teorema de Coase. Segundo Barzel e Kochin (1992), o Teorema de Coase determina que quando os direitos de propriedade estão perfeitamente delineados, a produção será eficiente, independente das externalidades presentes. Assim, a transação tende a ser menos custosa, sendo que o contrário também é verdadeiro, ou seja, quando os direitos de propriedade não estão bem delineados, a transação tende a ser mais custosa (BARZEL; KOCHIN, 1992).

De forma geral, os dois trabalhos publicados por Coase, em 1937 e em 1960, são considerados as maiores influências e contribuições para a composição do corpo teórico da NEI. Esses dois trabalhos trouxeram as condições necessárias para que se desenvolvesse a Teoria dos Custos de Transação.

### **2.1.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)**

A teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) foi desenvolvida a partir da Nova Economia Institucional (NEI). No trabalho de Coase (1937), “*The nature of the firm*”, o autor descreve que a empresa possui custos, além dos descritos da produção (custos fixos e variáveis), que são considerados os custos de funcionamento de uma empresa no mercado. Esses custos incluem os custos de coleta de informação e custos de negociação e estabelecimento de contratos (MONTEIRO; ZYLBERSZTAJN, 2011). Os custos que Coase (1937) trata em seu artigo são os mesmos custos que, mais tarde, Williamson (1985) nomeia como custos de transação. Custos de transação, portanto, podem ser considerados os custos envolvidos na troca e na proteção de ativos durante uma negociação (BARZEL, 2005).

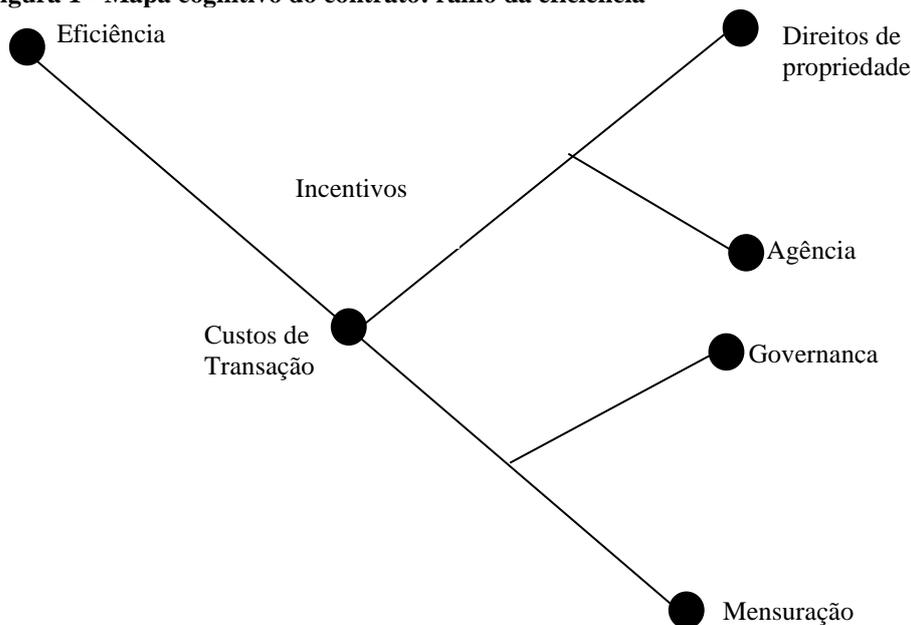
O trabalho de Williamson (1985) consiste em desenvolver os pressupostos básicos da ECT tendo como unidade básica de análise a transação. Com isso, a transação pode ser definida como a transferência de bens ou serviços entre dois agentes de firmas diferentes, ou

ainda como, os custos de negociação e renegociação entre os agentes, como forma de tentar se resguardar do comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985).

Existem dois tipos de custos de transação: os custos *ex ante* e os custos *ex post*. Os custos *ex ante* se referem aos custos de negociar e redigir as salvaguardas contratuais, enquanto que os custos *ex post* representam os custos de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais, de acordo com as circunstâncias (KETOKIVI; MAHONEY, 2020; WILLIAMSON, 1985). Esses custos não podem ser excluídos, pois eles sempre estão presentes, não importa o tipo de estrutura de governança escolhida, o que muda é o grau de atuação, podendo agir com maior ou menor intensidade, dependendo do tipo da transação e do ativo negociado. Portanto, cabe aos agentes, presentes na transação, encontrar a forma organizacional que mais contribua para a gestão da redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), pois a maximização da eficiência organizacional depende de como a cadeia está organizada (GUIMARÃES, *et al.*, 2022).

Essa busca, pela forma organizacional mais adequada para estruturar as atividades da firma, está presente na discussão quando se trata de questões relacionadas à eficiência organizacional. Por causa disso, para Williamson (1985), a ECT está localizada no ramo da eficiência da firma, conforme mostra a Figura 1. Com a correta coordenação das transações pode-se obter ganhos de eficiência, o que gera uma maximização do desempenho da organização (SAES, 2009).

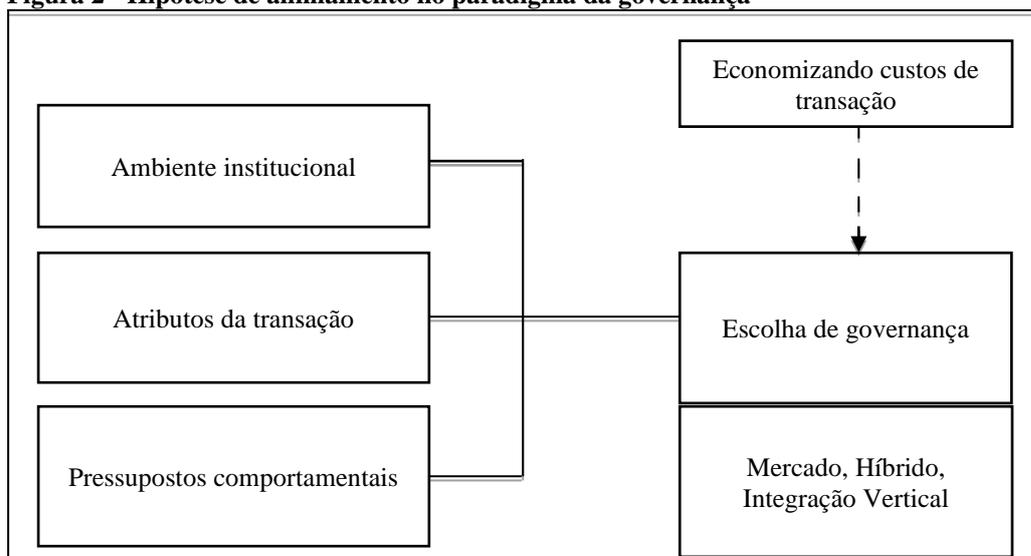
**Figura 1 - Mapa cognitivo do contrato: ramo da eficiência**



Fonte: Adaptado de Williamson (1985).

Dessa forma, a ECT busca elencar que as estruturas de governança mais eficientes protegem os ativos transacionados contra os pressupostos comportamentais, dependendo da incerteza do setor e da frequência com que ocorre a negociação (WILLIAMSON, 1985). Essa linha de raciocínio da ECT, apresentada por meio da Figura 2, é chamada de hipótese de alinhamento discriminante. A hipótese preconiza que o ambiente institucional, as características da transação e os pressupostos comportamentais interagem entre si para formular uma solução eficiente de governança, que pode ser a de mercado, formas híbridas ou integração vertical, com foco final na economia dos custos de transação (SCHNAIDER; MÉNARD; SAES, 2018; ZYLBERSZTAJN, 2018). A redução/economia dos custos de transação ocorre quando todos os termos pertencentes a lógica da ECT estão alinhados entre si (ZYLBERSZTAJN, 2018). Portanto, as estruturas consideradas eficientes são consideradas também minimizadoras de custos (SCHNAIDER; MÉNARD; SAES, 2018; ZYLBERSZTAJN, 1995).

**Figura 2 - Hipótese de alinhamento no paradigma da governança**



Fonte: Zylbersztajn (2018).

Os elementos constituintes da hipótese de alinhamento discriminante compõem as premissas básicas da ECT. Portanto, a ECT é composta pelos pressupostos comportamentais, atributos da transação e estruturas de governança. Os pressupostos comportamentais são divididos em racionalidade limitada e oportunismo. Já, os atributos da transação são classificados como especificidade do ativo, frequência e incerteza. Por fim, as estruturas de governança se referem ao mercado, forma híbrida e integração vertical (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Williamson (1985), quanto maior a incidência de cada atributo presente na transação, maior atenção deve ser disponibilizada na hora da escolha da estrutura de governança mais adequada para transacionar o ativo. Pensando nisso, os dois próximos subtópicos vão tratar mais detalhadamente de cada pressuposto base da ECT. O primeiro vai se ocupar de descrever os pressupostos comportamentais junto com os atributos da transação e o último vai abordar as estruturas de governança.

#### 2.1.1.1 Pressupostos comportamentais e atributos da transação

Os pressupostos comportamentais se referem à racionalidade limitada e ao comportamento oportunista. O conceito de **racionalidade limitada** foi inicialmente cunhado por Herbert Simon, ao afirmar que o ser humano é intencionalmente racional, porém apenas de forma limitada (WILLIAMSON, 1985). Segundo Williamson (1985), essa racionalidade é a que vai de encontro com a ECT e seus pressupostos. Dessa forma, por racionalidade limitada entende-se que todos os indivíduos são racionais e buscam a maximização dos lucros em suas negociações, porém de forma limitada, de acordo com limites informacionais (SAES, 2009). Dessa forma, não se é possível saber ou prever tudo que pode ocorrer numa transação de forma *ex ante* e também de forma *ex post* (WILLIAMSON, 1985).

O **oportunismo**, por sua vez, pode ser descrito como uma busca de interesses próprios com astúcia, no contexto de uma negociação (WILLIAMSON, 1985, 1991). Para Williamson (1985), o oportunismo inclui mentir, roubar ou trapacear, entretanto, não é limitado a isso, podendo ser constatado de forma mais frequente e sutil por meio de engano ou ações de má-fé. Azevedo (2000) também inclui a quebra de promessas como uma característica do comportamento oportunista, além do fato de que indivíduos que carregam esse aspecto estão, fortemente, sendo guiados por seus auto-interesses.

Por causa desses dois pressupostos comportamentais, pode-se dizer que todo e qualquer contrato é inevitavelmente incompleto (MÉNARD, 2018), seja em maior ou menor grau, pelo fato do ser humano ser limitado racionalmente e possuir tendências ao comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985, 2002). Esses dois pressupostos comportamentais levam a condição de assimetria de informação, referente à divulgação incompleta ou distorcida de informações, o que impede os agentes de possuírem todas as informações completas sobre o ativo transacionado em questão. Esse fator pode abrir brechas

para a ação de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na negociação (WILLIAMSON, 1985).

Referente aos atributos da transação, estes são compostos por incerteza, frequência e especificidade dos ativos. Segundo Williamson (1985) e Schnaider, Ménard e Saes (2018), a **incerteza** sempre está presente, seja em maior ou menor grau, e ela surge a partir da complexidade das mudanças do ambiente econômico. O que caracteriza a incerteza é a impossibilidade de realizar avaliações precisas sobre determinado campo, bem como a imprecisão de informações disponibilizadas no setor (WILLIAMSON, 1985). Segundo Williamson (1985), a incerteza pode ser subdividida em três tipos: primária, secundária e comportamental.

A incerteza primária se refere a contingências ambientais, como questões climáticas, e de natureza econômica e política. As incertezas de ordem secundária envolvem a dificuldade ou falta de informações que emerge da tomada de decisão perante a concorrência. Por fim, a incerteza comportamental ou estratégica está associada à incapacidade de previsão de uma parte sobre o comportamento da outra em transações, principalmente, o que pode ocorrer nas situações em que os contratos não preveem (KETOKIVI; MAHONEY, 2020; WILLIAMSON, 1985). Esse último tipo de incerteza está associado a ações oportunistas e, também, a questões contratuais (WILLIAMSON, 1985).

Desta forma, percebe-se que a incerteza está intimamente ligada à racionalidade limitada, pois decorre precisamente do fato da impossibilidade da capacidade humana de conhecer e processar todas as informações presentes em uma transação (KETOKIVI; MAHONEY, 2020). Assim, quanto maior a incerteza, mais complexo se tornam as transações, o que pode acarretar aumento nos custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

A **frequência** se refere a quantidade de vezes com que os ativos são transacionados. A recorrência da transação pode acontecer em forma de compra única, ocasional ou recorrente (WILLIAMSON, 1985). A frequência está ligada aos pressupostos comportamentais, relacionados ao comportamento oportunista e a racionalidade limitada. Dependendo da frequência com que a transação é realizada, o comportamento oportunista pode ser reduzido por meio da relação estabelecida entre os agentes. Portanto, quanto maior for a frequência das transações, menor serão os custos relacionados à elaboração contratual (MÉNARD, 2004, 2021; WILLIAMSON, 1985) e maior será a chance de desenvolvimento de parcerias de longo prazo entre as partes de uma transação (KOSAKA *et al.*, 2019; MÉNARD, 2004). Isso pode

gerar uma probabilidade de economia nos custos de transação, redução do comportamento oportunista (MÉNARD, 2004; WILLIAMSON, 1985) e, também, melhora na confiança e reputação entre os agentes econômicos (KOSAKA *et al.*, 2019).

O último dos atributos das transações se refere a **especificidade de ativos**. Para Williamson (1985, 1991) os ativos específicos podem ser considerados ativos tangíveis ou intangíveis e sua especificidade se refere ao grau com que um ativo pode ser replantado para outro uso alternativo e por usuários alternativos sem sacrificar parte do seu valor produtivo. Em outras palavras, os ativos específicos são caracterizados como os ativos que perdem valor diante de uma comercialização via mercado (CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020; OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN; SAES, 2019). Diante disso, Williamson (1985, 1991) propõe seis tipos de especificidade de ativos, expostos no Quadro 1.

**Quadro 1 - Tipos de especificidade de ativos**

<b>Especificidade de ativos</b>	<b>Descrição</b>
Especificidade local	Referente a localização de uma determinada firma e também a redução de custos com transporte
Especificidade de ativos físicos	Equipamentos ou materiais específicos
Especificidade de ativos humanos	Trabalhadores e gestores especializados
Especificidade de ativos dedicados	Relação de dependência do investimento com o retorno, refere-se à dedicação a um agente particular ou a uma atividade específica
Especificidade de marca	A marca representa uma importância distinta para a atividade (importante, principalmente, no mundo das franquias)
Especificidade temporal	Aqui o tempo é importante, pois determina a perecibilidade ou desvalorização do ativo

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Williamson (1985, 1991).

Além disso, Williamson (1985) indica que existem três classes de ativos são elas: não específico, misto e altamente específico. Assim, partindo dessa premissa, quanto mais específico for o ativo, maior tende a ser a incerteza envolvida no ambiente de negociação, bem como a incidência de comportamento oportunista e a assimetria de informações existentes, assinalado pela da racionalidade limitada. Dessa forma, com os atributos da transação, os pressupostos comportamentais e o ambiente institucional podem-se determinar qual estrutura de governança será a mais apropriada para efetuar as transações. Assim, considera-se que o principal papel das estruturas de governança é possibilitar uma economia dos custos de transação, o que, conseqüentemente, contribuirá com a eficiência da firma.

#### 2.2.1.2 Estruturas de governança

As estruturas de governança podem ser definidas como mecanismos de coordenação, por meio dos quais as transações são organizadas (WILLIAMSON, 1985; WINDSPERGER *et al.*, 2018; ZYLBERSZTAJN, 2018). A escolha das estruturas de governança, na ECT, é realizada com base na sua capacidade de respostas às imperfeições do mercado, uma vez que, as formas organizacionais são cruciais para entender a alocação de recursos e produtividade na economia (MACHIAVELLO, 2012). Além disso, as estruturas de governança também são importantes para a proteção dos direitos de propriedade do ativo, seja por meio do uso de salvaguardas contratuais, ou então por meio da internalização das transações (MÉNARD, 2021; WILLIAMSON, 1985). De forma geral, as estruturas de governança são classificadas como mercado, integração vertical ou formas híbridas (contratos) (WILLIAMSON, 1985).

No caso da estrutura de **mercado**, as empresas recebem mais incentivos e mais liberdade para transacionar com os agentes no livre mercado. Assim, a identidade dos indivíduos presentes na transação não importa, ou seja, não existe a intenção, entre nenhuma das partes da negociação, de estabelecer um relacionamento de longo prazo e o preço é o fator determinante para se efetuar a negociação (WILLIAMSON, 1985). A estrutura do tipo mercado, normalmente, é escolhida para transacionar ativos de baixa especificidade, baixa frequência de transação e baixo grau de incerteza. Com isso, os custos de transação são menores (WILLIAMSON, 1985, 1991), uma vez que, caso uma das partes desista da transação, não existirá uma grande perda no valor dos ativos, já que o mercado possibilita alternativas de troca com outros fornecedores (TRIENEKENS, 2011).

A segunda estrutura de governança apresentada trata-se da hierarquia, também chamada de **integração vertical**. Em termos gerais, a integração vertical configura-se na estrutura de governança mais eficiente em situações caracterizadas por alta especificidade de ativos, frequência recorrente de transações e alta incerteza no setor (WILLIAMSON, 1985, 1991). Com isso, as transações ocorrem dentro da mesma empresa de forma unificada, ou seja, os estágios da produção de um produto estão sob a administração de uma única estrutura administrativa.

A escolha da integração vertical está intimamente ligada aos atributos da transação. Assim, Williamson (1991) aponta que, embora exista uma variedade de fatores que possam influenciar a escolha de integração vertical como, economias de escala, impostos e poder de monopólio, a ECT se concentra, especialmente, nos atributos de transação para definir quais

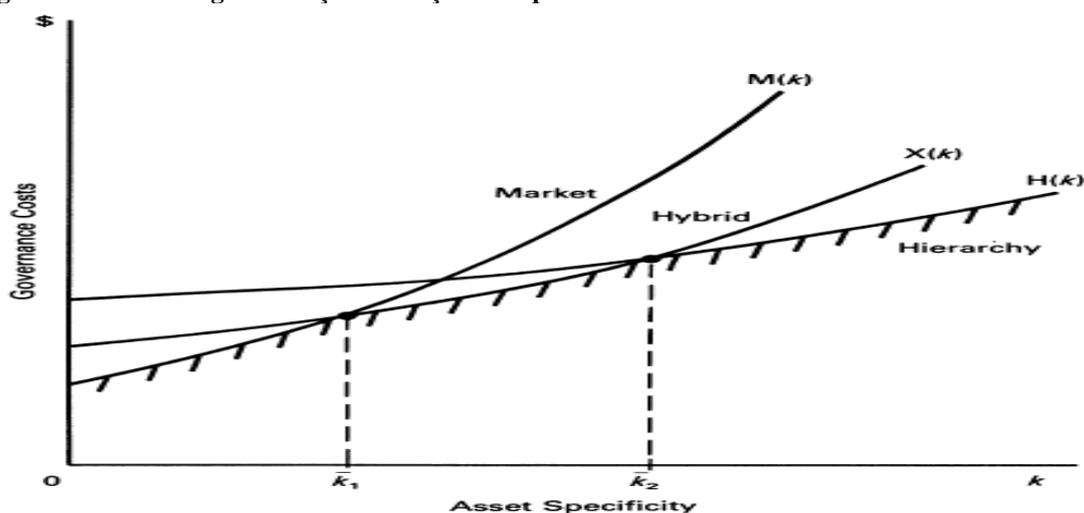
estruturas de governança são mais adequadas para organizar as transações. Portanto, a estrutura de integração vertical ocorre, principalmente, quando existe alto grau de especificidade de ativos, alta incerteza ambiental e frequência recorrente de transações (WILLIAMSON, 1985).

Por fim, a última estrutura de governança se refere às **formas híbridas ou contratos**. Essa estrutura de governança está localizada entre o mercado e a hierarquia e pode ser entendida como a transação realizada por duas ou mais empresas, que se envolvem em relações de longo prazo, para realizar trocas pertinentes a ativos de especificidade média (MÉNARD, 2004, 2021; SCHNAIDER; MÉNARD; SAES, 2018; WILLIAMSON, 1985, 1991).

Para Williamson (1991), a forma híbrida é caracterizada por certo grau de adaptação, normalmente, encontrada no mercado, ao mesmo tempo que produz coordenação, característica que provém da hierarquia. As formas híbridas se configuram tanto como coordenação quanto cooperação entre as partes envolvidas na negociação (MÉNARD, 2004), que não dependem de relações de mercado puras nem de integração plena dentro de uma empresa (MÉNARD, 2018). As formas híbridas possuem diversas formas que podem ser classificadas como, semi-integração (CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020), redes de franquias, cooperativas (MÉNARD, 2018), redes empreendedoras, redes de varejo (WINDSPERGER *et al.*, 2018), contratos de longo prazo, alianças estratégicas, formas plurais (MÉNARD, 2018), consórcios, *clusters*, *joint ventures* produtivas, tecnológicas e comerciais e similares (MÉNARD, 2004; WILLIAMSON, 1991).

Deste modo, considerando todos os atributos da transação, temos que, a especificidade de ativos se configura como o fator determinante para escolha da estrutura de governança adotada, para a economia dos custos de transação e eficiência dos processos da firma (WILLIAMSON, 1985, 1991; ZYLBERSZTAJN, 1995). Dessa forma, o raciocínio proposto por Williamson (1991), exposto na Figura 3, indica que os custos de governança sofrem alterações frente ao grau de especificidade dos ativos. Assim, quanto mais específicos forem os ativos, mais a organização tenderá a se estruturar verticalmente (WILLIAMSON, 1985, 1991). Da mesma forma, quanto menor for a especificidade de ativos, a negociação via mercado será a melhor opção, por trazer menores custos burocráticos e de controle, assim como maiores incentivos (SAES, 2009; WILLIAMSON, 1985, 1991).

Figura 3 - Custos de governança em função da especificidade do ativo



Fonte: Williamson (1991).

Para Williamson (1985), a principal diferença entre as estruturas de mercado e hierarquia é que, o mercado possui um alto poder de incentivo e não possui tantas tratativas burocráticas quando comparado com a hierarquia, além de conseguir realizar economias de escala e de escopo, com demandas mais vantajosas. Já, as estruturas hierárquicas têm uma melhor organização interna, o que gera à empresa maior controle e supervisão sobre suas atividades (CROOK *et al.*, 2013), promovendo a diminuição do comportamento oportunista e redução dos custos referentes à má adaptação (WILLIAMSON, 1985). Da mesma forma, a integração vertical pode proporcionar à organização um amparo maior sob a propriedade do ativo transacionado de apropriação de valor (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Williamson (1985, 1991) reconhece que o mercado é o preferível quando a especificidade de ativos não for alta, por causa dos incentivos e das deficiências burocráticas da hierarquia, no que se refere ao controle dos custos de produção. Por outro lado, a organização interna é benéfica para ativos com alta especificidade, por causa do alto grau de dependência bilateral que existe nestas circunstâncias. De maneira intermediária, as formas híbridas podem se apresentar como uma forma de proteger os direitos de propriedade dos ativos transacionados, sem recorrer aos altos custos internos de monitoramento e controle, ou a perda de valor dentro de transações via mercado. Com isso, a empresa pode gerar contratos ou acordos que auxiliará na salvaguarda do ativo durante as trocas entre os agentes (MÉNARD, 2021). De forma geral, a ECT não sugere que internalizar uma transação resolva todos os problemas, mas sim que, sob certas condições de alta especificidade, incerteza e

frequência, internalizar a transação pode ser mais eficiente do que gerenciar o relacionamento por meio de um contrato (KETOKIVI; MAHONEY, 2020).

Assim, segundo Saes (2009), a correlação dos atributos de transação da ECT frente a governança pode ser descrita como: 1) Quanto maior a frequência das transações menor são os custos associados à coleta de informação e à escrita de contratos, assim como maior probabilidade do desenvolvimento de reputação entre as partes, o que gera redução do comportamento oportunista. 2) Quanto maior a incerteza, mais complexo é o desenvolvimento de relações no longo prazo e maior a possibilidade dessa estrutura se tornar hierárquica. 3) Quanto maior a especificidade do ativo mais a firma se encaminha para a integração vertical e quanto menor for o grau de especificidade, a estrutura mais recomendável é o mercado (SAES, 2009; WILLIAMSON, 1985). Assim, cada forma de governança possui forças e fraquezas que, combinadas de acordo com os atributos da transação, são capazes de determinar a melhor forma de estruturar as transações (WILLIAMSON, 2002).

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Uma abordagem que vem ganhando espaço e se destacando na teoria da firma e na literatura de estratégia é a Visão Baseada em Recursos (VBR). Segundo Barney, Ketchen e Wright (2021), a VBR se configura como uma teoria da gestão estratégica que foca em como o valor econômico é criado e alocado, considerando o papel que as empresas desempenham nesse processo. Segundo esses mesmos autores, a VBR parte do pressuposto de que as empresas são pacotes de recursos e capacidades (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021). Assim, essa abordagem se fundamenta nos recursos e capacidades como fontes de vantagem competitiva e na estratégia competitiva que esses recursos podem alcançar (AUGUSTO; SOUZA, 2010).

Wernerfelt (1984) cita que o estudo das firmas em termos de dotações de recursos possui uma longa tradição na economia. Um dos principais trabalhos em que a VBR se espelha é o *The theory of growth of the firm*, elaborado por Penrose, em 1959. Com esse estudo, Penrose (1959) preocupou-se em formular, a partir da literatura econômica existente, uma teoria do crescimento da firma. Um dos pontos que a autora traz e que é de suma importância para o desenvolvimento da VBR nos anos posteriores, refere-se ao entendimento da firma como um conjunto amplo de recursos interligados e organizados dentro de uma

estrutura administrativa, na qual as fronteiras são determinadas pela área de coordenação administrativa e por comunicações de autoridades (FOSS, 2005; PENROSE, 1959).

Por isso, Penrose (1959) pode ser considerada uma das precursoras mais importantes e influentes para o desenvolvimento da VBR (D'ORIA *et al.*, 2021; FOSS, 2005). A contribuição mais fundamental de Penrose (1959) representa a primeira tentativa de argumentar a importância da análise estratégica da heterogeneidade de recursos, por meio dos seus serviços gerados, além de tratar da importância da capacidade humana para gerir esses recursos (FOSS; FOSS, 2004; FOSS, 2005; PETERAF, 1993; SAES, 2009). De forma geral, para Penrose, as empresas alcançam o sucesso não somente por possuírem recursos, mas sim pelo emprego do seu uso para meios produtivos (D'ORIA *et al.*, 2021).

Após o trabalho publicado de Penrose (1959), outros estudos desempenharam papel considerável na preparação do terreno para o desenvolvimento da VBR, entre eles estão: Lippman e Rumelt (1982), Nelson e Winter (1982), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Dierickx e Cool (1989) e Peteraf (1993). Nesse sentido, a VBR se fundamentou como uma abordagem dominante, num contexto em que compreender fontes de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável se tornou de grande importância para a área de pesquisa, dentro do campo da estratégia (BARNEY, 1991).

Iniciada em meados dos anos 80, por Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) e Barney (1986), a VBR considera o equilíbrio econômico competitivo, ou seja, o equilíbrio considerando condições competitivas perfeitas em um mercado, como central em sua abordagem (FOSS; FOSS, 2004). Contudo, segundo Foss e Foss (2004), somente com o advento dos trabalhos de Barney (1991) e Peteraf (1993) é que foram desenvolvidos os principais pressupostos norteadores da VBR. Eles são os responsáveis por conceituar o campo “puro” da abordagem baseada em recursos (FOSS; FOSS, 2004).

Dessa forma, o próximo tópico visa conceituar os recursos e capacidades da firma, considerados elementos centrais para a compreensão da abordagem da VBR. Em seguida será apresentado os principais pressupostos que compõem a VBR.

### **2.2.1 Recursos e capacidades**

O reconhecimento do papel dos recursos e capacidades em uma firma é um dos pontos essenciais para a abordagem da VBR, pois é a partir do desenvolvimento dos recursos e

capacidades que a empresa consegue maior eficiência em seus procedimentos internos e maior competitividade frente ao mercado de atuação. Com isso, a VBR trouxe grande visibilidade para a importância da consideração dos recursos e capacidades na literatura de estratégia.

Os recursos e capacidades da firma, para a VBR, podem ser entendidos como sinônimos intercambiáveis definidos como os ativos tangíveis e intangíveis utilizados pela empresa para conceber e implementar suas estratégias (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021). Dentro desse conjunto, os recursos em si dizem respeito aos ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla, enquanto as capacidades são intangíveis e se referem a um subconjunto dos recursos, o que inclui habilidades e informação (BARNEY; HESTERLY, 2017; HASEEB *et al.*, 2019). De forma geral, são as capacidades que possibilitam à firma aproveitar por completo outros recursos que controla (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Outro conceito de igual destaque para entender a importância dos recursos e capacidades da firma é o conceito de *core competence*, desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990). Esse conceito traz um olhar atento para as competências essenciais internas da organização. Nesse sentido, as competências essenciais podem ser definidas como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 5). Ainda sobre as competências essenciais, os autores vão complementar que são “a comunicação, o envolvimento e um profundo compromisso de trabalhar além das fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 6).

Para Prahalad e Hamel (1990), o desempenho superior da firma no longo prazo, deriva da habilidade da empresa de desenvolver capacidades essenciais necessárias para gerar fontes de vantagem competitiva. De forma geral, para os autores, as competências essenciais são a fonte de desenvolvimento de novos negócios. Além disso, Prahalad e Hamel (1990) apontam que a competência essencial não diminui com o uso, ao contrário dos ativos físicos que se deterioram com o tempo, as competências essenciais são melhoradas à medida que são aplicadas. Contudo, mesmo não sofrendo com a ação do tempo, como ocorre em um ativo físico, as competências essenciais precisam ser protegidas de apropriação de valor, nutridas e

ter seu conhecimento compartilhado. Assim, as competências essenciais englobam os recursos, produtos e seus serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A partir desses conceitos, vários autores formularam visões sobre as características e classificações sobre os recursos e capacidades da firma. Segundo Penrose (1959), os recursos da firma são de duas categorias: recursos materiais e recursos humanos. Os recursos materiais se referem aos objetos tangíveis como instalações, equipamentos, recursos do solo, recursos naturais, matérias-primas, bens semiprocessados, subprodutos e estoques não vendidos de produtos acabados. Já, para recursos humanos, a autora classifica força de trabalho, qualificada ou não, pessoal de caráter burocrático, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial (PENROSE, 1959).

Para Wernerfelt (1984), recursos podem ser considerados como forças ou fraquezas para uma empresa. Além disso, podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis que estão vinculados de forma semipermanente à firma. Como exemplo pode-se citar: marcas, conhecimento tecnológico, mão de obra qualificada, contratos comerciais, máquinas, procedimentos eficientes, capital, entre outros (WERNERFELT, 1984).

Os recursos, na visão de Barney (1991), podem ser entendidos como forças que uma organização pode utilizar para implementar suas estratégias, incluindo ativos, capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimento. Eles podem ser elencados em 3 categorias: recursos físicos, humanos e organizacionais. Posteriormente, Barney e Hesterly (2017) adicionaram uma categoria a mais de recursos: os recursos financeiros, estabelecendo assim, quatro tipos de conjuntos de recursos, que podem ser vistos no Quadro 2.

**Quadro 2 - Tipos de recursos da firma**

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Capacitação, treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, visão individual dos gerentes e corpo de funcionários.
<b>Recursos Físicos</b>	Tecnologia, estrutura física, maquinário, equipamentos, localização geográfica, planta da fábrica e acesso a matéria-prima.
<b>Recursos Financeiros</b>	Capital monetário, dinheiro disponível, seja ele dos empreendedores, acionistas, credores ou bancos, investimentos e lucros da empresa.
<b>Recursos Organizacionais</b>	Estrutura formal da empresa, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sistemas coordenados, estrutura de relatórios, relações informais entre grupos na empresa, cultura e reputação.

**Fonte:** Elaborado a partir de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011).

De acordo com estudo proposto por Carvalho, Prévot e Machado (2014), e por Tavares *et al.* (2017), sobre os recursos voltados para o setor do agronegócio, os autores destacam outros dois tipos de recursos retratados na literatura, além dos recursos aqui já descritos, são eles: os recursos tecnológicos e os recursos reputacionais. Recursos tecnológicos constituem-se em todo aparato tecnológico utilizado pela organização, tecnologia de informação e produção, enquanto os recursos reputacionais se referem a marca, imagem e responsabilidade social da empresa (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; TAVARES *et al.*, 2017).

Apesar dos autores aqui relatados classificarem de forma diferente os tipos de recursos existentes, para este estudo serão considerados os conjuntos de recursos propostos por Barney e Hesterly (1991, 2017), conforme Quadro 2. Dessa forma, os recursos tecnológicos e reputacionais apontados pelos autores não serão ignorados pelo estudo, mas sim classificados dentro de outros grupos de recursos. Nesse sentido, os recursos tecnológicos estão presentes no conjunto de recursos físicos e, os recursos reputacionais dentro do conjunto de recursos organizacionais.

## **2.2.2 Pressupostos da Visão Baseada em Recursos (VBR)**

Dentro do campo de estudos da estratégia, um dos pontos cruciais para os teóricos é entender quais são as fontes de vantagem competitiva para as firmas. De forma geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que outras empresas que atuam no mesmo setor, sejam elas concorrentes potenciais ou atuais (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021). Por sua vez, uma empresa tem vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia de criação de valor econômico que não está sendo, simultaneamente, efetivada por nenhum concorrente, seja ele atual ou potencial e, quando as outras firmas do setor são incapazes de copiar os privilégios dessa estratégia por um longo período de tempo (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021).

Diante disso, a VBR aponta que a posse de recursos e capacidades, tanto internos quanto externos, de potencial estratégico é a principal fonte de vantagem competitiva e geração de valor para uma organização (FORTES; SOUZA, 2020; HASEEB *et al.*, 2019).

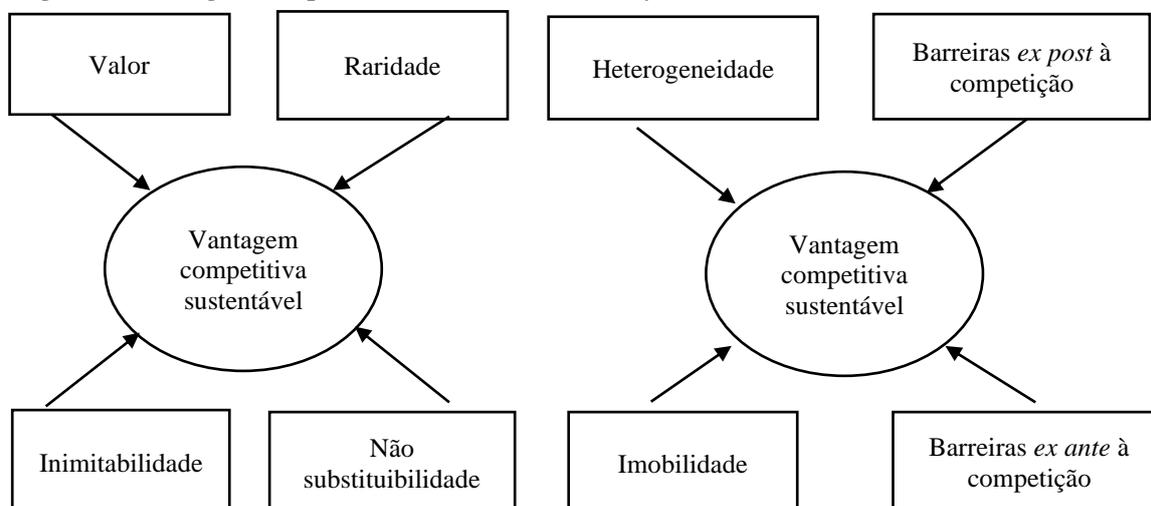
Assim, o ponto de partida para entender os recursos como fontes de vantagens competitivas surge do pressuposto de heterogeneidade e de mobilidade dos recursos.

O pressuposto de heterogeneidade se refere ao fato das empresas serem heterogêneas por possuírem recursos e capacidades distintos de outras firmas do setor (BARNEY, 1991; FORTES; SOUZA, 2020; PENROSE, 1959; PETERAF, 1993; SAES, 2009; TAVARES *et al.*, 2017; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Esses recursos e capacidades diferenciados, para a VBR, realizam um importante papel para o desempenho na competição em mercados imperfeitos (PENROSE, 1959; PETERAF, 1993) e podem ser considerado os responsáveis por explicar as diferenças de desempenho entre as firmas (D'ORIA *et al.*, 2021).

A mobilidade de recursos da firma diz respeito ao grau em que os recursos podem se mover de uma empresa a outra (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; SAES, 2009). Nesse caso, quanto menos móvel o recurso for, mais heterogêneo ele será e, conseqüentemente, menos passível de captação por outros concorrentes no mercado. Dessa forma, percebe-se que os conceitos de mobilidade e heterogeneidade de recursos têm uma estreita e importante relação com a VBR e, portanto, para as vantagens competitivas da firma.

Os autores que mais se destacam no desenvolvimento dos principais pressupostos da VBR são Barney (1991) e Peteraf (1993). Para Barney (1991), a análise da VBR está centrada nos atributos que o recurso precisa ter para ser considerado estratégico e, conseqüentemente, alcançar vantagem competitiva. Peteraf (1993), por sua vez, formula as condições necessárias que os recursos necessitam atender para serem considerados estratégicos e capazes de alcançar vantagem competitiva. Na Figura 4, Foss (2005) apresenta o modelo aplicado por Barney (1991) e por Peteraf (1993).

**Figura 4 - Vantagem competitiva sustentável em Barney (1991) e em Peteraf (1993)**



(a) A estrutura de Barney 1991

(b) A estrutura de Peteraf 1993

Fonte: Foss (2005).

Dessa forma, pode-se dizer que Barney (1991) propõe que a fonte de estratégia provém de dentro da empresa, e sua principal contribuição se refere ao “olhar” para dentro da organização. Isso significa que não só os fatores externos importam, mas os internos também, desde que eles sejam classificados como recursos e capacidades valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Portanto, a fonte de vantagem competitiva sustentável está nos recursos que a empresa consegue gerar e que nenhum outro concorrente possui acesso. Já a grande contribuição de Peteraf (1993) é propor um modelo capaz de obter vantagem competitiva sustentável, mesmo em um mercado em competição perfeita, por meio de recursos heterogêneos (com capacidades superiores) e imóveis (escassos ao mercado). Além disso, o trabalho de Peteraf forneceu uma estrutura formal dos pilares da vantagem competitiva dentro da lógica desenvolvida na VBR (D’ORIA *et al.*, 2021). A partir disso, os próximos subtópicos tem por finalidade apresentar os modelos desenvolvidos por Barney (1991) e Peteraf (1993).

#### 2.2.2.1 Modelo proposto por Barney

O modelo conceitual proposto por Barney (1991), parte do conceito de que os recursos e capacidades da firma de caráter estratégico são a chave para alcançar a vantagem competitiva. Para isso, em um primeiro momento, os recursos e capacidades precisam ser, ao mesmo tempo, heterogêneos e imóveis. Contudo, para gerar vantagem competitiva sustentável (que é o que as empresas almejam em última instância), além de ser heterogêneo e imóvel é necessário que o recurso também seja valioso, raro, inimitável e insubstituível (BARNEY, 1991; PLOYHART, 2021).

Para Barney (1991), um recurso ser **valioso** significa que ele deve ser capaz de criar ou implementar estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia da empresa afetando seus lucros. Além disso, um recurso valioso é aquele que contribui na exploração de oportunidades ou na neutralização de ameaças provenientes do ambiente externo à firma (BARNEY, 1991; FORTES; SOUZA, 2020), sendo que o uso desses recursos e capacidades permite à empresa aumentar suas receitas líquidas ou diminuir seus custos líquidos (BARNEY; HESTERLY, 2017). Segundo Barney e Hesterly (2017), uma forma de identificar os recursos e capacidades potencialmente valiosos é analisar como os recursos humanos, físicos, organizacionais e

financeiros afetam as atividades da cadeia de valor controlada pela firma. Isso ocorre pelo fato de que, dentro de uma cadeia de valor, as diferentes organizações podem fazer escolhas distintas sobre as etapas do processo produtivo e também sobre quais recursos e capacidades vão usar e de que forma vão explorar. Essas diferenças levam as empresas a desenvolver conjuntos distintos de recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Como **raro** entende-se que seja um recurso escasso e incomum, sem fácil acesso aos outros concorrentes no mercado. Diante disso, Barney (1991) ressalta que as vantagens competitivas, sejam elas sustentáveis ou não, só se acumulam nas empresas que possuem recursos valiosos e raros. Portanto, para um recurso ser reconhecido como raro é necessário que o número de empresas que detenham esse recurso valioso seja menor do que o número de empresas necessárias para criar uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Já, dizer que um recurso é **imperfetamente imitável**, se refere à incapacidade do recurso de ser copiado por outros concorrentes. Com isso, a questão da imitabilidade refere-se ao alto custo que as empresas no setor vão enfrentar para tentar obter ou desenvolver recursos e capacidades em comparação às outras empresas que já as tem. Essa incapacidade de imitação provém de diversos fatores complexos, como as condições históricas únicas, *path dependence* (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; GREVE, 2021), ambiguidade causal, complexidade do fenômeno social e, até mesmo de patentes (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017). As descrições dos fatores são tratadas no Quadro 3.

**Quadro 3 - Fatores que levam a imperfeita imitabilidade dos recursos e capacidades**

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
Condições históricas únicas ( <i>path dependence</i> )	Referente a trajetória única da empresa. Retrata que os recursos que uma organização desenvolve depende de sua posição no tempo e no espaço, ou por vantagens de ser o pioneiro.
Ambiguidade causal	Surge quando a relação entre os recursos controlados por uma empresa e a vantagem competitiva sustentável da firma não é compreendida, ou somente compreendida em partes. Assim, torna-se difícil para os concorrentes duplicar as estratégias, pois não conseguem distinguir quais recursos são fontes de vantagem competitiva.
Complexidade social	Quando os recursos e capacidades da firma estão envolvidos em relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo.
Patentes	Fonte de vantagem competitiva sustentável em setores específicos, como o farmacêutico e o de químicos.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011).

Por fim, o último fator, diz respeito a característica de um recurso ser **insubstituível**. Isso quer dizer que além do recurso ser valioso, raro e inimitável, não deve existir recursos

estrategicamente equivalentes (substitutos) presentes no mercado (BARNEY, 1991; FORTES; SOUZA, 2020). Para obter vantagem competitiva sustentável, os recursos não podem ser passíveis de substituição por outras firmas. Podem ser caracterizados de duas formas: recurso similar que é capaz de conceber e implementar as mesmas estratégias e recursos muito diferentes, mas que podem ser usados como substitutos estratégicos (BARNEY, 1991).

Considerando a existência de dificuldades e críticas existentes à VBR sobre a organização dos recursos e capacidades e sua utilização (FOSS; FOSS, 2004; FOSS, 2005), Barney e Hesterly (2017), desenvolveram um modelo, com foco na identificação, análise e organização dos recursos estratégicos da firma. Com isso, o modelo VRIO propõe que quatro questões devem ser consideradas para identificar recursos e capacidades com potencial competitivo: valor, raridade, inimitabilidade e organização (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Dessa forma, os elementos do VRIO, assim como sua definição, são os mesmos pertencentes ao modelo inicial de Barney (1991). A novidade do modelo VRIO é a proposta de organização. Apresentada no Quadro 4, ela possui foco na correta exploração dos recursos e capacidade estratégicos, de forma a obter maior eficiência nas atividades da firma e maior competitividade. Isso significa que, para explorar da forma mais eficiente possível, os recursos e capacidades que são valiosos, raros e difíceis de imitar, a empresa deve estar organizada.

**Quadro 4 - Componentes para atender a questão da organização do modelo VRIO**

<b>Componentes</b>	<b>Descrição</b>
Estrutura formal de reporte	Incorporado ao organograma da empresa e refere-se ao reporte de autoridade dentro da hierarquia da organização.
Sistema de controle gerencial	Número de mecanismos formais e informais que garantem que os gerentes e funcionários estão agindo de forma coerente com as estratégias da empresa. Podem ser de caráter formal, como orçamentos e relatórios, ou informais, como cultura e a disposição dos empregados de monitorar o comportamento uns dos outros.
Políticas de remuneração	São as formas que a empresa utiliza para realizar o pagamento de seus funcionários, de forma a criar incentivos para determinados comportamentos.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Barney e Hesterly (2017).

De forma geral, a finalidade do modelo VRIO é desenvolver uma ferramenta prática que seja capaz de identificar e analisar um recurso ou capacidade que apresentem características diferenciais frente aos demais recursos da firma e, com isso, organizá-los, com foco na implementação de estratégias que se tornem ao mesmo tempo eficientes e

competitivas. Para implementar o modelo VRIO, Barney e Hesterly (2017) sugerem a classificação apresentada no Quadro 5.

**Quadro 5 - Aplicação do modelo VRIO**

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	–	–	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	–		Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

**Fonte:** Barney e Hesterly (2011).

Com base no modelo, proposto por Barney e Hesterly (2017), se um recurso ou capacidade não apresenta a característica de valioso para a empresa, não faz sentido para a organização explorá-lo em suas estratégias, pois pode ocorrer uma **desvantagem competitiva**. Se um recurso ou capacidade apresenta características de valioso, porém não é raro, a exploração desse recurso pode gerar **paridade competitiva**, além de serem considerados forças para a organização. Agora, se um recurso ou capacidade apresenta características de valioso e ao mesmo tempo raro, a empresa que explorá-lo poderá obter uma **vantagem competitiva temporária**, ou seja, por algum tempo a empresa terá em sua posse um recurso que outras empresas não possuem, contudo, com o tempo esses recursos podem ser desenvolvidos, copiados ou substituídos pelos concorrentes. Por fim, se um recurso ou capacidade for valioso, raro e difícil de imitar, a empresa que explorá-lo terá uma **vantagem competitiva sustentável**, ou seja, competências diferenciais únicas que não podem ser copiadas ou substituídas sem desvantagens de custo pelas empresas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2017).

#### 2.2.2.2 Modelo proposto por Peteraf

Peteraf (1993), da mesma forma que Barney (1991), promove um modelo para pensar a vantagem competitiva sustentável, a partir da análise dos recursos da empresa. Sua unidade de análise são os recursos individuais, o que difere de Barney (1991), que considera a estratégia como principal unidade de análise (FOSS, 2005). Em seu trabalho, Peteraf (1993) ressalta os quatro pilares necessários para alcançar vantagem competitiva sustentável, sendo

eles: heterogeneidade, mobilidade imperfeita, barreiras *ex ante* de competição e barreiras *ex post* de competição. Dessa forma, recursos que possuem essas condições podem garantir fontes de vantagem competitiva sustentável para a organização (FORTES; SOUZA, 2020; FOSS; FOSS, 2004).

O primeiro pilar, segundo Peteraf (1993), diz respeito à **heterogeneidade** dos recursos da firma. Isso significa que existem no mesmo mercado empresas com diferentes capacidades e recursos competindo entre si, e essas empresas podem atingir o ponto de equilíbrio ou gerar rendas se tiverem recursos e capacidades superiores (PETERAF, 1993). Essa condição da heterogeneidade dos recursos está relacionada ao conceito da renda ricardiana, ou seja, a geração de renda em um mercado que se encontra com recursos escassos (D'ORIO *et al.*, 2021). Nesse caso, se enquadra em situações na qual os recursos estratégicos são limitados em quantidade e escassos em demanda. Assim, algumas empresas conseguem alcançar custos menores do que as demais no mercado e gerar lucro por causa desse diferencial (PETERAF, 1993).

O segundo pilar, de acordo com Peteraf (1993), se refere às **barreiras *ex post* à competição**, onde a competição dissipa as rendas aumentando a oferta de recursos escassos ou superando as restrições às produções. Assim, a imposição de barreiras *ex post* evita que as rendas sejam disputadas e sustenta as rendas já geradas (FORTES; SOUZA, 2020). Os fatores que se destacam na sustentação dessas barreiras são a dificuldade de imitação e replicação dos recursos, o que pode ocorrer por atuação dos mecanismos de isolamento, como direitos de propriedade, assimetrias de informação, ativos socialmente complexos, ambiguidades causais, existência de *path dependencies* e custos (PETERAF, 1993).

Já o terceiro pilar se refere às **barreiras *ex ante* à competição**. Essas barreiras buscam evitar que os custos envolvidos na criação de estratégias de valor compensem as rendas (PETERAF, 1993), isso faz com que o mercado de recursos se aproprie de toda renda gerada (FORTES; SOUZA, 2020). Com este intuito, uma das principais formas de barreiras *ex ante* se refere ao estabelecimento de assimetrias de informação, para limitar a concorrência e criar incertezas no mercado (PETERAF, 1993).

O último pilar trata-se dos recursos **imperfetamente móveis** que, na visão de Peteraf (1993), são os recursos considerados especializados para as necessidades específicas da firma. Essa condição se refere ao fato de os ativos possuírem maior valor quando relacionados a outros recursos dentro da organização e a questão da dificuldade de se realizarem transações

com estes recursos. A imperfeita mobilidade garante que as rendas produzidas pelos recursos estejam limitadas à firma, ou seja, não passível de transferência a outras empresas no setor (FORTES; SOUZA, 2020; PETERAF, 1993). Como exemplos de recursos imperfeitamente móveis temos: direitos de propriedade que não estão bem definidos; recursos idiossincráticos, no sentido de que eles não possuem outro uso fora da firma; recursos passíveis de negociação, porém muito mais valiosos dentro da firma que atualmente os emprega do que estariam em outra firma; recursos especializados para necessidades específicas da firma; e, por fim, recursos coespecializados, pois surgem de uma combinação de recursos específicos que trazem valor para a organização (PETERAF, 1993).

### 2.3 RELAÇÃO COMPLEMENTAR ENTRE AS TEORIAS DA ECT E DA VBR

Conforme já apresentado, ambas as abordagens, ECT e VBR, possuem suas características próprias e contribuem com sua própria visão e pressupostos, ao tratar da eficiência e dos limites da firma de diferentes formas. Contudo, mesmo com suas especificidades, muitos pesquisadores argumentam que essas duas teorias podem ser trabalhadas de forma complementar (ARGYRES; ZENGER, 2012; AUGUSTO; SOUZA, 2010; AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2018; BRASIL; SOUZA; CUNICO, 2019; CROOK *et al.*, 2013; FOSS; FOSS, 2004; FOSS, 2005; HUANG; KANG; CHIANG, 2020; LI *et al.*, 2021; LIN, 2020; PERITO *et al.*, 2017; SAES, 2009; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WATANABE *et al.*, 2016; WILLIAMSON, 2002). Portanto, uma irá complementar a outra em sua dificuldade ou limite de atuação. Dessa forma, o Quadro 6 é apresentado como um breve resumo da teoria tratada sobre a ECT e a VBR. O intuito, neste tópico, é ressaltar as características de cada uma das teorias e, também, os pontos de convergência nos quais a ECT e a VBR podem se complementar.

**Quadro 6 - Resumo teórico sobre os pontos principais da ECT e da VBR**

<b>Descrição</b>	<b>ECT</b>	<b>VBR</b>
<b>Base teórica</b>	NEI; Coase (1937); Williamson (1985, 1991, 2002)	Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Barney (1991); Peteraf (1993).
<b>Motivo que originou as teorias</b>	Explicar a existência, os limites e a organização interna da firma.	Explicar as fontes de vantagem competitiva sustentável.
<b>Unidades de análise</b>	Transação.	Barney (1991): estratégia. Peteraf (1993): recursos.

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 6.

<b>Modelo</b>	Hipótese de alinhamento: pressupostos comportamentais; atributos da transação; estruturas de governança.	Barney (1991): vantagem competitiva sustentável surge de recursos: valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis.  Peteraf (1993): recursos heterogêneos e imóveis, que impõem barreiras ex ante e ex post ao mercado, são fonte de vantagem competitiva sustentável.
<b>Fontes de vantagem competitiva</b>	Redução dos custos de transação.	Rendas ricardianas e recursos diferenciados.
<b>Objetivo final com a aplicação das teorias</b>	Redução dos custos de transação e proteção dos direitos do ativo.	Vantagem competitiva sustentável.
<b>Relação com a estrutura de governança</b>	Quanto maior a especificidade do ativo, maior é a tendência à integração vertical.	Quanto maior a quantidade de recursos e capacidades distintas que trazem vantagem competitiva, maior é a tendência à integração vertical.
<b>Elemento principal para escolha da estrutura de governança</b>	Especificidade de ativos.	Não discute estruturas de governança, mas preconiza a integração vertical como preferida na posse de recursos e capacidades estratégicas.
<b>Eficiência</b>	Escolha da estrutura de governança mais adequada.	Geração de recursos e capacidades estratégicas.
<b>Custos de transação</b>	Estão presentes.	Estão ausentes.
<b>Contribuição das teorias</b>	Propor a coordenação das transações por meio da estrutura de governança mais adequada.	Estratégia para sustentar a vantagem competitiva por meio de recursos e capacidades diferenciados e superiores.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Augusto e Souza (2010).

Como abordado no Quadro 6, algumas características são próprias de cada teoria exatamente pelo fato de possuírem bases teóricas distintas. A ECT, tem sua base nos trabalhos de Coase (1937) e, principalmente, nos trabalhos de Williamson (1985, 1991, 2002). Já a VBR traz traços iniciais nos trabalhos de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) e, principalmente, nos trabalhos de Barney (1991) e Peteraf (1993). Além disso, de acordo com o exposto no Quadro 6, a ECT e a VBR possuem características distintas em termos de unidade de análise. Para a ECT a unidade de análise principal é a transação, ou seja, o modelo teórico proposto por Williamson (1985), só tem validade ao se considerar os custos de transação. Já a VBR possui como unidade de análise os recursos, para Peteraf (1993), e a estratégia, para Barney (1991).

Essa diferença da unidade de análise principal entre as teorias da ECT e da VBR provém não somente da base teórica que as formulou, mas também da sua origem. Williamson (1985) formula seu modelo de análise dos custos de transação, de forma a compreender os limites da firma, além de preconizar como atingir maior eficiência a partir da

organização interna da empresa frente às transações no mercado, reduzindo, dessa forma, os custos de transação. Já a VBR, segundo Foss e Foss (2004), possui como principal motivação de origem a explicação das fontes de vantagem competitiva sustentável. Assim, possuir vantagens competitivas sustentáveis está relacionada à estratégia de uma empresa se manter no mercado, com vantagem frente aos seus concorrentes, por possuir recursos e capacidades que são diferenciados e proporcionam renda superior (PETERAF, 1993). Nesse caso, o modelo proposto pela VBR busca traçar caminhos para alcançar a vantagem competitiva sustentável a partir da geração desses recursos.

Portanto, o objetivo das teorias é fornecer a redução dos custos de transação e a proteção dos direitos de propriedade dos ativos, pelo lado da ECT (FOSS; FOSS, 2004; SAES, 2009; WILLIAMSON, 1985). Já, pelo lado da VBR, o objetivo é alcançar vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; D'ORCIA *et al.*, 2021; FOSS, 2005; PETERAF, 1993), buscando gerar valor por meio de rendas ricardianas, em um mercado em equilíbrio, a partir do desenvolvimento e exploração de recursos diferenciados (PETERAF, 1993).

Seguindo essa linha de raciocínio, Argyres e Zenger (2012) afirmam que tratar essas duas teorias, ECT e VBR, de forma independente e competitiva é enganoso, de forma que, no fundo, elas se mostram intimamente interligadas. Para Saes (2009), ambas as teorias trazem contribuições importantes e significativas para o campo da estratégia. Williamson (2002) por sua vez, declarou que as teorias podem ser trabalhadas de forma integrativa, pois se tratam de fenômenos sobrepostos.

Diante disso, alguns estudos recentes têm trazido contribuições utilizando-se das teorias ECT e VBR conjuntamente em diferentes contextos empíricos. Rwehumbiza (2020), num estudo em empresas de confecção, buscou entender os mercados regionais e extrarregionais, com foco nas cadeias de valor global e competitividade nos mercados internacionais. Boulay, *et al.* (2020) utilizou das teorias para entender a sua relação com o *multi-franchising unit*, no sistema de franquias. Kruesi, Kim e Hemmington (2016), em seu estudo, examinaram as implicações da escolha entre franquias ou contratos de gestão na internacionalização de cadeias de hotéis. Yuan *et al.* (2020) analisou o papel da alta administração no processo de terceirização logística em fábricas chinesas. Por fim, O'Connor, Yang e Jiang (2018) utilizam das teorias para explorar as estratégias de respostas dos fornecedores, diante dos fabricantes de componentes eletrônicos, para obter vantagens competitivas na cadeia de suprimentos.

Partindo dos estudos de complementaridade entre a ECT e a VBR, o próximo tópico se empenha em discutir mais a fundo a relação complementar existente entre as estruturas de governança, pelo lado da ECT, e os recursos e capacidades da firma, pelo lado da VBR.

### **2.3.1 Relação complementar entre estruturas de governança e recursos da firma**

Nos últimos anos, alguns autores têm mostrado que a análise complementar da ECT e VBR pode ocorrer em termos de estruturas de governança e recursos (ARGYRES; ZENGER, 2012; AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2018; CROOK, *et al.* PERITO *et al.*, 2017; WATANABE *et al.*, 2016). No entanto, não foram encontrados estudos que analisam os tipos específicos de recursos e sua configuração frente às estruturas de governança. Assim, neste tópico, é apresentada a complementaridade da ECT com a VBR, considerando a interação entre estruturas de governança e os quatro tipos de recursos, identificados por Barney e Hesterly (2017).

Os recursos e capacidades, classificados como físicos, humanos, organizacionais e financeiros (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017) constituem uma parte importante da firma, principalmente, no que se refere a sua estratégia de atuação em um mercado (PETERAF, 1993). Contudo, a VBR não apresenta formas de como coordenar esses recursos (FOSS, 2005), nem ferramentas de como resguardar o valor gerado por eles (ARGYRES; ZENGER, 2012). Por outro lado, a ECT possui estruturas de coordenação de atividades e ativos (FOSS, 2005; FOSS; FOSS, 2004) que podem ser empregadas para proteger os recursos da apropriação de valor por partes dos concorrentes (BRASIL; SOUZA; CUNICO, 2019; SAES, 2009).

Na literatura, alguns trabalhos consideram as estruturas de governança em relação aos recursos da firma. Como exposto por Gereffi (1994), a governança de uma empresa pode ser definida como relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados numa organização e, também, como fluem dentro de uma cadeia de valor. Além disso, recursos e capacidades, que possibilitam vantagens competitivas, podem influenciar a configuração dos limites de uma empresa, ou seja, na escolha das estruturas de governança (AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2017). Portanto, apesar da VBR não ter em seu corpo teórico uma descrição formal sobre as estruturas de governança, muito menos sobre a integração vertical, o pressuposto de que a fonte de vantagem competitiva é

desenvolvida a partir de recursos e capacidades no interior da firma indica o caminho para a organização adotar a integração vertical.

Dessa forma, por um lado, temos que a integração vertical pode ser usada para coordenar, controlar e resguardar os recursos e capacidades da firma (ARGYRES; ZENGER, 2012; AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2018; CROOK, *et al.*, 2013; FOSS; FOSS, 2004). Isso porque, à medida que as empresas movem as transações em direção à hierarquia/integração vertical, o aumento da autoridade permite um maior monitoramento e controle dos recursos e capacidades estratégicas (CROOK *et al.*, 2013). O controle, por sua vez, permite ao gestor obter uma melhor coordenação e eficiência sobre o uso dos recursos estratégicos, no alcance de vantagem competitiva e nas atividades presentes na cadeia de valor da firma.

Por outro lado, cabe ressaltar que, apesar da ECT e da VBR possuírem elementos em comum referentes à integração vertical, estudos apontam que nem sempre as firmas escolhem a integração vertical para coordenar os seus recursos competitivos, recorrendo a outras estruturas de governança como, por exemplo, formas híbridas (AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2017; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020). Diante disso, surgem questionamentos, como: poderiam existir outras formas de coordenar ativos/recursos estratégicos que não necessariamente levaria a organização a integrar suas atividades? Quais os motivos que levariam uma empresa a adotar outras estruturas de governança diante de recursos com potencial estratégico?

Portanto, podem ocorrer situações específicas, no campo empírico, onde os recursos estratégicos podem ter seu valor coordenado também por formas híbridas, sem necessariamente estarem integrados à organização. Sobre isso, Augusto, Souza e Cário (2017) afirmam que as formas híbridas surgem como uma alternativa que permite à organização desenvolver meios alternativos de proteger os recursos estratégicos. Além disso, foi constatado que os recursos não surgem apenas de fontes internas, mas também podem ser desenvolvidos a partir de uma combinação de fatores externos existindo, assim, a necessidade de contratação (AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2017). Guimarães *et al.* (2022), por sua vez, ressaltam a adoção das formas híbridas como meio para economizar com os altos custos da integração vertical.

Cunico, Souza e Schiavi (2020) propõem que, em determinadas condições, como no setor piscícola, considerando a presença de ativos/recursos específicos e estratégicos, surge a necessidade de utilizar uma estrutura de governança híbrida, para conseguir atingir certos

padrões de produção e industrialização, não alcançados por outras estruturas, capazes de coordenar a interdependência vertical entre os agentes da cadeia. Ademais, Huang, Kang e Chiang (2020) ressaltam a importância da interdependência entre os agentes de uma cadeia em relacionamentos de longo prazo, com o objetivo de desenvolver um ecossistema de criação de recursos de valor.

De forma geral, para Windsperger *et al.* (2018), as formas híbridas permitem que as empresas alcancem desempenho superior ao colaborar com os outros agentes envolvidos em atividades específicas da cadeia de valor. Portanto, a partir destes trabalhos é possível enxergar um caminho alternativo ao proposto pelas teorias da ECT e VBR, ou seja, na presença de ativos específicos/recursos estratégicos, em alguns casos, a integração vertical nem sempre é a estrutura mais indicada. Isso pode ocorrer pelos altos custos internos e burocráticos de monitoramento e controle no processo produtivo e a falta de incentivos provenientes do mercado e pela necessidade de estabelecer parcerias e cooperação entre outros agentes da cadeia (WILLIAMSON, 1985).

Além disso, vale destacar que, no campo empírico, apesar da análise proposta por esse trabalho recorrer de forma a considerar como os recursos e capacidades estratégicos - humanos, físicos, organizacionais e financeiros - são configurados frente às estruturas de governança, isso não quer dizer que seja uma relação de mão única. Tal como proposto por Argyres e Zenger (2012), ao mesmo tempo que estruturas de governança podem influenciar o ambiente de criação e desenvolvimentos dos recursos e capacidades de caráter estratégico, os recursos e capacidades também podem ser influenciados pela estrutura de governança.

A problematização expressa neste tópico busca ressaltar a internalização e externalização das atividades da firma, considerando a posse ou não de recursos estratégicos. Seguindo essa linha de raciocínio busca-se evidenciar, a seguir, a forma como as pesquisas têm retratado, mesmo que de forma isolada, e não focada, o papel dos diferentes tipos de recursos - humanos, físicos, organizacionais e financeiros - frente às estruturas de governança adotadas pelas organizações em questão. A discussão leva-se em conta tanto a integração vertical como a contratação e busca reunir estudos sobre os quatro tipos de recursos.

#### **a) Recursos humanos**

Os recursos humanos se referem ao capital humano envolvido nos trabalhos da organização. Isso inclui toda a mão de obra, seja ela qualificada ou não, a visão individual dos gerentes, bem como sua experiência, habilidades e julgamento para tomada de decisão. (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; PENROSE, 1959; PLOYHART, 2021). Além disso, inclui todas as atividades relacionadas com capacitação, treinamento (GERHART; FENG, 2021; PLOYHART, 2021) e relacionamentos de grupos de pessoas, formais ou informais (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; PLOYHART, 2021).

Dessa forma, considerando o recurso humano passível de potencial estratégico, o estudo proposto por Wright, McMahan e McWilliams (1994) busca entender como os recursos humanos de uma organização podem se tornar fontes de vantagem competitiva sustentável. Com isso, os autores afirmam que, recursos humanos de alta qualidade são valiosos e raros, principalmente, pela questão da capacidade cognitiva dos funcionários. Eles também podem ser inimitáveis pelo fato de talvez serem os únicos recursos que dão origem e são influenciados por condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social (BARNEY, 1991; WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994).

Em relação a condições históricas únicas, Wright, McMahan e McWilliams (1994) indicam que a trajetória da organização pode criar um ambiente de aprendizagem em que entender a vantagem competitiva pode se tornar relativamente impossível ou muito custoso para os concorrentes imitarem. Em relação a ambiguidade causal e complexidade social podem surgir relacionamentos específicos em transações que dependem unicamente de interações humanas complexas para ocorrer (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994). Dessa forma, esses fatores não permitem ao concorrente entender com clareza qual funcionário, alto executivo ou equipe é responsável pela vantagem competitiva (BARNEY, 1991; WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994).

Diante desse contexto, empresas com a posse e a disposição de recursos humanos qualificados conseguem desenvolver melhor as capacidades e habilidades de seu conjunto de pessoal. Segundo Stranieri *et al.* (2021), os recursos humanos e de conhecimento proporcionam à organização que os detém maior estímulo à inovação e adaptação às novas condições de mercado. Seguindo esse raciocínio, Trienekens (2011) indica que a disponibilidade interna da mão de obra qualificada e a disponibilidade de conhecimento (dentro das atividades de produção, distribuição e marketing) é uma condição importante para a inovação da cadeia de valor da firma. Já, para Haseeb *et al.* (2019), os recursos humanos,

capazes, qualificados e experientes podem ser usados para fornecer resultados de alta qualidade, bem como sucesso nos negócios e diferentes avanços para a firma que os explorar.

Além disso, a importância dos recursos de capital humano para a organização decorre do fato de que eles não são obsoletos como ocorre com alguns recursos físicos (WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994). Em vista disso, os recursos humanos podem proporcionar um estímulo à expansão da firma, mas também pode se apresentar como um limite à taxa de seu crescimento (PENROSE, 1959). Diante dessa característica, Penrose (1959) afirma que os recursos humanos se configuram como um dos principais fatores para a existência das firmas.

Dessa forma, percebe-se a importância que a posse e utilização de recursos humanos qualificados oferecem para o potencial competitivo da organização. Por não serem obsoletos, os recursos humanos, constantemente, podem se renovar, o que permite à organização desenvolver um ambiente de criação e compartilhamento de conhecimentos e habilidades. Portanto, a empresa que possuir recursos humanos altamente qualificados tende a alcançar uma vantagem competitiva muito maior, pelo fato desses recursos apresentarem alto grau de aprendizagem (TRIENEKENS, 2011) e, também, de adaptação às condições do mercado (STRANIERI *et al.*, 2021). Assim, quanto mais específicos e qualificados forem os recursos humanos da organização, mais eles podem desenvolver caráter estratégico, aprimorando as atividades em termos de novas tecnologias e adaptações.

Nesse contexto, a integração vertical se evidencia como uma forma de coordenar, controlar e proteger os recursos de alto valor, raros, difíceis de imitar e competitivos gerados e desenvolvidos no interior da firma (ARGYRES; ZENGER, 2012; AUGUSTO, SOUZA, CÁRIO, 2018; BRASIL; SOUZA; CUNICO, 2019). Além disso, pode ser capaz de promover um ambiente de integração das atividades produtivas e operacionais envolvendo o recurso humano na cadeia de valor (TRIENEKENS, 2011).

Contudo, alguns estudos atestam que, mesmo na presença de recursos humanos qualificados, em certas situações, são utilizadas as formas híbridas para estruturar as atividades da cadeia (AUGUSTO, SOUZA, CÁRIO, 2017; HUANG; KANG; CHIANG, 2020; OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN; SAES, 2019). Com isso, surge o seguinte questionamento: Seria a integração vertical a melhor solução para as empresas que possuem recursos humanos estratégicos? Ou, em determinadas situações, outras estruturas de governança também poderiam ser usadas?

No estudo de Augusto, Souza e Cário (2017), a contratação foi uma opção para as montadoras que não possuíam conhecimento técnico ou capacidade para dominar o processo produtivo de autopeças. Na mesma linha, Huang, Kang e Chiang (2020) ressaltam que o aprendizado criado dentro da rede entre fornecedor e processador promove um ambiente de compartilhamento de conhecimento especializado e competências que facilitam ações conjuntas. Já, Oliveira, Zylbersztajn e Saes (2019) mostram que a contratação de mão de obra especializada para se trabalhar no setor do café, promove eficiência na coordenação e maior qualidade na elaboração do produto final.

Dessa forma, perante alguns estudos trazidos recentemente, percebe-se que a contratação de recursos humanos ocorre em situações em que a empresa não possui conhecimento técnico disponível ou necessita expandir, por meio de cooperação, certos conhecimentos, habilidades e experiências. Contudo, apesar desses estudos indicarem que, em determinadas situações, as formas híbridas podem ser utilizadas para contratar recursos humanos específicos, originalmente a proteção pela firma se dá na presença de recursos humanos que sejam valiosos, raros e difíceis de imitar (ARGYRES; ZENGER, 2012; CROOK, *et al.*, 2013; FOSS, 2005; FOSS; FOSS, 2004; PERITO *et al.*, 2017; SAES, 2009). Portanto, considerando que recursos humanos estratégicos podem ser integrados ou contratados, o presente estudo procura entender de que formas eles se comportam, dadas as estruturas de governança existentes nas vinícolas.

## **b) Recursos Físicos**

Os recursos físicos englobam todo o aparato tecnológico e estrutura física pertencentes à firma. Isso inclui máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo, planta da fábrica, tecnologia (*hardware* e *software*), patentes, acesso a matéria-prima e, por fim, localização geográfica, que pode envolver desde uma localização privilegiada a certas características proporcionadas pela região onde a empresa está estabelecida (BARNEY 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; TAVARES *et al.*, 2017).

Nesse sentido, os recursos físicos desempenham um importante papel para a firma e, também, para sua eficiência e competitividade nos mercados. Tal como os outros tipos de recursos, os recursos físicos podem ser considerados estratégicos, e fontes de vantagem

competitiva, quando desenvolvem uma competência que é valiosa, rara e não imitável por outro concorrente no setor (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017).

Segundo Trienekens (2011), os níveis de recursos físicos disponíveis, como matéria-prima para produção e insumos como água e energia, podem alavancar ou restringir a atualização da cadeia de valor. Assim, a posição geográfica também pode impactar a cadeia produtiva de uma empresa, por exemplo, se estiver longe ou perto de mercados de alto valor pode ocorrer uma influência direta na competitividade frente a outras firmas do setor (TAVARES *et al.*, 2017; TRIENEKENS, 2011). Além disso, de acordo com Wernerfelt (1984), a adequada utilização dos recursos físicos gera um maior retorno para a organização. Por exemplo, “[...] uma liderança tecnológica permitirá que a empresa obtenha maiores retornos e, assim, permitirá manter as pessoas melhores em um ambiente mais estimulante, para que a organização possa desenvolver e calibrar ideias mais avançadas do que os concorrentes” (WERNERFELT, 1984, p. 174, tradução nossa).

Ademais, alguns estudos apresentam que os recursos físicos importantes e de caráter diferencial, em posse da organização, podem direcionar às atividades estratégicas da empresa a adotar a integração vertical. Segundo Ferreira e Augusto (2020), em empresas do setor têxtil, foi constatado que a presença de recursos físicos, como máquina de corte automatizado, *software* próprio e estrutura física própria, levou as empresas analisadas a buscarem integração vertical para suas atividades de produção e processamento, como forma de gerar vantagem competitiva. Isso ocorre pelo fato de que os recursos físicos assinalados, correspondem a atividades primordiais de produção e de identidade para as empresas do estudo.

Para Augusto, Souza e Cário (2018), no setor automobilístico, recursos físicos que se configuram como essenciais e fontes de vantagem competitiva, como fabricação do motor, *design*, estamparia e pintura, permanecem em sua posse, como uma forma de resguardar o valor desses recursos. Já, no segmento rural, o estudo de Brasil, Souza e Cunico (2019) indica a utilização da integração vertical para internalizar recursos físicos importantes para os produtores, tais como a produção de sementes, estrutura de armazenagem de grãos, a posse de tecnologias de produção e propriedades. O estudo também ressalta a importância de as propriedades rurais possuírem uma boa localização, além de destacar a relevância das condições climáticas da região sobre a sua produtividade (BRASIL; SOUZA; CUNICO, 2019).

Ainda no setor rural e agroindustrial, Fernández-Olmos, Martínez e Espitia-Escuer (2009) concluíram que, as vinícolas que produzem vinhos de alta qualidade estão mais propensas a se integrar verticalmente do que as vinícolas que produzem vinhos de baixa qualidade. Isso ocorre, pois essas vinícolas possuem equipamentos tecnológicos e barris específicos de maturação que se caracterizam como ativos específicos e necessitam de proteção do seu valor (FERNÁNDEZ-OLMOS; MARTÍNEZ; ESPITIA-ESCUER, 2009).

Dessa forma, pode-se observar que as empresas possuidoras de recursos físicos especializados e de caráter diferencial tendem a internalizar as atividades da cadeia de valor, referentes a produção e processamento. Ademais, os recursos físicos especializados buscam atender de forma mais eficiente as atividades de produção e demanda da firma, e, se, além disso, esses recursos físicos possuem um caráter diferencial dos outros presentes no mercado, eles podem se tornar passíveis de vantagem competitiva para a organização que os possuem. Dessa forma, estruturas mais integradas verticalmente conseguem promover um ambiente de desenvolvimento e proteção do valor dos recursos físicos especializados de caráter diferencial.

Alguns estudos trazidos na literatura colocam os recursos e capacidades diferenciais com potencial estratégico como os preditores na busca pela compreensão dos limites da firma, uma vez que, afetam o nível de internalização de suas atividades (ARGYRES; ZENGER, 2012; PERITO *et al.*, 2017; SAES, 2009). Contudo, seria a integração vertical a melhor opção para as empresas que dispõem de recursos físicos estratégicos? Ou, em determinadas situações, outras estruturas de governança podem ser mais adequadas?

Alguns estudos mostram que, certos tipos de recursos físicos importantes para a organização podem ser encontrados estruturados em atividades fora da firma (AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2017; HUANG; KANG; CHIANG, 2020; KOSAKA *et al.*, 2019; ROSALES, 2019). Da mesma forma, segundo Rosales (2019), a coordenação de contratos em cadeias de carnes possui vantagens, como garantia de suprimentos com qualidade no abastecimento, referente a matéria-prima, sem necessidade de se realizar investimentos em ativos fixos, possibilitando à organização um maior foco em suas competências centrais.

Já, Kosaka *et al.* (2019) evidencia que, empresas do setor automobilístico, por meio de relações de contratos e longo prazo com seus fornecedores, conseguiram constituir competitividade em termos de tecnologia de produto e criaram um desenvolvimento estável de peças de qualidade, além de proporcionar a construção de veículos com maior eficiência

(KOSAKA *et al.*, 2019). Para Huang, Kang e Chiang (2020), a disseminação de novas ideias, entre fornecedor e comprador, contribui para o *design* de novos produtos e desenvolvimento de novos processos. Ademais, Augusto, Souza e Cário (2017) indicam que a possibilidade de mensuração e controle da produção de peças, nas montadoras automotivas, permitiram a contratação de diversas outras tecnologias como *bluetooth*, GPS integrado no veículo, com cartão SD, sensor de ré e *air bags*.

Dessa forma, estudos mostram que, no campo empírico, dependendo das situações, recursos físicos especializados e de caráter diferencial podem ser contratados sem perda do seu valor. Isso ocorre quando o recurso, mesmo sendo específico e estratégico, possui possibilidade de ser mensurável, num ambiente de baixa incerteza, com salvaguardas contratuais. Além disso, a contratação de recursos físicos especializados, quando bem coordenada, promove uma economia de custos associados com investimentos fixos internos. Em vista disso, considerando que recursos físicos estratégicos podem ser integrados ou contratados, a presente pesquisa busca analisar de que forma eles se comportam, dadas as estruturas de governança presentes nas vinícolas.

### **c) Recursos organizacionais**

Os recursos organizacionais dizem respeito à estrutura formal e informal pertencente à empresa. Isso engloba os sistemas formais e informais de planejamento, sistemas de controle e coordenação dos processos produtivos e administrativos, estrutura de relatórios, relações informais entre os grupos na empresa e, também, possui relação com os aspectos culturais e reputacionais da firma (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017).

Os recursos organizacionais possuem características que permitem a empresa usufruir melhor dos recursos humanos, físicos e financeiros que têm sob controle, promovendo assim uma maior sinergia entre eles e ganhos superiores (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; TAVARES *et al.*, 2017). Segundo Wright, McMahan e McWilliams (1994), os recursos humanos, relacionados à cultura e as normas da empresa, podem ser combinados para criar uma cultura interna de trabalho sinérgica, onde os indivíduos cooperam com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais. Os estudos de Carvalho, Prévot e Machado (2014), e de Tavares *et al.* (2017) mostram que os recursos organizacionais estão entre um dos recursos mais relevantes para a organização possuir e desenvolver em termos de vantagem

competitiva. Para os autores, isso decorre devido à intangibilidade dos recursos organizacionais, o que resulta na dificuldade de imitação.

Segundo Brasil, Souza e Cunico (2019), o valor gerado por produtores rurais decorre de recursos organizacionais, como práticas de manejo de aves para o aumento da quantidade e qualidade no abate, sendo que, a apropriação do valor dos recursos diferenciados é assegurada por meio da integração vertical dessa atividade. Portanto, os autores indicam a importância dos recursos organizacionais integrados para possibilitar um melhor desenvolvimento das práticas de trabalho e aumento da produtividade da empresa.

Stranieri *et al.* (2021) apontam a certificação ecológica como um recurso organizacional que desempenha um papel de coordenação e controle de várias atividades da empresa e da cadeia de suprimentos em si, otimizando a coordenação vertical. Contudo, a certificação só se tornará um recurso estratégico e difícil de imitar, se considerada em conjunto com os outros recursos, capacidades e características da empresa para torná-lo único no setor (STRANIERI, *et al.*, 2021). Watanabe *et al.* (2016), em seu estudo com vinícolas brasileiras, expõem que a tradição ligada à cultura da produção de uvas para vinificação é extremamente relevante para as vinícolas, por isso, algumas escolhem a integração vertical como estrutura de governança.

Nesse sentido, os recursos organizacionais desempenham um considerável papel na melhoria dos diversos serviços e atividades realizados pelas empresas. Ademais, os recursos organizacionais que apresentam características diferenciais, em termos de valor superior, aumentam a capacidade de disposição da firma de aderir a estruturas mais integradas verticalmente para suas atividades internas. Com recursos organizacionais, a estrutura de governança voltada à integração vertical da firma pode auxiliar a desenvolver e alocar com mais eficiência outros tipos de recursos, como os humanos, físicos e financeiros.

Todavia, estudos sugerem que os recursos organizacionais também podem desempenhar seu papel estratégico diante de outras estruturas de governança, como as formas híbridas (AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2017; CUNICO; SOUZA; SCHIAMI, 2020; GUIMARÃES *et al.*, 2022; HUANG; KANG; CHIANG, 2020; KOSAKA *et al.*, 2019). Diante dessa constatação, surgem os seguintes questionamentos: Seria a integração vertical a melhor opção para as empresas que dispõem de recursos organizacionais estratégicos? Ou, em determinadas situações, outras estruturas de governança poderiam se tornar as mais adequadas?

De acordo com Kosaka *et al.* (2019), empresas automobilísticas desenvolvem recursos organizacionais ao estabelecer redes de relacionamentos de longo prazo com fornecedores para compartilhamento de informações. Além disso, com o desenvolvimento dessa rede foi possível melhorar a reputação frente aos agentes da cadeia. Para Huang, Kang e Chiang (2020), uma cadeia de suprimentos com fornecedores, em uma rede de valor coesa, representa um importante recurso organizacional para cada um deles, pois possibilita melhorias em processos de coordenação, monitoramento, controle e eliminação das barreiras de comunicação.

Cunico, Souza e Schiavi (2020) destacam a colaboração vertical entre os segmentos fornecedor e processador para atingir determinados padrões de produção e industrialização não consolidados. Já, Guimarães *et al.* (2022) apresentam a relação e colaboração entre produtor e exportador como essencial para garantir o funcionamento e abastecimento da cadeia de cafés. Por sua vez, Augusto, Souza e Cário (2017) destacam que, por meio de relacionamentos de longo prazo com fornecedores, as montadoras conseguem desenvolver inovações e melhorias nas especificações das autopeças automotivas.

Portanto, em algumas situações, o desenvolvimento de atividades fora dos limites da firma, no relacionamento com fornecedores, pode trazer vantagem em termos de recursos organizacionais, indicando as formas híbridas como uma opção, além da integração vertical. Ademais, as próprias relações de longo prazo com fornecedores constituem, por si só, um recurso organizacional estratégico. Dessa forma, é possível afirmar que, tanto integrados quanto contratados, os recursos organizacionais estratégicos estão entre os recursos mais significativos para o bom desenvolvimento da cadeia de valor. Assim, o presente estudo busca identificar a existência ou não de recursos organizacionais estratégicos diante das estruturas de governança adotadas pelas vinícolas.

#### **d) Recursos Financeiros**

Os recursos financeiros se referem a todo o capital monetário à disposição da firma para fluxo de caixa, capital de giro, investimentos de curto, médio e longo prazo, e manutenção das operações da empresa. Dessa forma, os recursos financeiros incluem todo o dinheiro disponível para a firma, seja ele dos empreendedores, acionistas, credores ou bancos,

empréstimos, apoio financeiro de terceiros e, por fim, os lucros da organização (BARNEY; HESTERLY, 2017; TAVARES *et al.*, 2017).

Os recursos financeiros são importantes e valiosos para a organização, à medida que proporcionam boa capacidade de levantar capital, gerar fundos internamente e realizar investimentos. De acordo com Barney e Hesterly (2017), o recurso financeiro pode ser considerado fonte de vantagem competitiva quando utilizado para criação e programação de estratégias empresariais. Dessa forma, lucros retidos ou lucros voltados à realização de novos investimentos também podem ser considerados como recursos financeiros importantes, uma vez que, auxiliam na estratégia da organização (ALCANTARA *et al.*, 2015).

Segundo Machiavello (2012), o desenvolvimento financeiro aumenta a entrada de empresas na indústria e leva a um ambiente mais competitivo. Ainda, de acordo com o autor, quando as empresas adentram no setor, a utilização da integração vertical economiza os custos decorrentes das imperfeições do mercado de crédito, e, ainda, os problemas advindos da necessidade de contratação de fornecedores de insumos específicos. Ademais, empresas com facilidade na obtenção de recursos financeiros para investimento conseguem atingir maior capacidade de internalizar suas atividades da cadeia de valor (ACEMOGLU; JOHNSON; MITTON, 2009; BARROS, 2012; MACHIAVELLO, 2012). Portanto, na presença de fontes de financiamento ou de facilidade de obtenção de crédito, as empresas tendem a optar por estruturas mais integradas verticalmente, como uma forma de expandir suas atividades e obterem economias de escala (BARROS, 2012).

Por outro lado, o tamanho da empresa também pode facilitar a obtenção de crédito. Segundo Machiavello (2012), quanto maior a empresa, maior a possibilidade de obter recursos financeiros e de ser integrada verticalmente. Além disso, uma empresa integrada verticalmente limita o oportunismo e o problema de *hold-up* contratual, o que pode gerar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes no setor (MACHIAVELLO, 2012), otimizando a lucratividade, e, portanto, os próprios recursos financeiros da empresa. A integração vertical também pode ser considerada como uma barreira à entrada para outras empresas no setor (BARROS, 2012), pelo alto nível de investimentos específicos feitos pelas empresas estabelecidas para se manterem competitivas.

Dessa forma, o desenvolvimento financeiro e o acesso ao crédito são um importante determinante para a ocorrência da integração vertical em uma empresa, contribuindo para sua expansão ao longo da cadeia. Esse pressuposto está baseado no fato de que, com maiores

possibilidades de financiamento, de lucros e de capital para investimentos, a organização pode estabelecer caminhos para estruturas mais verticalmente integradas, o que, por sua vez, pode facilitar novamente a obtenção de novos recursos financeiros.

Contudo, a partir das constatações anteriores sobre a disposição de recursos financeiros surgem as seguintes questões: Seria a integração vertical a melhor opção para as empresas que dispõem de recursos financeiros estratégicos? Ou, em determinadas situações, outras estruturas de governança poderiam ser utilizadas? A partir desses questionamentos, alguns estudos vão retratar a disposição de recursos financeiros com outras formas de estruturas de governança.

No estudo de Huang, Kang e Chiang (2020), a existência de investimentos financeiros e maiores lucros possibilitou condições de desenvolver co-especificidade e co-criação de valor entre os segmentos fornecedor e processador na cadeia de suprimentos. Rosales (2019), em seu estudo, constatou que, quando frigoríficos apresentam recursos financeiros, como condições especiais de pagamento, existe um maior estímulo para o desenvolvimento de relações de coordenação com produtores. Isso se traduz na interdependência entre os agentes e, conseqüentemente, na maximização de ganhos conjuntos e melhorias na eficiência das transações (ROSALES *et al.*, 2019).

Já, para Cunico, Souza e Schiavi (2020), o financiamento para novas tecnologias e para melhoramento da produção promovem a geração de incentivos, capazes de aprimorar e garantir a qualidade do ambiente de desenvolvimento entre os agentes presentes no SAG. Por fim, segundo Oliveira, Zylbersztajn e Saes (2019), incentivos e benefícios financeiros são otimizados nas relações de contratação dos agentes no setor cafeeiro, além de auxiliar na eficiência de produção do café.

De forma geral, a posse e a disponibilidade de recursos financeiros podem levar a organização a integrar verticalmente suas atividades. Por outro lado, percebe-se que, as empresas com recursos financeiros, também podem se beneficiar com a adoção de outras estruturas de governança, como as formas híbridas. Com as formas híbridas, a disponibilidade de recursos financeiros promove uma maior integração da cadeia, bem como fornece condições de criar um ambiente de co-criação de valor entre os seus agentes. Assim, percebe-se que, a posse ou não de recursos financeiros pode direcionar a empresa nas suas decisões de estruturas de governança, bem como as estruturas de governança podem contribuir para o desenvolvimento de recursos financeiros diferenciais. Nesse estudo, portanto, busca-se

identificar quais são os recursos financeiros estratégicos presentes nas vinícolas e de que forma eles se comportam, dadas as estruturas de governança presentes nas vinícolas.

### 3 CADEIA PRODUTIVA DO VINHO

O vinho é uma bebida com prática milenar fabricada a partir do processo de fermentação da uva (BORTOLETTO; HUNOFF; ALCARDE, 2021). Sua provável origem é datada de mais de 2500 anos a. C., na região do Oriente Médio, com os egípcios (BORTOLETTO; HUNOFF; ALCARDE, 2021). Os autores ainda citam os gregos como os primeiros a se dedicarem ao cultivo de videiras e aos processos de elaboração do vinho e, os romanos como os responsáveis por disseminar a cultura do vinho pelo império. A partir disso, o vinho se propagou como uma das principais culturas para a maior parte dos agroecossistemas na Europa e, também, nas zonas de clima temperado no mundo todo (STRANIERI *et al.*, 2021), sendo apreciado mundialmente.

No Brasil, a apreciação desta bebida não é diferente. De acordo com a Associação Brasileira de Enologia (ABE, ano), a história do vinho no país remete ao ano de 1532. As primeiras videiras foram trazidas pelos portugueses, na expedição colonizadora de Martim Afonso de Souza, mais especificamente com Brás Cubas que tentou cultivar as primeiras variedades de uvas na costa de São Paulo (CAVALCANTE, 2016). Contudo, essa primeira tentativa realizada por Portugal não obteve sucesso (CAVALCANTE, 2016). Posteriormente, outras tentativas foram realizadas, porém igualmente infrutíferas.

A cultura da uva somente prosperou com a chegada dos imigrantes italianos no sul do Brasil, no século XIX (CAVALCANTE, 2016; TONIETTO, 2003). Inicialmente, esses imigrantes não tinham intenção de construir uma indústria de vinho e, sim, produzir a bebida para consumo próprio e familiar. Contudo, com o passar do tempo, essa bebida foi ganhando cada vez mais espaço e escala no país, se envolvendo em um complexo mercado competitivo (CAVALCANTE, 2016).

Com isso, segundo Tonietto (2003) é possível subdividir em quatro estágios a instauração da vitivinicultura brasileira. O primeiro estágio se caracteriza pela implantação da vitivinicultura na região da Serra Gaúcha pelos imigrantes italianos, no final do século XIX até 1920. O segundo estágio situa-se de 1930 até 1960 e refere-se a um aumento na diversidade dos produtos, com espumantes e vinhos elaborados a partir de uvas híbridas, ocorrendo, também, as melhorias das tecnologias e equipamentos de vinificação. O terceiro estágio marcou a década de 1970 e 1990, com um aumento na área de cultivo das uvas *vitis viníferas* e na elaboração de vinhos finos. Por fim, o quarto estágio situa-se a partir dos anos

1990, com a abertura comercial do Brasil e corresponde a um período de certificações de qualidade, consolidação e competitividade dos vinhos brasileiros.

Atualmente, o Brasil se enquadra no cenário mundial como produtor em desenvolvimento no mercado de uvas e de vinhos. Como produtor de uvas, o Brasil ocupa o 15º lugar (OIV, 2019), enquanto como produtor de vinhos ocupa o 18º lugar (OIV, 2020). Mesmo com a crescente produção desses produtos no país, a vitivinicultura brasileira ainda está atrelada a produção familiar e a salvaguarda do território – tradição trazida pelos primeiros imigrantes italianos que introduziram a cultura vitivinícola no país (MAPA, 2022). Diante desse contexto, o enoturismo vem ganhando cada vez mais espaço nas propriedades de produção do vinho com a oferta de roteiros de paisagens rurais, cultura local e degustação de vinhos (BERNIER, *et al.*, 2021; MAPA, 2022).

### 3.1 ASPECTOS TÉCNICOS E PRODUTIVOS DA CADEIA DO VINHO

A vitivinicultura é uma atividade que compreende a produção de uvas para fabricação de vinhos, espumantes, sucos, geleias e outros derivados da uva (MELLO, 2018). Para a produção de vinhos, o produto pode ser classificado como vinho fino ou de mesa. A principal diferença reside nas variedades de uva utilizadas para a produção de cada tipo do produto. Para a elaboração de vinhos finos utiliza-se uvas viníferas europeias, da espécie *Vitis Vinífera*, e, para os vinhos de mesa é utilizado uvas americanas, conhecidas como *Vitis Labrusca* e *Vitis Bourquina*, ou mesmo uvas híbridas, que se referem ao cruzamento de variedades viníferas e americanas (CAMARGO; MAIA; RITSCHER, 2010; MOURA; HERNANDES; PEDRO JÚNIOR, 2021; NIEDERLE, 2011).

A espécie de uvas conhecidas como *Vitis Vinífera* possui como característica a casca fina e alta qualidade, por isso, são extremamente utilizadas para a produção de vinhos finos (MOURA; HERNANDES; PEDRO JÚNIOR, 2021; PACHECO, 2000). Contudo, dentre os seus principais desafios para cultivo no Brasil estão: a pouca adaptabilidade às condições climáticas existentes na maior parte do país e, também, a grande suscetibilidade a doenças fúngicas (MOURA; HERNANDES; PEDRO JÚNIOR, 2021) necessitando, assim, de cuidados diversos para sua produção. Entre as espécies mais conhecidas de uvas viníferas estão: *Cabernet Sauvignon*, *Cabernet Franc*, *Syrah*, *Pinot Noir*, *Merlot*, *Malbec*, *Chardonnay*, *Sauvignon Blanc*, *Moscato Branco*, entre outras.

De acordo com Moura, Hernandez e Pedro Júnior (2021), as espécies de uvas chamadas de *Vitis Labrusca* e *Vitis Bourquina* são provenientes dos Estados Unidos e comumente utilizadas para produção de vinhos de menor qualidade, conhecidos como vinhos de mesa. Essas uvas são caracterizadas por sua rusticidade e tolerância a doenças fúngicas, além de serem mais adaptáveis ao cultivo no Brasil, no que diz respeito a condições climáticas (MOURA; HERNANDES; PEDRO JÚNIOR, 2021). Segundo os autores, além da existência dessas duas espécies principais, existem as uvas híbridas produzidas a partir do excerto de uvas viníferas com uvas americanas. A grande vantagem de realizar esse cruzamento entre as espécies permite criar uma cultivar com boas alternativas de produção de vinhos de qualidade, com custos de produção reduzidos. Entre as espécies mais conhecidas de uvas americanas estão: *Goethe*, *Niágara Branca*, *Isabel*, *Concord*, *Niágara Rosada* e *Bordô*, entre outras (MOURA; HERNANDES; PEDRO JÚNIOR, 2021).

As características edafoclimáticas que determinada região possui são imprescindíveis para a produção da uva e do vinho, pois influencia fortemente em termos de sabor, aroma e qualidade (HOECKEL, FREITAS; FEISTEL, 2017). Essas características únicas de cada região é que resulta nas diferenças dos diversos tipos de uvas e vinhos existentes. Dentre as principais características edafoclimáticas para o cultivo de uvas de qualidade estão: temperatura, umidade e radiação solar (MANDELLI; ZANUS, 2005). Os fatores edafoclimáticos são essenciais para o cultivo de videiras em todos os seus estágios fenológicos. O ciclo da videira pode ser visto no Quadro 7 (MANDELLI; ZANUS, 2005; MANDELLI; MIELE; TONIETTO, 2009).

**Quadro 7 - Descrição do ciclo da videira**

Estação do ano	Ciclo da videira
Inverno	Repouso vegetativo
Primavera	Brotação, floração, frutificação, crescimento das bagas
Verão	Maturação e colheita
Outono	Queda das folhas

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Mandelli e Zanús (2005).

No Brasil, a vitivinicultura se estabelece desde o extremo sul até regiões mais quentes e próximas do Equador (HOECKEL; FREITAS; FEISTEL, 2017). Essa extensão territorial caracterizada pela diversidade climática e ambiental acarreta grandes diferenças na produção de uvas (CELLA, *et al.*, 2021). No Brasil, as regiões de plantação de videiras podem ser divididas em três zonas climáticas específicas (SILVA; LAGO-VANZELA; BAFFI, 2015).

De acordo com o Quadro 8, as zonas climáticas para o cultivo de videiras estão espalhadas por diversos estados brasileiros, com amplo destaque para a região Sul do país – Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Sendo que, dentre todos os estados citados, o Rio Grande do Sul se configura como o maior produtor de uvas (NIEDERLE; DELPHINE, 2011), além de representar o maior produtor de vinhos do Brasil, correspondendo a mais de 90% de todo o vinho produzido nacionalmente (MELLO; MACHADO, 2022).

**Quadro 8 - Zonas climáticas propícias para plantação de videiras no Brasil**

Zonas climáticas	Características	Estado/região
Zona de clima temperado	Pólo vitícola com um período de repouso hibernal.	Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Região Sudeste de São Paulo e Região Sul de Minas Gerais
Zona tropical	Pólo vitícola com a realização de dois e meio a três ciclos vegetativos por ano, a partir da execução de podas sucessivas.	Pernambuco e Bahia (Vale do Submédio São Francisco), Região Noroeste de São Paulo e Região Norte de Minas Gerais
Zona Subtropical	Pólo vitícola onde a videira é cultivada com dois ciclos anuais, definidos por um período de temperaturas mais baixas, no qual há riscos de geadas.	Paraná (principalmente a Região Norte)

**Fonte:** Elaborada a partir de Silva, Lago-Vanzela e Baffi (2015) e de Hoeckel, Freitas e Feistel (2017).

A uva é considerada a matéria-prima fundamental para a existência do vinho, sendo que, a sua transformação em vinho ocorre por meio do processo de fermentação da uva, chamado de vinificação (GUERRA, 2005). O local responsável pelo beneficiamento da uva é conhecido como cantina ou vinícola (GUERRA, 2005). Dessa forma, o processo de vinificação está descrito no Quadro 9.

**Quadro 9 - Etapas do processo de fabricação de vinhos**

Vinificação	Descrição
<b>Colheita, recepção e análise da uva</b>	Trata-se da colheita das uvas podendo ser realizada de forma manual ou mecânica. Após a colheita, as uvas são transportadas até a vinícola onde são pesadas e ocorre a determinação do grau glucométrico da fruta.
<b>Desengace e esmagamento</b>	O desengace visa separar o engaço das bagas. A finalidade dessa etapa é limitar o sabor amargo e adstringente que o engaço traz ao vinho. Já, o esmagamento refere-se ao rompimento da casca das bagas para extrair o líquido, normalmente, por meio de um processo sob pressão.
<b>Sulfitação do mosto</b>	Etapa caracterizada pela adição de dióxido de enxofre ao mosto, como forma de controlar o crescimento de leveduras e bactérias, além de fornecer ação antisséptica e antioxidante. Quando necessário é adicionado açúcar ao mosto nesta etapa também.
<b>Maceração</b>	A maceração refere-se ao tempo em que as cascas e sementes ficam em contato com o mosto, para a extração de componentes essenciais para a elaboração do vinho tinto. No caso do vinho branco, as cascas são retiradas, antes da fermentação, ou seja, não ocorre a maceração.

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 9.

<b>Fermentação</b>	Trata-se do processo responsável por transformar o açúcar presente no mosto em álcool, por meio da ação das leveduras. Nesse processo também pode ser necessário a adição de leveduras para auxiliar a fermentação natural. Além do álcool também é liberado outros subprodutos como os compostos aromáticos do vinho.
<b>Sulfiltagem do vinho</b>	Após a fermentação, é adicionado ao vinho fumaça de enxofre, sua principal função é evitar o avinagramento do vinho. Essencial para clarificação e estabilização do vinho.
<b>Travasagem/ trasfega e filtragem</b>	Refere-se ao ato de transferir o vinho de um recipiente para outro, de forma a separar os compostos sólidos (borras) que se formam ao final da fermentação. Após isso, é realizada a passagem do vinho por vários filtros para eliminar as partículas sólidas, restando apenas o líquido limpo.
<b>Maturação</b>	Refere-se ao tempo em que o vinho necessita repousar para obter a qualidade máxima, por meio da lenta oxidação do vinho, o que provoca alterações de cor, aroma e fornece as principais características de sabor da fruta para o vinho.
<b>Envelhecimento</b>	Consiste em deixar o vinho envelhecer por um tempo, normalmente em barricas de carvalhos. Sua finalidade é melhorar o sabor e o aroma da bebida, além de contribuir para a clarificação e estabilização do vinho. Nem todos os tipos de vinho necessitam de envelhecimento.
<b>Corte</b>	Nesta etapa ocorre a mistura de dois ou mais vinhos com o objetivo de tornar o vinho mais harmonioso.
<b>Engarrafamento e envelhecimento na garrafa</b>	Transferência dos vinhos para as garrafas com rolhas de cortiça. Os vinhos não devem ser consumidos na hora, mas sim passar um tempo dentro das garrafas, esse tempo varia de vinho para vinho. Nesse tempo, para manter a qualidade do produto, a garrafa fica na posição horizontal, com o vinho tocando na rolha de cortiça. Após esse período o vinho pode ser consumido.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Guerra (2005), Lazarini e Falcão (1999), Rizzon e Dall’Agnol (2007), Bortoletto, Hunoff e Alcarde (2021) e Amorim, *et al.* (2006).

O processo de vinificação da uva é praticamente o mesmo para todos os vinhos, com pequenas diferenças quando se trata de vinhos tintos, brancos, rosé e espumantes, pois pedem características diferenciadas na elaboração. Por exemplo, para a elaboração do vinho branco as cascas da uva são retiradas e passam por um processo de clarificação antes da fermentação, já para a elaboração do vinho tinto tanto as cascas quanto as sementes auxiliam a incorporar a cor e sabor ao vinho (BORTOLETTO; HUNOFF; ALCARDE, 2021). Além disso, as diferenças nos vinhos podem surgir diante da variação dos tipos de uvas e, também, das características da região em que foram cultivadas. Um conceito bastante utilizado para indicar a característica que diferencia um vinho é chamada de *terroir* (NIERDELLE, 2011; TONIETTO, 2007). Para Tonietto (2007), *terroir* é muito mais do que os aspectos ambientais e climáticos presentes no processo de cultivo de uvas, envolve também o trabalho humano e, também, as máquinas e equipamentos utilizados para a fabricação.

O conceito de *terroir*, também está atrelado ao conceito de Indicação Geográfica (IG) (TONIETTO, 2007). De forma geral, a Indicação Geográfica pode ser entendida como ferramentas provenientes de propriedade intelectual que identifica a origem dos bens, normalmente, utilizadas como mecanismo de inovação e ampliação da capacidade

competitiva nos mercados (NIEDERLE; MASCARENHAS; WILKINSON, 2017). No Brasil existem duas formas de Indicação Geográfica para vinhos: a Indicação de Procedência (IP), referente a áreas reconhecidas pela sua produção de vinhos e; a Denominação de Origem (DO), que diz respeito a vinhos com características peculiares ligados a um território específico, o que envolve tanto fatores naturais quanto humanos (MAPA, 2022). Assim, no Brasil, referente a vinhos, existem 7 áreas com Indicação Geográfica: DO Vale dos Vinhedos, IP Pinto Bandeira, IP Montes Altos, IP Monte Belo, IP Farroupilha e IP Campanha Gaúcha, todas situadas no Rio Grande do Sul, e IP Vales da Uva Goethe, localizada em Santa Catarina (MAPA, 2022).

### 3.2 CADEIA PRODUTIVA DO VINHO NO PARANÁ

A iniciação da cultura da uva no Paraná se deu em meados do século XVI, durante a colonização do Estado. Contudo, a implementação e expansão da cultura da uva ocorreu somente no século XIX, com a introdução de uvas americanas trazidas de São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina (SAMPIETRO, 2017). Posteriormente, no final do século XIX e início do século XX, os primeiros vinhedos de uvas finas foram instalados em Curitiba dentro de estufas de vidro para proteção contra pragas e alterações climáticas (PROTAS; CAMARGO, 2011). Além disso, esse período também se destaca pela implantação de pequenas vinícolas familiares produtoras de vinhos de mesa. Os imigrantes italianos se tornaram os grandes responsáveis por disseminar a cultura da uva e do vinho nos arredores de Curitiba e nos municípios de divisa com Santa Catarina (SAMPIETRO, 2016).

Nos anos de 1940, a cultura da uva começou a ser implementada na região norte do estado do Paraná mais precisamente em Londrina, por meio de incentivos provenientes da IAPAR – Instituto Agrônômico do Paraná e de cooperativas agrícolas (BOTELHO; PIRES, 2009; SAMPIETRO, 2017). Muitos desses agricultores possuíam descendência japonesa e, com o seu trabalho, essa região se tornou uma das mais importantes para o estado em termos de produção de uvas de mesa (SAMPIETRO, 2017). No ano de 1989 foram implantados os primeiros vinhedos de uvas finas para vinho, já as uvas americanas e híbridas foram introduzidas na região a partir da segunda metade da década de 1990, visando o cultivo para venda *in natura* da fruta (PROTAS; CAMARGO, 2011).

Atualmente, o Estado do Paraná é o quarto maior produtor de uvas do Brasil (MELLO; MACHADO, 2022) e compõe o cenário nacional de vinhos produzindo cerca de 1% da bebida em território nacional (AEN, 2021). Dentre as regiões produtoras de uvas e de vinhos no Paraná as que mais se destacam são: Região Metropolitana de Curitiba, Região Norte, Região Sul e Região Oeste (VINOPAR, 2019).

A cultura da uva e do vinho na Região Metropolitana de Curitiba se originou a partir da colonização italiana nas primeiras décadas do século XX, com o plantio de uvas americanas (PROTAS; CAMARGO, 2011). Tradicionalmente, essa região é conhecida por sua produção de vinhos de mesa, sendo que, a maior concentração de vinícolas ocorre nos municípios de Colombo, São José dos Pinhais e Campo Largo (PROTAS; CAMARGO, 2011). Atualmente, a região conta com a produção de vinhos finos e de mesa, com a adição de roteiros enoturísticos aos negócios, principalmente, nos municípios de Colombo e São José dos Pinhais (PROTAS; CAMARGO, 2011; VINOPAR, 2020).

A Região Norte do estado é conhecida por ser destaque nacional na produção de uvas, especialmente, na cidade de Marialva. A cidade é reconhecida nacionalmente por possuir o registro da Indicação de Procedência por suas uvas finas de mesa que apresentam alta qualidade e sabor diferenciado (PEREIRA; CHAGAS; BANKUTI, 2019; SEBRAE, 2021). O registro foi concedido pelo INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, em 27 de junho de 2017 (SEBRAE, 2021). Além disso, a Região Norte também possui destaque vitivinícola, com produção de vinhos de mesa e, em pequena escala, de vinhos finos.

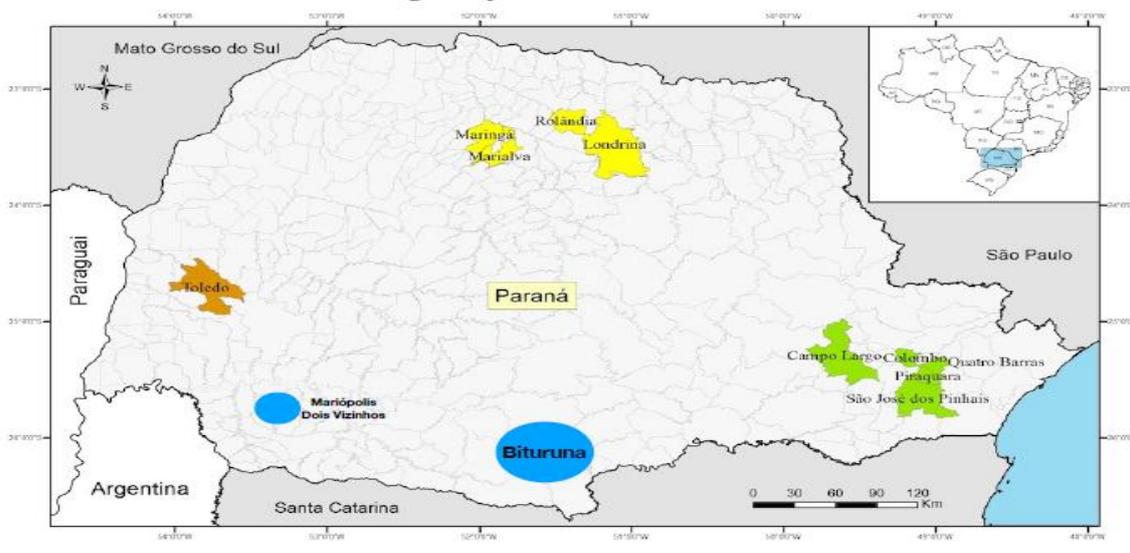
A Região Sul mostra destaque, sobretudo, com as cidades de Bituruna e Mariópolis, na produção de vinhos de mesa e finos. Especificamente, Bituruna teve as primeiras videiras instaladas no território a partir de 1930 e produz uvas como a aromática de Casca Dura, reconhecida pela sua utilização na produção de vinhos brancos de mesa que, em 2022, conseguiu a Indicação Geográfica com o nome de Vinhos de Bituruna (SEBRAE, 2021; VINOPAR, 2021). Além disso, Bituruna é a líder em produção de vinhos no Paraná, com o título de capital paranaense do vinho (SEBRAE, 2021; VINOPAR, 2021).

Por fim, outra região que merece destaque é o Oeste do Paraná, principalmente, com a cidade de Toledo (PROTAS; CAMARGO, 2011). Nessa região há produção de uvas e vinhos de mesa e finos em pequena, especialmente, produzido em pequenas propriedades (PROTAS; CAMARGO, 2011), contudo ainda não apresenta potencial enoturístico expressivo (SAMPIETRO, 2017). Além das regiões citadas, outras localidades e cidades também

contemplam o cultivo da uva e a produção de seus derivados, todavia isso ocorre em menor escala e de forma pulverizada pelo estado (SAMPIETRO, 2016; VINOPAR, 2021).

As principais regiões vitivinícolas aqui apresentadas são retratadas na Figura 5. Conforme mostra a Figura 5, as áreas com maiores concentrações se encontram na Região Metropolitana de Curitiba, na Região Norte, na Região Sul e na Região Oeste (VINOPAR, 2021).

**Figura 5 - Regiões produtoras de vinhos no Paraná**



**Fonte:** VINOPAR (2019).

A produção das uvas, bem como as condições climáticas adequadas afetam fortemente a qualidade e composição final do vinho. Assim, referente ao clima, no Paraná é praticado a viticultura de clima temperado e a tropical de altitude (VINOPAR, 2021), com traços do clima subtropical, principalmente, na região Norte do estado, com inverno ameno, sujeito a ocorrências de geadas (HOECKEL; FREITAS; FEISTEL, 2017; PROTAS; CAMARGO, 2011; SILVA; LAGO-VANZELA; BAFFI, 2015).

Na região Norte, que apresenta clima subtropical, a videira pode ser cultivada com dois ciclos anuais de podas (HOECKEL; FREITAS; FEISTEL, 2017; SILVA; LAGO-VANZELA; BAFFI, 2015). Com isso, a primeira poda é realizada no fim do repouso hibernal, entre julho e agosto, com a colheita ocorrendo entre dezembro e janeiro. Após a colheita, ocorre a segunda poda que tem sua segunda produção entre maio e junho (RICCE; CARAMORI; ROBERTO, 2013). Os autores afirmam que essa prática, normalmente, é adotada para uvas finas de mesa. A realização de dupla safra anual surge do interesse de

alcançar maior rentabilidade e qualidade no produto final (RICCE; CARAMORI; ROBERTO, 2013). Já, para a Região Sul e Região Metropolitana de Curitiba, a ocorrência de dupla safra anual pode ser menos interessante quando realizadas com uvas destinadas à vinificação de vinhos finos, por causa do frio e da ocorrência de geadas, contudo pode ser utilizada, sem maiores precauções com uvas americanas (RICCE; CARAMORI; ROBERTO, 2013).

Considerando as regiões e as suas condições climáticas apresentadas, as vinícolas paranaenses se encontram espalhadas pelas principais regiões produtoras de uvas, totalizando 28 vinícolas que produzem tanto vinhos finos quanto vinhos de mesa. O quadro 10 apresenta todas as vinícolas, juntamente com sua localidade e região do estado em que estão instaladas. O levantamento geral das vinícolas existentes em território paranaense foi realizado com dados provenientes do site da VINOPAR e do site do governo do Estado do Paraná, a partir de notícias e documentos disponíveis para *downloads*, referentes ao setor do vinho. Também foi realizado o levantamento das vinícolas por meio da ferramenta do *Google Maps*, como forma de conferir e atestar a localidade de cada vinícola indicada.

**Quadro 10 - Vinícolas situadas no Paraná**

Nº	Vinícola	Cidade	Região
1	Vinícola Franco Italiano	Colombo	RMC
2	Vinhos Santa Felicidade	Curitiba	
3	Vinícola Durigan	Curitiba	
4	Vinhos do Italiano	Curitiba	
5	Vinícola Politano	São José dos Pinhais	
6	Cantina Della Mamma	São José dos Pinhais	
7	Vinhos Irmãos Juliatto	São José dos Pinhais	
8	Vinhos Don Gabriel	São José dos Pinhais	
9	Vinhos do Vô Vito	São José dos Pinhais	
10	Vinícola Dom Roberto	São José dos Pinhais	
11	Vinícola Araucária	São José dos Pinhais	
12	Família Fardo Vinícola	Quatro Barras	
13	Cave Colinas de Pedra	Piraquara	
14	Vinícola Legado	Campo Largo	
15	Vinícola Zanlorenzi	Campo Largo	
16	Vinícola Gasparin	Colombo	
17	Vinícola Cavalli	Colombo	
18	Vinícola Busato	Colombo	
19	Vinícola Bordignon	Palotina	Região Oeste
20	Vinícola Dezem	Toledo	
21	Vinhos Paschovino	Maringá	Região Norte
22	Vinícola Casa Carnasciali	Apucarana	
23	Vinhos Crevelim	Maringá	
24	Vinícola Guaravera	Londrina	
25	Vinícola La Dorni	Bandeirantes	
26	Vinícola Bertolletti	Bituruna	Região Sul
27	Vinícola Sanber	Bituruna	
28	Vinícola RH	Mariópolis	

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em documentos do governo do estado do Paraná e da VINOPAR e em pesquisa geral pelo *Google Maps*.

Dentre as vinícolas localizadas no território paranaense, algumas possuem cadastro junto a Associação de Viticultores do Paraná – VINOPAR. Essa associação surgiu em 2016 e foi oficializada em 2017. A ideia de estabelecer a associação surgiu a partir da vontade de 7 vinícolas de se unir para fortalecer a divulgação de seus vinhos e empreendimentos (BERNIER *et al.*, 2020; VINOPAR, 2022). De forma geral, a VINOPAR tem por objetivo fortalecer e estimular a produção, comercialização e o consumo de vinhos finos, coloniais, espumantes e demais produtos advindos da uva, além de buscar consolidar o Paraná como um novo pólo vitivinicultor no cenário nacional (VINOPAR, 2021).

Atualmente, a associação conta com a participação de 13 vinícolas paranaenses: 7 localizadas na Região Metropolitana de Curitiba, 2 na Região Sul do Paraná e 4 estabelecidas na Região Norte do estado (BERNIER *et al.*, 2020; VINOPAR, 2021). Essas vinícolas estão listadas no Quadro 11, bem como informações adicionais sobre ano de fundação e produção de uvas e vinhos finos.

**Quadro 11 - Vinícolas associadas a VINOPAR**

Vinícola	Região	Ano de fundação	Produção de uvas	Produção de vinhos finos
Araucária	RMC	2007 – Implantação dos vinhedos 2009 - Implantação da vinícola	Sim	Sim
Bertoletti	Região Sul	1983 - Implantação dos vinhedos 2000- Implantação da vinícola	Sim	Sim
Cave Colinas de Pedra	RMC	1999	Não	Sim
Família Fardo	RMC	2008	Não	Sim
Franco Italiano	RMC	1878	Não	Sim
La Dorni	Região Norte	2001	Não	Sim
Legado	RMC	1998	Sim	Sim
Santa Felicidade	RMC	1967	Não	Sim

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em informações disponíveis no site da VINOPAR.

Além da VINOPAR, o Governo do Estado do Paraná também tem despertado interesse para apoiar o crescimento da vitivinicultura do estado. Isso pode ser identificado por meio do Projeto REVITIS – Programa de Revitalização da Viticultura Paranaense. Esse

programa foi desenvolvido, em 2019, por iniciativa do Governo do Estado do Paraná, junto com outras entidades ligadas ao setor, como forma de apoiar a cadeia produtiva da uva no estado, por meio do fortalecimento do setor produtivo, agroindustrial e turístico (SEAB, 2019).

O Programa REVITIS consiste em quatro eixos: pesquisa e produção, agroindústria, comercialização e turismo (SEAB, 2019). Esses quatro elementos centrais pertencentes ao projeto estão descritos no Quadro 12.

**Quadro 12 - Quatro Eixos do Programa REVITIS**

<b>Eixo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Pesquisa e produção</b>	Foco no desenvolvimento de tecnologias capazes de auxiliar na solução de problemas referentes ao cultivo e a produção da uva e na capacitação em vitivinicultura para técnicos do setor público e privado, com o objetivo de ampliar e possibilitar apoio e assistência técnica aos envolvidos na produção de uvas.
<b>Agroindústria</b>	Estabelecer e difundir bases técnicas, legais e econômicas para o desenvolvimento e fortalecimento das agroindústrias de uva no Estado do Paraná.
<b>Comercialização</b>	Incentivar o consumo de uva e seus derivados, caracterizar os principais canais de comercialização praticados pelos agricultores e agroindústrias da uva, oferecer apoio na análise logística de compra e distribuição e promover estudos mercadológicos para entender tendências de consumo e novas formas de comercialização.
<b>Turismo</b>	Promover a estruturação de roteiros turísticos em propriedades que desenvolvem produtos derivados da vitivinicultura, estimular o enoturismo, fortalecer a gastronomia rural com produtos da agroindústria da uva e incentivar o paisagismo das propriedades envolvidas nos roteiros de vitivinicultura.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos documentos elaborados para o projeto REVITIS.

Como público-alvo, o programa visa atingir agricultores de uvas, vitivinicultores paranaenses, empreendedores, agroindústrias, associações, cooperativas, sindicatos, pesquisadores do IDR-Paraná, prefeituras e universidades. Dentre os resultados que o programa visa obter, em até cinco anos, estão: possuir no Paraná técnicos e produtores qualificados, com conhecimento e experiências necessárias para ampliar a vitivinicultura paranaense, além de fortalecer os vitivinicultores, bem como as organizações da cadeia produtiva e obter uma cadeia vitivinícola organizada e competitiva frente ao mercado nacional. Além disso, o projeto também destaca a importância do turismo, com atrativos da vitivinicultura, visando fortalecer as propriedades rurais e a atividade vitivinícola (SEAB, 2019).

O Estado do Paraná vem se destacando também no desenvolvimento de roteiros enoturísticos, muito importantes pela visibilidade que proporcionam às vinícolas em relação aos consumidores. A região Metropolitana de Curitiba é a localidade mais desenvolvida com ofertas de roteiros enoturísticos (BERNIER *et al.*, 2020; VINOPAR, 2021). Nessa região, a

comercialização dos vinhos é realizada nas próprias vinícolas, por meio de roteiros que possibilitam ao visitante conhecer os locais de fabricação de vinhos e ter a experiência de degustar os produtos no local (BERNIER *et al.*, 2020; SEAB, 2019). Alguns dos roteiros existentes são: Circuito Italiano de Turismo Rural e o Caminho do Vinho, nos municípios de Colombo e São José dos Pinhais, respectivamente (SEAB, 2019). Com isso, esses roteiros trazem novas oportunidades de movimentar a economia local e gerar renda e emprego aos agentes envolvidos no processo. Além disso, o enoturismo configura-se como uma importante atividade para a consolidação dos vinhos paranaenses.

Dessa forma, pode-se perceber a importância que a cadeia vitivinícola tem desempenhado no Estado, como forma de geração de renda e trabalho. Também pode ser visto a notoriedade que a cadeia vitivinícola vem ganhando, a partir do trabalho desenvolvido pelo Governo do Estado, juntamente, com produtores rurais, agroindústrias da uva e associações do setor. Todos esses elementos auxiliam a cadeia a alcançar mais produtividade no seu mercado de atuação e, também estimular a aumentar a demanda por parte dos consumidores, bem como a oferta por parte dos produtores.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que tem por finalidade traçar os caminhos pelos quais esta pesquisa se desenvolveu. Com isso, são apresentados a natureza, o tipo e o recorte da pesquisa, bem como as fontes e os instrumentos de coleta dos dados. Em seguida, são descritos os procedimentos utilizados para a análise dos dados coletados durante a pesquisa, juntamente com as categorias de análise. Por fim, são apresentadas as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise e, também, os instrumentos de validade e confiabilidade da presente pesquisa.

### **4.1 NATUREZA, TIPO E RECORTE DA PESQUISA**

A pesquisa realizada por meio deste estudo busca compreender como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas. Para cumprir esse objetivo, o estudo se utiliza das teorias da ECT e da VBR, em complementaridade, visando analisar e discutir o tema de pesquisa proposto. Dessa forma, a partir do objetivo e do referencial teórico apresentado, o caminho metodológico escolhido é a pesquisa de natureza qualitativa.

A escolha pela pesquisa de natureza qualitativa se apresenta como a mais adequada, pois o presente estudo destina-se a compreender como o setor vitivinícola coordena suas atividades da cadeia de valor, em termos de estrutura de governança, tendo em vista a existência de recursos – humanos, físicos, organizacionais e financeiros - de caráter estratégico. Essa escolha surge, pois, diferentemente da pesquisa quantitativa que se distancia do objeto para produzir o conhecimento por meio da representatividade, a pesquisa qualitativa se aproxima do objeto para o analisar em profundidade, ou seja, são diferentes no que se refere a finalidade de pesquisa (GIL, 2008). Dessa forma, na pesquisa qualitativa, o pesquisador é considerado parte integrante do processo de conhecimento gerado, interpretando fenômenos e atribuindo-lhes significado (GIL, 2008).

De forma geral, a pesquisa qualitativa pode ser considerada como uma pesquisa interpretativa, na qual o pesquisador coleta dados, com o objetivo de desenvolver temas e interpretá-los (CRESWELL, 2007). Isso vai ao encontro com o descrito por Van Maanen (1979), o qual diz que as pesquisas qualitativas trazem em sua essência técnicas

interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e analisar com maior profundidade e significado os fenômenos que ocorrem naturalmente no mundo social.

A pesquisa aqui formulada se caracteriza também por ser descritiva, e apresentar recorte transversal. A pesquisa se configura como descritiva, uma vez que, pretende descrever os fatos e os fenômenos ocorridos com precisão, sendo eles descritos de acordo com determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). A realidade em questão consiste em descrever as estruturas de governança atuantes no setor vitivinícola, bem como realizar a análise e descrição do potencial estratégico de cada tipo de recurso – humano, físico, organizacional e financeiro - existente no processo de elaboração do vinho. Além disso, o estudo busca detalhar como ocorre a configuração dos recursos estratégicos identificados, frente às estruturas de governança existentes nas vinícolas, de forma a descrever os fatos acontecidos da forma mais próxima o possível da realidade estudada.

Já, o recorte da pesquisa utilizado se caracteriza como transversal. Segundo Richardson (1999), este corte ocorre quando os dados são coletados em um ponto específico no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever a população naquele determinado momento. Na presente investigação, esse recorte acontece ao passo em que se pretende considerar a forma atual que as vinícolas estão estruturadas para gerenciar suas atividades e recursos estratégicos, não focando em entender esse fenômeno ao longo do tempo. Assim, o presente estudo considera a cadeia vitivinícola em um período específico no tempo, o ano de 2022 e início de 2023.

#### 4.2 SELEÇÃO E COLETA DOS DADOS

Para compor a pesquisa, são utilizados dados coletados por meio de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias podem ser caracterizadas pela relação física direta do pesquisador com os fatos analisados, existindo assim um relato ou registro da experiência vivida (RICHARDSON, 1999). Segundo Minayo (2008), as fontes primárias podem ser coletadas por meio de entrevistas, observações, formulários, história de vida, entre outros. Uma das principais vantagens das fontes primárias é a possibilidade de minimizar a interferência de terceiros que intervêm entre a experiência e o registro do acontecimento (RICHARDSON, 1999). Já, por fontes secundárias, entende-se aquela que não possui uma relação direta com o acontecimento registrado, sendo ele produzido por uma terceira pessoa

(MINAYO, 2008; RICHARDSON, 1999). Entre as fontes secundárias existentes pode-se citar documentos, jornais, revistas, artefatos, banco de dados, entre outros (MINAYO, 2008).

Neste trabalho, a coleta de dados ocorreu em duas etapas. A primeira etapa contemplou os dados provenientes de fontes secundárias, enquanto a segunda etapa foi composta de dados advindos de fontes primárias coletadas em campo. A pesquisa foi feita seguindo essa ordem, para que, em um primeiro momento, se conheça os aspectos gerais da cadeia vitivinícola brasileira e do Paraná, para depois ir a campo realizar as entrevistas, com um conhecimento prévio existente. Como fontes de dados secundários foram utilizados: a) documentos sobre o setor vitivinícola: EMBRAPA, MAPA, ABE, entre outros de relevância para entender o objeto de pesquisa; b) artigos sobre a cadeia do vinho; c) notícias de sites do governo do Estado e de associações do setor; d) documentos do Estado do Paraná sobre o Projeto REVITIS e da associação VINOPAR. No caso dos dados primários, as fontes utilizadas são: a) entrevistas semiestruturadas com vinícolas processadoras de vinhos finos; b) entrevistas semiestruturadas com fornecedores de uvas finas e/ou vinho fino; c) entrevista semiestruturada com o representante da associação VINOPAR.

Para a coleta de dados primários foi escolhida a técnica de entrevista semiestruturada. Esse tipo de entrevista pode ser entendido como aquela em que o pesquisador elabora tópicos ou um questionário básico, com questões apoiadas em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, deixa o campo livre para surgir novas perguntas e hipóteses, conforme o andamento da conversa, e a partir das respostas dadas pelo entrevistado (BAUER; GASKELL, 2003; SILVA *et al.*, 2012; TRIVIÑOS, 1987).

Nesta pesquisa, a entrevista semiestruturada foi aplicada com gestores de vinícolas processadoras de vinho fino, com seus fornecedores de uvas finas e com o representante da VINOPAR. As questões da entrevista semiestruturada foram elaboradas, previamente, em um roteiro de entrevista redigido com base nos pressupostos centrais trazidos pela literatura das teorias utilizadas no referencial teórico. Segundo Silva *et al.* (2012), o roteiro pode ser considerado como um instrumento de apoio na condução da entrevista, assim, cada pergunta inserida no roteiro de entrevista tem que estar relacionada ao tema da pesquisa e ter embasamento teórico. Portanto, o roteiro de entrevista serve como um apoio para direcionar o entrevistado para que responda às questões pertinentes à pesquisa, procurando direcionar a sua resposta para a melhor descrição possível de como a teoria se apresenta na realidade. O objetivo é capturar o olhar dos agentes participantes da cadeia: vinícolas, fornecedores e o

representante da Vinopar, sobre as características que envolvem o setor do vinho fino, em termos de estruturas de governança adotadas para organizar as transações e, em termos, de recursos e capacidades gerados para alcançar competitividade.

Após estabelecer as técnicas e instrumentos utilizados para obtenção e levantamento dos dados foi necessário definir a amostra utilizada como fonte de coleta de dados. De acordo com Creswell (2007), a amostragem na pesquisa qualitativa é proposital, contendo indivíduos que já experimentaram o fenômeno em estudo, diferentemente da pesquisa quantitativa que envolve técnicas estatísticas. Já, segundo Bauer e Gaskell (2003), na pesquisa qualitativa, a seleção dos entrevistados ocorre com a finalidade de explorar em profundidade as diferentes opiniões e representações sobre o assunto/fenômeno em questão. Dessa forma, como a presente pesquisa deseja analisar a cadeia vitivinícola paranaense, com foco no processo de elaboração do vinho fino, no próximo tópico são expostos todos os entrevistados que participaram do estudo.

#### **4.2.1 Objeto de estudo e perfil dos entrevistados**

O Paraná conta com 28 vinícolas que produzem tanto vinhos finos quanto vinhos de mesa (VINOPAR, 2022). Como o tema da pesquisa destina-se a entender o setor vitivinícola do Paraná com foco na produção do vinho fino, as entrevistas são direcionadas, em um primeiro momento, às vinícolas processadoras de vinhos finos e, em um momento posterior, aos seus principais fornecedores de uva e/ou vinho. A escolha dos fornecedores foi realizada mediante indicação das próprias vinícolas participantes do estudo, visando atingir os que realmente vendem suas mercadorias diretamente para as vinícolas em análise. Dessa forma, os critérios utilizados para a escolha das vinícolas e dos seus fornecedores de uva estão dispostos no Quadro 13.

**Quadro 13 - Critérios para a escolha das vinícolas e dos seus fornecedores para participar da pesquisa**

<b>Critérios para a escolha das vinícolas</b>	<b>Critérios de escolhas dos fornecedores</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estar localizada no estado do Paraná;</li><li>2. Estar associada à VINOPAR;</li><li>3. Produzir no mínimo um dos processos produtivos do vinho fino;</li><li>4. Estar disposto a participar da pesquisa;</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Transacionar com as vinícolas escolhidas para a pesquisa (sendo que podem comercializar com outras vinícolas, ou seja, não necessariamente serem fornecedores exclusivos);</li><li>2. Aceitar participar da pesquisa;</li></ol>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Seguindo os critérios dispostos no Quadro 13, além de serem vinícolas associadas à VINOPAR, que é uma das principais associações de vitivincultores do Estado do Paraná, a presente pesquisa prioriza como critério vinícolas produtoras de vinho fino. A escolha por esse critério surge devido ao fato de que o cultivo das uvas para elaboração de vinhos finos necessita de cuidados especiais para manter sua qualidade, exigindo mais do elo produtor e também processador. Aliado a isso, a elaboração de vinhos finos exige mais de uma vinícola, em termos de equipamentos, recursos, atividades e processos específicos, em relação à produção de vinhos de mesa.

Por fim, a correta coordenação das transações e das atividades da vinícola é necessário para melhor uso e desenvolvimentos dos recursos estratégicos essenciais para a competição com esse tipo de produto. As vinícolas associadas à VINOPAR, produtoras de vinhos finos e que aceitaram o convite de participar da pesquisa são apresentadas no Quadro 14. Para poder realizar uma melhor triangulação dos dados coletados em análise, também foram contatados os fornecedores por meio de indicação das vinícolas. O representante da VINOPAR também foi entrevistado para poder proporcionar um outro ângulo das informações.

**Quadro 14 - Participantes da pesquisa - Vinícolas**

<b>Vinícolas</b>	<b>Tempo de atividade</b>	<b>Porte</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo na empresa</b>
<b>Vinícola A</b>	40 anos	Pequeno a médio	4	Entrevistado A	Enólogo e diretor representante
<b>Vinícola B</b>	14 anos	Pequeno	12	Entrevistado B	Sócia proprietária
<b>Vinícola C</b>	9 anos	Pequeno	3	Entrevistado C	Responsável técnica
<b>Vinícola D</b>	17 anos	Pequeno	5	Entrevistado D	Diretora Operacional
<b>Vinícola E</b>	123 anos	Médio	7	Entrevistado E	Sommelier
<b>Vinícola F</b>	8 anos	Pequeno	19	Entrevistado F	Proprietário fundador
<b>Vinícola G</b>	9 anos	Pequeno	13	Entrevistado G	Proprietário e diretor
<b>Vinícola H</b>	30 anos	Médio	15	Entrevistado H	Proprietário e administrador
<b>Vinícola I</b>	4 anos	Pequeno	2	Entrevistado I	Proprietário
<b>Representante da Vinopar</b>	4 anos	-	-	Representante da VINOPAR	Secretário executivo e representante da Vinopar

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base na pesquisa de campo.

A partir da disposição desses critérios, dentro das vinícolas participaram da entrevista os gerentes, sommelier e também os representantes principais das vinícolas, visto que os mesmos se configuram como os mais qualificados para responder aos questionamentos pertinentes a estruturas de governança e recursos estratégicos. No caso dos fornecedores dessas vinícolas, os entrevistados são os representantes das propriedades rurais, por estarem em contato direto com todos os processos referentes à produção das uvas e as transações com

as vinícolas. O Quadro 15, tal como o Quadro 14, representa os fornecedores correspondentes das vinícolas.

**Quadro 15 - Participantes da pesquisa – fornecedores**

Identificação	Tempo de atividade	Tamanho da propriedade	Funcionários	Vinícola
Fornecedor 1	12 anos	300 hectares com 10 hectares de uvas finas	3	Vinícola D e E
Fornecedor 2	23 anos	74 hectares com 14 hectares de uvas finas	3	Vinícola B
Fornecedor 3	30 anos	7 hectares	6	Vinícola H

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa de campo.

As entrevistas ocorreram entre outubro de 2022 a fevereiro de 2023, sendo realizadas presencialmente e, também, de forma *on-line*, por meio de vídeo chamadas no *Google Meet* e *WhatsApp*. Todas as entrevistas foram gravadas em arquivo de áudio e, posteriormente, foram transcritas em documento eletrônico do *Microsoft Word*. Isso possibilitou uma maior assimilação e descrição minuciosa dos dados encontrados em campo, sem que haja perda de informações importantes. No geral, todas as entrevistas transcritas totalizaram 15 horas e 38 minutos. Cabe ressaltar que isso foi feito mediante permissão do entrevistado, garantindo a ele a confidencialidade das informações fornecidas em entrevista, assim como a confidencialidade da sua identidade e da identificação da vinícola.

#### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados da pesquisa, foi necessário analisá-los e interpretá-los de forma a buscar respostas e inferências para o questionamento e objetivo inicial que instigou o presente estudo. A análise e interpretação dos dados é um processo destinado a organização e extração de sentido dos dados coletados em campo pelo pesquisador. De acordo com Minayo (2008), a fase de análise possui 3 finalidades, dentre as quais são: compreender os dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Neste trabalho, a análise e interpretação dos dados foi realizada pela técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). Essa técnica se refere ao tratamento da descrição e interpretação dos dados coletados em uma pesquisa de campo (MINAYO, 2008). Quanto à organização da análise de conteúdo, Bardin (2004) preconiza que esta requer técnicas para a sua clareza e objetividade e enumera três etapas básicas, as quais irão orientar os

procedimentos de análise desta investigação, são elas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

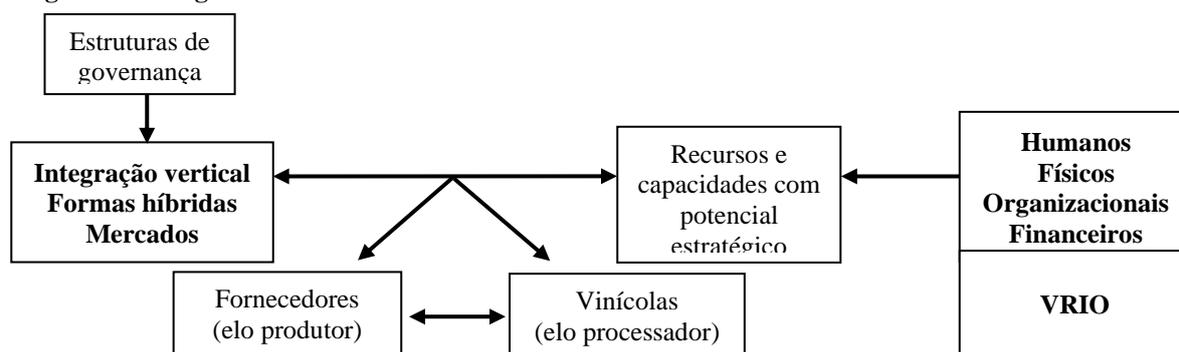
A primeira fase, também chamada de pré-análise, consiste na organização do material. O objetivo principal dessa fase é tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais (BARDIN, 2004). Segundo Bardin (2004), é nessa etapa que o pesquisador escolhe os documentos a serem submetidos à análise, formula as hipóteses e os objetivos e elabora indicadores que fundamentam a interpretação final. Neste estudo, com essa etapa, foram definidos o tema, o problema, os objetivos, o referencial teórico e a metodologia. Além disso, nesta etapa também foram coletados os dados secundários e os dados primários. Portanto, nesta pesquisa o *corpus* é constituído dos textos levantados para a construção do referencial teórico, de documentos, textos e notícias retirados de *sites* na *internet* e de artigos sobre a cadeia do vinho, bem como da aplicação de entrevistas semiestruturadas aplicadas com os agentes (produtor, processador e agente chave) do setor vitivinícola.

A segunda fase é denominada de exploração do material. Aqui todos os documentos que constituem o *corpus* de pesquisa são levados a um estudo aprofundado orientado pelo referencial teórico escolhido na fase anterior. Nessa fase também ocorre a codificação que, segundo Bardin (2004), se refere ao recorte de pesquisa, a enumeração e a classificação ou escolha das categorias. Neste trabalho, a codificação correspondeu a um tratamento do material, no qual transforma os dados brutos recolhidos no campo em informações que representem sentido para o problema de pesquisa retratado (BARDIN, 2004). Segundo Bardin (2004), o recorte refere-se à seleção das unidades de registro, as quais podem ser a palavra, o tema, o objeto, o personagem, o documento ou item. Com isso, nesta pesquisa, o recorte envolve a identificação das falas dos entrevistados ou trechos importantes dos documentos e sua transposição para a categoria de análise mais adequada e também para a resposta ao objetivo específico destinado. Para a enumeração, considera-se a quantidade de vezes que determinado item aparece no texto. Contudo, a quantidade, segundo Bardin (2004), não se configura como um elemento tão interessante em pesquisas qualitativas, mas pode ser relevante ao evidenciar o grau de intensidade de determinado item no texto, o que indica a sua importância ou não para a pesquisa em questão. Assim, para o estudo a enumeração pode ajudar a identificar as categorias propostas, as que mais aparecem, e, também, indicar novas subcategorias.

Quanto às categorias de análise, para Minayo (2008), elas podem ser escolhidas antes do trabalho de campo, na fase exploratória da pesquisa, ou a partir da coleta de dados. Nesse estudo, as categorias de análise foram escolhidas com base no referencial teórico, considerando as teorias da VBR e a ECT. A partir disso, as categorias de análise são: a) recursos humanos; b) recursos físicos; c) recursos organizacionais; d) recursos financeiros; e) recursos valiosos, f) recursos raros, g) difíceis de imitar; h) organização (VRIO), provenientes da VBR e do modelo VRIO. Além dessas, foram identificadas: a) mercado; b) formas híbridas; c) integração vertical, que dizem respeito às estruturas de governança, abordadas pela ECT.

O esquema exposto pela Figura 6 propõe considerar, em primeiro lugar, as estruturas de governança propostas pelas vinícolas do setor, identificadas como integração vertical, formas híbridas e/ou mercados. Em seguida, considera-se os recursos, classificados por recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros, com potencial competitivo e estratégico, identificados a partir da análise do VRIO. A direção das flechas, retratadas no esquema, busca sinalizar o predisposto pelo objetivo e pelo referencial teórico, ao se referir como os recursos e capacidades de caráter estratégico podem se desenvolver, em termos de vantagem competitiva, dadas as estruturas de governanças adotadas nas vinícolas pesquisadas. Por fim, a Figura 6 apresenta a cadeia vitivinícola, pois é o local onde as transações e relações entre os agentes produtor e processador acontecem e onde são gerados os recursos e capacidades.

**Figura 6 - Categorias de análise**



**Fonte:** Elaborado pela autora com base no referencial teórico.

Para auxiliar a análise dos dados, foi utilizado o *software Atlas.ti*. Num primeiro momento, as entrevistas semiestruturadas foram transcritas em documento no *Microsoft Word*, seguindo a ordem proposta pelas questões do roteiro de entrevistas. Após a transcrição

de todas as entrevistas, os documentos com as transcrições foram adicionados ao *software Atlas.ti*, de forma a auxiliar a identificar e marcar as falas condizentes com as categorias de análise, já propostas anteriormente. Em seguida, foram recortadas as falas marcadas em unidades de registro (palavras, frases e parágrafos) e realocadas em cada categoria de análise, selecionando da transcrição apenas os trechos que estejam de acordo com o problema de pesquisa proposto. Ao final dessa organização, todos os trechos importantes de cada categoria estavam separados e destacados, de forma a facilitar a etapa de análise dos dados, em momento posterior.

Por fim, a última etapa se refere ao tratamento, inferência e interpretação dos dados. Para Bardin (2004), nesta etapa predomina a reflexão, a intuição, sendo que a inferência e a interpretação dos dados são realizadas a partir do referencial teórico confrontado com os dados coletados em campo. Portanto, neste trabalho, a interpretação dos dados obtidos em campo (entrevistas semiestruturadas) ocorreu a partir da sua confrontação com referencial teórico e com os dados secundários já descritos nesse estudo, durante a etapa da pré-análise. Assim, com as informações pré-dispostas e organizadas, foi realizada a análise do conteúdo coletado pertencente a cada categoria, destacando os elementos essenciais, para que se respondesse aos objetivos já estabelecidos na pré-análise. O intuito dessa fase, e do estudo em si, é trazer contribuições teóricas e empíricas para o campo em estudo. Um resumo dos procedimentos metodológicos pode ser visto no Quadro 16.

**Quadro 16 - Procedimentos metodológicos de acordo com os objetivos**

<b>Problema de pesquisa</b>	Como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas?			
<b>Objetivo Geral</b>	Compreender como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Procedimento</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Tratamento dos dados</b>
Caracterizar a cadeia produtiva vitivinícola do Paraná	-	Pesquisa de dados secundários e entrevista semiestruturada	Documentos sobre o setor e roteiro de entrevista com produtor e processador de vinho	Análise de conteúdo Bardin (2004); <i>Atlas Ti</i>
Descrever as estruturas de governança presentes nos segmentos de produção e processamento nas vinícolas analisadas	ECT	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista com produtor e processador de vinho	Análise de conteúdo Bardin (2004); <i>Atlas Ti</i>

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 16.

Identificar o potencial competitivo dos tipos de recursos e capacidades presentes nos segmentos de produção e processamento nas vinícolas estudadas	VBR	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista com produtor e processador de vinho	Análise de conteúdo Bardin (2004); <i>Atlas Ti</i>
Analisar como cada tipo de recurso - humano, físico, organizacional e financeiro - se comporta na presença das estruturas de governança adotadas pelas vinícolas investigadas	Relação complementar entre as teorias da ECT e da VBR	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista com produtor e processador de vinho	Análise de conteúdo Bardin (2004); <i>Atlas Ti</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Dessa forma, o Quadro 16, possui a finalidade de mostrar, de forma resumida, como foram realizados os procedimentos metodológicos na pesquisa, bem como sua relação com os objetivos traçados. Com esse quadro é possível ver alinhado cada procedimento realizado a partir dos objetivos específicos delineados.

#### 4.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Neste tópico são apresentadas as definições constitutivas e operacionais referentes às categorias de análise do estudo. Segundo Kerlinger (2007), as definições constitutivas se referem ao conceito teórico das categorias de análise provenientes da revisão de literatura, ou seja, trata-se da definição dos conceitos principais e norteadores da pesquisa com base na teoria contemplada pelo estudo. Contudo, diante da preocupação da utilização correta dos termos científicos, Kerlinger (2007) afirma que essas definições são insuficientes na hora de serem testadas no campo empírico, citando a importância das definições operacionais.

As definições operacionais podem ser entendidas como a ponte entre os conceitos e as observações (KERLINGER, 2007). A definição operacional atribui significado a um conceito, especificando as atividades ou operações que são necessárias para o medir ou manipular (KERLINGER, 2007). Assim, podem ser consideradas como uma tradução dos termos científicos para que possam ser melhor trabalhados e adaptados no campo empírico - é como se fosse um manual de instruções para o pesquisador (KERLINGER, 2007). Nesse sentido, o objetivo principal da definição operacional é auxiliar o pesquisador a chegar a certos aspectos da realidade comportamental, que não seria possível somente com a definição constitutiva. O

Quadro 17 tem por objetivo tratar de descrever as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise escolhidas para compor os termos principais deste trabalho.

**Quadro 17 - Definições constitutivas e operacionais**

<b>Descrição</b>	<b>Definições constitutivas</b>	<b>Definições operacionais</b>
<b>Integração vertical</b>	Estrutura de governança na qual a empresa decide por produzir internamente os seus bens e serviços dentro de uma única estrutura administrativa, de forma a ter maior controle de suas atividades (WILLIAMSON, 1985).	As vinícolas detêm dentro de suas próprias unidades as etapas do processo produtivo que envolvem as atividades de plantação, manejo e colheita de uvas, bem como a atividade de fabricação dos vinhos.
<b>Formas híbridas</b>	As formas híbridas podem ser classificadas como transações realizadas via relações contratuais, ou informais, por duas ou mais empresas que realizam trocas pertinentes a determinado ativo que consideram custoso e específico demais para comercializarem via mercado, porém não tão específico que justifique os custos de uma coordenação dentro de uma estrutura interna (MÉNARD, 2004; WILLIAMSON, 1985, 1991).	Envolvem contratos escritos e formais, bem como relações informais, tais como acordos verbais, baseados nos relacionamentos das vinícolas com seus fornecedores de uva, visando organizarem suas atividades produtivas.
<b>Mercado</b>	Estrutura de governança que preza pelos incentivos e liberdade para transacionar com os agentes no livre mercado, onde a identidade dos indivíduos na transação não importa e não existe a intenção entre nenhuma das partes da negociação de estabelecer um relacionamento de longo prazo, sendo o preço o fator determinante para se efetuar a negociação (WILLIAMSON, 1985).	Negociações realizadas de forma livre, ou seja, sem acordos, sejam eles formais ou informais, sendo o preço da uva o principal critério que norteia a negociação entre produtores rurais e vinícolas.
<b>Recursos Humanos</b>	Inclui toda a mão de obra, seja ela qualificada ou não, a visão individual dos gerentes, assim como sua experiência, habilidades, e julgamento para tomada de decisão. Inclui atividades relacionadas com capacitação e treinamento, e, relacionamentos de grupos de pessoas, podendo ser classificados como grupos formais ou informais (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; PENROSE, 1959).	Todo o capital humano envolvido nas atividades de plantação, manejo, colheita das uvas e na fabricação do vinho.
<b>Recursos Físicos</b>	Inclui máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo, planta da fábrica, tecnologia ( <i>hardware e software</i> ), patentes, localização geográfica e acesso à matéria-prima (BARNEY 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017)	Engloba todo o aparato tecnológico de máquinas e equipamentos, além da estrutura física pertencente às vinícolas e fornecedores que auxiliam nas atividades de produção de uvas e fabricação do vinho.
<b>Recursos Organizacionais</b>	Estrutura formal e informal da empresa. Engloba sistemas formais e informais de planejamento, sistemas de controle e coordenação dos processos produtivos e administrativos, estrutura de relatórios, relações informais entre os grupos na empresa e, também, tem relação com os aspectos culturais e reputacionais da firma (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017).	Refere-se a sistemas de controle e coordenação dos processos produtivos do vinho e, também, ao relacionamento informal, cultura, reputação e clima organizacional, que envolvem as atividades relacionadas à produção de uvas e vinhos.

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 17.

<b>Recursos Financeiros</b>	Refere-se a todo o capital monetário a disposição da firma, seja ele dos empreendedores, acionistas, credores ou bancos, empréstimos, apoio financeiro de terceiros, investimentos e, por fim, aos lucros da organização (BARNEY; HESTERLY, 2017; TAVARES <i>et al.</i> , 2017).	Todo dinheiro disponível na vinícola e para os produtores rurais, assim como capacidade de obtenção de crédito e financiamento para fluxo de caixa, capital de giro, investimentos de curto, médio e longo prazo, e manutenção das operações e atividades produtivas referentes à produção de vinho.
<b>Recursos valiosos – VRIO</b>	Refere-se aos recursos capazes de criar ou implementar estratégias que afetem as receitas e lucros da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017).	Engloba todos os recursos usados pelas vinícolas ou seus fornecedores, que são essenciais ao processo produtivo da uva e do vinho, afetando, diretamente ou indiretamente, as receitas, os custos e lucros desses agentes.
<b>Recursos raros – VRIO</b>	Diz respeito aos recursos que são escassos e incomuns, sem fácil acesso a maior parte dos concorrentes, em determinado setor de atuação (BARNEY; HESTERLY, 2017).	Refere-se a existência de recursos escassos, que poucas vinícolas detêm em posse.
<b>Recursos difíceis de imitar - VRIO</b>	Refere-se a incapacidade que um recurso pode ter ou desenvolver de ser copiado por concorrentes no setor (BARNEY; HESTERLY, 2017).	Refere-se a recursos idiossincráticos que uma vinícola pode desenvolver e que não é passível de imitação pelos concorrentes, pois pode trazer alto custo para as outras empresas do setor ao tentar obter ou desenvolver esses recursos.
<b>Organização -VRIO</b>	Trata-se da correta exploração que os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar devem ter, a fim de aproveitar a capacidade estratégica desses recursos, de forma a alcançar vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2017).	Trata-se da correta exploração, com foco na vantagem competitiva, dos recursos identificados como estratégicos pelas vinícolas e seus fornecedores, notadamente, a sua estrutura organizacional, sistemas de controle e remuneração.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS

Para trazer maior validade e confiabilidade para a pesquisa é utilizado a técnica de triangulação de dados. Segundo Yin (2005), a técnica de triangulação de dados possui o intuito de coletar informações de várias fontes, mas tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno, o que ajuda na validação do constructo. Neste trabalho, a triangulação é realizada por meio de pesquisa de dados secundários, e por meio da coleta de informações a partir de entrevistas semiestruturadas respondidas por vinícolas de vinho fino, localizadas no Paraná, seus fornecedores e o representante da Vinopar.

Como são utilizados três roteiros de entrevistas diferentes, com o objetivo de capturar a visão que cada uma das partes possui sobre as estruturas de governança e os recursos existentes, pode-se considerar que as respostas vêm de fontes diferentes, podendo, portanto, serem consideradas como fontes de informação distintas. A terceira fonte para completar a

triangulação são os dados secundários, colhidos a partir notícias e documentos do Governo do Estado e de associações vitivinícolas, como a VINOPAR. Com esses dados secundários, é possível comparar as respostas dadas pelos entrevistados, frente aos documentos escritos. O objetivo principal da triangulação de dados é validar a veracidade dos dados coletados, como forma de chegar a uma maior precisão da realidade do fenômeno estudado.

**Figura 7 - Triangulação dos dados**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

A Figura 7 mostra um esquema das principais fontes de análise que são utilizadas para tratar dos dados no campo empírico. Segue-se assim, que, num primeiro momento, são coletados os dados secundários, e, em seguida, os dados primários, a partir das entrevistas. Como descrito, o objetivo de usar essas três fontes na análise de dados é proporcionar maior fidedignidade ao estudo elaborado.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, o presente estudo visa analisar e discutir os dados primários e secundários coletados em campo, com base na revisão de literatura abordada. Com isso, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas, buscando entender a opinião dos agentes existentes na cadeia de vinho fino no Paraná. A partir desses dados e de sua discussão, o estudo busca compreender como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas pelas vinícolas entrevistadas.

Diante disso, primeiramente, foi descrito as estruturas de governança pertinentes ao segmento produtor e processador nas vinícolas analisadas, a partir da ótica teórica da ECT proposta por Williamson (1985; 1991; 2002). Em um segundo momento, foram descritos os tipos de recursos estratégicos presentes nos segmentos de produção e processamento do vinho, utilizando a VBR e o modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2017). Por fim, foi realizada a discussão de confronto (campo e literatura) para entender como cada tipo de recurso - humano, físico, organizacional e financeiro - se comporta dada a estrutura de governança adotada pelas vinícolas estudadas.

### 5.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE O AMBIENTE INSTITUCIONAL NA CADEIA DE VINHO NO PARANÁ

Entender o ambiente institucional no qual o vinho fino está inserido pode auxiliar na compreensão das escolhas de estruturas de governança adotadas pelos agentes nessa cadeia, como postulado por North (1991) e Williamson (2000). A questão da relevância do ambiente institucional está presente na hipótese de alinhamento discriminante, pois mostra que o ambiente institucional, juntamente com os atributos da transação e os pressupostos comportamentais, pode exercer influências na escolha do tipo de estrutura de governança adotada (SCHNAIDER; MÉNARD; SAES, 2018; ZYLBERSZTAJN, 1995, 2018).

Diante disso, algumas situações do ambiente institucional foram levantadas em pesquisa de campo, pelos entrevistados, como: a) questões referentes à demanda e ao mercado de vinhos finos brasileiro; b) a cultura do consumo; c) a proximidade e o contrabando de vinho provenientes da Argentina; d) a concorrência; e) questões relativas às instituições existentes no setor. Essas questões, apesar de não serem o cunho principal do estudo, também

estão presentes, pois ajudam a entender melhor o setor e as escolhas adotadas por seus agentes econômicos.

Uma das primeiras questões apontadas pelos entrevistados foi referente à **demanda e ao mercado do vinho fino brasileiro**. Segundo o entrevistado da Vinícola A, em tempos de crise econômica, o setor do vinho fino acaba sendo afetado, pois os brasileiros o enxergam como produto supérfluo frente a outros grupos de alimentos e bebidas: “É o mercado, tá. O povo quer comer, o vinho é supérfluo, né?”. Essa fala do entrevistado A, que reflete a opinião dos demais entrevistados, é referente a instabilidade política e econômica que o setor passou no final de 2022. Diante disso, o mesmo teve que demitir boa parte dos seus funcionários para poder enfrentar essa instabilidade na economia: “[...] a questão econômica agora, essa questão política agora. Eu os demiti fazem 20 dias, né? Mês de setembro eu dei férias para todos. Cumpriram as férias e o mercado não voltou, me obriguei a demitir tudo, fica tudo embalado, tudo aí, e não é uma coisa minha, [...] é o setor inteiro”.

Apesar do mercado do vinho sofrer com instabilidades econômicas, alguns entrevistados relataram que o consumo de vinhos finos, ao longo dos anos, vem crescendo e se tornando cada vez mais recorrente, o que corrobora com os dados retratados na pesquisa de Mello e Machado (2022). No Paraná, de acordo com o Entrevistado A, o mercado de vinhos finos vem crescendo, juntamente a isso, a Entrevistada C relata: “o Paraná é uma zona nova de produção e está trazendo experiências interessantes, né? Diferentes do que a gente já está habituado, só Rio Grande do Sul, só Rio Grande do Sul. Então, eu vejo com bons olhos o crescimento da vitivinicultura no Paraná”.

Um outro ponto de destaque diz respeito à **cultura de consumo** de vinhos finos no Brasil. Diante disso, existe uma diferença significativa entre o vinho de mesa e o vinho fino. Sobre as diferenças vistas no Brasil sobre o vinho fino, frente ao vinho de mesa, a Entrevistada B relata:

[...] antigamente, olha, uns 40 anos atrás o Brasil não sabia que existia vinho fino, né? Só tinha aquelas uvas americanas, uvas de mesa, se fazia vinho colonial, todo mundo bebia e era muito desprezado por quem tinha tido a oportunidade de provar vinho fino. Então o vinho nacional sempre foi menosprezado pelo fato dessa cultura, né? Que na verdade não era nem, talvez, não era nem por displicência de quem produzia, né? Era realmente por desconhecimento, por não ter a possibilidade [...].

Com essa fala, a Entrevistada B mostra como o vinho de mesa foi presente no Brasil por muitos anos, sendo o mais consumido pelos brasileiros. Em relação a isso, Moura, Hernandes e Pedro Junior (2021) afirmam que o vinho de mesa é o vinho produzido em maior

quantidade, tanto no Paraná, quanto no Brasil, pois as uvas americanas se adaptaram melhor ao solo e clima do país, além de serem resistentes às pragas. Por outro lado, o vinho fino, como colocado na fala da Entrevistada B, demorou um tempo maior para se adaptar ao clima do Brasil. Moura, Hernandez e Pedro Junior (2021) indicam que isso pode ocorrer, pois o vinho fino é feito a partir de uvas europeias e demanda um clima e solo mais específicos, com técnicas de manejo próprias. Além disso, é um vinho que exige uma maior elaboração durante o processo de fabricação (MOURA; HERNANDES; PEDRO JÚNIOR, 2021). Dessa forma, por causa da dificuldade na implementação de variedades europeias no Brasil, no início do cultivo de uvas no país, o tipo de vinho mais consumido tornou-se o de mesa. Isso acarretou uma crença de que os vinhos brasileiros não tinham qualidade.

Vale notar que um dos problemas que prejudica as vinícolas do Paraná, é **a proximidade e o contrabando de vinho provenientes da Argentina**. Sobre isso, a Entrevistada C relata: “Nós aqui no Sudoeste temos um agravante que é o fato da Argentina estar muito próxima, [...]. Então, o problema hoje no Paraná, na minha opinião, para o vinho [...], é o contrabando. Isso é um problema e que se não fosse permitido, teria um pouco mais de mercado [...]”. Outro fator que o Paraná encontra dificuldades no setor de vinhos finos, na visão dos entrevistados, é a grande **concorrência** e a ascensão dos mercados exportadores com tradição de vinhos como a França, a Itália e a Espanha. Essa questão corrobora com Cella *et al.* (2021), ao afirmarem que os vinhos importados estão mais consolidados no mercado brasileiro e encontram menos barreiras de entrada no país. Com isso, acarreta-se uma dificuldade de consolidação dos vinhos finos brasileiros e, em específico para este estudo, a consolidação dos vinhos finos paranaenses.

Referente **às instituições no Paraná**, o Ministério da Agricultura se configura como uma das mais importantes, pois a vitivinicultura trata-se de uma atividade agrícola e também industrial. Dessa forma, as vinícolas e os fornecedores entrevistados relataram a presença do Ministério da Agricultura como órgão fundamental para regularizar as normas e parâmetros necessários para a produção de uvas e vinhos. Além do Ministério da Agricultura, existem duas associações de vitivinicultores que são a APRUVIBI - Associação dos produtores de uva e vinho de Bituruna e a VINOPAR - Associação das vinícolas do estado do Paraná. A APRUVIBI não foi o foco de investigação neste estudo, mas cabe salientar que o Entrevistado A é responsável pela direção dessa associação, voltada para o desenvolvimento da cadeia do vinho de mesa e fino, na cidade de Bituruna. A outra associação, VINOPAR, por sua vez, faz

parte deste estudo, pois as vinícolas estudadas estão associadas a ela. Assim, o Representante da VINOPAR afirma que o objetivo da associação é: “Promover o consumo do vinho paranaense; posicionar o Paraná como estado produtor de vinho no cenário nacional; promover o enoturismo no estado do Paraná. Esses são os principais e aumentar e incrementar o cultivo de uvas internamente para eliminar também a dependência do Paraná de uvas fora das fronteiras estaduais”.

O representante da VINOPAR tem a função de representar a VINOPAR e as vinícolas do Paraná associadas a ela em qualquer tipo de atividade, como feiras, pesquisas, matérias em revistas e entrevistas nos meios eletrônicos. Dessa forma, o representante da VINOPAR, também, se torna uma peça fundamental para entender a vitivinicultura do Paraná, pois possui informações fundamentais e um olhar para o setor que é diferente das vinícolas.

A partir da VINOPAR, o governo do estado do Paraná desenvolveu o projeto Revitis como uma forma de revitalizar a vitivinicultura do Paraná (AEN, 2021; SEAB, 2019). Acerca do projeto Revitis, o representante da VINOPAR esclarece:

Então, é, um dos grandes projetos que a gente tá desenvolvendo agora, [...] foi esse no mérito dos festivais da VINOPAR, do vinho paranaense é que é, nas duas edições a gente convidou, né, os políticos, secretário da SEAB, governador, vice-governador, prefeito, para mostrar que existia um setor e o secretário de agricultura se deu conta de que realmente era importante colocar na pauta deles a viticultura no estado [...] e, a partir daí, germinou o Revitis, [...] que tá avançando agora. É um projeto de capacitação de produtores rurais [...] para que se dependa menos de uvas de fora do estado [...].

Entretanto, nas entrevistas o projeto REVITIS não foi muito citado. No caso, a Entrevistada C falou que, apesar de ser um projeto interessante, ele é mais voltado para os produtores rurais de uva que moram em suas propriedades, e não tanto para vinícolas. Fora isso, o Fornecedor 1 alegou ser um dos voluntários do projeto para auxiliar na capacitação dos produtores rurais de uva e o Entrevistado A também citou que a vinícola participa auxiliando o projeto. No mais, o projeto não foi tão relevante em entrevista, mesmo assim, mostra uma iniciativa do governo do estado que tem o objetivo de expandir a cadeia da vitivinicultura do Paraná. De acordo com o representante da VINOPAR, quanto mais fortalecer a vitivinicultura no estado, melhor é para o desenvolvimento das empresas e dos produtores rurais de uva, pois recebem mais incentivos.

Portanto, considerando a cadeia vitivinícola analisada, segundo o representante da VINOPAR, o Paraná está despontando como um dos principais mercados de vinhos no país:

“O Paraná tá aparecendo na cena, né, dos principais mercados do país, né, Rio, São Paulo, por conta que eles têm muito crítico de vinho, influente, formação de opinião”. Assim, dentre as vinícolas analisadas, foi visto que, as mesmas possuem modelos de negócio distintos entre si, o que pode ser observado na fala do representante da VINOPAR: “[...] a associação tem muitos, têm perfis de vinícolas de portes diferentes, de interesses diferentes. Então, você tem algumas que são grandes e são grandes engarrafadoras de vinho e vinícolas pequenas que produzem a sua própria uva”.

Pensando nisso, nas próximas seções são apresentadas as diversas formas como as vinícolas estão estruturadas. O objetivo é destacar cada um desses modelos de negócios, em forma de estruturas de governança, segundo os moldes teóricos da ECT. Cabe ressaltar que, para este estudo, foram consideradas empresas que trabalham com vinho fino em pelo menos uma das suas etapas de processamento, que pode ser considerado o cultivo de uvas, a elaboração do vinho fino ou o engarrafamento.

## 5.2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA VINHO FINO NO PARANÁ

Nesta seção, busca-se analisar as estruturas de governança descritas com base no arcabouço teórico da ECT. Dessa forma, seguindo os conceitos apresentados pela ECT, é analisado os atributos da transação e os pressupostos comportamentais, seguidos das estruturas de governança. A análise foi feita dessa forma, pois a escolha das estruturas de governança adotadas está intimamente relacionada à presença de determinados atributos do ativo, e os agentes são influenciados por pressupostos comportamentais. Assim, a estrutura de governança mais eficiente é a que gera menos custos de transação (KETOKIVI; MAHONEY, 2020; TRIENEKENS, 2011; WILLIAMSON, 1985, 1991).

### 5.2.1 Atributos de transação

Os atributos da transação se referem a frequência da transação, a incerteza e a especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985; 1991). Diante disso, esse tópico analisa elementos referentes às características da transação presentes nas vinícolas estudadas.

### 5.2.1.1 Frequência

De acordo com as vinícolas entrevistadas, a frequência de compra no setor ocorre de forma anual, pois segue o ciclo vegetativo da videira que, normalmente, tem a sua dormência no inverno e colheita no verão, como visto em Mandelli e Zanus (2005). Com isso, todos os entrevistados que compram uvas e vinhos de terceiros afirmaram realizar essa atividade apenas uma vez ao ano. Entretanto, as relações ocorrem durante o ano todo, pois as vinícolas visitam seus fornecedores para acompanhar e prestar assessoria na produção de uvas. Com isso, por causa dessa relação entre as partes, a frequência de transação entre as vinícolas e seus fornecedores pode ser considerada recorrente, conforme descrito por Williamson (1985).

Dessa forma, nas vinícolas que trabalham com contrato de parceria, como a Vinícola A e a Vinícola E, o contato com o fornecedor é constante ao longo de todo ano, como forma de auxiliar e acompanhar todo o processo de cultivo da uva. Ademais, as vinícolas F e H que trabalham com fornecedores de vinhos, acompanham, também, todo o processo produtivo dos vinhos até chegar na sua empresa. As vinícolas realizam esse procedimento para ter controle da produção e da qualidade, mesmo longe de sua estrutura. Além disso, busca-se desenvolver entre seus fornecedores relações de longo prazo, como premeditado na literatura por Kosaka *et al.* (2019) e Ménard (2004, 2021).

Vale notar que, dentre as vinícolas pesquisadas, apenas a Vinícola H declarou que realiza as transações de forma mais recorrente, pois não fabrica os próprios vinhos em sua propriedade, mas em estruturas de terceiros, com quem tem parceria. Devido a isso, o Entrevistado H alegou que realiza a compra dos vinhos quando tem demanda e necessita de estoque. Sobre isso, o Fornecedor 3 da vinícola H confirma: “a gente fornece segundo a demanda dele né, então, mais ou menos, a gente quando começou e tal estimou um volume, mas à medida que ocorre a venda ele vai solicitando e a gente vai preparando, engarrafando e mandando para eles”. Assim, a frequência de transação torna-se mais intensa e não está somente condicionada a produção da videira.

### 5.2.1.2 Incerteza

A incerteza é caracterizada como um dos atributos da transação que se refere a impossibilidade de realizar avaliações precisas sobre um determinado setor (WILLIAMSON,

1985). Isso ocorre devido à complexidade de mudanças existentes no ambiente econômico (SCHNAIDER; MÉNARD; SAES, 2018), resultando em riscos, aliados à imprecisão de informações (WILLIAMSON, 1985). Considerando a incerteza como algo importante a se avaliar, no setor de vinhos finos, foi identificada sua existência, por meio dos relatos dos entrevistados. Entre os tipos de incerteza encontrados nas vinícolas estudadas estão: a) incertezas ambientais e climáticas; b) incerteza envolvendo flutuações econômicas e questões políticas; c) competição com concorrentes de vinhos nacionais e internacionais; d) oscilações no consumo de vinhos, envolvendo a expectativa do consumidor e; e) incertezas perante as relações de fornecimento.

Considerando todos os tipos de incerteza que o setor de vinhos finos está condicionado, o que mais foi relatado e evidenciado pelos entrevistados foi a **incerteza envolvendo questões ambientais e climáticas**. Essa incerteza se configura como a mais importante do setor, pelo fato do elemento primordial do vinho fino, segundo os entrevistados, se tratar da uva, considerada uma fruta delicada. Diante disso, a Entrevistada D relata:

[...] nós temos riscos de variações climáticas, ano a ano, precisamente meio que pode impactar da seguinte forma. Especificamente, em períodos de florata, na primavera, e fecundação dos frutos, ondas de frio, geadas, ventos frios ou excesso de chuva podem trazer uma baixa produtividade [...]. Já, no período de maturação [...] nós temos os riscos ligados a fungos, né? Proliferação de fungos que podem atuar e até permanecer no vinhedo de um ano para outro, tanto nesses momentos de florata e fecundação, diminuindo produtividade, quanto a momento de maturação, diminuindo a qualidade e a produtividade em quantidade final. Também existe o risco de excesso de chuvas e granizo e o granizo é um risco que ele é presente tanto na primavera quanto no verão, que é, justamente, a época de maturação de final e colheita.

Por causa de questões climáticas, já ocorreu da Vinícola B não vinificar em determinado ano, pois a qualidade da uva ficou comprometida: “[...] 2021 foi um ano que nós não vinificamos pelo fato de ter chovido muito na época da colheita [...]”. De forma geral, em relação à questão da incerteza climática, percebe-se que as vinícolas que trabalham com integração vertical são mais propensas a sofrerem com este tipo de incerteza do que as vinícolas que trabalham com fornecedores, pois como relatado pela Vinícola C e D os riscos são concentrados. Já, para a Vinícola H, o clima é a única incerteza encontrada no setor: “A única incerteza que tem aqui é o clima, é a única como eu acabei de dizer lá. Semana passada, deu uma chuva de pedra, comprometeu”.

Sobre as **incertezas envolvendo flutuações econômicas e questões políticas**, o Entrevistado A relata que, quando a economia passa por certas flutuações, ou tempos de crises, o mercado de vinhos finos sofre, pois o mesmo é considerado como supérfluo. Outra incerteza envolvendo o setor de vinhos trata-se da **competição com concorrentes de vinhos nacionais e internacionais**. Para a Vinícola C existe essa incerteza, pois o mercado de vinhos, atualmente, está muito diversificado e, muitas vezes, os consumidores não sabem diferenciar um espumante produzido a partir do método *Champenoise*, que é um método mais trabalhoso, do método *Charmat*, que é mais rápido. Sobre isso, a Entrevista C relata:

[...] dificuldade da concorrência, dificuldade, principalmente, que eu vejo do fato das pessoas não conhecerem o que é o método *Champenoise* e aí elas fazem comparações entre produtos que não são similares, que eles têm um processo muito diferente, eles têm um custo muito diferente. Então, isso é uma coisa, assim, bem difícil de provar para as pessoas, porque a garrafa do nosso espumante tem que valer 60,00, enquanto, de repente, você encontra no mercado uma por 35,00. Aí, essa de 35,00 é outro método, é o método *Charmat*, que é um método mais rápido, é um método de grandes volumes, é outro sistema [...].

Em consonância com esse tipo de incerteza, é relatado pela Vinícola D que, países como França, Itália e Espanha veem o Brasil como um mercado ascendente para a exportação de vinho fino. Isso acarreta muita incerteza para as pequenas vinícolas, por causa do aumento da concorrência de vinhos finos internacionais. Já, o Entrevistado G conta que buscou fugir de concorrentes de peso no mercado, focando sua elaboração em vinhos brancos, espumantes e rosés: “[...] tudo que eu faço, eu vendo. Eu faço vinho branco, vinho rosé e espumante. Tudo que eu faço, eu vendo aqui, eu não vou me meter a besta de fazer vinho tinto neste momento. Eu não vou concorrer com *Malbec* argentino, com *Cabernet Sauvignon* chileno e nem com *Tannat* no Uruguai [...]”.

Referente às oscilações no consumo de vinhos, envolvendo a **expectativa do consumidor**, os entrevistados também relataram que existe certa incerteza. Sobre isso, o Entrevistado E exemplifica:

[...] a gente sempre tenta estar atento né, a expectativa do consumidor, mas o mundo do vinho ele tem bastante flutuação, né? Então, o vinho rosé, até pouco tempo ninguém se interessava por vinho rosé, hoje a gente tem um interesse crescente nesse estilo de vinho. Então, você tem que estar atento, mas, de repente, isso daqui a pouco pode mudar. Então, daí você tem que estar bem atento e fazer as adequações aí, quando for necessário.

Além disso, as entrevistadas C e D relatam que o mercado de vinhos finos passa por muitas flutuações. Isso preocupa o setor, pelo fato do vinho fino ser um ativo que não fica

pronto para ser comercializado dentro de uma safra, pelo contrário, ele pode demorar, até mesmo, anos para ser comercializado, gerando um custo de manutenção e estoque para as vinícolas. Por isso, as mesmas citam a importância de acompanhar o mercado de perto para entender suas flutuações ou, até mesmo, buscar métodos mais rápidos de vinificação para evitar esse tipo de incerteza.

Outro tipo de incerteza observado no setor de vinhos finos, se refere às **relações de fornecimento**, ou seja, relações entre produtor e processador. A questão das relações de fornecimento também está muito condicionada à incerteza climática e ambiental. Sobre isso, o entrevistado A afirma que, apesar das incertezas, sempre tenta ajudar os produtores rurais parceiros da vinícola: “A parceria que a gente tem com os produtores é de longa data, sempre, nunca deixamos os agricultores na mão, sempre a gente conseguiu absorver a produção deles [...]”. Em contrapartida, a Vinícola B, independente do clima de determinada safra, preza pela qualidade de suas uvas e sempre exige isso dos seus fornecedores: “eles sabem né? Que ele tem que atender aquilo que a gente pede, né? Então, ele sabe também, se caso ele não cuidou direito ou se o clima não foi favorável, nós temos a liberdade de dizer para ele que aquela uva nós não queremos, que ela não nos atende”. Existe, também, a incerteza referente ao transporte da uva para a vinícola, uma vez que, a uva possuindo especificidade temporal, a demora na vinificação pode afetar a qualidade do vinho.

Diante do relatado sobre incertezas no setor de vinhos finos, percebe-se que o mesmo sofre incertezas de diversas ordens, o que impossibilita prever ocorrências futuras, seja no setor, no clima ou então, em relação com seus fornecedores, como apontado por Ketokivi e Mahoney (2020) e Schneider, Ménard e Saes (2018). De acordo com Williamson (1985) existem três tipos de incertezas a se considerar: primária, secundária e comportamental.

As incertezas encontradas neste setor referem-se às **incertezas primárias**, no que diz respeito a questões do ambiente econômico e político que a cadeia se insere, bem como questões relacionadas à competição entre concorrentes nacionais e internacionais de vinhos finos, ao consumo de vinhos finos, envolvendo a expectativa do consumidor e, também, ao clima. Referente às **incertezas secundárias** estão as relações com fornecedores que, muitas vezes, também estão atreladas às condições climáticas. Por fim, o último tipo de incerteza trata-se da **incerteza comportamental**, visto por meio de comportamento oportunista no setor, que será discutido no tópico relacionado aos pressupostos comportamentais. Contudo,

esse tipo de incerteza é bem administrado pelas partes e não traz tantas ocorrências adversas como as incertezas de ordem primária e secundária.

### 5.2.1.3 Especificidade de ativos

Na cadeia de vinhos finos no Paraná, a partir das entrevistas realizadas, pode-se perceber que existe alta especificidade de ativos envolvendo as transações e os processos internos de produção. A uva utilizada para a elaboração do vinho fino provém da variedade *vitis vinífera*. Trata-se de uma uva europeia e o seu principal destino é o processamento para a produção do vinho fino, por causa de suas características específicas, tais como: casca fina, polpa mais concentrada, com menos água, e climas específicos para seu desenvolvimento (MOURA; HERNANDES; PEDRO JÚNIOR, 2021; PACHECO, 2000). Dessa forma, pelo fato de possuir essas características, a uva usada para o vinho fino é diferente da uva utilizada no vinho de mesa. Sobre isso, o representante da VINOPAR esclarece: “[...] para a produção de uva de mesa é um pouquinho mais estável, para a produção de uvas de vinhos finos tem uma certa instabilidade, porque elas demandam mais atenção, mais cuidado e produzem menos, né, elas são menos resistentes [...]”.

Frente a essas características da uva fina, e contrastando suas peculiaridades de produção em relação ao vinho de mesa, pode-se dizer que o vinho fino possui particularidades que o acompanham desde a produção das videiras, até o processo final de vinificação. Além disso, conforme os entrevistados, as uvas finas possuem variedades distintas, como, por exemplo: *Cabernet Sauvignon*, *Syrah*, *Tannat*, *Pinot Noir*, *Merlot*, *Malbec*, *Chardonnay*.

Como exposto por Moura, Hernandez e Pedro Júnior (2021), a variedade de uvas traz características singulares aos vinhos, além de determinar o tipo de vinho a ser elaborado, podendo ser branco, rosé, tinto ou espumante. Diante disso, é notória a especificidade da uva para a elaboração do vinho fino, que pode ser observada na fala da Entrevistada D: “Isso é uma questão legal né. Então, pelas normativas que existem no Brasil, no vinho fino, o único componente que ele pode ter é uvas viníferas né [...]”.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar diversos tipos de especificidade de ativos no setor de vinhos finos, principalmente, no que diz respeito ao elo de produção e processamento. Vale notar que todos os tipos de ativos específicos encontrados estão em consonância com o apresentado por Williamson (1985, 1991), que define a

especificidade como: local, física, humana, dedicada, de marca e temporal. Todos esses tipos de especificidade, além de identificadas nas vinícolas analisadas, apresentam grande importância para as transações no setor de vinho fino.

O primeiro tipo especificidade constatado na pesquisa é a **especificidade de ativo físico**, relacionado às características físicas da uva. Sendo a uva fina a única componente do vinho fino, em termos legais, atribui-se a especificidade da mesma para a elaboração do vinho fino, ou seja, só se pode produzir vinhos finos a partir de uvas viníferas. Além disso, é a uva que concede a qualidade, o sabor, a cor e o aroma necessários ao vinho fino, diante disso o representante da VINOPAR reitera:

[...] as uvas, claro, uvas como eu falei, são matéria-prima, sem uma uva boa você não faz um vinho de qualidade, né? Então, é, níveis de açúcar e acidez são bem importantes, né? Concentração dos compostos de aroma e de cor nas cascas também são bem importantes. Então, se você quer fazer um vinho bom, você precisa de uma uva que tenha um ponto de maturação bom, um nível de açúcar ideal para que não precise adicionar açúcares externos ao da uva [...].

Aliado a isso, para comprovar a especificidade da uva fina, o Entrevistado E cita a dificuldade de se empregar a uva vinífera para outro tipo de finalidade: "A uva vinífera, a produção de vinho é o que mais vai se fazer com ela né, é muito difícil ter outro tipo de produto [...]". Corroborando com essa afirmação, a Entrevistada D cita que pode existir outros produtos fabricados a partir da uva fina, contudo seriam subprodutos, pois o vinho fino é o produto com maior valor agregado que se pode produzir a partir da uva vinífera: "[...] então ela poderia ser usada, por exemplo, para ser desidratada, para fazer extração de óleo da semente né, para a extração de compostos químicos como os próprios polifenóis, ela poderia ter outras finalidades em que ela ainda seria útil, mas são sempre subprodutos".

Dependendo da região onde as uvas são produzidas as suas características físicas podem se adaptar de forma diferente. Sobre isso, o Entrevistado G afirma:

[...] *vitis vinifera* é uma coisa, *labrusca* é outra coisa, né. *Vitis vinifera* é essencial para um bom vinho, isso aí você pode pesquisar em qualquer local, *vitis vinifera* é para vinho, as outras são para as outras coisas. *Vitis vinifera* é essencial para um bom vinho. E aí, *vitis vinifera*, você vai em cada local do mundo, ela tem a sua característica. A *Chardonnay*, por exemplo, é a rainha das uvas brancas, ela tem a sua característica e em cada local do mundo ela vai ter a sua característica, [...] e a cada ano ela muda, porque o sol, a incidência de sol é uma coisa, a chuva é outra coisa, ela vai mudando a cada ano. Então esse que é o grande barato, né, nunca em lugar nenhum do mundo um vinho é igual um ano após o outro.

A fala do Entrevistado G corrobora diretamente com a afirmação do Entrevistado A: “[...] então é uma constante evolução, em cada safra, é uma safra diferente né”. Dessa forma, pode-se observar que a uva é uma fruta tão delicada que até mesmo entre as suas safras ela pode mudar e se adaptar. Sobre isso o representante da VINOPAR exemplifica: “A uva é uma fruta, né? Ah, uma fruta nunca amadurece de forma igual, né? [...] fácil é você plantar milho e soja, que você consegue manipular muito mais e você tem uma uniformidade da matéria-prima”. Outro aspecto relacionado à especificidade física da uva refere-se ao seu tempo de produção. Isso porque, desde a implantação do parreiral, até a primeira colheita e vinificação pode levar anos. Com isso, o Entrevistado H salienta: “[...] ah você plantar, ela produzir e tudo, você começa a tirar as primeiras safras com 5, 6 anos, a boa vai ficar a partir do oitavo, nono ano [...]”. Com esse trecho de entrevista é possível reconhecer que as características físicas das uvas são muito particulares e existem dificuldades para realizar o seu cultivo, representadas por questões de adaptações climáticas.

Referente ao vinho fino, algumas características de especificidade físicas também podem ser observadas. De acordo com a Entrevistada B, o vinho fino é diferente do vinho de mesa, pois apresenta elaboração: “[...] é um vinho que tem elaboração, que tem um pouco mais de primor, né, na sua elaboração que envelhece na garrafa, que tem estágio em barrica, que ele tem algo que o destaca, realmente, que o faz ser mais trabalhado [...]”. Já, no caso da Entrevistada C, também é possível perceber a especificidade de ativo físico na elaboração do seu vinho espumante, que se utiliza de uvas viníferas específicas: *Chardonnay* e *Pinot Noir*, além de utilizar um método específico, o *Champenoise*. A partir disso, a Entrevistada C esclarece:

É lento, é demorado. O método tradicional é o método mais caro que tem, no sentido de que você tem que deixar o vinho descansar em contato com as leveduras, você precisa ter um produto de qualidade, você tem todo esse processo, né. A gente tem que pegar de 2, 3 vezes a garrafa na mão, para fazer esse processo, então ele é um processo caro, porque ele é um processo artesanal. Então, ele requer muita mão de obra e, por conta disso, ele se torna mais caro.

Cabe ressaltar que, na pesquisa de campo, foi notado que a questão da especificidade física da uva, ou seja, das suas características físicas, está intimamente relacionada ao local onde o cultivo da videira é feito. Portanto, a **especificidade de ativo local**, também, foi constatada em campo. Essa especificidade refere-se à localização e ao seu papel determinante nos processos produtivos e operacionais referentes à produção da uva e elaboração do vinho fino. A localização é primordial e pode ser considerada um ativo altamente específico, quando

relacionado ao cultivo e produção de uvas finas, ou seja, a qualidade da uva também depende da localidade onde o parreiral se desenvolve. Em relação a isso, existe um conceito muito importante, que envolve o setor do vinho como um todo, chamado de *terroir*. *Terroir*, de forma geral, é conhecido por envolver um conjunto de fatores propícios ao cultivo da uva como: clima, solo, chuva, sol, equipamentos físicos e conhecimentos sobre a uva e o vinho (NIEDERLE, 2011; TONIETTO, 2007). Esses fatores, unidos, determinam o estilo final do vinho.

Esse conceito pode ser confirmado em entrevista por meio da fala de todos os entrevistados que consideraram o *terroir* primordial para elaborar um vinho fino de qualidade. Mais precisamente, a fala da Entrevistada D pode ser tomada como exemplo:

É, pra nós, o local é extremamente relevante, porque o projeto foi todo embasado no conceito de *Terroir*, que é um conceito francês que une as características do solo, clima e manejo, cultura, pessoas, né, para, como determinantes do estilo final do vinho, [...] para nós, é extremamente relevante, porque eu já iniciei esse projeto trabalhando com esse conceito e é, por isso, que eu só trabalho com uvas próprias, né então é, os nossos vinhos são reflexo muito real da nossa região, do local em que nós estamos inseridos [...].

De forma geral, o campo de vinhos finos como um todo, considera o *terroir* como elemento principal para a produção de uva de qualidade, por isso, a especificidade local é alta. Contudo, em se tratando de especificidade local para vinificação, a localização já não se torna assim tão relevante. De acordo com todos os entrevistados, o que mais importa para a vinificação é a estrutura física. Essa afirmação, geral entre os entrevistados, pode ser resumida na fala do representante da VINOPAR:

Vinificação, basta ter uma cantina com um controle de temperatura e luminosidade, né. A produção de vinhos, você pode produzir vinhos em qualquer lugar. Agora, cultivo de uvas, já é muito mais complexo, né. Já demanda muito mais estudo.

Além disso, a Entrevistada C cita a importância da higiene do local, bem como a organização dos processos produtivos e o Entrevistado E ressalta a necessidade de se ter instalações adequadas. Constatou-se, nas respostas dos entrevistados sobre a especificidade de ativos local, uma clara ligação com a **especificidade de ativos dedicados**. Tanto a construção do parreiral, quanto a estrutura para elaborar vinhos, exige altos investimentos, principalmente, na parte de elaboração de vinhos finos. Segundo a Entrevistada C, na parte de montagem do parreiral de uvas, os investimentos são muito maiores. Depois de implantados os parreirais, como a videira se trata de uma planta perene, os cuidados passam a ser a

manutenção com tesouras de podas, aplicação de fungicidas, irrigação, entre outros equipamentos. Desse modo, segundo os entrevistados, as tecnologias empregadas para cuidados no parreiral são simples e podem ser empregadas até mesmo em outros processos. Assim, de forma geral, não são considerados ativos altamente específicos.

Referente a estrutura de vinificação dos vinhos, dentro da cantina de elaboração, os investimentos e a estrutura são mais específicos. As vinícolas são equipadas com equipamentos voltados à produção do vinho, como por exemplo, desengaçadeira, tanques de inox com controle de temperatura, prensa pneumática, envasadora, filtros, barricas de carvalho, cavaletes, garrafas para envelhecimento, câmara fria e equipamentos específicos para finalizar o vinho, quando ele for do tipo espumante. Um exemplo de ativos específicos dedicados foi levantado pelo Entrevistado F: “[...] o equipamento muito específico [...] que nós chamamos champanheria que é esse conjunto de geladeira, congelador de bico, aspirador, colocador de rolha, gabetadora que nós chamamos que é para colocar aquela gaiolinha, tudo isso é para coisa especial tá, sem isso você não faz a finalização”.

Ademais, a Entrevistada D relembrou que o vinho fino demanda tempo para maturar e envelhecer, necessitando, assim, de espaço para estoque. Portanto, a cadeia de vinhos é um setor no qual as vinícolas investem muito e, por causa dessa característica, muitas vezes, o retorno de investimento fica comprometido no curto prazo. Também, deve-se considerar que a vinícola necessita gastar com custos para manter todo o estoque de seus vinhos, até que os mesmos estejam prontos para a comercialização. Contudo, apesar da estrutura de vinificação possuir certa especificidade de ativo dedicado, ela não é considerada extremamente alta, pois a mesma estrutura que vinifica vinhos finos, em algumas vinícolas, também é usada para a produção de vinhos de mesa. Além disso, de acordo com alguns entrevistados, foi visto que as vinícolas realizam o aluguel de equipamentos em parceria, quando existe a necessidade.

A **especificidade temporal** foi relatada por diversos entrevistados como algo importante a se considerar na elaboração e qualidade do vinho fino, principalmente no que diz respeito a colheita da uva e transporte até a vinícola. Existe um tempo correto para colher a uva da videira e, após realizada a colheita, a uva deve ir o mais rápido possível para a cantina para iniciar o processo de vinificação, ou então, as uvas devem ficar em ambiente com temperatura controlada para evitar o início antecipado da fermentação. Portanto, segundo o entrevistado A:

A cantina abre as portas no início da safra e não fecha mais até receber a última uva, né, funciona 24 horas, porque os agricultores colhem a uva durante o dia, né? No final da tarde vai para cima do caminhão e, até chegar na vinícola já é noite. E aí, são quilos de caminhão para processar. As uvas são processadas todas à noite, porque a gente prioriza a qualidade.

Outro ponto a se considerar sobre a especificidade temporal é com relação a época de colheita das uvas. Quanto a isso, segundo a Entrevistada B, não pode estar chovendo: “A colheita da uva acontece em dias de sol, não pode estar chovendo, né, porque a uva absorve a água da chuva e uma uva sem grau, sem grau expressivo, né. Para fazer um vinho de qualidade, então a uva tem que estar seca, choveu ontem tem que esperar 2 ou 3 dias para que essa água da chuva desapareça”. Nesse caso, o tempo da colheita é importante, pois determina o grau de açúcar da uva, e esse grau, em grande parte, influencia a qualidade final do vinho.

A **especificidade de capital humano** também foi ressaltada em entrevistas, uma vez que os conhecimentos e técnicas de manejo estão presentes e são essenciais na construção de um bom vinho fino. Além disso, o conceito de *terroir* também envolve o capital humano. Dentro desse conceito, o capital humano é indispensável, pois, sem um bom conhecimento sobre a videira e as técnicas de vinificação, não é possível elaborar um vinho de qualidade. De forma geral, todos os entrevistados afirmaram que o conhecimento e as técnicas de manejo do agricultor são essenciais para produzir uma uva fina de qualidade. Isso pode ser exemplificado na fala do entrevistado E:

Conhecimento é bem importante né, faz muita diferença [...]. Não basta plantar a uva lá e esperar que tem uma região boa, um clima legal, vai dar tudo certo. Então, é preciso saber o momento de podar a uva. A orientação para buscar a posição do Sol, tudo isso, aí é só com o conhecimento né, e, muitas vezes, é um conhecimento que vem de anos de gerações [...].

Para a elaboração de vinhos finos, a especificidade de capital humano também é muito importante. Dessa forma, ter enólogos e laboratório acompanhando o processo de vinificação é essencial para garantir a qualidade do vinho fino, de acordo com os entrevistados.

Por fim, um dos últimos tipos de especificidade de ativos observados em entrevista foi a **especificidade de marca**. Esse tipo de especificidade foi evidenciado na forma da reputação do fornecedor e da vinícola, como também foi relevante, no que diz respeito, à marca do vinho produzido. Referente a reputação do fornecedor e da vinícola, o Entrevistado E traz que a reputação das partes é essencial na transação:

[...] existem produtores aí que tem dentro do mercado, você conhece a história, conhece a qualidade das uvas, então isso faz toda a diferença, né. Chega alguém que

“você nunca ouviu falar te oferecendo uma uva, como é que você vai saber se é uma uva de qualidade. Tá, pode ser boa, mas aí você tem que pesquisar, entender realmente quem é [...]”.

Sobre a especificidade de marca da uva, a Entrevistada D cita que a marca da uva, ou seja, sua variedade é extremamente importante: “[...] se vai trabalhar com produto de alta gama, a qualidade impacta muito no preço da uva e com relação [...] ao valor do produto final é, aí já são muito mais relevantes a região produzida e a reputação do produtor e a reputação da variedade da uva do que qualquer outro fator concreto [...]”. Dessa forma, considerando o vinho fino como um produto de alto valor agregado, a reputação da vinícola e do seu produto final terá um valor muito maior. Assim, o Quadro 18 apresenta os tipos de especificidade de ativos envolvendo as transações da uva e do vinho.

**Quadro 18 - Especificidade de ativos nas transações envolvendo a uva e o vinho fino**

<b>Tipo de especificidade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Nível de especificidade</b>
<b>Especificidade de ativo físico</b>	- Refere-se às características físicas da uva e do vinho fino; -A uva é caracterizada como ativo específico, pois perde parte de seu valor se destinado ao uso na fabricação de outros produtos; -A uva fina é a principal responsável por conceder a qualidade, o sabor, o aroma e a cor para o vinho fino; -O vinho fino também possui especificidade, pois trata-se de um vinho que possui processos e técnicas de elaboração mais específicas.	Alta
<b>Especificidade de ativo local</b>	-Refere-se à localização onde ocorre a produção das uvas e do vinho fino; -A qualidade da uva está relacionada a localidade onde o parreiral se desenvolve, envolvendo o conceito de <i>Terroir</i> .	Alta
<b>Especificidade de ativos dedicados</b>	-Refere-se aos investimentos e as estruturas de parreiral e de vinificação; -Caracterizado por altos investimentos iniciais na implantação de estrutura de parreiral, seguidos de gastos baixos relativos à manutenção do parreiral; -Estrutura de vinificação específica, com equipamentos voltados à produção e maturação dos vinhos, podendo ser usadas para produção de vinhos de mesa; -As vinícolas realizam o aluguel de equipamentos entre si.	Média
<b>Especificidade temporal</b>	-Refere-se ao tempo de colheita até o início da vinificação e também está relacionado a época de colheita das uvas. -A uva deve atingir o grau de açúcar necessário para a colheita, pois isso impacta a qualidade final do vinho fino; -A colheita da uva não pode ocorrer em dias de chuvas, pois interfere seu grau de açúcar; -A uva, após a colheita, deve ser levada, de forma imediata, à vinícola, transportada em veículos com controle de temperatura para evitar a fermentação antecipada da uva. - O tempo da entrega da uva e da sua fermentação impacta na qualidade do vinho;	Alta

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 18.

<b>Especificidade de capital humano</b>	-Refere-se ao capital humano envolvido na produção das uvas e vinhos; -Tanto a produção de uva quanto a do vinho necessita de técnicas de manejo específicas; -Envolve enólogos, agrônomos e laboratórios;	Alta
<b>Especificidade de marca</b>	-Ocorre devido a importância da reputação dos agentes da transação e a marca da uva e do vinho fino; -Marca da uva relevante para produzir um vinho fino de qualidade.	Alta

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de entrevistas.

**Nota:** Considera-se, para este estudo, a especificidade de ativos como alta, média e baixa. Nesse caso, foi considerado especificidade alta quando o ativo perde seu valor se empregado em qualquer outra transação, que não a sua principal. A especificidade média refere-se ao ativo que pode ser usado em uma outra transação, sem que ocorra a perda de seu valor. Já a especificidade baixa é quando o ativo não perde seu valor quando usado em qualquer outra transação que não seja a sua principal.

Considerando todos os tipos de especificidade de ativos encontrados em campo, os que mais se destacaram foram a especificidade física, local e a humana. Isso porque as características da uva são essenciais para se fazer um bom vinho fino, bem como o capital humano também é muito importante, pois trata-se do conhecimento humano empregado no cultivo das uvas e na elaboração do vinho fino. Esses conhecimentos abrangem todas as técnicas e manejos no campo, além das técnicas de vinificação, estando relacionado ao conceito de *Terroir*.

Sendo assim, a uva fina possui um valor agregado alto, por isso, o seu uso é feito quase que exclusivamente para a elaboração do vinho fino. Isso vai ao encontro da literatura, pois o ativo específico é aquele que se replantado para outros usos perde parte do seu valor (CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020; OLIVEIRA; ZYLBERSZTAJN; SAES, 2019; WILLIAMSON, 1985, 1991). Considerando a literatura da ECT (WILLIAMSON, 1985; 1991; ZYLBERSZTAJN; 1995, 2018), conclui-se que, nas transações das vinícolas estudadas, existe elevada especificidade de ativos.

### 5.2.2 Pressupostos comportamentais

Os pressupostos comportamentais envolvem a racionalidade limitada e o comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). Esses pressupostos retratam comportamentos inerentes ao ser humano que podem levar a custos provenientes de decisões não assertivas nas negociações (SAES, 2009; WILLIAMSON, 1985, 1991). Dessa forma,

nesse tópico, são apresentados e descritos a racionalidade limitada e o comportamento oportunista existentes nas transações do setor vitivinícola paranaense.

#### 5.2.2.1 Racionalidade limitada

No setor de vinhos finos, a racionalidade limitada foi observada, principalmente, sob a forma de limitação cognitiva dentro do processo de transação entre as partes produtora e processadora. Assim, constatou-se que, por vezes, o pequeno produtor rural de uvas, dentro de uma transação envolvendo a uva fina, pode ter uma limitação cognitiva maior quando comparado à vinícola. Como forma de tentar diminuir essa vantagem que a vinícola, notadamente, tem em questão de conhecimento, a mesma busca oferecer técnicas e assessoria aos seus parceiros. Sobre isso o Entrevistado A esclarece:

Questão de conhecimento o produtor a gente sempre tem ficado né. O produtor é mais humilde né. Então ele gosta de trabalhar, de poder produzir ali, a gente sempre tem passado as técnicas novas, assessoria, né, aplicando sistemas de pulverização, de poda, manejo, de adubação. A gente sempre está procurando fazer da melhor forma possível as técnicas mais modernas, né.

De acordo com a Vinícola B, não fica claro se uma das partes pode ter ou não um conhecimento superior ou privilegiado sobre a transação. Isso porque todo o processo é analisado em laboratório, ou seja, se o produtor rural tentar vender uma uva sem a qualidade necessária para a produção de vinhos, a vinícola tem conhecimento disso a partir da análise laboratorial e do enólogo. Sobre isso, a Entrevistada B relata:

Olha, é, eu não sei se isso pode acontecer porque todo o processo, ele é analisado em laboratório, né? Então, assim, existem laboratórios que medem o grau de acidez, né? Enfim, um monte de uma série de coisas, né? E a uva, ela tem um equipamento também que faz a medição do grau de açúcares, né, que é o grau brix antes da colheita [...].

Dessa forma, a análise em laboratório é uma ferramenta que a vinícola pode utilizar para dispor de informações sobre a qualidade do produto em transação, diminuindo, assim, a possibilidade de assimetria de informação na transação.

Em contrapartida, a Vinícola E acredita que as duas partes da transação têm um conhecimento bem igual: “Ah, eu acho que é uma relação bem igual assim, porque tanto o produtor tem o conhecimento aí do seu produto, mas os enólogos, engenheiros agrônomos da vinícola também. Então, eu acredito que fica igual aí nessa parte”. Essa transação, de forma

mais equiparada, que o Entrevistado E cita, pode ser explicada pela relação de parceria e acompanhamento que a vinícola realiza com o produtor rural. Assim, a relação desenvolvida entre ambos pode ser uma forma de diminuir o grau de limitação cognitiva entre os agentes da transação.

Para a Vinícola H, apesar da parceria se estender ao longo do tempo, existe a necessidade de negociação constante entre as partes envolvidas, uma vez que se tratam de acordos informais:

[...] a negociação existe como em qualquer outro negócio, também não é porque você compra de um fornecedor há 20 anos que tá tudo resolvido [...] você tem todo ano que sentar, discutir e olhar padrão, e olhar preço, o preço do mercado, tem sempre tem a briga do gato e o rato, faz parte de qualquer negociação, entendeu?

Isso está em consonância com o proposto pela ECT, pois os indivíduos são seres racionais e sempre buscam a maximização dos seus ganhos em transações. Assim, apesar da parceria de longo prazo existir, não é possível saber ou prever tudo que pode acontecer numa transação (SAES; 2009; WILLIAMSON, 1985; 1991).

De forma geral, pode-se perceber que, em se tratando do pequeno produtor rural, numa transação, a vinícola pode dispor de um conhecimento maior. Contudo, quando se trata de produtores de uva maiores, a relação se iguala ou, até mesmo, transpassa, pois o produtor de uvas conhece sobre o cultivo, e sabe se a uva está pronta ou não para colheita. Com isso, uma das partes pode tirar vantagem da outra parte menos favorecida de conhecimento sobre o ativo da transação, o que pode gerar comportamento oportunista. No mais, percebeu-se que, nas transações das vinícolas, existem ferramentas que auxiliam a diminuir a limitação cognitiva na transação, representadas pelos laboratórios de análise e por enólogos.

Assim, pode-se concluir que, ou existe baixa ocorrência de limitação cognitiva entre as vinícolas e os seus fornecedores nas transações ou, então existe uma baixa capacidade dos entrevistados de reconhecer a existência de racionalidade limitada. Isso porque, a racionalidade limitada é um pressuposto que traduz uma condição inerente a todo ser humano, sempre existindo nas transações, seja em maior ou menor grau. A não visualização dos entrevistados desse pressuposto só reforça mais ainda a sua existência em campo.

#### 5.2.2.2 Comportamento oportunista

O comportamento oportunista está relacionado a ações de má-fé e distorção de informações, com o objetivo de atender interesses próprios nas negociações (AZEVEDO, 2000; SAES, 2009; TRIENEKENS, 2011; WILLIAMSON, 1985; 1991). A partir disso, na pesquisa de campo, foram relatados alguns casos de comportamento oportunista. De forma geral, alguns entrevistados afirmaram que o produtor rural pode-se aproveitar de certas situações, como, por exemplo, colher a uva mais cedo sem atingir o grau de açúcar necessário, pois a possibilidade de chuvas pode comprometer toda a colheita. Sobre isso, a Entrevistada B informa:

Olha, é, o agricultor ele trabalha, ele tem uma colheita por ano né, aqui no sul, ele quer vender o seu produto, tá, ele não quer perder. Então, ele, às vezes, diz que a uva está boa. Ele sabe que a uva está madura agora e na semana que vem a previsão é chuva a semana inteira e aí ele pode perder, só que ela não está com a graduação que a gente quer, né? Então, às vezes, ele diz que a uva está boa para colher, [...] aí eu chamo os enólogos e eles vão lá dar uma olhada, aí eles dizem: “não, a uva não está pronta ainda, né? Tem que esperar, tem que esperar mais uma semana”, aí o agricultor chora: “Ah, mas a semana que vem vai chover a semana inteira eu vou perder a colheita [...].”

Corroborando com essa fala da Entrevistada B, o Fornecedor 1 relata que, muitas vezes, o produtor rural pode tentar segurar a colheita da uva ao máximo, alegando ter qualidade na fruta, mesmo que a uva não tenha, para tentar ganhar um pouco mais na negociação. Além disso, o Fornecedor 1 afirma que, às vezes, o produtor rural pode mentir sobre não ter mais estoque de determinado tipo de uva para conseguir ganhar a venda por um preço maior. Isso pode acontecer, pois se a vinícola não acompanha o processo de cultivo, o produtor rural terá um conhecimento maior sobre a plantação e, conseqüentemente, pode usar essa informação em vantagem própria.

A Entrevistada D relatou situações de empresas que compraram os vinhos e não pagaram o valor devido à vinícola. Além disso, a entrevistada D ainda cita que, houve situações de concorrência desleal, envolvendo revendedores de vinho: “[...] houve situações de concorrências desleais [...] é bem comum, principalmente, importadoras darem brindes, bonificações entendeu? Serviços gratuitos, todo, todos tipos de, digamos assim, de assédio aos revendedores né, e restaurantes, lojas de vinhos”. Esse tipo de comportamento oportunista pode gerar problemas e dificultar a venda dos vinhos. Por fim, alguns entrevistados também citam questões voltadas à sonegação de impostos e tributos.

Por outro lado, muitos entrevistados afirmaram não ter passado por situações de oportunismo. Para o Fornecedor 2, o principal motivo é saber para quem vende suas uvas:

“[...] eu tenho um produto que eu escolho para quem eu vou vender, sabe? Eu não vendo para qualquer um, sabe? São tudo parceiros que a gente considera [...]”. Com essa fala, o entrevistado também faz questão de citar a parceria, ou seja, o conhecimento entre as partes da transação é fundamental para diminuir a ocorrência de comportamento oportunista. Nesse mesmo sentido, o Fornecedor 2 também cita que a cadeia é muito fechada, que tem poucos produtores de uvas, bem como poucas vinícolas de vinificação. Isso ajuda as empresas a conversarem entre si, de forma que se alguém age de má-fé pode ficar com má fama no setor.

Portanto, pode-se perceber que, muitos dos entrevistados não afirmaram claramente que as situações relatadas nos negócios seriam tentativas de má-fé ou comportamento oportunista. Como a maioria descreveu, tratam-se de “coisas” que acontecem nos negócios. Isso pode ser visto na fala do Entrevistado H:

[...] Então um puxa daqui o outro puxa dali. Um ganha um pouquinho menos do que pensou, o outro perde um pouquinho menos e acaba dando um negócio. Um precisa vender e o outro precisa comprar. Então, uma negociação normal. Desonestidade, desonestidade não tem, nem com o produto. Negócio acertado é acertado. É acertado aquilo e aquilo lá e pronto. O máximo que vai acontecer é que se uma das partes não concordar com o acerto que foi feito lá atrás, o negócio não vai fluir [...].

Considerando o exposto, de acordo com os entrevistados, existem situações de comportamento oportunista, principalmente, referente a situações voltadas para o tempo de colheita, o grau de açúcar e a qualidade da uva por parte do produtor rural, concorrência desleal, inadimplência, sonegação de impostos e tributos. Contudo, foi visto que isso ocorre de forma muito pontual e bem administrada pelas partes, não promovendo, assim, danos graves às vinícolas ou aos seus fornecedores. O custo de administrar o comportamento oportunista, para que ele não traga grandes empecilhos aos negócios, está relacionado ao custo de disposição de salvaguardas contratuais e, também, está relacionado a realização de negociação com agentes que detenham uma boa reputação no setor.

Além disso, o custo de criar e manter relações que perdurem no longo prazo ocorrem, visto que a confiança e a frequência de transações ajudam a diminuir tentativas de comportamento oportunista, conforme apontado em literatura por Williamson (1985). Por fim, observou-se um desestímulo do comportamento oportunista por meio de relações de longo prazo, com acordos, contratos de parceria e exclusividade, o que está em consonância com o descrito por Rosales *et al.* (2019), Saes (2009), Ménard (2004, 2021), Trienekens (2011) e Williamson (1985, 1991).

De modo geral, a literatura afirma que a racionalidade limitada abre espaço para o comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985; 1991). Como a limitação cognitiva no setor é relativamente baixa, ou seja, pode existir, mas não é algo que acontece de forma recorrente, o comportamento oportunista também não é algo tão prejudicial para os entrevistados. Conforme tratado na literatura por Saes (2009) e Williamson (1985, 1991, 2002), esse fato pode estar relacionado à presença de informações sobre o ativo transacionado, bem como o conhecimento e a relação de ambas as partes da transação.

### **5.2.3 Estruturas de governança**

As estruturas de governança tratam de um ponto crucial na busca pela eficiência da firma na teoria da ECT. Para Williamson (1985, 1991, 2002) as estruturas se dividem entre integração vertical, formas híbridas ou contratos e mercado. Assim, esse tópico tem por objetivo caracterizar as estruturas de governança que permeiam as vinícolas paranaenses estudadas, bem como os aspectos que motivam a sua utilização.

#### **5.2.3.1 Integração vertical**

Trata-se por integração vertical a integralização de atividades dentro da estrutura da firma (WILLIAMSON, 1985; 1991). Diante disso, a integração vertical é adotada nas vinícolas que detém, dentro da sua unidade administrativa, uma ou mais atividades relacionadas ao processo de elaboração do vinho fino. Dentre as vinícolas analisadas, as que empregam a integração são as vinícolas A, C, D e E. Vale notar que a Vinícola A também trabalha por meio de formas híbridas, com compra de uvas de fornecedores, enquanto as vinícolas C e D, a integração vertical é completa, pois não compram uvas de terceiros. Já, na vinícola E, a integração vertical ainda está em fase de implementação com testes na parte de plantação das uvas.

A vinícola A, por causa da tradição e pioneirismo, se instalou no território paranaense com o intuito de cultivar uvas para vinificação de vinhos de mesa. Contudo, com o passar do tempo, por uma demanda do mercado, a Vinícola A passou a elaborar vinhos finos também: “[...] a gente optou em, além dos vinhos de mesa, começar a produzir vinhos finos, porque havia uma demanda, né? Então a gente começou a fazer o *Cabernet*, depois veio o *Merlot*,

*Ancellotta* e fixamos nessas 3 variedades aí”. Com essa fala do entrevistado A, percebe-se que a decisão de produzir vinhos finos surgiu de uma demanda do mercado. Entretanto, a produção de vinhos finos é considerada de pequena escala quando comparada com a produção de vinhos de mesa.

A Vinícola C, por sua vez, desde o início foi pensada e construída com o intuito de ter um parreiral de uvas próprias voltada para a vinificação de vinhos espumantes. Isso pode ser observado na fala da Entrevistada C, ao afirmar que compraram uvas somente no início do projeto para compor a primeira produção de vinhos espumantes:

Aí nós decidimos que uvas a gente plantaria, [...] e aí a gente plantou entre 2008 e 2013, a gente foi plantando esse vinhedo e aí, em 2011, a gente já colheu aquelas de 2008, fez o vinho, a gente fez o espumante, só que naquela época a gente produziu bem pouquinho, tipo 500 quilos, aí a gente comprou uva do Rio Grande do Sul para a gente fazer e ver como era. A partir de 2012, a gente nunca mais comprou uva, a gente só utiliza nossa própria uva.

A Vinícola D também possui sua produção de vinhos e espumantes de forma integrada, ou seja, utiliza somente as uvas plantadas na sua propriedade. Apesar da Vinícola D empregar a integração vertical e, tanto a estrutura de vinificação, quanto a plantação de uvas, pertencer a gestora principal, cabe ressaltar que, para fins burocráticos, a Vinícola D trabalha com dois CNPJ, sendo um destinado a plantação de uvas e o outro voltado à vinificação. Sobre isso, o entrevistado da vinícola relata:

[...] é totalmente interno, só que realmente tem características muito diferentes, né, e daí até para finalidade de venda nossa, de contratação, de alvará, de tudo é diferente. Então, por essas questões burocráticas a gente [...] trabalha nesse sistema de produção interna que tem o produtor rural, a empresa que produz e a empresa que comercializa, porque a gente não tem uma figura jurídica na agroindústria que faça tudo.

A produção da vinícola E provém de vinhos finos, elaborados a partir de uvas finas fornecidas por produtores parceiros. Contudo, a Vinícola E está investindo no cultivo interno de uvas finas. A vinícola fez sua primeira colheita de uvas finas em 2022, para testar a produção de vinhos. Nesse caso, esse vinho ainda não irá para comercialização.

Para as vinícolas que adotam a integração vertical, as motivações para se estruturar internamente foram diversas. Segundo o representante da VINOPAR, a principal motivação é poder econômico, pois o vinhedo de uva fina em si exige um investimento de longo prazo: “O motivo é coragem. [...] É você querer e ter poder econômico para investir, porque é um *terroir* novo, então se faz muito estudo para descobrir a adaptação das uvas. Todo *terroir* novo é uma

incerteza, demanda tempo, demanda estudo, né, fase de adaptação e é um processo de descoberta”. Para a Vinícola A, além da questão do *terroir*, a tradição e a demanda do mercado é algo essencial para a divulgação da vinícola, principalmente, em termos de enoturismo: “[...] seria muito melhor comprar tudo, mas é a tradição, né? Fazer, de fazer, de ter ali o *terroir*, de colocar a mão na massa e, também, aqui nós estamos investindo muito em enoturismo, né? Então é para divulgar, para mostrar também”.

Nessa questão de se aderir ou não à integração vertical, para a Vinícola D também pesou o fato de se construir um vinho com *terroir* 100% paranaense. Além disso, para a Vinícola D, a integração vertical surgiu como solução para uma época em que não se tinha muitas opções de compra de uvas finas no Paraná:

O principal motivo foi a qualidade e o fato da gente não ter uva fina disponível no Paraná. Eu comecei o cultivo numa época [...], mas não existia uva fina, então a minha única alternativa, se eu quisesse fazer um vinho fino no Paraná, eu teria que trazer uva de fora e, no meu entender, esse não é um vinho paranaense, né? Então, legalmente é, mas, conceitualmente, não. Então, eu não via outra alternativa que não produzir as próprias uvas e pelo fato de já ter a propriedade com outras atividades rurais, eu achei que seria viável fazer essa migração.

Outra questão citada pela Vinícola D, para justificar a integração vertical, é a possibilidade de desenvolver outras variedades de uvas na propriedade e, também, a questão de realizar roteiros de enoturismo. Ademais, a qualidade e o controle da uva foram vistos como um dos principais motivos para a adoção de integração vertical na Vinícola D, como visto na fala da Entrevistada D:

A grande vantagem é que eu consigo um valor agregado maior, né, pela questão da localização, de ser de localidade é, conhecida, de ter métodos de produção é, aferíveis e conhecidos, né, de poder colocar, digamos assim, um conceito de sustentabilidade, né, de eu ter todo o controle da cadeia, então eu tenho, realmente, o controle de qualidade muito mais amplo [...].

Nesta fala, a Entrevistada D também cita a possibilidade de ter um valor agregado maior, por causa dessa prática de integração vertical. Corroborando com essa ideia, o Entrevistado C citou que a qualidade, o controle e a possibilidade de desenvolver um *terroir* está entre as principais motivações para estabelecer vinhedo próprio. Para o Entrevistado E, dentre as motivações e vantagens para produzir internamente estão a possibilidade de inovação para a própria marca da vinícola e, também, o enoturismo:

Então, aqui veio o desejo de avaliar realmente se vale a pena ter uvas viníferas aqui na propriedade né, então [...] esse plantio veio nesse sentido né, então sabe, você ter

aí um vinho feito com as uvas daqui, no futuro vai ser algo bem interessante, então fazer essa avaliação e também o visitante, a pessoa que vem até a vinícola faz diferença você ter um parreiral para pessoa visitar, conhecer, então isso também pesou aí nessa decisão.

Por fim, como **desvantagens** da integração vertical, os entrevistados citaram o risco e o alto investimento que os parreirais de uva fina exigem para sua plantação e manutenção. O principal risco existente nesse setor é referente a situações climáticas. Segundo a Entrevistada C manter um vinhedo traz risco, alto investimento e incerteza:

[...] é o risco, né, você tá correndo um risco muito grande que se tivesse outra pessoa plantando, para você perder isso tudo, era ela que ia perder, você não ia ter matéria prima, você não ia perder dinheiro. Agora assim, eu gasto para produzir, para manter essa lavoura boa, produzindo bem, com alta qualidade, eu tenho que gastar e aí se eu perder tudo, eu perco, além de perder a lavoura, eu perco o vinho que eu teria para produzir.

Ainda relacionado ao risco climático, tanto a Vinícola C quanto a Vinícola D afirmaram que, mesmo se tiverem problemas com o clima, ou perderem a safra por questões climáticas, as vinícolas simplesmente não vinificam naquele determinado ano. Além do risco climático, a Entrevistada D citou a questão do alto investimento que um vinhedo de uvas finas demanda: “[...] a questão do capital imobilizado, porque a instalação do vinhedo, cuidar do vinhedo até a primeira safra, até conseguir vender vinho dele, é um capital imobilizado enorme. [...] São muitos anos, né. A perder de vista. Não tem horizonte de recuperação desse investimento [...]”.

Para a Vinícola E, que ainda está em fase de testes do vinhedo próprio, a principal desvantagem se concentra na incerteza do resultado final do vinho elaborado a partir das suas uvas finas. Isso porque, a implantação de um vinhedo próprio, como trazido na fala da Entrevistada D, é um investimento grande, no qual muitas vezes não tem como prever quando será o seu retorno.

Dentre as vantagens de produzir internamente, os entrevistados listaram o controle de qualidade da uva e, conseqüentemente, do vinho, a construção de um *terroir* próprio com a sua marca, a manutenção da tradição de plantar a própria uva para vinificação, a possibilidade de desenvolver roteiros de enoturismo e maior rapidez da colheita até o início da vinificação. No que diz respeito às desvantagens, os entrevistados citaram, principalmente, os riscos referentes às situações climáticas, altos investimentos e custos na implantação inicial nas atividades de plantação de uvas, aliado ao retorno desse investimento no longo prazo, e incertezas envolvendo a safra da uva.

### 5.2.3.2 Formas híbridas ou contratos

A estrutura de governança denominada como formas híbridas ou contratos referem-se às transações realizadas por duas ou mais empresas, que se envolvem ou pretendem se envolver em relações de longo prazo para realizar trocas pertinentes a ativos de especificidade média (MÉNARD, 2004, 2021; SCHNAIDER; MÉNARD; SAES, 2018; WILLIAMSON, 1985, 1991). Partindo desse pressuposto, a estrutura de formas híbridas é empregada em muitas das vinícolas analisadas, com diferentes formas: contratos de parceria entre produtor e processador, podendo ser formal e informal; contratos formais com fornecedores; e contrato de exclusividade entre as partes.

Dentre as vinícolas analisadas, as que empregam as formas híbridas são as vinícolas A, B, E, F, G, H e a I. Na maior parte das vezes, esse modelo de coordenação se estabelece entre os produtores de uvas e as vinícolas processadoras de vinho fino, como ocorre nas vinícolas A, B e E. Todavia, também existem vinícolas que recebem o vinho fino para o finalizar ou entregam suas uvas para outras cantinas elaborarem o vinho, como a Vinícola F, G, H e a I, respectivamente.

A Vinícola A, apresentada anteriormente, além de utilizar a integração vertical, também trabalha empregando formas híbridas na compra de suas uvas, a partir de contratos de parcerias com fornecedores localizados na mesma região onde ela se encontra. Para a Vinícola A realizar contratos com terceiros, a partir de parcerias, é muito importante. Sobre isso, o Entrevistado A cita: “[...] a gente já conhece o pessoal que planta as uvas finas há 12 anos, tem treinamento, preparo, seguro, vai tudo para uma planilha, né, e quando, a data que aplica tal fungicida, o vento, temperatura vai pra uma planilha isso [...]”. Com essa parceria, a Vinícola A consegue acompanhar como são os processos e técnicas aplicadas pelos seus fornecedores. Além disso, o Entrevistado A elucida que a vinícola busca agregar valor à parceria, realizando excursões técnicas com seus fornecedores de uvas finas. Cabe ressaltar também que, a Vinícola A possui somente dois fornecedores de uvas finas, cautelosamente escolhidos, devido ao cuidado e acompanhamento que a vinícola tem com suas uvas finas e fornecedores.

A Vinícola B, por sua vez, elabora somente vinhos finos e espumantes e trabalha com diversos fornecedores por meio de contratos de fornecimento. Assim, a Vinícola B compra

uvas do próprio Paraná, mas também de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, trabalhando com acordos de compra e venda desde 2009. Nesse processo de compra de uvas, a Entrevistada B relata que não é todos os anos que a vinícola compra a mesma variedade. Por exemplo, tem ano que a demanda é voltada para a uva da variedade *Merlot*, e tem ano que o foco é a elaboração de vinhos a partir da variedade *Malbec*. Dessa forma, a vinícola necessita ter vários fornecedores para atender sua demanda. Sobre o processo de compra a Vinícola B exemplifica: “[...] então, é, mais ou menos assim, qual é o vinho que nos interessa para 2023, né? Tá, já tratamos com quem vamos comprar e as pessoas que nos oferecem já sabem que nós não vamos precisar, então é algo assim de ano para ano [...]”. Contudo, diferentemente da Vinícola A, a Vinícola B não acompanha de perto e auxilia os produtores de uvas. Apenas visita e analisa a qualidade das uvas para a compra, a partir do auxílio de enólogos contratados. Isso pode ser visto por meio da resposta da entrevistada da vinícola B: “Eu conheço o fornecedor, se ele nunca nos forneceu, os enólogos conhecem. Eles fazem a avaliação das uvas, do cultivador das uvas”.

A Vinícola E trabalha, majoritariamente, com a compra de uvas de terceiros por meio de acordos de parceria com acompanhamentos junto aos produtores. Segundo o Entrevistado E, essa forma de trabalho com os fornecedores de uvas finas começou nos anos 2000, ou seja, ela já se estende por mais de 20 anos. Além disso, a vinícola realiza o acompanhamento do trabalho com agrônomos e enólogos, justamente, como uma forma de controlar e acompanhar melhor o processo de produção da uva, garantindo, assim, a qualidade que a vinícola deseja. Sobre a relação de parceria, o Entrevistado E descreve:

A gente tem, trabalha com diferentes microclimas, mas não são uvas compradas né, não são uvas adquiridas, então são cultivos realizados em parceria. Então, a gente tem produtores locais, famílias ali em várias regiões e os enólogos e engenheiros agrônomos da vinícola trabalham em parceria, cultivando algumas parcelas específicas dos cultivos dos nossos vinhos.

Assim, para a Vinícola E, a parceria entre vinícola e produtor rural de uva é muito importante: “Então, não é uma relação de compra de uvas: “Ah, quero comprar uma uva!” você vem e me entrega, existe essa parceria no trabalho durante todo o ano”. Com essa fala, o entrevistado E afirma a necessidade de estender a parceria entre a vinícola e produtor rural para o ano todo e não somente no ato da compra da uva que ocorre uma vez ao ano.

A Vinícola F, diferentemente das outras vinícolas analisadas, é a única que trabalha por meio de contrato de exclusividade com uma vinícola do Rio Grande do Sul. Assim,

segundo o Entrevistado F, eles só recebem vinhos espumantes de uma única vinícola no Rio Grande do Sul e essa mesma vinícola só fornece espumantes semiprontos para eles. Então, existe essa troca mútua entre as duas empresas de forma que um é exclusivo do outro. É importante salientar que, em entrevista *in loco*, a empresa denominada como vinícola F identifica-se como uma cave de maturação de processos finais de vinhos espumantes. Isso significa que ela recebe garrafas de espumantes semi elaborados para maturar por, aproximadamente, dois anos e, somente após esse período, eles são vendidos na propriedade para o consumidor final. Diante dessa denominação, o Entrevistado F esclarece:

[...] nós somos uma cave de maturação e processos finais, então os vinhos, os espumantes vem semi elaborados [...] e ficam dois anos no mínimo dentro do nosso túnel para fazer a maturação. Após esse período, nós fazemos a retirada das leveduras que daí é todo aquele processo de remoagem que é a decantação de leveduras, congelamento de bico, retirada das leveduras, adição dos licores e rolha, rótulo e contrarrótulo, é isso que nós fazemos aqui.

No caso da Vinícola G, a mesma planta as suas próprias uvas, contudo não possui estrutura de vinificação. Para isso, utiliza-se de contrato formalizado para vinificar seus vinhos em uma vinícola em São Paulo: “[...] nós utilizamos os equipamentos da vinícola que tem disponibilidade para receber nossa uva, nós colhemos durante o dia e viajamos no caminhão durante a noite para chegar no dia seguinte na vinícola que vai vinificar nosso vinho”. Depois de pronto, o vinho produzido volta para a propriedade para ser comercializado com os visitantes. Apesar de estar nessa realidade, o Entrevistado G declarou que todo o vinho produzido com a sua marca provém de uvas plantadas na sua própria propriedade e que pretende começar a vinificar com estrutura própria a partir de 2025.

A Vinícola H, por sua vez, se apresenta como uma engarrafadora, ou seja, ela recebe os vinhos e espumantes prontos de vinícolas do Rio Grande do Sul para engarrafar e realizar sua distribuição final. O tipo de forma híbrida que a Vinícola H utiliza é semelhante à das vinícolas anteriores, entretanto, a sua parceria baseia-se em um acordo informal entre as partes: “É, não tem nada formal não, como você sabe não são empresas que exigem isso [...] aqui não, você tem liberdade, tanto nós como ele têm a liberdade de fazer negócios sem estar nessa modalidade de formalidade sabe, então nós estamos informal e está dando certo, faz desde 2007 que compramos deles, desde 2008”.

Por fim, a Vinícola I informa que planta suas próprias uvas finas, contudo utiliza-se da estrutura da Vinícola D para vinificação. Além disso, a Vinícola I tem o auxílio do agrônomo

da Vinícola D para cuidar do seu parreiral de uvas, utilizando-se de uma parceria que envolve, também, um contrato formal.

No caso dos fornecedores entrevistados, eles produzem uvas e vinhos para as vinícolas entrevistadas. Assim, o Fornecedor 1 é sócio da Vinícola D e integrado a ela, como explicado acima, mas o excedente de uvas ele vende para outros parceiros, como por exemplo, a Vinícola E. O Fornecedor 2 fornece uvas finas para a Vinícola B, contudo tem outros clientes também. Por fim, o Entrevistado 3, relata fornecer vinhos finos prontos para a Vinícola H engarrafar, ou seja, a mesma compra esses vinhos com a sua marca, no entanto, o vinho não é produzido em suas instalações.

De forma geral, a principal diferença percebida entre as vinícolas que têm o modelo de trabalho voltado à parceria e o modelo de contrato formal é que, na parceria, ambas as partes se auxiliam. Ademais, no contrato/acordo de parceria existe o acompanhamento técnico da vinícola que, normalmente, detém recursos maiores para auxiliar o produtor rural em termos de técnicas de manejo e desenvolvimento do vinhedo.

Referente aos critérios de escolha dos fornecedores, a maior parte dos entrevistados citaram a qualidade e o cuidado com o cultivo das uvas, utilizando técnicas de manejo adequadas, como fatores determinantes para a escolha do fornecedor. Tudo isso pode ser exemplificado pela fala do Entrevistado E: “Ah, principalmente a região né, o local onde o vinhedo está inserido né, é primordial. E aí, a parte de conhecimento, de manejos, de como são feitos os processos né, tudo, a forma desse produtor cuidar do seu vinhedo é o que realmente pesa na hora da escolha dessa parceria”.

Comprar de terceiros no setor de vinho fino traz vantagens e desvantagens para as vinícolas. Entre as principais vantagens relatadas, para a maior parte das vinícolas, está a possibilidade de trabalhar com parceiros que são confiáveis. Isso pode ser visto na Vinícola F, pois, para eles, a principal vantagem é a parceria em si, ou seja, a vinícola do Rio Grande do Sul, que vende os espumantes semi elaborados para o Entrevistado F é especialista tanto na produção de uvas, quanto na elaboração do espumante. Em contrapartida, o Entrevistado F possui o túnel que usa temperatura natural para envelhecer os vinhos espumantes: “[...] então essas coisas é que otimizam o desenvolvimento dos produtos, seja ele qual for em qualquer parte do mundo e, novamente, é o tal do ganha-ganha”. Dessa forma, o Entrevistado F afirma que essa parceria traz benefícios e agrega valor para ambas as partes.

A questão climática, também, está entre os principais fatores e vantagens que fazem com que as vinícolas comprem uvas de terceiros. Isso pode ser visto na fala da Entrevistada B: “Porque aqui nós já plantamos e não deu certo, aqui o clima não favorece, nós estamos em cima da Serra do mar e tem muita interferência do clima do mar, é, muita umidade, especialmente, umidade e falta de sol”. Para a Vinícola B, as interferências do clima não possibilitam a produção própria de uvas, fazendo-os recorrer à compra de uvas com terceiros. Nessa mesma linha, o representante da VINOPAR corrobora dizendo: “As dificuldades, às vezes, se dão por questões climáticas né. Acho que o nosso principal desafio é o clima e, muitas vezes, algumas dessas vinícolas que estão em uma área que é praticamente urbanizada que nem tem espaço para ampliar né”.

Para a Vinícola A, a motivação para a transação de uvas com produtores rurais parceiros partiu de uma demanda de expansão da produção de vinhos finos no mercado. Ainda sobre as vantagens para aderir à contratação, em entrevista foi levantada a questão da possibilidade de trabalhar com uvas provenientes de microclimas diferentes. Isso pode ser constatado com a fala do entrevistado da Vinícola E:

Aqui, essa questão de respeitar o microclima de adaptação das uvas né, como a uva vinífera é muito sensível a essa questão do *terroir* né, a questão do clima, o solo, o relevo, tudo isso afeta de forma muito direta a qualidade de maturação da uva. Então, esse foi o principal motivo que levou a você não plantar 10, 11 variedades aqui na propriedade, porque isso poderia ser feito, você poderia plantar desde Pinot Noir até Cabernet Sauvignon aqui e fazer todos os vinhos com as suas uvas aqui, mas aí você não teria todas elas com a sua melhor maturação, com excelente qualidade”.

Seguindo essa mesma linha, o representante da VINOPAR relata: “A vantagem de comprar de terceiro é que você compra o que ele produziu, se ele teve um mau ano, não é você que, normalmente, arca com os custos dessa queda na produtividade [...]”.

Ainda sobre as vantagens do emprego da estrutura de contratos destaca-se a redução de custos fixos internos. Segundo o Entrevistado E, o trabalho com produtores parceiros inibe a necessidade da vinícola ter um terreno extremamente grande e evita os altos custos de manutenção de um vinhedo. Por fim, a última vantagem, e também motivação para aderir a contratação, é a possibilidade de ter mão de obra e conhecimento na cadeia, sem necessariamente estar integrado à vinícola. Essa última vantagem também está relacionada à economia de custos decorrentes do processo produtivo da uva fina.

No que se refere às desvantagens de realizar transações por meio de formas híbridas, as vinícolas, de forma geral, afirmaram a questão da impossibilidade do controle da produção e qualidade da uva. A Vinícola E também falou sobre as desvantagens referente a incerteza sobre a colheita e o transporte da uva, pois, caso ocorra algum problema ou imprevisto, pode-se perder toda a colheita. Todavia, mesmo o Entrevistado E relatando essa possível desvantagem, o mesmo afirmou que até hoje isso nunca aconteceu na vinícola. Quanto a salvaguardas referente às partes do contrato, apenas a Vinícola A citou que seus produtores de uvas, bem como a vinícola em si estão assegurados, caso ocorra alguma intempérie ou algo do gênero. Nenhuma outra vinícola, representante da VINOPAR, ou fornecedor citou nada a respeito de salvaguardas contratuais.

De forma geral, foi visto que as vinícolas de vinho fino estudadas possuem vantagens e desvantagens ao se trabalhar com uvas de terceiros. Dentre as vantagens relatadas estão: o trabalho com parceiros confiáveis; dispersão do risco climático; demanda do mercado para vinhos finos; possibilidade de trabalhar com uvas de tipos e microclimas diferentes; redução de custos fixos internos referentes a terra, estrutura e mão de obra; e disposição de mão de obra e conhecimento contratado na cadeia. Dentre as desvantagens mencionadas estão: falta de controle sobre o processo e qualidade da uva; incerteza sobre a colheita e sobre o transporte da uva até a vinícola; e custo de adição de salvaguardas contratuais. Ademais, observou-se que as formas híbridas desse setor se dividem em: contratos de parceria entre produtor e processador, podendo ser formal (A, E e I) ou informal (H); contratos formais com fornecedores (B e G); e contrato de exclusividade entre as partes (F).

### 5.2.3.3 Mercado

Em entrevista, nenhuma vinícola opera suas transações por meio da estrutura de livre mercado, no que diz respeito à comercialização de uvas para a vinificação. Todas as vinícolas, sem exceção, possuem integração vertical ou estabelecem relações contratuais com seus fornecedores, seja para compra de uva ou para a compra de vinho, com o intuito de exercer uma parceria que se estenda para o longo prazo. Observou-se, em campo, que as vinícolas prezam muito pelas relações construídas com os seus fornecedores. Sobre isso, o Entrevistado H relata:

[...] assim você não chega lá e liga ah eu quero comprar vinho, faz uma ligação e compra, não trabalha desse jeito é porque os fornecedores nossos são muito antigos, entendeu? [...] se tem um fornecedor está bem com ele, tá tendo um produto de qualidade e tal preço dentro do mercado, vai com o cara, você vai indo, entendeu? Você não vai ficando ali: “ah agora eu tenho que mudar de novo” começa a pular muito não dá certo.

Dessa forma, no que se refere a transação de uvas ou vinhos, os entrevistados relataram que isso não existe na estrutura de mercado livre, pois a uva fina e, conseqüentemente, o vinho fino, são produtos delicados que precisam ter sua qualidade comprovada. De forma geral, a parceria entre vinícola e fornecedor foi vista, em campo, como um dos elementos principais que fazem com que as vinícolas e os fornecedores busquem estabelecer relações de longo prazo, e não simplesmente realizar compras no mercado livre. Por causa disso, essa estrutura não está presente nas vinícolas quando se olha para a transação da uva ou do vinho.

**Quadro 19 - Estruturas de governança nas vinícolas investigadas**

<b>Modelos de negócios</b>	<b>Vinícolas</b>	<b>Estruturas de governança</b>
Vinícolas que plantam as próprias uvas	Vinícolas C e D	Integração vertical
Vinícolas que plantam as próprias uvas, mas também compram uvas de terceiros	Vinícola A	Integração vertical e contratos de parcerias
Vinícolas que plantam as próprias uvas e terceirizam a elaboração do vinho fino	Vinícolas G e I	Formas híbridas - Contrato formal e contrato de parceria
Vinícolas que compram uvas de terceiros e estão em fase de teste para implantar a plantação das próprias uvas	Vinícola E	Formas híbridas – acordos de parcerias e fase de implementação de integração vertical
Vinícolas que compram uvas de terceiros	Vinícola B	Formas híbridas – contratos de fornecimento
Vinícolas que compram vinhos de terceiros e realizam a parte final do processo produtivo	Vinícolas F e H	Formas híbridas - Contrato de exclusividade e acordo informal

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nas respostas dos entrevistados.

Considerando as estruturas de governança propostas, o Quadro 19 possui o objetivo de apresentar os diversos modelos de negócios encontrados nas vinícolas analisadas, alinhado com as estruturas de governança aplicadas em cada uma dessas vinícolas. Pode-se observar, a partir disso, as diversas formas que as vinícolas utilizam para estruturar suas atividades e transações.

#### **5.2.4 Discussão geral das estruturas de governança e custos de transação**

Nesta seção, considerando o enfoque teórico da ECT, junto às informações coletadas sobre o setor de vinhos finos, pode-se levantar algumas considerações sobre as escolhas das estruturas de governança adotadas. Essas considerações são feitas com base no que foi discutido acima, sobre os atributos de transação e os pressupostos comportamentais.

Neste âmbito, as vinícolas estudadas estão imersas em um ambiente com incertezas diversas, referentes, principalmente, ao clima e a flutuações econômicas, onde existe especificidade de ativos alta, relacionada a negociação da uva e do vinho, em que a frequência é recorrente. Ademais, apresenta-se pouca limitação cognitiva, seguido de baixa incidência de comportamento oportunista, na percepção dos entrevistados.

Um dos elementos mais importantes para escolher as estruturas de governança mais capazes de promover eficiência e economia dos custos de transação é a especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985, 1991; ZYLBERSZTAJN, 1995, 2018). Assim, o alto nível de **especificidade de ativos** físicos, locais, dedicados, temporais, humanos e de marca, envolvendo as transações da uva e do vinho, justifica a adoção de estruturas mais integradas, por parte das vinícolas estudadas. Seguindo esse pressuposto, observa-se que as empresas entrevistadas buscam proteger da melhor forma possível o valor da uva e do vinho fino.

Ademais, as **incertezas** do setor, também justificam a necessidade de maior controle por meio da adoção de estruturas de governança mais integradas, conforme relatado por Williamson (1985) e Crook *et al.* (2013). Aliado a isso, a especificidade de ativos motiva a **frequência** recorrente de transações (WILLIAMSON, 1985), entre vinícolas e os seus fornecedores. No caso das vinícolas que adotam a integração vertical, a frequência recorrente de transações motivou as vinícolas a transacionar os ativos internamente em busca de economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e, também, de controle e proteção do ativo transacionado (CROOK *et al.*, 2013; CUNICO; SOUZA; SCHIAVI, 2020). Já para as vinícolas que adotam as formas híbridas, a frequência recorrente traz a necessidade das vinícolas desenvolverem contratos e acordos pautados nas relações entre as partes, conforme preconizado por Ménard (2004; 2018).

Quanto à **racionalidade limitada**, observou-se que, como pressuposto (WILLIAMSON, 1985), ela está presente nas transações das vinícolas, contudo, os entrevistados possuem uma percepção míope dela como prevalente nas transações. Ademais, ela foi observada na forma de limitação cognitiva, referentes à comportamentos na

colheita da uva e produção do vinho. O **comportamento oportunista**, por sua vez, apresenta situações pontuais, como relatado pelas vinícolas. Considerando a presença de alta especificidade de ativos, de oportunismo e a busca pelo auto interesse nas transações, a adoção das estruturas verticalizadas têm se mostrado eficientes, de acordo com os entrevistados. Entretanto, a especificidade de ativos, relacionado ao oportunismo, pode levar as vinícolas a adotarem salvaguardas contratuais ou a estabelecerem relações de longo prazo, baseadas na confiança e na reputação entre as partes, como corroborado por Kosaka *et al.* (2019), Ménard (2004), Ketokivi e Mahoney (2020) e Williamson (1985).

Algumas vinícolas estudadas optaram por empregar a estrutura de **integração vertical**, com o propósito de controlar os processos de produção interna das uvas e dos vinhos, como afirmado por Crook *et al.* (2013), ao discutirem que o controle é uma das principais vantagens da integração vertical. Os motivos citados decorrem da necessidade de preservação da qualidade final do produto, pois a uva possui diversos tipos de especificidades atrelados a ela.

Além disso, a possibilidade de manter a tradição da vinificação das próprias uvas a partir da construção de uma marca com *terroir* próprio, e a realização de enoturismo, contam como fatores motivadores para a escolha da integração vertical. Assim, o *terroir* está atrelado a especificidade de ativo físico, onde a uva necessita de solo e clima adequados para o seu desenvolvimento. Já, o enoturismo está atrelado a especificidade de ativo dedicado, pois se refere ao investimento em estrutura que a vinícola faz para desenvolver um roteiro de visitas para visitantes. Isso corrobora com Klein, Crawford e Alchian (1978), ao afirmarem que a realização de investimentos específicos possibilita maior valor agregado ao produto final.

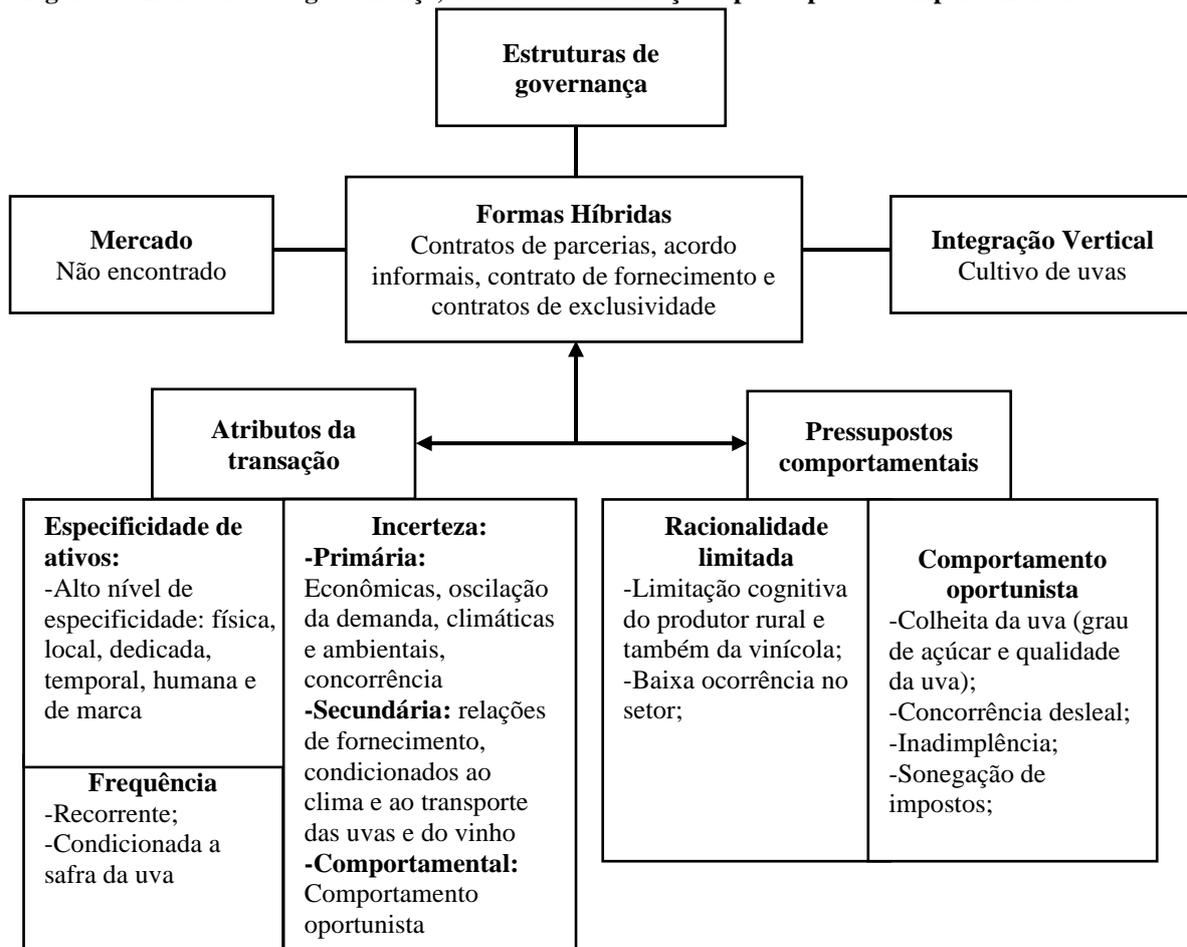
Contudo, apesar da integração vertical oferecer a proteção e o controle que as transações da uva e do vinho necessitam, percebe-se que, dentre as vinícolas, o mais comum é se trabalhar com a utilização de contratos, sejam eles formais ou informais, como apresentado por Ménard (2018) e Williamson (1985, 1991) ao tratar do uso de contratos nas empresas. Assim, as **formas híbridas** adotadas pelas vinícolas de vinhos finos, foram vistas como a principal estrutura de governança empregada.

Percebe-se que, em algumas vinícolas, a estrutura de formas híbridas foi escolhida, apesar da alta especificidade de ativos indicar a integração vertical como a estrutura mais adequada (WILLIAMSON, 1985). Isso ocorre, pois o cultivo da uva fina demanda clima e solo favoráveis ao seu plantio, o que nem sempre é a realidade nas vinícolas entrevistadas.

Dessa forma, as vinícolas recorrem ao uso de contratos como forma de adquirir ativos necessários à elaboração do vinho fino, a partir dos seus fornecedores. Portanto, os contratos permitem às vinícolas usufruírem de ativos específicos, que não foram possíveis de desenvolver internamente, como, por exemplo, os ativos locais e dedicados. Além disso, o emprego dos contratos permite uma redução de custos internos, que nem todas as vinícolas estavam dispostas a pagar para aderir a adoção de integração vertical. Assim, para algumas vinícolas, os contratos são uma forma de adaptação frente a realidade que estão inseridas. Isso vai ao encontro da literatura, pois essa forma de organização é caracterizada por uma coordenação que envolve cooperação entre as partes envolvidas, como tratado por Ménard (2004, 2018, 2021), Schneider, Ménard e Saes, (2018) e Williamson (1985, 1991).

A estrutura de **mercado** não está presente nas vinícolas analisadas, no que diz respeito à elaboração de vinho fino. Todos os entrevistados, sem exceção afirmaram não utilizar essa estrutura, seja na compra de uvas ou na compra de vinhos finos. Isso está relacionado a especificidade humana e de marca (WILLIAMSON, 1985). No que se refere a especificidade humana, as vinícolas prezam pelas técnicas e o conhecimento empregados no manejo do parreiral, para produzir uvas com qualidade. Seguindo essa mesma linha, a especificidade humana está relacionada diretamente à especificidade de marca, pois, para as vinícolas, o motivo principal de não se transacionar pelo mercado é o fato da identidade dos seus fornecedores importar. A figura 8 apresenta um resumo sobre a análise das vinícolas aos moldes da ECT.

**Figura 8 - Estruturas de governança, atributos da transação e pressupostos comportamentais**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

A integração vertical e as formas híbridas são as estruturas presentes nas vinícolas estudadas. Assim, entre as vinícolas foi encontrado indícios de que a especificidade de ativos pode levar à adoção da integração vertical. A especificidade de ativos também está aliada à frequência recorrente das transações da uva e as incertezas presentes no setor vitivinícola (WILLIAMSON, 1985; KETOKIVI; MAHONEY, 2020; ZYLBERSZTAJN, 2018). No entanto, mesmo que a teoria da ECT preconize que, em setores com alta especificidade de ativos, a integração vertical é a estrutura mais eficiente, nas vinícolas estudadas, as formas híbridas aparecem em maior peso. Isso ocorre quando a vinícola não consegue dispor de ativos internos atrelados à produção de uvas, recorrendo, assim, aos fornecedores com essa capacidade.

Considerando as vinícolas analisadas, e o setor em que elas transacionam, além de considerar os atributos da transação e os pressupostos comportamentais perante as estruturas de governança adotadas, também é necessário analisar como estão alocados os recursos

estratégicos. A análise da alocação dos recursos estratégicos pode permitir um entendimento sobre as estruturas de governança utilizadas pelas vinícolas. Portanto, o próximo tópico tem o objetivo de analisar os recursos estratégicos envolvidos nas vinícolas de vinho fino analisadas.

### 5.3 RECURSOS ESTRATÉGICOS NA CADEIA DE VINHO FINO NO PARANÁ

Este tópico destina-se a identificar os recursos estratégicos nas vinícolas de vinhos finos do estado do Paraná. Para isso, foi usado como apoio a teoria da VBR, com foco na análise de cada tipo de recurso – humano, físico, organizacional e financeiro - existente nas vinícolas de vinhos. A partir da classificação desses recursos na cadeia de vinhos finos, também é identificado o seu potencial estratégico. Para identificar o potencial estratégico dos diferentes tipos de recursos encontrados em campo, foi utilizado a ferramenta VRIO, proposta por Barney e Hesterly (2017). Essa ferramenta auxiliou a identificar recursos valiosos, que são raros e difíceis de imitar e também auxiliou a identificar se os mesmos estão organizados dentro das vinícolas estudadas.

Os recursos estratégicos são aqueles recursos que podem fazer a organização alcançar uma vantagem competitiva, seja ela temporária (recurso valioso e raro) ou sustentável (recurso valioso, raro e custoso de imitar), nos termos de Barney (1991) e Barney, Ketchen e Wright (2021). O estudo foi elaborado dessa forma, para que se entenda como cada tipo de recurso pode colaborar para a vantagem competitiva e, também, para o desenvolvimento dos agentes analisados. Cabe ressaltar que, os recursos identificados neste estudo estão presentes no segmento produtor e processador, ou seja, a pesquisa se estende por dois elos da cadeia do vinho fino. Além disso, foram considerados como estratégicos os recursos que detém, no mínimo, características de valiosos e raros, ou seja, vantagem competitiva temporária. Naturalmente, como todo recurso difícil de imitar é raro (BARNEY; HESTERLY, 2017), dentro desse conjunto de recursos sinalizados, também foram analisados os recursos passíveis de vantagem competitiva sustentável.

#### 5.3.1 Recursos Humanos

Os recursos humanos se estabelecem como todo recurso voltado ao desenvolvimento de capital humano (BARNEY, 1991; GERHART; FENG, 2021; PLOYHART, 2021).

Portanto, para esse estudo é considerado capital humano todo conhecimento e técnicas desenvolvidas na parte de produção de uvas e de processamento do vinho. Segundo os entrevistados, os recursos humanos são essenciais para manter a cadeia do vinho fino no Paraná. Dentre os recursos humanos citados pelos entrevistados estão: mão de obra qualificada na produção de uvas e elaboração do vinho fino; experiência e habilidades dos gerentes e funcionários; e bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas. Além desses recursos, alguns entrevistados citaram a importância de ter enólogos e agrônomos dentro da vinícola e, também, enólogos e laboratórios terceirizados como apoio na análise de vinhos finos.

O primeiro recurso encontrado nos entrevistados foi a **mão de obra qualificada para a produção de uvas**. Para trabalhar com a uva vinífera é extremamente importante entender que ela tem técnicas e manejos que são distintos de outras culturas, sendo mais delicados do que os tratamentos culturais empregados na uva de mesa. Além disso, cabe ressaltar que as técnicas de manejo e o conhecimento sobre o vinhedo é um dos pontos importantes para o conceito de *terroir*, como apontado por Niederle (2011) e Tonietto (2007).

Como já visto anteriormente, parte das vinícolas entrevistadas tem sua uva proveniente de outros produtores rurais e parte das vinícolas plantam uvas próprias. Dentre as vinícolas que têm suas uvas provenientes de terceiros (formas híbridas), todas informaram que é muito relevante a mão de obra qualificada na produção de uvas. Essas vinícolas relataram que não têm dificuldades de acessar esses recursos, porque conseguem encontrar esse tipo de mão de obra capacitada, por meio de parcerias e contratos com fornecedores localizados nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Já, as vinícolas que possuem o processo interno de plantio e vinificação da uva indicaram que a mão de obra qualificada na produção de uvas é valiosa e rara, principalmente, pelo fato da dificuldade de conseguir encontrar pessoas qualificadas para trabalhar no estado do Paraná. Isso pode ser confirmado pela Entrevistada D: “[...] então, pensando em mão-de-obra qualificada, na produção de uvas, é valioso, é raro e difícil de imitar, porque é difícil de formar essas pessoas e encontrá-las e captá-las a custo plausível [...]”. Em menção a isso, o entrevistado I reitera que a mão de obra é rara e custosa de imitar quando se localiza o local do recurso, pois o Paraná ainda é um estado jovem na produção de vinhos: “É mais difícil. Se você está no Rio Grande do Sul ou em Santa Catarina é mais fácil, aqui (Paraná) é mais difícil, aqui não tem muitos técnicos formados e nem mão de obra qualificada, é, rural”.

Aliado a isso, os entrevistados que citaram a mão de obra qualificada para a plantação de uvas como recurso estratégico, também possuem dentro da sua propriedade engenheiros agrônomos, como ocorre no caso da Vinícola A e C, onde os próprios donos possuem essa formação, e a vinícola D, no qual possui um sócio com essa formação. Sobre isso, a Entrevistada C alega:

Sim, então é, eu penso que o fato de eu ser engenheira agrônoma e ser a responsável técnica da vinícola é uma vantagem, porque nem todas as vinícolas têm um agrônomo dentro da vinícola. Às vezes, tem alguém que assessora ou às vezes não tem [...]. Eu acho que para uma vinícola ter um agrônomo exclusivo só trabalhando para ela e só dando atenção a ela se torna caro, [...] dessa forma, tem que ser uma vinícola muito grande. Então, como eu sei que as vinícolas do Paraná não são grandes vinícolas, eu penso que isso seria um, por esse motivo, seria sim algo difícil.

A **mão de obra qualificada para a elaboração de vinhos finos** segue uma linha semelhante ao que foi respondido pelos entrevistados sobre a mão de obra qualificada para produção de uvas. Segundo a maior parte dos respondentes, existe mão de obra qualificada para a elaboração dos vinhos e ela é extremamente valiosa, pois determina o sucesso final do produto fabricado. Contudo, alguns entrevistados alegaram que, além de valiosa, a mão de obra qualificada para vinho é rara. Um dos motivos para a raridade desse recurso foi o fato de existirem enólogos dentro das vinícolas, como no caso da Vinícola A e da Vinícola E, em que os proprietários possuem essa formação. Para essas vinícolas, isso traz uma vantagem em relação às outras que possuem um enólogo que presta serviço e assessoria, mas não está presente no decorrer de todo processo produtivo. Juntamente a essas vinícolas, a Entrevistada C, aborda a raridade da mão de obra qualificada na elaboração de vinhos finos, relatando sobre sua vinícola:

Então, esse aí eu considerei bem importante, a mão de obra qualificada na produção de vinhos também, [...] a experiência e habilidade que meu marido tem de elaborar vinhos e espumantes é muito grande. Ele é um grande conhecedor de vinho, ele sabe muito vinhos do mundo e eu acho que isso faz com que ele tenha uma visão, eu não diria de mercado, mas uma visão de produto muito avançada. Eu acho que essa é uma característica que poucas vinícolas têm, muitas vezes a vinícola tem o cantineiro, que é uma pessoa que faz o vinho, daí eles tem o enólogo que não está presente, o enólogo vem de vez em quando. Então, eu tenho a presença desse enólogo, que não é um enólogo, mas é um enófilo, que tem um grande conhecimento de vinhos o tempo todo junto e é ele mesmo que faz esse produto. Então, eu vejo que essa é uma vantagem bem, bem diferente mesmo dos demais.

Sobre a **experiência e habilidade dos gerentes**, a maioria dos entrevistados alegou se tratar de um recurso valioso. Cabe ressaltar que, aqui também entra a questão da formação e o conhecimento técnico dos gerentes das vinícolas. De acordo com o Entrevistado F, quem se

interessa por este setor tem que estudar muito antes de empreender: “Lembra que eu te falei que eu fiquei três anos estudando? Viajando? Fui para a França, para outros países da Europa, na América aqui, para eu entender como é o mundo do vinho”. Nessa mesma linha, o Entrevistado G e o Fornecedor 2 afirmaram que esse recurso é escasso e difícil de imitar, ou seja, estratégico pelo fato da formação e conhecimento do gestor moldar a forma de gestão da empresa. Além disso, essa formação demanda tempo. Vale notar que alguns entrevistados, como a Entrevistada C e o Entrevistado F, informaram não ter gerente principal por se tratar de um negócio pequeno e familiar.

De acordo com os entrevistados, a **experiência e habilidade dos funcionários** são muito valiosas para o processo produtivo do vinho e, para alguns entrevistados, esse recurso também é raro. Pelo fato de não encontrar profissionais prontos e com vasta experiência de trabalho na área de vinhos finos no Paraná, as empresas, normalmente, contratam funcionários para treiná-los, como relata a Entrevistada B: “[...] você não encontra no mercado pessoas treinadas a trabalhar com vinhos, você tem que desenvolver essas pessoas”. Nesse mesmo sentido, o Fornecedor 2 reforça essa ideia: “[...] estamos desenvolvendo sabe? Não tem ninguém que chegue lá habilitado a trabalhar sabe”.

O representante da VINOPAR também reafirma a raridade desse recurso. Para ele, isso ocorre pelo fato de a maior parte das vinícolas serem pequenas, com enoturismo apenas nos finais de semana, o que dificulta a formalização e o engajamento dos funcionários com o negócio:

Não é custoso, não. A questão é que, às vezes, em muitas das vinícolas [...], os funcionários são para atendimento de enoturismo, né? E o enoturismo, em muitas vinícolas, ainda não funciona todos os dias da semana, né? Então, acaba ficando só o final de semana. Então, acaba sendo encarado como uma renda extra ou como uma experiência para quem está vendo se gosta de trabalhar com vinho. Ou alguém que já trabalha e precisa como experiência extra, ou, é, alguém que trabalha e quer ter um momento de experiência em vinícola, tá ali no campo, né. Então vai ter rotatividade, por isso é difícil a questão dos funcionários.

Outro recurso humano, destacado em entrevistas, se refere ao **bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas**. Para a maior parte dos entrevistados, esse recurso humano foi visto como valioso e, mais especificamente, alguns o destacaram como raro e, apenas a Vinícola D, o avaliou como custoso de imitar. Segundo o Entrevistado E: “[...] existe uma grande parceria entre os setores, [...] então existe esse bom relacionamento, a coisa funciona muito bem. Vejo que não é tão comum assim. Já tive experiências aí com outros

estabelecimentos e não é algo tão comum da gente ver [...]”. Construir o bom relacionamento dentro da empresa pode ser considerado, portanto, um recurso estratégico pelo fato de levar tempo para ser desenvolvido entre as pessoas.

Além desses recursos humanos já citados, outros foram levantados pelos entrevistados, contudo, foram considerados apenas valiosos para o processo produtivo do vinho fino. Dentre eles, estão: laboratórios e enólogos terceirizados para a análise final da qualidade do vinho fino, agrônomos contratados para avaliar o plantio das uvas e o e-social. Esse último, destacado pela Vinícola G, é valioso, pois o mesmo, caso não seja seguido, pode afetar os custos da empresa referente a processos burocráticos com o governo. Os tipos de recursos humanos, levantados pelos entrevistados, podem ser vistos pelo Quadro 20. Esse quadro busca apresentar todos os recursos humanos envolvidos no processo de elaboração do vinho fino, considerando as vinícolas que os possuem.

**Quadro 20 - Tipos de recursos humanos e o seu potencial competitivo encontrado em cada entrevistado**

<b>Recursos humanos</b>	<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de imitar?</b>
Mão de obra qualificada na produção de uvas (também envolve ter agrônomo dentro da vinícola)	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I F1/ F2/ F3	A/ C/ D / G/ I	-
Mão de obra qualificada na produção de vinhos finos (também envolve enólogos dentro da vinícola)	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I F1/ F2/ F3	A/ C/ E	-
Experiência e habilidades dos gerentes	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I F1/ F2/ F3	G/ F2/ F3	G/ F2
Experiência e habilidades dos funcionários	A/ B/ D/ E/ F/ G/ H/ I F2/ F3	B/ H /F2	-
Bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas	A/ B/ D/ E/ F/ G/ I F2/ F3	D/ E/ F	D
Laboratórios e enólogos (fora da vinícola)	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H	-	-
Agrônomos (fora da vinícola)	G	-	-
E-social	G	-	-

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

De forma geral, os recursos classificados como estratégicos são: mão de obra qualificada na produção de uvas e vinhos; experiências e habilidades dos gerentes e funcionários; e bom relacionamento entre pessoas ou grupo de pessoas. Esses recursos humanos são destacados como estratégicos, pois demandam tempo para serem desenvolvidos.

Isso vai ao encontro do tratado na literatura com relação ao conceito de *path dependence*, no qual as condições históricas únicas levaram determinados recursos humanos a se desenvolverem e se tornarem únicos e heterogêneos (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; PENROSE, 1959; PETERAF, 1993; WRIGHT; MCMAHAN; MCWILLIAMS, 1994).

Além disso, segundo Barney, Ketchen e Wright (2021) e Wright, McMahan e Mcwilliams (1994), a ambiguidade causal e complexidade social também estão presentes nesses recursos humanos identificados, pois as relações humanas são classificadas como os recursos mais complexos de se desenvolver. Por fim, foi visto que esses recursos humanos não são iguais para todas as vinícolas, por causa de características envolvendo a heterogeneidade dos recursos (PETERAF, 1993). Assim, o recurso que pode representar uma força para uma vinícola, por ser de caráter estratégico, pode representar uma fraqueza para a outra. Ademais, as vinícolas que possuem recursos humanos desenvolvidos internamente possuem uma vantagem frente às outras que não o desenvolveram, como já indicado por Barney (1991), Penrose (1959), Peteraf (1993) e Wright, McMahan e Mcwilliams (1994).

### 5.3.2 Recursos Físicos

Os recursos físicos dizem respeito a todos os elementos físicos que auxiliam as atividades de uma determinada empresa (BARNEY 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; TAVARES *et al.*, 2017). Dessa maneira, para esse estudo, foram identificados como recursos físicos todo o aparato tecnológico envolvido na produção das uvas e dos vinhos, como: tecnologia para a produção de uvas e vinhos; estrutura física para produção de uvas e vinhos; *hardwares* e *softwares*; localização geográfica; acesso a matéria-prima; e vinhos fabricados.

A **tecnologia para a plantação de uvas** envolve toda a parte de máquinas e equipamentos que auxiliam o produtor de uvas finas no seu trabalho diário, como: tesoura de poda, tesoura de colheita, adubação, tratamento foliar contra pragas e doenças, pulverizador e trator para auxiliar no transporte e aplicação do pulverizador. Também foram citados EPIs (Equipamento de proteção individual) para proteção dos produtores rurais. Considerando esses equipamentos, todos eles, sem exceção, são equipamentos simples e sem diferenciação entre as vinícolas e que podem ser utilizados para cuidados com uvas de mesa e, até mesmo, para outras culturas.

Ademais, outro ponto destacado pelos entrevistados foi a colheita manual do produtor rural. Diferentemente de outras culturas, que têm alto uso de maquinários, no caso das uvas finas, a colheita é, preferencialmente, manual. Normalmente, as uvas finas gostam de solo mais pedregoso e arenoso e, muitas vezes, são plantadas em terrenos com relevo, impossibilitando, assim, um grande uso de maquinários. Acerca disso, o Entrevistado H relata: “[...] a tecnologia mecânica lá não funciona bem por causa do relevo, então é bem manual, tanto aplicação são pequenos tratores, sabe? São pequenos equipamentos que andam debaixo das videiras, [...], muita pouquinha colheita mecânica, a maioria é manual”. Além disso, um elemento apontado como fundamental pelo Fornecedor 1 é a muda da videira, sendo esse recurso essencial para colher uma uva de qualidade no final da produção.

Dessa forma, a maior parte dos entrevistados classifica esse recurso como valioso. Somente o Entrevistado F relatou que, além de valioso, esse recurso possui características raras. No caso do Entrevistado F, quem possui um recurso valioso e raro, na parte de produção de uvas, é o seu fornecedor e isso, conseqüentemente, impacta no seu produto final. Sobre isso, o Entrevistado F explica:

[...] quando você faz um tratamento biológico [...] usa produtos químicos, ele pode ser nocivo eventualmente para algum tipo de planta e quando você faz um tratamento desse que é por injeção de ar quente para liberar as pragas, traz o benefício da qualidade da uva e, conseqüentemente, isso reflete no espumante. Isso é super importante.

Referente a **tecnologia na produção do vinho fino**, os equipamentos utilizados são: desengaçadeira; prensa pneumática; tanques de inox, com controle de temperatura; filtros; barricas de carvalho; pupitres ou cavaletes; leveduras para fermentação de uvas, principalmente, no caso de elaboração de espumantes; equipamento de *degorgement* (máquina para retirar leveduras mortas dos espumantes); licor de expedição (necessário para determinar o tipo de espumante a ser produzido); máquinas de envase, rolhas, gaiolas e rotulagem. Sobre a tecnologia usada no processo de elaboração de vinhos, o Entrevistado H explica:

[...] na indústria tem uma alta tecnologia ali para você armazenar, para você controlar, como o vinho é vivo não é igual a uma outra coisa que você produz ali e larga lá e tá pronto, não! Você tem que ter os cuidados dele, [...] desde que o caminhão entrou ali no pátio da indústria que vai ali, já vai cair lá no tanque grande [...] já vai desengajar, vai para a bomba [...] junto a polpa e a casca, então manda para o tanque que vai começar a fermentação. Então, dali para frente você tem tecnologia empregada para poder produzir um vinho de qualidade [...].

Esses equipamentos e máquinas são extremamente valiosos, pois sem eles não há a produção de vinhos. Porém, não são determinados como raros e nem custosos de imitar, pois, segundo entrevistados, estão disponíveis no setor para todos e não existe algo muito específico em determinada vinícola. Além disso, foi observado, em entrevistas que, muitas vezes, pode ocorrer o aluguel ou a troca de materiais entre as vinícolas, como dito pelo Entrevistado E:

É bem valioso. A gente tem máquinas importadas, máquinas italianas que te permitem fazer produtos de grande qualidade [...] acho que hoje o pessoal que trabalha com vinho fino tem essa tecnologia, tem disponível, né. Então, existem algumas parcerias, inclusive, né, vinícolas aí que trabalham na máquina. Um dia tá aqui, amanhã ela vai para outra vinícola também.

Para realizar a produção das uvas, e também dos vinhos finos, as empresas do setor devem possuir **estrutura física** adequada que comporte todos os equipamentos e maquinários utilizados durante o processo produtivo. Sobre esse recurso foram encontradas empresas que possuem estrutura tanto para a produção de uvas quanto para a produção de vinhos, bem como também foram encontradas vinícolas que possuem estrutura somente para um dos dois, ou uva ou vinho. Portanto, a maior parte dos entrevistados do setor enxerga a estrutura física para produção como um recurso valioso, sendo que alguns também o veem como raro e difícil de imitar.

Assim, a estrutura na produção de uvas se refere, principalmente, a condução da estrutura do parreiral, pensando nisso, o Entrevistado I afirma: “Também, na produção das uvas você tem que ter toda uma estrutura de palanque, de arame, irrigação, [...] estação meteorológica [...]”. Além disso, para o Fornecedor 2, a estrutura para a produção das uvas é estratégica, pois trata-se de um recurso escasso no setor, que necessita de terra e, ao mesmo tempo, precisa de um microclima adequado para o desenvolvimento dos vinhedos. Dessa forma, torna-se complexo e custoso de imitar. O Fornecedor 2 explica: “Tenho uma estrutura que, ao nosso ver, atende a necessidade, e isso é extremamente custoso também. Exige um investimento grande, desde a área, o preparo da área, do preparo da quadra, o preparo de uma série de itens, estradas, acesso, tudo”.

Nesse mesmo sentido, é necessária uma estrutura física adequada para produção de vinhos. De forma geral, todas as vinícolas afirmaram dispor de estrutura para comportar todo o seu processo produtivo, desde barracão para as instalações, até câmara fria e cave

subterrânea para maturação dos vinhos finos. Sobre isso, o Entrevistado E relata que a estrutura se trata de um recurso raro para a vinícola:

[...] se a gente não tivesse essa estrutura, provavelmente, não conseguiria ter vinhos aí de grande qualidade, que ali a gente tem o ambiente ideal para a maturação dos vinhos [...] não é tão simples assim, vejo que existem muitas vinícolas que fazem essa produção, mas que você vê que a estrutura não é como deveria ser. Assim, poderia ser melhor.

O Entrevistado F, também, conta com uma estrutura que é um recurso raro e difícil de imitar, pois a maturação do vinho espumante ocorre dentro de um túnel de trem abandonado que mantém temperatura constante de modo natural. Ademais, a Entrevistada C destaca um recurso que também se refere a estrutura da empresa, mas que é voltado para a parte ambiental, pois ela moldou a estrutura para atender um requisito ambiental. Esse requisito ambiental se configura como a correta destinação do resíduo gerado pela produção de vinhos, o qual a Entrevistada C considera ser raro e, também, custoso de implantar:

[...] mas tem uma coisa aqui nos recursos físicos que você não tem aqui que eu considero importante nos dias de hoje, que é a parte ambiental, [...] eu estou numa região de manancial, [...], então eu tive que fazer um processo de forma que o resíduo de lavagem, porque a vinícola não tem lixo, resíduo, não tem nada tóxico, né? Mas o resíduo, eu tive que fazer um sistema fechado, onde eu utilizo a própria água e a água volta. Então, eu acho que essas são coisas que não se mostram muito em vinícolas, quando eu visitei vinícolas nunca ninguém mostra o que eles fazem com o resíduo e tal. Eu acho que isso é um, esse é um, é uma coisa que é custosa, é complicada de ter, e eu acho que ela é importante.

A estrutura física de uma vinícola, além de tratar do processo produtivo, também pode envolver roteiros de enoturismo. Enoturismo, no Paraná, foi visto como uma prática essencial para as vinícolas de pequeno porte se manterem no mercado, principalmente, por ser um dos principais canais de distribuição final do vinho direto ao consumidor. Nas vinícolas estudadas, foi identificado que o enoturismo se trata de um recurso valioso, pois muitas vinícolas o usam para proporcionar a visibilidade de seus serviços. Sobre isso, o representante da VINOPAR confirma: “Então, você tem vinícolas que já são super equipadas e vinícolas que estão nesse processo de se equipar, mas usando do enoturismo como uma estratégia para ter visibilidade e para poder arrecadar para montar sua própria estrutura [...]”. Além disso, o enoturismo pode ser capaz de promover a consolidação da marca das vinícolas e proporcionar maior valor agregado, uma vez que os clientes passam a conhecer e valorizar o trabalho desempenhado.

A maior parte das vinícolas analisadas trabalham com enoturismo e todas elas possuem local de recepção de visitantes, com degustação de vinhos e espaço

gastronômico/restaurante e, também com visita aos parreirais e/ou instalações produtivas. Algumas possuem hotelaria, como no caso da Vinícola G, que usa a estrutura de restaurante e hotelaria como apoio na produção de uvas e vinhos finos. Ademais, a Vinícola F possui uma estrutura de enoturismo construída em uma antiga estação de trem. Todo o serviço de enoturismo ocorre dentro de um túnel, bem como a parte de maturação dos vinhos espumantes. Sobre a estrutura, o Entrevistado F declara que é um recurso raro e difícil de imitar: “ela tem uma estrutura, assim, extremamente, [...] bem elaborada, porque o mundo do vinho exige assim uma estrutura física bonita e a nossa [...] é bonita, porque está numa estação de trem. Aqui nós temos o restaurante, toda essa área verde, a limpeza, os jardins. Então, ela oferece um conforto, um visual típico”.

Sobre os *hardware e software*, alguns entrevistados afirmaram não possuir e outros que possuem os classificaram somente como valiosos. Os entrevistados que afirmaram não possuir o recurso, utilizam outras formas de controle da produção, como, por exemplo, planilhas eletrônicas, não dispondo de um *software* específico para a atividade vitivinícola em si. Os outros respondentes relataram fazer uso de *software* para controle de estoque, de produção, de vendas e, também, para registro de informações laboratoriais gerada pelos enólogos terceirizados. Todos os que fazem uso desse recurso físico declararam a sua importância para o processo produtivo, pois fornece melhor controle da atividade, mas não o reconhecem como raro ou custoso de imitar.

Referente a **localização geográfica**, os entrevistados relatam que, pode ter dois tipos importantes a se ressaltar para as vinícolas. O primeiro diz respeito à localização geográfica em termos de acesso ao local, e o outro envolve as condições de microclima essenciais para o cultivo de uvas. Sobre o primeiro tipo de localização, muitos entrevistados ressaltam a questão da vinícola estar localizada em vias de fácil acesso, perto de rodovias, grandes centros urbanos ou, então, possuir pouca estrada de chão a percorrer. Essa afirmação pode ser visualizada na fala da Entrevistada D: “Eu acho que, no nosso caso específico, ela é muito valiosa e mais difícil de ser imitada né, porque nós estamos a 27 km de uma capital com 4 milhões de habitantes e com uma paisagem rural, [...] e acesso por rodovia duplicada, internet e tudo [...]”.

O segundo tipo de localização geográfica é mais voltado para as vinícolas e fornecedores que produzem a uva fina na propriedade, pois está relacionado ao microclima da região, que necessita ter condições ideais para o cultivo de parreirais. Cabe ressaltar que a

questão da localização geográfica está muito ligada também ao *terroir*. Dessa forma, para todos os entrevistados, o segundo tipo de localização é o mais importante para a produção de uvas. Muitos entrevistados afirmaram estudar por anos o clima da região antes de instalar um parreiral de uvas finas, um exemplo é a Vinícola G. Essa vinícola, por causa da localização, trabalha com poda dupla e colheita de inverno e é o único exemplo no Paraná que emprega essa modalidade. O Entrevistado A também relata a questão do *terroir* e a sua estreita ligação com a localização da vinícola:

O solo de montanha nosso aqui é um solo rochoso, pedregoso que é um solo propício para o cultivo da uva e do vinho. Tanto é que ela se adaptou muito bem aqui no nosso solo e estamos aí a quantos anos na atividade. [...] O território traz as características de solo, de clima, de manejo que nós praticamos. É uma característica própria nossa, né. Então, é um diferencial. Um vinho produzido aqui, jamais vai ser igual um vinho produzido na serra catarinense.

Além disso, o Entrevistado F conta com uma localização privilegiada em termos de atendimento ao público para enoturismo, pois está instalada dentro da Mata Atlântica e toda a estrutura enoturística da empresa é montada dentro de um túnel desativado, tornando-se algo que atrai muitos visitantes. Sobre a Vinícola F, o representante da VINOPAR comenta: “[...] tem uma beleza cênica, tem uma localização privilegiada [...] é um caso único no mundo, né. Em que um túnel ferroviário abandonado é transformado numa cave de maturação de espumante, por exemplo”.

Outro recurso físico, levantado junto aos entrevistados, foi o **acesso a matéria-prima**, pois isso pode representar uma vantagem competitiva, como descrito por Barney e Hesterly (2017). Para isso, nesse estudo, a uva foi considerada a matéria principal da produção do vinho, apesar de existirem outras matérias primas para produzir um vinho, como garrafas, rolhas e rótulos, por exemplo. Dessa forma, as vinícolas que produzem internamente a uva possuem um acesso privilegiado à matéria prima, por terem controle de todo o processo e por terem construído um *terroir* próprio, que é muito prezado por causa da tradição vitivinícola.

Apesar das vantagens e desvantagens incluídas nesse processo, os entrevistados que relataram o acesso a matéria prima como recurso estratégico são aqueles que possuem parreiral próprio. Entretanto, as vinícolas que não possuem parreiral próprio buscam contornar essa situação, estabelecendo relações e parcerias com fornecedores de uvas que sejam confiáveis. Além disso, ainda que o acesso à matéria prima fosse mais voltado para entender a relação de fornecimento das uvas, alguns entrevistados também citaram a questão da garrafa, da rolha e do rótulo que, também, são essenciais para produzir vinho. O Entrevistado H

afirma que fornecedores de garrafas de vidro são poucos no mercado e que o mesmo ocorre com o fornecimento de rolhas. No mesmo sentido, o Entrevistado G relata:

[...] a matéria prima não é só a uva, é a garrafa, [...] então, você tem que ter um fornecedor de garrafa de vidro, hoje é raro. Essa daqui não foi o caso, mas essa aqui foi o caso, nós reciclamos garrafas, foi para reciclar. Então, você tem que ter um bom fornecedor de rolha, tem que ter uma rolha boa né, não é aquela rolha, é, compactada [...].

No que diz respeito aos **vinhos fabricados**, produzidos e engarrafados por uma vinícola, muitos entrevistados informaram que esse recurso é apenas valioso. Todavia, para as Vinícolas D e E, os vinhos fabricados envolvem outros elementos que o fazem possuir características de raridade. Por exemplo, para a Vinícola D, a marca agrega valor ao vinho final:

Se for o produto concreto, não. Você poderia imitar através, inclusive por outros formatos de negócio, que seria comprar vinhos prontos. Se for pensar no produto final com a marca agregada, aí ele é muito difícil de imitar, porque já tem todo um conceito formado no mercado, que vem sendo trabalhado a doze anos, né, consolidado já, né. Esse patrimônio material da marca, [...], ele é bem significativo.

Para a Vinícola E, a raridade do recurso provém de premiações, da história e, também, da imagem da vinícola. Sobre isso, o Entrevistado E exemplifica: “[...] aqui a linha de vinhos é algo bem valioso, as premiações que a vinícola foi adquirindo historicamente, construir essa imagem né, para alguns vinhos. Então, é bastante importante, é raro, não é tão simples [...]”.

O quadro 21 apresenta os tipos de recursos físicos encontrados nas vinícolas, considerando os entrevistados que os possuem.

**Quadro 21 - Tipos de recursos físicos e o seu potencial competitivo encontrado em cada entrevistado**

Recursos físicos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Tecnologia (máquinas e equipamentos modernos) para plantação da uva	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	F	-
Tecnologia (máquinas e equipamentos modernos) para fabricação do vinho	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F3	-	-
Estrutura física para fabricação da uva e/ou produção do vinho	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	C/ E/ F/ I/ F1/ F2	C/ F/ F1/ F2
Estrutura de enoturismo	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F3	F	F
Hardware e Software eficientes	A/ B/ C/ E/ F/ H/ F2/ F3	-	-

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 21.

<b>Localização geográfica privilegiada</b>	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F2/ F3	A/ E/ F/ G/ H/ F2	A/ E/ F/ G/ F2
<b>Acesso a matéria-prima privilegiado</b>	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I	A/ C/ D/ G/ I	C/ D
<b>Vinhos fabricados</b>	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I	D/ E	D/ E

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Foi identificado que os entrevistados analisados possuem vários recursos físicos com potencial de alcançar vantagem competitiva. Dentre os recursos físicos estratégicos localizados, os que mais se destacam são: a estrutura física para a produção de uvas e/ou vinhos finos e a localização geográfica. Esses dois recursos estão interligados, pois uma estrutura física também depende de uma boa localização geográfica. Cabe ressaltar que, a estrutura é um recurso ainda mais estratégico para as vinícolas que produzem suas próprias uvas, pois necessitam de grandes investimentos para realizar o cultivo de parreirais. Essas vinícolas também necessitam de um espaço amplo para posicionar os equipamentos para o processo produtivo do vinho. A localização geográfica também foi considerada um dos principais recursos estratégicos, pois envolve a questão do *terroir*, mas também está condicionada ao local onde a vinícola está posicionada, em termos de via de acesso.

O acesso a matéria prima, por sua vez, também é considerado estratégico, principalmente, nas vinícolas que produzem uvas próprias. Dessa forma, observou-se que, alguns desses recursos físicos estratégicos, como a localização, foram adquiridos graças ao pioneirismo das vinícolas, como ocorre no caso da Vinícola A e da Vinícola E. No entanto, a localização também está relacionada a condições históricas únicas, no que diz respeito à trajetória que levaram os agentes a encontrar locais adequados para a implantação de parreirais, como no caso da Vinícola G. Isso vai ao encontro do tratado na literatura sobre a inimitabilidade de um recurso, que está estritamente relacionada com condições históricas únicas e pioneirismo (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; PETERAF, 1993). Além disso, ainda sobre os recursos físicos estratégicos, a imperfeita imobilidade pode estar relacionada à localização, acesso a matéria prima ou tecnologia, uma vez que pode ser difícil para outro concorrente conseguir um recurso semelhante, ou então pode levar o mesmo a ter altos investimentos, gerando assim, barreiras à competição *ex ante* e *ex post* (PETERAF, 1993).

Por fim, a estrutura de enoturismo foi constatada como estratégica apenas para a Vinícola F, por consistir em uma estrutura custosa de imitar. Sobre os vinhos fabricados, as vinícolas que o classificaram como estratégico o fizeram, pois os vinhos elaborados estão associados a marca, a reputação e a história da vinícola. Dessa forma, apesar da marca e da reputação serem recursos organizacionais, os entrevistados não conseguiram desassociar elementos tão importantes que compõem seu produto final.

### 5.3.3 Recursos Organizacionais

Os recursos organizacionais referem-se a todos os processos, sistemas, relações e aspectos voltados à cultura e reputação da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2017; TAVARES, *et al.*, 2017). Desse modo, foram identificados como recursos organizacionais os sistemas de planejamento e controle, pesquisa e desenvolvimento, bem como os aspectos que envolvem a cultura e reputação das vinícolas e seus fornecedores.

Sobre **sistemas de planejamento envolvendo a produção de uvas**, uma parte dos entrevistados afirmou não utilizar nenhum tipo de planejamento, enquanto a outra parte informou usar, enxergando esse recurso apenas como valioso. Entre os motivos para não usar sistema de planejamento na produção das uvas, os entrevistados ressaltam o fato da videira ser uma planta perene, ou seja, uma vez plantada ela sempre vai produzir na mesma safra, todo o ano, sem interrupções, não necessitando assim de um planejamento contínuo. No entanto, para os outros entrevistados, o sistema de planejamento é necessário para acompanhar o desenvolvimento da uva, sendo retratado como recurso valioso. Sobre isso, a Entrevistada C explica:

[...] como a uva é uma planta perene [...] uma vez formado o seu parreiral, ele tem potencial para te dar um retorno, né? E aí, vai depender de como você também devolve a ele, né, em termos de fertilizantes foliares, o que você faz para ele ter um bom desempenho, os controles que tem. Então, o planejamento sobre a produção da uva não é custoso de imitar, não é raro, mas ele é valioso [...].

Com essa fala, pode-se perceber que existe o planejamento da produção das uvas, mas por essa característica de perenidade da videira, os esforços estão mais voltados para desenvolver sistemas de controle para a manutenção do parreiral.

O **planejamento da produção de vinhos** depende exclusivamente da uva, ou seja, segundo a Entrevistada B e o Entrevistado F, todo o planejamento de fabricação do vinho está

condicionado ao cultivo das uvas e a entrega dos mesmos na vinícola pelos seus fornecedores. Para a Vinícola B, já é planejado um ano antes os tipos de vinhos que serão elaborados na próxima safra para que possam realizar contrato de compra com o fornecedor escolhido. Ademais, sobre o recurso de planejamento, tanto da uva quanto do vinho, a Entrevistada D vê esse recurso como valioso, raro e difícil de imitar, pois foi desenvolvido internamente, de acordo com a realidade da vinícola:

[...] a gente desenvolveu internamente, tanto para produção de uva quanto para a produção de vinho, planilhas de processos individuais de manejo e produção nossos, adequados a nossa realidade, as nossas uvas, nossa forma de condução, aos processos utilizados para cada um dos nossos vinhos né. Isso é bastante difícil de imitar [...].

Quanto ao **sistema de controle, envolvendo a produção de uvas e de vinhos**, a maior parte dos entrevistados possui e declara se tratar de um recurso valioso no setor. O controle sobre a produção de uvas é mais fácil, pois, segundo a Entrevistada C, envolve podas, tratos culturais e a colheita do parreiral. Já, na produção de vinho fino, o controle dentro da indústria deve ser maior. De acordo com o Entrevistado A, o controle é algo obrigatório exigido pelo Ministério da Agricultura:

Isso está tudo dentro lá do caderninho de especificações técnicas, né, do Faz Alimento Seguro. A gente faz tudo com controle né, desde o dia da pulverização, quanto daí no final lá, tal data que colheu, quanto colheu, e aí na vinícola, daí entra a parte interna, né? Fermentou tal dia, foi feita a trasfega para tal piso [...], lá saiu x garrafas, então o controle tem que ter né, tanto é que é feita a rastreabilidade do produto [...].

A Vinícola C e D alegaram ter um pouco mais de dificuldade na parte de controle dos vinhos por se tratarem de vinícolas pequenas. Os fornecedores, por sua vez, afirmaram que as vinícolas que compram suas uvas possuem controle sobre a produção do vinho. O Fornecedor 3 (que produz e vende o vinho para a Vinícola H engarrafar) também relatou possuir sistemas de controle para o vinho. Além disso, os entrevistados destacaram o papel dos laboratórios, aliados à *expertise* de enólogos, para analisar o controle de qualidade dos vinhos. Logo, a maior parte das vinícolas possui profissionais que prestam esse serviço, sem estarem integrados à empresa.

No que diz respeito à **Pesquisa e desenvolvimento**, esse foi um recurso destacado apenas pela Entrevistada D. Para ela, o investimento em pesquisa e desenvolvimento é um recurso que pode ser classificado como valioso, raro e custoso de imitar, que, a longo prazo,

pode fornecer maior valor agregado e vantagem competitiva para a empresa, por ser um recurso não explorado por outros concorrentes. Segundo ela:

[...] nós investimos muito no projeto de desenvolvimento e pesquisa, tanto internamente, quanto com parceiros, né? E, isso eu acho que é um recurso extremamente valioso e muito difícil de imitar, né? Então, através de programas com universidades federais, com outras empresas privadas, com outros parceiros que cultivam uva e que tenham vontade de desenvolver plantio e se tornar nossos fornecedores no futuro, né? Então, essa parte de desenvolvimento em pesquisa, inclusive, eu acho que é um grande diferencial, porque eu acho que a nossa é a única vinícola do Paraná que tem esse volume de investimento.

A entrevistada D, também, afirma que esse recurso traz muitos benefícios para a empresa, como: “custos menores, por exemplo, de produção de uva, melhorias de qualidade no insumo final. Daí, tem os que não são tão palpáveis, que são, pensando no futuro né, desenvolvimento de novos parceiros que forneçam para nós, e valor agregado através de técnicas sustentáveis, ecologicamente, ambientalmente corretas”. Com isso, a vinícola consegue um maior valor agregado para a sua marca, pois se envolve com constantes melhorias e diferenciação perante o mercado, que pode agregar, posteriormente, no longo prazo, retornos mais altos. Além disso, realizando parcerias de pesquisa e estudo com outros produtores rurais e empresas, no futuro eles podem se tornar parceiros ou fornecedores de insumos para a Vinícola D.

Com relação à **cultura e reputação** da empresa, todos os entrevistados listaram esses recursos como extremamente valiosos e, a maior parte deles, admitem se tratar de recursos raros e difíceis de imitar. Cada organização possui uma cultura própria e única que vai ditar a forma como a vinícola vai tratar os seus processos produtivos e operacionais, assim como trazido na literatura por Wright, McMahan e McWilliams (1994) sobre cultura. Além disso, é a cultura que auxilia as vinícolas e os fornecedores firmarem a sua reputação. Dessa forma, a cultura e a reputação estão intimamente interligadas. No que tange à cultura, foi observado que, por se tratar de empresas estritamente familiares e pequenas, a cultura que permeia as vinícolas provém dos valores do proprietário. A questão do *terroir* também é algo importante a se destacar, no que diz respeito a cultura e tradição das vinícolas. A vinícola A, por exemplo, tem uma cultura de produção de vinhos que carrega gerações. Segundo o Entrevistado A, a família dele foi a primeira a chegar e implantar uma vinícola, na cidade onde está localizado e, a partir disso, a região passou a ser uma das mais conhecidas e tradicionais no estado em produção de vinhos:

[...] é tudo uma história, né, sou suspeito de falar né, porque a gente tá numa localização que a gente construiu. A nossa família construiu tudo isso, né, a cidade, a história da uva e do vinho, [...]. Então, a história do vinho acaba envolvendo uma cidade inteira, né. Então, não tem como falar, né, sou suspeito, porque a gente faz parte da conquista do local, da cidade.

O mesmo segue para a Vinícola E, que também possui uma cultura centenária que ajudou a moldar sua reputação na região que está instalada. Já, o restante das vinícolas são mais novas, contudo, também afirmam a questão da cultura como algo indispensável de se cultivar, com pensamento no longo prazo e, também, na reputação que querem transmitir ao consumidor e aos seus parceiros.

Seguindo essa mesma linha, os fornecedores 1 e 2 alegaram a importância de uma cultura sólida que reflete na reputação da vinícola. Segundo o Fornecedor 2, o mercado vitivinícola é muito fechado, e, normalmente, as vinícolas sabem da reputação dos fornecedores. Por isso, para manter a reputação, o mesmo trabalha com uvas de qualidade, buscando estabelecer parcerias duradouras com seus compradores. Assim, o quadro 22 apresenta os tipos de recursos organizacionais tratados neste tópico, de acordo com a posse das vinícolas e fornecedores sobre cada um deles.

**Quadro 22 - Tipos de recursos organizacionais e o potencial competitivo encontrado em cada entrevistado**

Recursos organizacionais	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Sistemas de planejamento sobre a produção da uva	A/ B/ C/ D/ E/ I/ F1/ F2	D	D
Sistemas de planejamento sobre a produção do vinho fino	A/ B/ C/ D/ E/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	D	D
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção da uva	A/ C/ D/ E/ G/ I/ F1/ F2/ F3	-	-
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção do vinho	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2/ F3	-	-
Pesquisa e desenvolvimento	D	D	D
Cultura da empresa	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	A/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2	A/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2
Reputação da empresa	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	A/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2	A/ C/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo.

Considerando o exposto, dentre os recursos assinalados como estratégicos, estão: sistemas de planejamento sobre a produção da uva e do vinho, pesquisa e desenvolvimento e

cultura e reputação. No caso do sistema de planejamento, a Vinícola D alega ser estratégico, por ter se desenvolvido de forma interna, ao longo do tempo e, de acordo com a necessidade da empresa. Assim, corroborando com a literatura, de acordo com Barney e Hesterly (2017), esse desenvolvimento interno do recurso pode gerar uma ambiguidade causal, onde os concorrentes não conseguem compreender, de forma total, como o recurso foi desenvolvido.

No que se refere a cultura e reputação, essas são consideradas estratégicas, pois são os recursos que estão mais ligados ao fator humano, envolvendo relações informais, como salientado por Wright, McMahan e McWilliams (1994). Além disso, isso vai ao encontro do discutido por Barney (1991) e Peteraf (1993), de que esses recursos estão ligados a condições históricas únicas, referentes ao *path dependence*, pois são recursos que foram desenvolvidos internamente e ao longo do tempo.

#### 5.3.4 Recursos Financeiros

Recursos financeiros são essenciais para qualquer setor de economia, inclusive para o setor de vinhos finos. Esses recursos dizem respeito a capacidade de investimento, crédito e/ou fontes de financiamento, fluxo de caixa, capital de giro e lucros. De forma geral, todo o fluxo financeiro de uma empresa pode ser considerado como recurso financeiro capaz de auxiliar na busca de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Pode-se descrever a cadeia de vinhos finos como um setor que exige altos investimentos para a implementação, seja do parreiral de uvas e/ou dos equipamentos para a produção de vinhos. Portanto, seus agentes necessitam de uma boa capacidade financeira para manter negócios na cadeia vitivinícola. Assim, a maioria dos entrevistados afirmou possuir **capacidade de investimentos**, sendo esse um recurso valioso no setor. Para muitos dos entrevistados, o investimento inicial em vinhos finos foi efetuado com recursos próprios ou provenientes de outros negócios. Dessa forma, o estudo conta com vinícolas tradicionais na produção de vinhos de mesa, provenientes de gerações que decidiram, posteriormente, investir em vinhos finos, mas também conta com alguns negócios novos, focados, estritamente, na produção de vinhos finos, em que os investimentos usados são provenientes de outros negócios ou de recursos próprios.

De forma geral, para o Entrevistado F, os indivíduos que investem no setor de vinhos finos já possuem um capital financeiro construído com outros tipos de negócios: “[...] no setor

da vitivinicultura [...] no ramo que eu te falei muita gente tem investido, geralmente, pessoas que tem um bom capital, ou particular, pessoal ou empresarial”. Sobre isso, o representante da VINOPAR corrobora:

[...] é que às vezes algumas sofrem um pouco com investimento, né? [...] para muitas, não é o negócio principal, né? [...] São pessoas que têm negócios em outras áreas, né? Pode prosperar, se você tem aqueles que toda vida dependera da viticultura e da venda dos seus vinhos e tem alguns que compartilham com outros cultivos agrícolas que são mais rentáveis ou com outros negócios externos à propriedade que não são vinho, né? Para justamente ter esse aporte financeiro para manter a vinícola em pé, né? [...].

Para os fornecedores 1 e 2, a capacidade de investimento, além de ser um recurso valioso, é um recurso raro e também custoso de imitar. Isso porque, para começar a investir na produção de uvas finas, primeiramente, o produtor já deve ter um bom capital reservado para a sua aplicação. É uma atividade que não tem retorno rápido, pois um parreiral de uvas estará pronto para colheita a partir de seu quarto ou quinto ano. O produtor rural tem que investir nos tratamentos culturais do parreiral até ele estar pronto para colher. Por causa disso, o Fornecedor 1 afirma que, por vezes, as iniciativas empreendedoras na cadeia do vinho provêm da paixão e do entusiasmo de seus empreendedores. Também, segundo o Fornecedor 1, para se ter rentabilidade recorrente, os produtores rurais trabalham com outras culturas. Portanto, isso traz barreiras de custo para a atuação no setor, principalmente, para novos entrantes no mercado que talvez não possuam uma capacidade de investimento tão grande para aplicação inicial. Dessa forma, quem possui acesso a esse recurso no setor, pode ter uma vantagem competitiva custosa de adquirir.

Sobre **créditos e fontes de financiamento**, a maior parte dos entrevistados afirmaram a utilização desses recursos, seja atualmente ou então no passado para implantar a vinícola. Esse recurso, para os entrevistados, é valioso, pois a produção de vinhos finos trata-se de um setor em que o investimento inicial é alto e o retorno desse investimento ocorre no longo prazo. Mesmo os entrevistados que utilizam recursos próprios no início do negócio recorrem a crédito e/ou financiamentos para conseguir se manter, até receber o retorno do investimento aplicado. Diante disso, a Entrevistada C relata: “[...] ele é valioso sim, porque se ele não existisse, a gente não conseguiria adquirir, às vezes, alguns insumos que a gente precisa para o desenvolvimento dos processos”.

Além de ser valioso, os entrevistados A e D afirmaram que as fontes de financiamento podem ser classificadas como raras. Nesse caso, esse recurso se tornou estratégico para as

vinícolas que possuem plantação de uvas, pois é um diferencial frente às outras vinícolas que não detém esse recurso. O Entrevistado A relata que realizou financiamento por meio de uma linha do banco de fomento do Paraná, que não está disponível para todos que atuam nesse setor:

[...] é, na questão da viticultura, o governo do estado, a gente é parceiro, ele que tá fazendo o REVITIS Paraná, e a gente é parceiro como indústria, né? Então ele nos disponibilizou essa linha específica, para nós que somos parceiros do programa, né? Então, eu acredito que, não é para todo mundo que tem esse financiamento a juros subsidiados, então é um diferencial que veio ajudar a alavancar também.

A Entrevistada D também afirma que se trata de um recurso raro, principalmente, na parte do processo de produção do vinho fino: "não temos muitas fontes de financiamento e, quando temos, é, normalmente, na parte de produção de uvas, através do crédito rural, programas governamentais e que, mesmo tendo um crédito ligeiramente subsidiado, ainda assim, é bastante custoso porque demora o retorno". De forma geral, a Entrevistada D cita que, a raridade na questão das fontes de financiamento está presente, especialmente, na parte produtiva do vinho fino, ou seja, na indústria, pois não tem financiamentos, incentivos ou subsídios destinados para isso. Todavia, também tem poucos recursos voltados para a viticultura.

A resposta empregada pela Entrevistada D, também afirma a questão do investimento de longo prazo existente no setor e a dificuldade de medir quando ocorrerá o retorno do investimento. Sobre o Revitis, o único entrevistado que falou sobre a linha de crédito promovida pelo projeto do governo do estado foi a vinícola A. Dessa forma, não foi possível identificar até que ponto o programa está presente de forma financeira no setor. No entanto, de acordo com o representante da VINOPAR, a ideia do Revitis é proporcionar mais subsídios, essencialmente, para os produtores rurais:

A ideia do Revitis é ter créditos para os produtores rurais, né, justamente por saber que, as vinícolas em si têm grana para investir, mas os produtores de uva, que são os atores mais frágeis economicamente na cadeia, o Revitis, um dos objetivos é conseguir que o estado libere linha de crédito específica para a vitivinicultura.

Sobre o **fluxo de caixa, capital de giro e lucro**, os entrevistados afirmaram ser de cunho estratégico, uma vez que auxiliam no funcionamento da empresa. Logo, todos os entrevistados classificaram esse recurso como valioso, pois toda a organização necessita de fluxo de caixa, capital de giro e lucros para funcionar. O Entrevistado H exemplifica: "capital de giro é valioso, um fluxo de caixa, tudo isso aí é importante. É a solidez que vai te manter

no mercado ou não”. Todavia, para alguns entrevistados, esses recursos financeiros podem ser considerados raros, por causa da dificuldade de se obter e, mais precisamente, de manter um bom fluxo de caixa, um capital de giro sólido e lucros constantes. A respeito da raridade desses recursos financeiros, o Entrevistado I e o Fornecedor 2 comenta que o capital de giro é o mais difícil de manter. A entrevistada C, por sua vez, expõe a demora até a vinícola conseguir se manter com sua própria receita:

A vinícola, quando nós iniciamos, a gente pegou e a gente fez todos os investimentos com os nossos próprios recursos [...] então nós investimos, nós começamos e aí a vinícola foi andando e tal, e ela demorou para equilibrar, né? Então assim, a gente começou as vendas em 2014, praticamente, antes disso, a gente nunca vendeu. A gente só doava para os amigos, para as pessoas irem conhecendo [...] e a gente conseguiu ter, vamos dizer assim, equilíbrio de contas, somente lá por 2019, 18, 19, então, até 2018, 2019, a gente ainda tinha que aportar recursos próprios nossos, das pessoas físicas para o capital de giro, fluxo de caixa da empresa. A partir de 2018, 2019, nós, então, conseguimos equilibrar e passamos a ter lucro. É um lucro baixo que não nos possibilita altos financiamentos, né, mas a gente, assim, às dívidas que a gente tem hoje de financiamento, a gente consegue pagá-las [...].

Sobre os recursos financeiros, de forma geral, o Entrevistado I relata: “[...] demanda um capital de giro alto e você tem que financiar todo ciclo de cultivo, produção do vinho, comercialização e isso pode demorar 2 anos, tá? [...]. Então, a lucratividade é boa do vinho fino, mas demanda muito capital de giro [...]”. O Entrevistado I também relata que, ele como produtor de uvas finas no Paraná, vê que existe uma dificuldade financeira para expandir o setor, pois o governo ainda não incentiva o desenvolvimento dessa atividade com linhas de crédito. Além disso, informa que, muitas vinícolas do Paraná, compram uvas do Rio Grande do Sul não só pelo aspecto climático, mas também porque lá as uvas são mais baratas, pois o governo tabela o seu preço.

De forma geral, os recursos financeiros na cadeia de vinhos finos no Paraná são todos estratégicos e capazes de contribuir para a vantagem competitiva do setor, como pode ser visto pelo Quadro 23. Esse quadro apresenta os tipos específicos de recursos financeiros, mostrando as vinícolas que os possuem. Os recursos são retratados, na sua maioria, como valiosos e raros, sendo que apenas a capacidade de investimentos foi apontada por alguns entrevistados como difíceis de imitar.

**Quadro 23 - Tipos de recursos financeiro e o seu potencial competitivo encontrado em cada entrevistado**

Recursos financeiros	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
----------------------	----------	-------	--------------------

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 23.

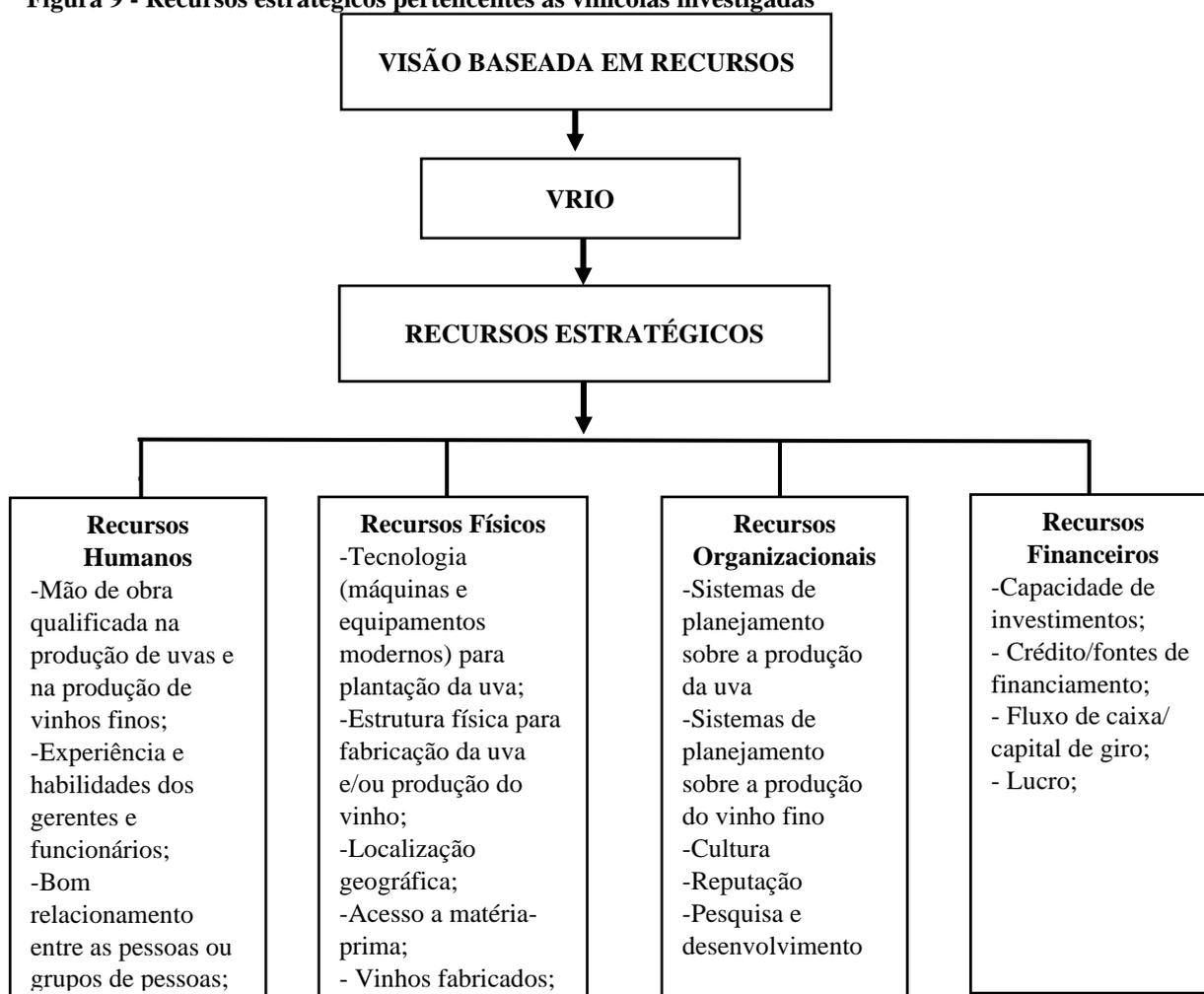
<b>Capacidades de investimentos</b>	A/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	F1/ F2	F1/ F2
<b>Crédito/fontes de financiamento</b>	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F3	A/ D	-
<b>Fluxo de caixa/ capital de giro</b>	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	C/ I/ F1/ F2	-
<b>Lucro</b>	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	C/ D/ I/ F1/ F2	-

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Portanto, conclui-se que o setor de vinhos finos é caracterizado por altos investimentos iniciais, em que os entrevistados com capacidade de investimento detêm vantagem competitiva frente aos concorrentes. Aliado a isso, existem poucas, ou até mesmo, inexistentes linhas de crédito e financiamento para o desenvolvimento de atividades específicas à produção de vinhos finos, sendo necessário recorrer a outros tipos de linhas de crédito e financiamento. Ademais, foi observado que o fluxo de caixa, o capital de giro e os lucros são essenciais para as atividades, sendo o capital de giro o mais difícil de se manter, pois, dependendo do tipo de vinho fino a ser elaborado, existe a necessidade de maturação que pode perdurar por meses e, até mesmo anos, gerando custos de estoque.

Por fim, foi ponderado que todos os recursos financeiros utilizados no setor de vinhos finos são considerados estratégicos para os entrevistados, com capacidade de gerar vantagem competitiva, seja ela temporária ou sustentável. Assim, como descrito por Barney (1991), os entrevistados que possuem esses recursos estratégicos podem alcançar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, além de proporcionarem barreiras de custo de entrada para novos empreendedores, como já indicado por Peteraf (1993). Isso também vai ao encontro do discutido por Barney e Hesterly (2017) ao afirmarem que um recurso financeiro é fonte de vantagem competitiva quando é utilizado para criar e programar estratégias empresariais voltadas ao investimento. Considerando o discutido nesse tópico, a Figura 9 apresenta os tipos de recursos estratégicos identificados nas vinícolas pesquisadas.

**Figura 9 - Recursos estratégicos pertencentes às vinícolas investigadas**



**Fonte:** Elaborado pela autora, com base na pesquisa de campo.

A Figura 9 tem o objetivo de apresentar os tipos de recursos identificados em campo, na perspectiva do modelo VRIO, sobre a identificação dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. Cabe ressaltar que, como já apresentado, para esse estudo foram considerados, como estratégicos, os recursos que, são no mínimo raros e custosos de imitar.

### **5.3.5 Organização dos recursos estratégicos – VRIO**

Esse tópico é destinado a analisar como os recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros identificados estão organizados dentro das vinícolas analisadas. Para entender se um recurso está bem organizado na empresa, de acordo com o modelo VRIO, é necessário apurar três elementos: estrutura organizacional, sistemas de controle e remuneração (BARNEY; HESTERLY, 2017). Na estrutura organizacional é abordado o porte da empresa,

organograma, divisão de trabalho e a comunicação interna. Nos sistemas de controle são abordados tanto os controles formais, quanto os controles informais. Referente à remuneração é abordado como ela ocorre e se existem incentivos e benefícios salariais.

#### 5.3.5.1 Estrutura organizacional

No que diz respeito à estrutura organizacional, todas as vinícolas são empresas familiares, com porte de pequeno a médio. As vinícolas com porte pequeno, em sua maioria possuem vinhedos próprios ou compram uvas de terceiros, e todas possuem roteiros de enoturismo e produção própria de vinhos. As vinícolas de porte médio possuem características semelhantes às empresas de pequeno porte, mas, por causa do tamanho, recorrem de forma mais frequente a fornecedores externos.

Pela fala dos entrevistados foi observado que todas as vinícolas apresentam estrutura organizacional centralizada na figura do proprietário, pois, muitas vezes, são poucos funcionários ou, até mesmo, somente membros da família. Sobre isso, a Entrevistada D explica: “A vinícola, a maneira como ela foi formatada é bastante centralizada, né, porque? É uma empresa familiar, que foi criada por iniciativa minha e com poucos funcionários. Então, necessariamente, acaba sendo centralizado, porque são poucas pessoas para distribuir as funções né”. A Vinícola E possui porte médio e uma estrutura centralizada, no entanto, está buscando se tornar mais flexível. Assim, todas as vinícolas foram consideradas centralizadas, contudo, algumas possuem esforços para tentar ser mais flexíveis. Isso é visível nas empresas de porte médio.

Sobre a distribuição de encargos e funções, todas as empresas informaram possuir uma divisão de atividades bem definida, seja entre os membros da família ou entre os funcionários. Sobre isso, o Entrevistado E relata as funções dos funcionários e os setores da vinícolas:

A gente tem né, os membros da família que administram e aí um cuida da parte mais burocrática, o outro da parte mais da produção, da enologia [...] mas aí, depois, abaixo disso, você tem as pessoas, [...], têm bastante liberdade né, por exemplo, o *sommelier* faz a parte de turismo, de atendimento, de organização [...] parte comercial tem lá a responsável do setor e ela né, vai decidindo ali os manejos, promoções, acesso a clientes, [...] aí a equipe de produção, tem o chefe da produção também tem bastante autonomia para trabalhar com a equipe.

Como a maior parte das vinícolas atua com a família, as atividades são divididas entre os familiares e, normalmente, possuem poucos funcionários contratados que atuam de acordo

com a descrição de seu cargo. Sobre isso a Entrevistada D relata “Eu acho que hoje ele é bem definido [...] quais são as funções de produção é, de organização geral, [...] a parte administrativo financeira, a parte operacional de cultivo, a parte de turismo [...] A empresa vai crescendo e, se começa a ter que especificar mais as funções, né”.

No caso dessa fala, a Entrevistada D informa que na empresa existe a necessidade de se especificar ainda mais as divisões das atividades, uma vez que a Vinícola D está buscando crescer. Ao contrário da Vinícola D, o Entrevistado G informa que não pretende crescer, mas sim manter a produção em pequena escala, sendo que um dos motivos presenciados foi a dificuldade de controlar uma empresa maior: “[...] o modelo de vinícola no mundo inteiro é desse tamanho não preciso mais do que isso, porque exige muito mais funcionário, fica grande demais, entendeu? Aí começa a ficar grande demais e eu já vi isso e não é bom”.

Ao perguntar sobre como ocorre a comunicação dentro das vinícolas, muitos dos entrevistados informaram que é satisfatório, no entanto ocorre de forma mais informal por se tratar de empresas, basicamente, familiares. Os entrevistados relataram realizar reuniões com espaçamento semanal ou mensal com os familiares ou funcionários, bem como afirmaram não possuir nenhum tipo de *software* para ajudar na gestão da comunicação. Como as vinícolas são pequenas, com poucas pessoas atuando nas atividades, o principal meio de comunicação é o “boca a boca”. Por fim, algumas vinícolas informaram que a comunicação ainda precisa melhorar dentro da empresa.

#### 5.3.5.2 Sistemas de controle formal e informal

Tratando-se de sistemas de controle, a finalidade foi entender como a vinícola controla seus processos administrativos e operacionais, envolvendo a elaboração do vinho e os recursos aderentes. Dessa forma, quando perguntado aos entrevistados das vinícolas, sobre sistema de controle, todas, sem exceção, afirmaram possuir controle de qualidade, de compras, de vendas, de produção, com *softwares* ou planilhas eletrônicas. Sobre controle de qualidade, as vinícolas fazem uso de laboratórios para analisar o vinho e testar a sua qualidade, como visto na fala da Entrevistada D: "Então nosso controle de qualidade dos produtos em si ele é feito através de análises externas, então nós mandamos os nossos vinhos para um laboratório de análise no Rio Grande do Sul". Portanto, a forma de realizar controle de qualidade de todas as vinícolas é feita por laboratórios, que prestam esse tipo de serviço.

Certificação não foi algo comum encontrado no setor. Apenas a Vinícola B afirmou ter certificações, sendo elas do MAPA, da TECPAR e também do SEBRAE. As demais afirmaram simplesmente seguir as orientações e normas do Ministério da Agricultura, como no caso da Vinícola C que informa: “não temos certificação, tá, mas a gente tem sim, a gente tem as boas práticas de fabricação estabelecidas dentro da vinícola e a gente tem todos os parâmetros exigidos pelo Ministério da Agricultura, então, é mais ou menos assim que a gente segue”. O Representante da VINOPAR também corrobora com essas informações ao dizer que as vinícolas realmente não têm certificação, sendo que, apenas algumas possuem o selo de qualidade no turismo fornecido pelo SEBRAE. Ainda sobre os sistemas de controle formais existentes nas vinícolas, todos os entrevistados afirmaram não possuir avaliação de desempenho. Muitos relataram dificuldade de implantar isso numa empresa que é de porte pequeno e estritamente familiar.

Sobre pesquisa de satisfação com clientes e pós-venda, apenas a Vinícola H informou realizar. Todos os outros entrevistados afirmaram que, de maneira formalizada, não possuem nenhum tipo de pesquisa de satisfação. O que foi relatado é que a Vinícola D realiza uma espécie de pesquisa de satisfação, porém de forma muito pontual: “Então nós temos é, pesquisas pontuais relativas a eventos, né, e esse é exatamente uma das áreas que eu quero reorganizar que é realmente de ter uma pesquisa de satisfação mais constante [...]”. Já a Vinícola E relatou não realizar pesquisa de satisfação, no entanto, informaram que fazem um acompanhamento com o cliente, caso ele queria ir novamente no estabelecimento ou adquirir algum produto da vinícola: “[...] a gente faz o contato sempre com os clientes que vêm aqui na sequência né, [...], então tem esse cadastro e tudo, mas a gente não faz pesquisa de satisfação propriamente dita”.

O restante das vinícolas afirmaram utilizar formas informais de controle para saber o que os clientes relatam sobre a sua experiência com o produto e com a vinícola. Nesse caso, muitos afirmaram utilizar ferramentas como *TripAdvisor* e o *Google* para ler e responder as avaliações enviadas. Essas ferramentas proporcionam para as vinícolas uma forma de conseguir interagir com seus clientes e também de receber *feedback* de forma gratuita, sem custo à vinícola. Além disso, alguns entrevistados informaram utilizar as ferramentas gratuitas de medição do *Instagram*, para monitorar como está o engajamento da rede social com os clientes e potenciais clientes.

Sobre os sistemas de controle informais, Barney e Hesterly (2017) informam que se trata da cultura e dos valores da empresa impregnados nos funcionários e nos processos administrativos e operacionais da organização. Assim, para as vinícolas, por se tratar de empresas familiares e pequenas, em sua maioria, muito dos valores existentes são os próprios valores que os proprietários do negócio têm e isso se torna a base da cultura da organização. Sobre isso, foi relatado pela Entrevistada C:

[...] olha a cultura e os valores da empresa [...] eu acho que impacta no sentido de que se você tem uma linha de pensamento e você tem o valor que você segue, sem dúvida, você vai ter um produto de estabilidade na sua empresa, de qualidade ou não, mas você vai ter uma coisa mais estável e você tem um controle melhor das coisas, [...]. Então, eu acho que, os valores da vida impactam sempre nos processos operacionais, produtivos, impactam o ganho ou não.

Outro ponto ressaltado pelos entrevistados, em entrevista, é referente à cultura e a estrutura da empresa. Por ser estritamente familiar e, em sua maior parte de pequeno porte, as decisões das vinícolas são tomadas de forma informal, sem ter estrutura de reporte. Sobre isso, o Entrevistado H expõe:

[...] então você tem uma empresa familiar, tem uma facilidade que é uma tomada de decisão rápida, na hora. Não tem burocracia, não tem nada que passa por departamento e também tem a dificuldade dela [...]. Tem uma facilidade para resolver e também tem uma dificuldade que todo mundo pode fazer tudo, entendeu? Não pode, mas pode. [...] empresa familiar é mais ou menos assim. Não tem lá, é aquele departamento, não tem aquela: “Ah eu vou reportar isso para isso, para isso e exportar para aquilo lá” Não, não! Você vê na hora ali, já algo ruim na hora, você toma decisão na hora entendeu?

Assim, para o Entrevistado H, por não possuir vários departamentos e setores, não existe tanta burocracia, podendo, dessa forma, tomar decisões mais rápidas. No entanto, também existe a questão da informalidade muito presente nos negócios da vinícola.

#### 5.3.5.3 Remuneração

A remuneração aborda questões que dizem respeito ao pagamento dos funcionários, incentivos salariais, tais como participação nos resultados, bônus e comissões, bem como questões referentes a benefícios. Para o modelo VRIO, isso é importante, pois é uma forma de recompensar os recursos humanos existentes dentro da organização, além de proporcionar formas de desenvolver esses recursos (BARNEY; HESTERLY, 2017). Assim, neste tópico foram analisadas questões referentes à remuneração dos funcionários, em termos de

pagamento relacionado ao mercado de trabalho do vinho; incentivos salariais e benefícios aos funcionários.

Seguindo essa linha, foi constatado que a maior parte das vinícolas realizam o pagamento dos seus funcionários com valores condizentes aos ofertados no setor de vinhos. Algumas vinícolas alegaram pagar acima do setor para conseguir reter mão de obra dentro da empresa, já que não tem tantos funcionários qualificados para trabalhar com a produção da uva e do vinho no Paraná.

Referente aos incentivos salariais, foi levantado junto às vinícolas questões envolvendo a participação nos resultados, bônus em metas e comissões de vendas. No que diz respeito à participação nos resultados, nenhum entrevistado afirmou realizar esse tipo de incentivo para com os seus funcionários, uma vez que, muitos ainda, estão pagando o período de investimento da vinícola. Ademais, alguns entrevistados afirmaram trabalhar com bônus quando os funcionários atingem as metas, principalmente, na área de vendas. Ademais, na área de vendas, as vinícolas se utilizam de salários variáveis, como comissões por vendas. No entanto, algumas vinícolas, por serem muito pequenas e também por constituir parte do seu modelo de negócio, vendem seus vinhos somente para clientes que visitam a vinícola. Isso ajuda a reduzir os custos com equipe de vendas ou representantes. Assim, segundo o Entrevistado G: “o lucro do vinho é todo da vinícola”.

Por fim, ao serem abordados os tipos de benefícios fornecidos pela vinícola, foram encontrados os seguintes: cesta básica, plano odontológico, alimentação na empresa, transporte, combustível, moradia, cursos, *internet*, dias de folga e venda de vinhos a preço de custo aos colaboradores. Foi observado que alguns desses benefícios, como moradia, internet e alimentação, foram oferecidos aos funcionários que moram no local onde a vinícola está instalada. Esses profissionais, além de realizar o seu trabalho, também cuidam da propriedade. Outros benefícios como alimentação na empresa, transporte e combustível, são oferecidos para os empregados que trabalham em vinícolas mais afastadas da cidade. De forma geral, todos esses benefícios são importantes para auxiliar e estimular o empregado a realizar o seu trabalho de forma condizente ao contrato de trabalho.

De forma geral, observou-se que as vinícolas investigadas possuem uma remuneração adequada aos seus funcionários, perante o setor de vinhos finos no Paraná, de acordo com respostas dadas pelos proprietários e gestores dessas vinícolas. Ademais, as vinícolas dispõem de alguns incentivos salariais, contudo não é tão desenvolvido. O motivo pode ser pelo perfil

de vinícolas encontradas no setor, que, em sua maioria, são empresas de pequeno porte e familiares, sendo, conseqüentemente, mais informais. Além disso, a maior parte das vinícolas dispõe de benefícios salariais para os seus funcionários, o que pode auxiliar a atrair bons profissionais, bem como reter os antigos. O quadro 24 apresenta, de forma resumida, a parte de organização de recursos, do VRIO, nas vinícolas estudadas.

**Quadro 24 - Resumo geral sobre a organização dos recursos segundo o Modelo VRIO**

<b>Organização dos recursos segundo o Modelo VRIO</b>	
<b>Estrutura organizacional</b>	
<b>Estrutura organizacional – organograma</b>	Empresas majoritariamente centralizadas e de cunho familiar.
<b>Distribuição das atividades</b>	-Atividades bem definidas entre os membros da família e funcionários; -Para os familiares, a divisão ocorre de maneira informal e, para os funcionários, é estabelecido o cargo mediante contrato de trabalho; -Quando existe necessidade, os funcionários contratados, e também os membros familiares, devem ajudar, mesmo não sendo sua função principal – flexibilidade no cargo, mas somente quando existe necessidade.
<b>Comunicação</b>	-Ocorre de forma satisfatória, contudo, informal, e por meio do “boca-a-boca”; -Algumas vinícolas alegaram a necessidade de melhoria e formalização da comunicação.
<b>Sistema de controle gerencial</b>	
<b>Sistemas de controle formal</b>	-Sistema de controle de compras, vendas e produção, com uso de softwares ou planilhas eletrônicas; -Controle de qualidade realizados por laboratórios de enologia especializados e normas propostas pelo Ministério da Agricultura; -Certificação: não é comum no setor, apenas uma vinícola possui; -Avaliação de desempenho: não foi encontrada nas vinícolas; -Pesquisa de satisfação com clientes: a maior parte das vinícolas não realizam, as que realizam, o fazem de modo informal; -Controle de pós-venda com clientes realizados por meio de sites de avaliação: <i>TripAdvisor, Google e Instagram;</i>
<b>Sistemas de controle informal</b>	-Cultura e valores familiares, provenientes do proprietário; -Cultura informal, familiar, voltada ao cliente; -Cultura menos burocrática, com tomada de decisões rápidas e centralizadas no gestor principal; -Por ser informal possuem dificuldade de manter e realizar processos estruturados entre os funcionários.
<b>Remuneração</b>	
<b>Remuneração referente ao mercado de vinhos</b>	-Remuneração de acordo com o setor, ou acima; -Citado como forma de manter o funcionário na empresa e engajado.

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 24.

<b>Incentivos</b>	-A maior parte das vinícolas entrevistadas não possui muitos incentivos; -Bônus com alcance de metas; -Setor de vendas com pagamento variável por comissão;
<b>Benefícios</b>	-Cesta básica; alimentação na empresa; transporte; combustível; moradia; plano odontológico; cursos; <i>internet</i> ; dias de folga; venda de vinhos a preço de custo.

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo e no modelo VRIO, de Barney e Hesterly (2017).

Considerando o modelo VRIO, proposto por Barney e Hesterly (2017), algumas considerações podem ser traçadas sobre a organização dos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros, de caráter estratégico, envolvendo a estrutura, sistemas de controle e remuneração, presentes nas vinícolas.

No que se refere à estrutura organizacional, observou-se a forma como ela organiza, notadamente, os recursos humanos e organizacionais estratégicos para as vinícolas. Para os recursos humanos das vinícolas, foi observado que, apesar da maior parte delas serem empresas centralizadas e familiares, os funcionários conseguem ter seus cargos e funções bem definidos. Além disso, foi visto que, por serem, majoritariamente, vinícolas pequenas, exige-se dos funcionários a aprendizagem de diversas habilidades dentro das etapas do processo produtivo do vinho fino. Ademais, o pequeno porte e a estrutura centralizada no proprietário da vinícola faz com que a experiência e as habilidades dos gerentes se tornem importantes para garantir a sobrevivência da vinícola. Aliado a isso, o fato da estrutura possibilitar que a comunicação ocorra de maneira mais informal corrobora com o desenvolvimento interno do bom relacionamento entre os profissionais das vinícolas.

No que tange a estrutura para os recursos organizacionais, observou-se que a cultura pode-se beneficiar das relações informais existentes nas vinícolas para se propagar entre os funcionários de forma mais rápida. Por outro lado, a informalidade na comunicação, envolvendo os aspectos operacionais e administrativos, impede as vinícolas de medir ou avaliar se todos os funcionários estão aderidos à cultura da empresa. Além disso, a centralização da estrutura também traz uma reputação e cultura muito centradas na figura do proprietário.

Já os sistemas de controle têm um papel essencial na organização dos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros estratégicos. Sobre os recursos humanos, pode-se observar que os funcionários exercem de forma mais clara o seu trabalho, porque

existem sistemas de controle em todos os processos produtivos. Além disso, por se tratar de vinícolas pequenas, a comunicação entre os funcionários, sobre os processos, ocorre de forma muito mais rápida e menos burocrática do que em empresas maiores. Verificou-se que a falta de uma avaliação de desempenho, em todas as vinícolas, possui relação direta com o fato de serem de pequeno porte, sem contar nos gastos incorporados, caso essa prática fosse adotada. Contudo, destaca-se que essa prática poderia ajudar as vinícolas a analisarem de forma mais clara o desempenho de cada funcionário nos processos produtivos e operacionais. Aliado a isso, os sistemas de controle informal, como a cultura e os valores, beneficiam-se da comunicação informal existente entre os funcionários. Além disso, verificou-se que o bom relacionamento entre os profissionais dentro das vinícolas está intimamente ligado aos sistemas de controle informais existentes.

Sobre os recursos físicos, constatou-se que os sistemas de controle dispostos nas vinícolas auxiliam na organização da estrutura física existente, tanto para a produção de uvas quanto para a vinificação. Aliado a isso, os sistemas de controle também permitem controlar a compra de uvas e insumos de produção nas vinícolas, bem como a vendas de vinhos, posteriormente. Identificou-se, também, que o controle de qualidade realizado por laboratórios permite uma qualidade e confiabilidade maior dos vinhos fabricados.

Com relação aos recursos organizacionais, os sistemas de controle dispostos nas vinícolas proporcionam uma melhor coordenação dos processos referentes ao planejamento da produção das uvas e dos vinhos, bem como auxilia no seu controle. Além disso, os sistemas informais de controle promovem a disseminação da cultura e, conseqüentemente, da reputação da vinícola no mercado, diante de seus clientes e fornecedores.

No que diz respeito aos recursos financeiros, os sistemas de controle permitem às vinícolas uma visão mais clara dos investimentos e gastos realizados em cada etapa do processo produtivo. Com os sistemas de controle implementados, as vinícolas conseguem controlar seu fluxo de caixa, capital de giro e lucros, para melhor realizar seus investimentos. No mais, percebeu-se que, em se tratando de sistemas de controle, as vinícolas conseguem organizar seus recursos. Nesse caso, a ressalva recai sobre a avaliação de desempenho, que poderia direcionar de forma mais clara os investimentos realizados. Além disso, a pesquisa de satisfação com clientes poderia ser empregada pelas vinícolas e tratada como uma ferramenta para apontar pontos de melhorias a serem trabalhados, de modo a direcionar investimentos futuros.

Por fim, a remuneração tem um papel essencial, notadamente, na organização dos recursos humanos. Assim, a remuneração dentro das vinícolas se apresenta como uma forma de engajar os recursos humanos existentes por meio de pagamentos, incentivos salariais e benefícios. Dessa forma, verificou-se que as vinícolas dispõem de um sistema de pagamento relativamente condizente com o mercado de vinhos. Inclusive, algumas vinícolas alegaram pagar salário superior ao oferecido no mercado, para conseguir reter mão de obra qualificada que, normalmente, não é fácil de encontrar no Paraná.

No que envolve os incentivos salariais, percebe-se que as vinícolas, em geral, não estão tão bem organizadas. Poucas vinícolas realizam o pagamento de bônus aos seus funcionários, relativo ao cumprimento de metas, apesar de algumas o fazerem no setor de vendas, normalmente, na forma de comissão. No restante dos processos produtivos, não foi identificado pagamento de bônus. O fato dos incentivos salariais não estarem tão desenvolvidos nas vinícolas, pode estar relacionado ao porte pequeno das empresas. Além disso, o setor de vendas, em muitas vinícolas, é terceirizado, dessa forma, essas vinícolas nem apresentam ou cogitam a implementação de incentivos salariais.

Ainda sobre a remuneração, foi observado que os benefícios salariais estão presentes na organização dos recursos humanos das vinícolas. Esses benefícios são importantes, pois, muitas vezes, os funcionários das vinícolas residem dentro da propriedade. Isso foi observado em vinícolas que, normalmente, tem sua própria plantação de uvas. No mais, também foram observados benefícios em vinícolas que não possuem funcionários residentes em sua propriedade. Nesse caso, os benefícios são importantes para manter os trabalhadores engajados, mas também permitem condições de realizar o seu trabalho.

#### 5.4 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RECURSOS ESTRATÉGICOS NAS VINÍCOLAS DE VINHO FINO DO PARANÁ

A partir do olhar para a cadeia dos vinhos finos, pertinente às estruturas de governança e aos recursos estratégicos, percebeu-se que ambos estão presentes e atuantes como elementos essenciais para a competitividade das vinícolas estudadas. Assim, com base nos dados primários, foi visto que existe uma relação entre os recursos estratégicos e as estruturas de governança empregadas pelas vinícolas de vinhos finos. Isso corrobora com a discussão de Argyres e Zenger (2012) e Perito *et al.* (2017) que afirmam a necessidade de conhecer o papel

que os recursos e capacidades desempenham na firma sem deixar de ressaltar as estruturas de governança encontradas. A análise, aqui explorada, foi realizada por tipo de recurso para delimitar melhor os recursos estratégicos encontrados e, também, para entender separadamente a implicação que esses recursos desempenham nas estruturas de governança e vice-versa.

Dentre os **recursos humanos** identificados como estratégicos no setor, estão: mão de obra qualificada na produção das uvas e dos vinhos, experiência e habilidades dos gerentes e funcionários e bom relacionamento entre pessoas e grupos de pessoas. Todos esses recursos humanos estratégicos, sinalizados pelos entrevistados, estão dispostos tanto nas vinícolas investigadas, como com os seus fornecedores. Além disso, muitos entrevistados relataram a importância da integração vertical para o desenvolvimento interno dos recursos humanos na produção do vinho fino, como, a mão de obra qualificada na produção de uvas e vinhos.

Desenvolver habilidades internamente foi necessário, pois, segundo a Entrevistada D, quando a vinícola se estabeleceu no Paraná não havia opções de fornecedores de uvas finas, muito menos produtores rurais capacitados para contratação. Assim, o caminho para essas vinícolas foi o desenvolvimento interno da competência de se trabalhar com as uvas, como mostra a Entrevistada C: “[...] então eu treino bastante o meu colaborador que faz toda a aplicação de fungicidas, todos os tratos culturais, roçada, para que ele possa executar da melhor forma possível [...]”. Isso vai ao encontro do conceito de *path dependence*, pois, como afirmado por Wright, McMahan e McWilliams (1994) e Barney e Hesterly (2017), as condições históricas únicas e a trajetória dessas vinícolas fizeram com que, dentro delas, se estabelecesse um ambiente de aprendizagem contínua, desenvolvendo habilidades únicas capazes de aumentar sua competitividade. Ademais, segundo Watanabe *et al.* (2016), a tradição das vinícolas, no cultivo de videiras, preza pela integração vertical da atividade de produção de uvas. Nota-se, assim, que com a integração vertical foi possível estabelecer um ambiente interno de desenvolvimento dos recursos, corroborando o discutido por Argyres e Zenger (2012).

No caso da mão de obra qualificada para a produção de vinhos, a relação entre a Vinícola D e a Vinícola I é um exemplo de parceria encontrada na cadeia. Assim, a prestação de serviço promovida pela Vinícola D para a Vinícola I, na elaboração dos vinhos finos, foi uma forma de compartilhar o conhecimento sobre esse processo produtivo e de trabalhar em parceria. Isso vai ao encontro do discutido por Augusto, Souza e Cário (2017), pois a

contratação pode ocorrer quando uma das partes não possui conhecimento técnico ou capacidade para realizar determinado processo produtivo. O mesmo foi observado na Vinícola G, que produz suas próprias uvas, mas utiliza a estrutura de terceiros para vinificar seus vinhos.

Diante dos recursos humanos estratégicos classificados como experiência e habilidades dos gerentes, foi visto que os entrevistados que citaram esse recurso como estratégico são aqueles que, em sua vinícola, possuem os proprietários com formação em enologia, como no caso das Vinícolas E e A. Dispor desse recurso internamente pode trazer uma vantagem competitiva frente às outras vinícolas que não dispõem desse recurso interno, como mostrado por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

No que tange a experiência e habilidade dos funcionários, todos os entrevistados relataram a dificuldade de encontrar profissionais capacitados no mercado de vinhos. Isso levou as empresas a desenvolver a habilidade dos funcionários, internamente, a partir de treinamentos e capacitação, modelando, assim, o trabalho dos funcionários com a identidade e necessidade da vinícola. Essa situação está de acordo com o proposto por Wright, McMahan e McWilliams (1994), ao afirmar que os recursos humanos são estratégicos, principalmente, pela capacidade cognitiva dos funcionários. Aliado a isso, Haseeb *et al.* (2019) ressaltam a qualificação e experiência dos recursos humanos como ferramentas para ter resultados de qualidade.

Os fornecedores 2 e 3 também observaram como estratégicos os recursos referentes à experiência e habilidades dos gerentes e funcionários. Da mesma forma que as vinícolas que consideram esses recursos como estratégicos tiveram que os desenvolver internamente, os fornecedores também relatam a dificuldade de encontrar profissionais capacitados no mercado, sendo o desenvolvimento interno dessas competências o caminho mais interessante a seguir. Assim, as respostas dos fornecedores entram em convergência com o relatado pelas vinícolas. A importância de ter esses recursos humanos estratégicos dentro das vinícolas e, também, dentro das empresas dos fornecedores pode gerar uma cooperação maior entre as partes e, conseqüentemente, gerar um produto com mais qualidade.

No que concerne ao bom relacionamento entre pessoas ou grupos, esse recurso está disposto apenas em algumas vinícolas entrevistadas. Foi visto que a principal característica que torna esse recurso valioso, raro e custoso de imitar é a ambigüidade causal e complexidade social que ele pode causar. Isso corrobora com Barney (1991) e Wright,

McMahon e McWilliams (1994), pois, com a ambiguidade causal e complexidade social, não é possível entender com clareza as razões que levam determinado recurso a ter vantagem competitiva, e, por isso mesmo, ela não pode ser transmitida para outras empresas. Isso também está relacionado diretamente com o conceito de *path dependence*, pois foi o convívio ao longo do tempo que desencadeou o desenvolvimento desse recurso. Isso corrobora com o discutido por Barney (1991), Fortes e Souza (2020), Peteraf (1993), Saes (2009) e Wright, McMahon e McWilliams (1991). Nesse caso, ter à disposição esses recursos de forma interna à vinícola é considerado de extrema importância para as vinícolas influenciando, mesmo que de forma indireta, o bom funcionamento do processo produtivo do vinho.

De forma geral, observou-se que as vinícolas que adotam a integração vertical são as que mais possuem recursos humanos estratégicos dentro delas. Isso pode estar relacionado às competências desenvolvidas internamente por esses recursos. Assim, muitos entrevistados relataram a importância do desenvolvimento interno de recursos essenciais para promover o processo produtivo do vinho fino. Um exemplo é a mão de obra qualificada na produção de uvas e vinhos, que pode ter encontrado na integração vertical uma forma de se proteger da apropriação de valor no setor, mas, também, de conseguir agregar maior valor à vinícola, com o desenvolvimento interno dos recursos. Isso corrobora o exposto por Augusto, Souza e Cário (2018), Crook *et al.* (2013) e Brasil, Souza e Cunico (2019), ao afirmarem que a estrutura de integração vertical é mais propensa a promover proteção dos recursos de caráter superior.

Os **recursos físicos estratégicos** encontrados no setor são: tecnologia (máquinas e equipamentos) para a produção de uvas, estrutura física para fabricação da uva e do vinho, estrutura voltada ao enoturismo, localização geográfica (vias de acesso e/ou região microclimática), acesso a matéria-prima e vinhos fabricados. Referente à tecnologia para a produção de uvas, apenas a Vinícola F afirmou possuir esse recurso como estratégico, contudo ele não está integrado à sua empresa e sim ao seu fornecedor de vinhos espumantes, que também planta as próprias uvas. O fornecedor da Vinícola F possui uma tecnologia que elimina pragas por meio de uma ingestão de ar quente, sendo considerada uma tecnologia inovadora no setor. Assim, segundo a Vinícola F, apesar do recurso não estar dentro da empresa, ele impacta significativamente a qualidade do seu produto final, pois com essa tecnologia usa-se menos defensivos agrícolas. Além disso, o contrato de exclusividade entre ambos foi a forma que permitiu que a Vinícola F aproveite esse recurso estratégico, mesmo ele não estando integrado a ela. Essa parceria em que ambos se apoiam vai ao encontro do

discutido na literatura por Kosaka *et al.* (2019), que afirma que contratos de longo prazo proporcionam competitividade e desenvolvimento de produtos de qualidade.

A estrutura física para produção de uvas e/ou de vinhos também foi ressaltada pelos entrevistados como um recurso estratégico. Isso porque, envolve a estrutura de parreiral, mas também diz respeito à estrutura física para conciliar o processo produtivo do vinho, que necessita de ter espaço para diversos tipos de equipamentos, como prensas, desengaçadeira, tanques de inox e caves subterrâneas para a maturação e envelhecimento dos vinhos finos. Dentre as vinícolas que possuem a estrutura física como recurso estratégico estão a Vinícola E, C e F. Segundo a Vinícola E, a estrutura é um recurso raro, pois nem todas as vinícolas têm estruturas extremamente apropriadas para o processo de elaboração do vinho, visto que o mesmo necessita comportar grandes máquinas e ter espaço para estocar o vinho enquanto o mesmo matura e envelhece. Isso se relaciona com o exposto por Fernández-Olmos, Martínez e Espitia-Escuer (2009), ao afirmarem que as vinícolas que possuem estrutura física e equipamentos para a produção de vinhos finos buscam a integração vertical do processo produtivo do vinho.

Já no caso da Vinícola F, a estrutura é um recurso estratégico por se tratar de um túnel de trem desabitado, o qual foi transformado em um cave natural de envelhecimento de espumantes. Nesse caso, esse recurso não está totalmente integrado ao processo completo de elaboração dos vinhos espumantes, mas sim à sua fase final, ou seja, a Vinícola F recebe os vinhos espumantes semielaborados dos seus parceiros. Como essa estrutura da Vinícola F é única, ambos os parceiros se beneficiam do contrato de exclusividade existente entre eles. Por fim, a Entrevistada C relata o seu processo de destinação de resíduo ambiental como um recurso físico estratégico, pois a mesma buscou adequar a sua estrutura física para esse fim. Esse recurso está integrado à vinícola C. Isso vai ao encontro do disposto por Wernerfelt (1984) e Trienekens (2011) ao afirmarem que, se bem utilizado o recurso físico, nesse caso a estrutura para as vinícolas, pode gerar um maior retorno à organização.

Referente aos fornecedores, eles afirmaram que a estrutura física para a produção de uvas é estratégica, pois, para instalar um parreiral de uvas, é necessário uma série de equipamentos, além de necessitar de terra e microclima adequado. Assim, no caso do Fornecedor 1, a estrutura física está integrada à Vinícola D, ou seja, esse recurso estratégico está disposto na cadeia e permite alcançar vantagem competitiva por causa da cooperação entre as partes. Cabe ressaltar que o Fornecedor 1 também vende suas uvas para outras

vinícolas. Já, o Fornecedor 2 também cita a estrutura física como estratégica, principalmente, por causa do parreiral de uvas que exige um grande investimento inicial e uma localização geográfica adequada. Dessa forma, o Fornecedor 2, por meio de contrato de fornecimento, compensa a falta de estrutura e localização adequada para plantação de uvas que a Vinícola B possui. Isso vai ao encontro do disposto por Augusto, Souza e Cário (2017) ao afirmarem que a possibilidade de contratação ocorre quando não se consegue produzir internamente determinado produto ou tecnologia. Além disso, os acordos e contratos formalizados segundo Ménard (2004, 2018, 2021) são essenciais para permitir a troca e a proteção dos agentes nas transações.

A localização geográfica também foi considerada um recurso estratégico para os entrevistados, tanto em termos de via de acesso quanto com relação ao microclima. No que se refere a localização em termos de via de acesso, o principal motivo foi estar bem localizado perto de rodovias ou grandes centros urbanos. A localização favorável para garantir vantagem competitiva entra no âmbito das vantagens de ser pioneiro.

Nesse caso, as vinícolas A e E foram pioneiras na região onde se estabeleceram no Paraná. A Vinícola A foi a primeira vinícola a se estabelecer na cidade onde está instalada. Por ter sido a primeira vinícola da cidade, também é considerada a mais importante. Com isso, foi identificado que a história da vinícola também auxiliou no desenvolvimento do setor de vinhos na cidade. Assim, pode-se perceber que ser pioneira gerou uma grande vantagem competitiva para a Vinícola A. No mesmo sentido, a Vinícola E, quando se estabeleceu não pensou estar se instalando num local que se tornaria um grande centro urbano. Assim, essas duas vinícolas mostram como ser pioneiro no setor traz uma vantagem competitiva. Essa questão se encaminha com o discutido por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017) sobre as vantagens de ser pioneiro. Nesse sentido, esse recurso foi encontrado somente nas vinícolas.

No caso da localização referente ao microclima, isso foi muito importante para as vinícolas que têm a produção interna das uvas e, também, para os fornecedores que possuem plantação de videiras. Assim, percebe-se que, as vinícolas que não conseguiram adquirir um local para cultivar uvas usam esse recurso em parceria com seus fornecedores, como no caso do Fornecedor 2 e a Vinícola B. Essa situação vai ao encontro do discutido por Rosales *et al.* (2019), ao afirmarem que a contratação reduz custos em ativos fixos. Assim, a vinícola consegue dispor de uvas sem necessidade de constituir terras, tendo uma flexibilidade maior

de poder produzir vinhos a partir de tipos de uvas diferentes, além de direcionar os esforços para a atividade central que é a produção de vinhos.

O acesso a matéria-prima privilegiado é conferido, principalmente, às vinícolas que plantam suas uvas internamente, ou seja, realizam integração vertical desse processo nas suas atividades. Assim, esse recurso torna-se estratégico, pois também está relacionado ao clima da região e o local onde são plantadas as uvas. Dessa forma, as vinícolas que têm esse processo internamente possuem uma matéria-prima privilegiada em relação às outras vinícolas que não a detêm. Essa questão vai ao encontro do tratado na literatura, sobre o fato da integração vertical ser importante para internalizar esses recursos, principalmente, para proteger o valor agregado gerado por eles (AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2018; BRASIL; SOUZA; CUNICO, 2019). Além disso, a plantação de uvas dessas vinícolas foi algo que se desenvolveu internamente, o que auxilia no processo de agregação de valor ao produto final, o vinho. Isso também confirma o exposto por Wernerfelt (1984), Tavares *et al.* (2017) e Argyres e Zenger (2012) ao discutirem o ambiente interno da firma como propício para geração de valor.

Por fim, o último recurso sinalizado como estratégico, dentro do grupo de recursos físicos, foi o produto final do processo produtivo de elaboração do vinho, que são os próprios vinhos fabricados por cada vinícola. De forma geral, as vinícolas que sinalizaram esse recurso como estratégico são aquelas que possuem todo o processo de produção de vinhos de forma interna. O fator principal que os fizeram considerar esse recurso como estratégico é a marca, pois, sem ela, o vinho produzido não tem valor competitivo. No entanto, a marca é voltada para questões referentes à cultura e à reputação da vinícola no mercado, que são recursos nomeados como organizacionais, discutidos a seguir.

Nas empresas estudadas, verificou-se que os principais **recursos organizacionais estratégicos** encontrados foram: sistemas de planejamento sobre a produção da uva e do vinho, pesquisa e desenvolvimento e cultura e reputação. Sobre os sistemas de planejamento sobre a produção da uva e do vinho, apenas a Vinícola D declarou se tratar de um recurso estratégico, pois todo o sistema de planejamento foi desenvolvido internamente, a partir de todas as características que são importantes para a produção da vinícola. Isso está relacionado ao desenvolvimento de técnicas e processos que se mantidos internamente, sob integração vertical, podem promover maior controle, bem como proteção contra a apropriação desses

recursos, conforme corroborado pela literatura em Brasil, Souza e Cunico (2019) e Crook, *et al.* (2013).

Outro recurso apontado como estratégico foi o investimento relacionados à pesquisa e desenvolvimento, apurado somente na Vinícola D, que atende por integração vertical. No caso, esse recurso é promovido, com o auxílio e envolvimento de parceiros no setor, como, por exemplo, o Entrevistado I. Além dele, a Vinícola D afirmou ter como parceiros as universidades, organizações, produtores de uvas do Paraná, entre outros. Dessa forma, esse recurso parte de iniciativa interna, que agrega valor à vinícola, mas, ao mesmo tempo, envolve parceiros e agentes econômicos da cadeia. A principal motivação da vinícola para manter esse recurso é construir parcerias de longo prazo, seja com instituições de pesquisa ou com produtores rurais de uvas. A entrevistada D também afirmou que deseja usar desse projeto de pesquisa e desenvolvimento para encontrar possíveis produtores de uvas para parcerias futuras de compra e venda. Isso vai ao encontro do tratado por Huang, Kang e Chiang (2020), que ressaltam a importância de parcerias para se criar um ambiente de conhecimento compartilhado.

Por fim, dentre os recursos organizacionais estratégicos mais importantes estão a cultura e a reputação. De forma geral, foi encontrado esse recurso tanto dentro das vinícolas, como com seus fornecedores. Esses recursos são extremamente importantes nas transações do setor, pois retratam a confiança entre as partes. A cultura é única para cada vinícola, sendo caracterizada como fruto da trajetória de cada empresa, além de retratar as características que definem o seu modelo de negócio. No setor de vinhos, a tradição e os valores das vinícolas são elementos muito importantes que se destacam na sua cultura. Já, a reputação é muito importante nesse setor e os entrevistados citaram que ela surge a partir da consolidação da cultura da organização. Para o fornecedor 2, a reputação no setor de vinhos é muito importante, pois, por causa da alta especificidade de ativo, trata-se de um setor onde a identidade dos agentes importam e as relações de longo prazo tendem a permanecer.

Dessa forma, internamente, esses recursos promovem maior adesão dos funcionários aos processos da empresa e, também, a consolidação e manutenção da tradição dos vinhos. Isso vai ao encontro da literatura, pois a cultura e a reputação são consideradas recursos que se constroem com o tempo, a partir de condições históricas únicas (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2017; PETERAF, 1993). Externamente, esses recursos são importantes nas transações do setor, pois a cultura e a reputação retratam a confiança entre as

partes. Seguindo essa linha de raciocínio, Kosaka *et al.* (2019) e Augusto, Souza e Cário (2017) afirmam que a cultura e a reputação permitem aos agentes construir uma boa relação, com foco no longo prazo.

No que diz respeito aos **recursos financeiros** no setor de vinhos finos, foi constatado que todos são estratégicos. Dentre eles, estão: capacidade de investimento, crédito e fontes de financiamento, fluxo de caixa, capital de giro e lucros. Esses recursos financeiros são essenciais para a manutenção das atividades, atuando como apoio nas transações e no desenvolvimento de outros recursos estratégicos.

Com relação a capacidade de investimento, as vinícolas têm um maior poder e acesso a esse recurso em relação aos produtores rurais. Portanto, para os fornecedores, quem tem um bom capital para investimento inicial desenvolve um recurso estratégico, em vista daqueles que não conseguem. Segundo os fornecedores, o setor de vinhos finos exige um grande investimento inicial que não tem um retorno imediato. Por isso, nessa cadeia, a maior parte dos entrevistados também tem negócios aplicados em outros ramos. Dessa forma, a capacidade de investimento, sendo um recurso estratégico para os fornecedores, auxilia a criação de valor em conjunto, nas parcerias com as vinícolas. Além disso, também gera barreiras à competição frente a outros fornecedores de uvas, como vislumbrado por Peteraf (1993), ao alegar que recursos estratégicos permitem o desenvolvimento de barreiras *ex ante* à competição.

Referente a crédito e fontes de financiamento, observou-se que os fornecedores de uvas conseguem dispor desse recurso com maior facilidade do que as vinícolas, visto a existência de linhas de financiamento para atividade agrícolas. Assim, foi visto que as vinícolas não detêm esse recurso com facilidade, pois não existe linha de crédito disponível para produção de vinhos, ficando a cargo de outros tipos de financiamento. A necessidade de se ter crédito e fontes de financiamento é por causa dos altos custos iniciais que a produção de uvas demanda. Nesse caso, as vinícolas que assinalaram ter acesso a esse recurso, e o classificaram como estratégico, também são aquelas que possuem integração vertical da atividade de produção de uvas.

De forma geral, existem poucos programas de financiamento ou disposição de crédito para a atividade vitivinícola. Normalmente, isso ocorre mais na parte rural de plantação de uvas, sendo que, no caso da atividade de elaboração de vinhos, não existe linha de crédito. Assim, essa questão vai ao encontro do tratado na literatura por Barros (2012) e Machiavello

(2012) que afirmam que as empresas que conseguem acesso a crédito e fontes de financiamento tendem a ter estruturas mais integradas, além de trazer uma barreira de entrada ao setor em níveis financeiros. Junto a isso, as vinícolas que detêm esse recurso também promovem barreiras em níveis de competição para novos entrantes no setor, corroborando Peteraf (1993).

Por fim, o último recurso assinalado trata-se de fluxo de caixa, capital de giro e lucros. Esses recursos estão dispostos como estratégicos, tanto nas vinícolas como nos seus fornecedores, sendo de extrema importância que ambos os elos da cadeia tenham esses recursos, pois são essenciais para manutenção da atividade vitivinícola. O fluxo de caixa e o capital de giro foram considerados estratégicos e fontes de vantagem competitiva. Isso, pelo fato do vinho fino se tratar de um produto que demora para dar retorno do investimento aos seus empreendedores, por necessitar de um tempo de maturação e envelhecimento que pode levar de meses, até anos. Nesse caso, os fornecedores afirmaram que possuem negócios em outras áreas, além da plantação de uvas. Admitem, ainda, que preferem vender suas uvas, ao invés de vinificar, porque é melhor para gerar capital de giro nos seus negócios, delegando às vinícolas a vinificação de suas uvas. Então, a forma híbrida, para esses entrevistados, na cadeia de vinhos finos, é essencial para a sua existência e manutenção. Isso vai ao encontro do estudo de Rosales *et al.* (2019), pois a interdependência entre os agentes na cadeia promove a maximização de ganhos e melhorias na eficiência dos processos.

As vinícolas que possuem integração vertical também veem o fluxo de caixa, capital de giro e lucros como recursos estratégicos. Essas vinícolas também alegaram ter outros negócios que acompanham a produção do vinho fino, como, por exemplo, o enoturismo. O recurso de enoturismo não foi enxergado como raro e custoso de imitar pela maior parte das vinícolas estudadas, pois elas utilizam esse recurso como chamariz para o negócio principal, que é a produção de vinhos. Dito de outra forma, o enoturismo foi visto como um recurso valioso, que ajuda na geração de fluxo de caixa para apoiar o processo produtivo do vinho. O Quadro 25 sinaliza os recursos estratégicos encontrados nas vinícolas estudadas, ou seja, os recursos valiosos e raros, que podem ser fontes de vantagem competitiva, bem como a forma como eles se configuram diante das estruturas de governança adotadas.

**Quadro 25 - Recursos estratégicos na cadeia do vinho fino**

<b>Recursos</b>	<b>Integrados</b>	<b>Formas híbridas</b>
-----------------	-------------------	------------------------

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 25.

<b>Recursos Humanos</b>	-Mão de obra qualificada na produção de uvas e vinhos -Experiência e habilidades dos gerentes -Experiência e habilidades dos funcionários -Bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas	-Mão de obra qualificada na produção de uvas -Experiência e habilidades dos gerentes -Experiência e habilidades dos funcionários
<b>Recursos Físicos</b>	-Estrutura física -Localização geográfica -Acesso à matéria prima -Vinhos fabricados	-Tecnologia para a produção de uvas -Estrutura física -Localização geográfica
<b>Recursos Organizacionais</b>	-Sistemas de planejamento sobre a produção da uva e do vinho -Cultura -Reputação -Pesquisa e desenvolvimento	-Cultura -Reputação
<b>Recursos Financeiros</b>	-Crédito/fontes de financiamento -Fluxo de caixa/ capital de giro -Lucro	-Capacidades de investimentos -Fluxo de caixa/ capital de giro -Lucro

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em pesquisa de campo.

Considerando o exposto, os recursos estratégicos de natureza humana, física, organizacional e financeira são encontrados tanto no elo produtor quanto no elo processador da cadeia vitivinícola. Assim, estão presentes tanto nas vinícolas que adotam a integração vertical, como nas vinícolas que transacionam por formas híbridas.

A partir dos dados primários coletados, foram observadas vinícolas que já nascem com o conceito de vinificar uvas próprias e, com o tempo, vão desenvolvendo e aprimorando os recursos envolvidos nesse processo e, também, vinícolas com recursos prévios que decidiram integrar ou contratar certas etapas do processo produtivo. Um exemplo que mostra a influência das estruturas sobre os recursos são as vinícolas que se instalaram em determinada localidade com objetivo de implantar a tradição de vinificação de uvas próprias e, com o tempo, desenvolveram internamente os recursos necessários a essa prática, como ocorreu com a Vinícola C e D. Assim, foi identificado que as estruturas de governança, nas vinícolas, podem influenciar a geração de recursos estratégicos, tanto quanto os recursos estratégicos podem influenciar a escolha pela adequada estrutura de governança. Essa questão vai ao encontro do postulado por Argyres e Zenger (2012) e Perito *et al.* (2016).

Ademais, foi observado que as vinícolas que internalizaram as atividades de produção e processamento são aquelas que buscaram manter a tradição de plantar a uva a ser vinificada para usufruir de um *terroir* próprio, que é algo muito desejado no setor de vinhos finos. Com isso, as vinícolas conseguiram desenvolver competências internas que estão imbricadas em condições históricas únicas, ou em situações de pioneirismo, que podem ser explicadas pela

VBR (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2021). Além disso, com a integração vertical, as vinícolas conseguiram proteger melhor os seus ativos específicos do comportamento oportunista e de apropriação de valor, o que corrobora com o postulado por Williamson (1985).

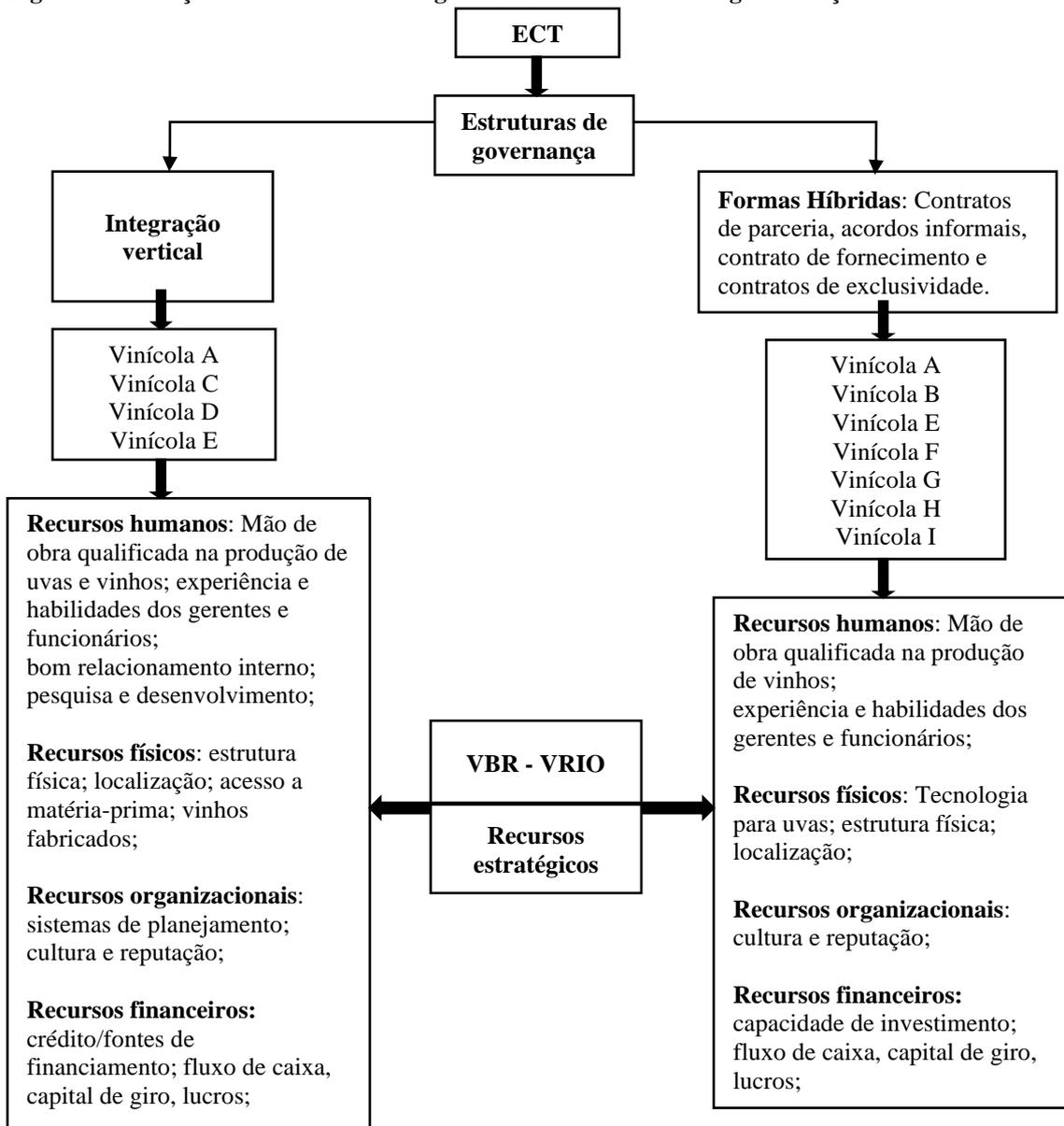
De forma geral, apesar de ser uma estrutura adotada por apenas 4 das 9 vinícolas pesquisadas, constatou-se que a integração vertical é a estrutura que mais possui recursos estratégicos. Essa constatação corrobora um ponto de complementaridade das teorias, pois, apesar da VBR não discutir em sua literatura a integração vertical, como ocorre na ECT, a mesma preconiza que o caminho para desenvolver recursos estratégicos é o interior da firma (ARGYRES; ZENGER, 2012).

Observou-se, em campo, que os recursos estratégicos identificados se encontram tanto nas vinícolas (elo principal do estudo), quanto nos seus fornecedores, ou seja, são recursos dispostos ao longo das etapas de fornecimento e processamento da cadeia de uvas finas. O fato de ter esses recursos com potencial competitivo junto aos fornecedores, por meio de relações de longo prazo, diminui a incidência de estruturas de governança do tipo mercado.

Outro ponto para não existir estrutura de mercado está relacionado a alta especificidade de ativos. Como visto em análise, a uva fina, principal elemento de composição do vinho fino e, também, principal ativo transacionado, possui elevada especificidade física, local, temporal, dedicada, humana e de marca. A alta especificidade, aliada a existência de recursos estratégicos, são pontos importantes para justificar a escolha da estrutura de governança adequada. Essa questão conversa com o proposto por Crook *et al.* (2013) ao alegarem que todo recurso estratégico é um ativo específico.

Os recursos estratégicos obtidos na parceria das vinícolas com seus fornecedores permitem que o setor de vinhos finos se desenvolva no Paraná, uma vez que muitas vinícolas não conseguem realizar a produção de uvas, por causa da localização e do microclima da região, apoiando-se em relações de fornecimento externas para compensar essa necessidade. Isso faz com que se crie, no setor, um ambiente de compartilhamento e interdependência entre as partes, que permite gerar relações de longo prazo, conforme preconizado por Huang, Kang e Chiang (2020), Ménard (2004, 2021) e Schneider, Ménard e Saes (2018). Assim, foi corroborado, tal como no estudo de Augusto, Souza e Cario (2017) no setor automotivo, que os recursos estratégicos também podem ser encontrados na cadeia de vinhos finos, e que os agentes buscam formas de resguardar o valor desses recursos por meio de formas híbridas.

**Figura 10 - Relação dos recursos estratégicos frente a estruturas de governança**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

A Figura 10 destina-se a mostrar como se dão os recursos estratégicos frente às estruturas de governança. Constatou-se que a integração vertical se dá, notadamente, em recursos do tipo humano, físico, organizacional e financeiro. Isso envolve mão de obra qualificada para a produção de uvas e vinhos, experiência e habilidades dos gerentes e funcionários, bom relacionamento entre as pessoas e grupos de pessoas, no caso dos recursos humanos. Para os recursos físicos foi visto que a estrutura física, a localização geográfica e o acesso a matéria prima são os principais recursos integrados. Já, referente a recursos organizacionais, o destaque é para os sistemas de planejamento, envolvendo a produção de

uva e vinho. Por fim, crédito e fontes de financiamento foram vistos como diferenciais e estratégicos para as vinícolas que possuem integração vertical.

Por outro lado, observou-se que os recursos estratégicos mais contratados são, majoritariamente, do tipo humano, físico e financeiro. Assim, no caso dos recursos humanos, destacam-se a mão de obra qualificada na produção de uvas e vinhos, bem como experiência e habilidade dos funcionários. No caso do recurso físico destacam-se a tecnologia para a produção de uvas, estrutura física e localização geográfica. Referente ao recurso financeiro estratégico, foi observado que capacidade de investimento é extremamente importante para os produtores rurais de uvas.

No que tange os recursos organizacionais, os sistemas de planejamento sobre a produção de uvas e vinhos destacam-se como recursos estratégicos integrados à Vinícola D. Isso é importante, pois pode ser fonte de vantagem competitiva à medida que se incorporam aos processos essenciais internos de produção do vinho. Aliado a isso, a Vinícola D também possui pesquisa e desenvolvimento como um recurso estratégico capaz de trazer vantagem competitiva sustentável, ao estabelecer parcerias estratégicas com instituições e outras empresas do setor vitivinícola.

Por fim, dentro dos recursos organizacionais, a cultura e a reputação, foram percebidos como recursos estratégicos e idiossincráticos para cada entrevistado, visto o setor de atuação vitivinícola. Tanto as empresas que possuem integração vertical, quanto as empresas que contratam parte da sua produção de vinhos, possuem esses recursos e prezam por desenvolvê-los. Da mesma forma, foi possível encontrar esses recursos sendo desenvolvidos nos fornecedores entrevistados.

Quanto aos recursos financeiros estratégicos, internamente, as vinícolas os utilizam para poder financiar suas atividades produtivas relacionadas ao vinho fino. O fluxo de caixa, das vinícolas e dos fornecedores, o capital de giro e os lucros são estratégicos à medida que possibilitam a manutenção das atividades produtivas que envolvem a vinificação. Diante dos recursos financeiros estratégicos utilizados pelos fornecedores, observou-se que a capacidade de investimento é essencial, pois permite investimento em terras e na estrutura de implantação do parreiral.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi compreender como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas. Assim, considerando os desafios que a cadeia de vinhos finos no Paraná enfrenta para estabelecer sua competitividade e crescimento no cenário nacional, a busca pela eficiência nos processos organizacionais, proporcionados pelas estruturas de governança adotadas, junto a geração e desenvolvimento de recursos capazes de alcançar vantagem competitiva, pode auxiliar na sua consolidação.

Para tanto, o estudo utiliza o arcabouço teórico da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Visão Baseada em Recursos (VBR) para destacar pontos de complementaridade entre as teorias e trazer contribuições. Dessa forma, buscou-se, inicialmente, descrever as estruturas de governança presentes nas vinícolas estudadas, visando o segmento produtor e processador de vinhos finos, bem como identificar a incidência dos atributos da transação e dos pressupostos comportamentais na adoção dessas estruturas.

Em um segundo momento, o estudo procurou analisar todos os recursos que envolvem o processo produtivo do vinho fino, separando-os em quatro categorias: humanos, físicos, organizacionais e financeiros, como sugerido pela literatura da VBR. A partir do levantamento de todos esses recursos junto aos entrevistados, foi identificado o potencial competitivo de cada um com a aplicação do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2017). Esse modelo preconiza que os recursos estratégicos são aqueles que possuem características de valiosos, raros, difíceis de imitar e estão bem organizados dentro da firma para realmente alcançar vantagem competitiva. Por fim, buscou-se analisar como cada tipo de recurso humano, físico, organizacional e financeiro, identificado como estratégico, se comporta na presença das estruturas de governança, adotadas nas vinícolas investigadas.

Para atender ao objetivo traçado, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, por meio de dados secundários, seguidos de dados primários. Esses dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores de 9 vinícolas de vinhos finos do estado do Paraná, com 3 produtores/fornecedores de uvas ou vinhos e com o representante da Vinopar, uma das principais associações do setor vitivinícola. A partir das entrevistas foi possível traçar o perfil das empresas vitivinícolas. Dessa forma, as vinícolas entrevistadas se encontram em diversas etapas produtivas do vinho como, plantação de uvas,

elaboração do vinho fino e engarrafadora. Assim, foi considerado para esse estudo as empresas que produzem vinhos finos e estão alocadas em pelo menos uma das etapas do processo produtivo do vinho.

As vinícolas entrevistadas são caracterizadas por apresentarem estrutura estritamente familiar e porte de pequeno a médio. Além disso, alguns dos entrevistados analisados possuem outros negócios, além da produção de vinhos finos, seja com a produção de uvas ou vinhos de mesa, plantação de outras culturas ou, até mesmo, renda proveniente de outras áreas não relacionadas ao agronegócio. Notou-se que esses negócios ajudam a custear a produção de vinhos finos que, normalmente, tem um alto custo inicial e um retorno do investimento num prazo longo de tempo. As outras vinícolas com produção total de vinhos finos oferecem serviços de restaurante e enoturismo para compensar os custos e gerar fluxo de caixa.

Observou-se, também, que o ambiente institucional no qual as vinícolas se encontram, nos últimos anos, estimulou um aumento do consumo de vinhos finos no mercado interno. Contudo, para as vinícolas paranaenses, ressalta-se as dificuldades com a competição de vinhos importados, o contrabando de vinhos provenientes da Argentina e instabilidades econômicas, além de diversos desafios referentes à adaptação climática. O setor vitivinícola estudado também apresenta a VINOPAR como instituição de apoio às vinícolas paranaenses, com o intuito impulsionar a vitivinicultura do estado do Paraná, diante do cenário nacional. Além disso, o projeto Revitis se evidenciou como uma alternativa no auxílio do crescimento dos agentes dessa cadeia. No entanto, se apresenta numa fase inicial, em que não foi possível captar sua colaboração para o crescimento da vitivinicultura, nas vinícolas estudadas.

Em relação às estruturas de governança encontradas no setor, notou-se que, majoritariamente, as vinícolas adotam a estrutura de governança de contratos, com algumas vinícolas possuindo integração vertical. A estrutura de contratos, ou formas híbridas, no setor vitivinícola, se apresentou sob a forma de contratos formais e informais, e acordos informais. No estudo não foi encontrado nenhum indício da presença da estrutura de mercado.

Observou-se que a escolha das estruturas de governança pode ser entendida por meio dos pressupostos da ECT. Nesse sentido, a estrutura de integração vertical foi influenciada fortemente pela alta especificidade de ativo físico, local, temporal, dedicado, humano e de marca que a uva e o vinho fino possuem. Além disso, entre os agentes, observou-se frequência de compra recorrente e com incertezas ambientais, climáticas e econômicas relativas às questões de fornecimento. Ademais, nesse setor pode ocorrer limitação cognitiva

e comportamento oportunista sobre a mensuração de alguns atributos da uva como, por exemplo, o tempo de colheita e o grau de açúcar. Considerando os elementos expostos, justifica-se a integração vertical, em que a vinícola preza pela ocorrência de transações no interior da empresa. A maior vantagem encontrada para manter a integração vertical foi a qualidade e o controle do processo produtivo.

As formas híbridas, por sua vez, foram a estrutura de governança com maior ocorrência nas vinícolas de vinhos finos pesquisadas. Apesar de ter alta especificidade de ativos, frequência e incertezas, foi constatado que a forma como as vinícolas e seus fornecedores se relacionam diminui os riscos inerentes ao oportunismo e a assimetria de informação. Dessa forma, a análise de amostras com laboratórios de enologia, as relações de longo prazo, embasadas na confiança e reputação entre as partes, aliadas ao acompanhamento que algumas vinícolas realizam com seus fornecedores, constituem-se como uma forma ferramenta que inibe o oportunismo. Assim, apesar de ter limitação cognitiva e oportunismo, esses não são recorrentes e nem causam danos graves aos negócios no setor. Também foi constatado que, nesse setor, como as maiores incertezas são referentes aos aspectos climáticos, com as relações contratuais, as vinícolas conseguem mitigar os riscos associados aos custos da integração vertical, além de conseguirem oferecer uma variedade maior de vinhos.

Ainda sobre as formas híbridas foi constatado que, mesmo em situações de alta especificidade de ativos, os contratos podem ser adotados, devido a impossibilidade de produzir internamente. Nesse caso, apesar da ECT indicar que a estrutura mais eficiente, na situação de alta especificidade, seja a integração vertical, o campo estudado reflete essa dificuldade, que vai além de uma situação de custos de transação. Isso ocorre pois, em algumas vinícolas, não existe terra ou microclima adequado para a plantação de uvas. Nesse caso, a produção interna não ocorre, porque é inviável. Dito de outra forma, a adoção da integração vertical se torna impossível por fatores que vão além do controle da empresa e da economia de custos de transação.

A estrutura de mercado não foi constatada no setor. Muitas vinícolas relataram que, o fato da uva fina apresentar características peculiares, um contrato ou acordo formal ou informal é necessário nesse setor. Além disso, tanto a reputação das vinícolas, quanto dos fornecedores, foi extremamente relevante para a constituição de parcerias.

Com relação aos pressupostos teóricos da ECT, foi possível entender a escolha das vinícolas pelas estruturas de governança adotadas. Contudo, também se observou que os recursos e capacidades possuem um aspecto importante para a cadeia do vinho, principalmente, no que se refere a tradição de vinificação e ao *terroir*. Assim, o setor também foi analisado a partir do arcabouço teórico da VBR.

Foram identificados, nas vinícolas estudadas, recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros. Diante de cada um desses grupos de recursos, existem alguns recursos de caráter superior, que podem ser considerados estratégicos para as vinícolas, ou seja, capazes de gerar vantagem competitiva. Esses recursos foram identificados por meio do modelo VRIO, que avalia o seu valor, raridade e inimitabilidade. Também foram levantadas questões gerais sobre a organização dos recursos na organização, indicadas pelo “O” do VRIO.

Assim os recursos humanos estratégicos encontrados se referem a mão de obra qualificada na produção de uvas e vinhos finos, experiência e habilidade dos gerentes e funcionários, bom relacionamento entre as pessoas e pesquisa e desenvolvimento. Os recursos físicos estratégicos identificados nas vinícolas são tecnologia para a produção de uvas, estrutura física, localização, acesso à matéria-prima e vinhos fabricados. No que diz respeito aos recursos organizacionais estratégicos foram destacados os sistemas de planejamento na produção de uvas e vinhos, cultura e reputação. Os recursos financeiros estratégicos identificados se referem à capacidade de investimento, créditos e/ou fontes de financiamento, fluxo de caixa, capital de giro e lucro.

Os recursos estratégicos encontrados no setor vitivinícola, dentro de cada tipo de recurso, apresentaram condições estratégicas essenciais para geração de valor e o alcance da competitividade. Assim, foi possível constatar a presença de *path dependence* nos recursos, principalmente, no que diz respeito aos recursos humanos, organizacionais e físicos. Nos recursos humanos, também foi constatado relações de ambiguidade causal e complexidade social, por causa da dificuldade de desenvolvimento desses recursos e do entendimento de como foram construídos.

Os recursos físicos estratégicos, por sua vez, têm relações que envolvem o pioneirismo, que trouxe vantagens importantes para vinícolas, com localizações propícias ao cultivo de uvas finas e perto de grandes centros urbanos, como a Região Metropolitana de Curitiba. Além disso, os recursos físicos estratégicos, como localização, acesso a matéria

prima e tecnologia mostraram estar relacionados à imperfeita imobilidade, com capacidade para gerar rendas ricardianas. A cópia desses recursos pode levar a altos investimentos que geram barreiras para a entrada de outros concorrentes no setor vitivinícola.

Os recursos organizacionais estratégicos, como cultura e reputação, se configuram como um dos mais importantes no setor vitivinícola, pois dizem respeito à tradição do vinho e ao *terroir*, e, também, se referem à marca das vinícolas. Observou-se que a cultura nas vinícolas é familiar, centralizada no proprietário ou gestor principal, cujos valores empresariais refletem muito dos valores pessoais. Esses recursos são extremamente difíceis de imitar por causa da trajetória das vinícolas, ou seja, seu *path dependence*. Além disso, esses recursos também estão atrelados a heterogeneidade, por serem únicos, e imperfeita imobilidade, pela incapacidade de serem replicados em outras vinícolas ou situações.

Por fim, os recursos financeiros estratégicos são muito importantes no setor de vinhos finos, pois os investimentos iniciais são altos e o retorno, normalmente, pode ocorrer no médio a longo prazo. Ademais, notou-se, pelas entrevistas, que esse recurso proporciona barreiras à competição, por causa da dificuldade de se obtê-los, principalmente, no que diz respeito à manutenção dos negócios das vinícolas e seus fornecedores.

Constatou-se que a integração vertical, apesar de aparecer em somente 4 das vinícolas estudadas, é a estrutura de governança que mais possui recursos identificados como estratégicos. Dentre os recursos estratégicos mais apontados, estão a mão de obra qualificada para trabalhar com uvas e vinhos, estrutura física, localização e acesso a matéria prima. De forma geral, esses recursos são os que estão diretamente relacionados com o processo produtivo do vinho fino. Os motivos destacados para ocorrer a integração são: a possibilidade do desenvolvimento interno dos recursos, proteção do valor gerado por eles, garantia da qualidade da uva e o controle do processo produtivo. Também se observou que a integração vertical ocorre, principalmente, por causa da tradição e da possibilidade de construção de um *terroir* próprio, algo que é muito cobiçado no setor de vinhos finos.

No que diz respeito às formas híbridas, constatou-se que sua ocorrência é motivada, muitas vezes, pela falta de recursos internos relacionados à produção de uvas finas, como por exemplo, solo, clima ou estrutura física adequada à instalação de videiras. Assim, dentre os recursos estratégicos mais encontrados na contratação estão mão de obra, estrutura física, tecnologia na produção de uvas e localização. Dentre os motivos e vantagens para a adoção da estrutura de contratação, destacam-se a possibilidade de se trabalhar com uvas de climas

diferentes e a diminuição de custos fixos internos com a instalação de um parreiral. Observou-se que recursos organizacionais, como cultura e reputação, são muito importantes na contratação, para a manutenção das relações de longo prazo entre vinícolas e seus fornecedores. Por fim, observou-se que os recursos financeiros estratégicos permitem a viabilidade e a manutenção das atividades do setor.

Como implicações teóricas da presente investigação, destaca-se que o estudo da ECT e da VBR, a partir das estruturas de governança e recursos estratégicos, proporciona um olhar mais profundo sobre como cada tipo de recurso é retratado frente às estruturas de governança. Ademais, foi observado que, além da integração vertical, formas híbridas podem ser empregadas para coordenar recursos estratégicos, de elevada especificidade, reforçando esse aspecto teórico ainda em discussão em muitos artigos recentes. Como implicações práticas, observa-se que, esse estudo propõe um olhar que pode auxiliar a entender como os recursos estratégicos do setor vitivinícola estão estruturados e quais são suas implicações competitivas. Além disso, no caso do setor de vinhos finos, recursos relacionados, principalmente, a produção de uvas, tais como mão de obra, estrutura física e localização (envolvendo solo e clima), são possíveis de serem contratados, sem os custos extras e burocráticos da integração vertical. Além disso, foi identificado o não reconhecimento por parte dos entrevistados da existência de racionalidade limitada. Isso é relevante, pois como pressuposto teórico tanto a racionalidade limitada quanto o oportunismo são existentes em qualquer transação, o que pode variar é o grau com que elas são encontradas.

Como limitações deste trabalho, pode-se apontar o fato de que nem todas as vinícolas de vinhos finos no Paraná foram investigadas, devido a negativa de participarem da pesquisa. Outro ponto a ser destacado é que não foi possível entrevistar todos os fornecedores das vinícolas em estudo, que poderiam trazer dados importantes para complementar as informações proporcionadas pelas vinícolas. Além disso, cabe ressaltar que as descrições envolvendo, notadamente, os recursos estratégicos - valiosos, raros e difíceis de imitar - são condicionadas às perspectivas dos entrevistados, o que pode indicar limitações cognitivas, em relação à teoria e a sua abrangência. Nessa mesma linha, também estão condicionadas as informações relacionadas a remuneração dos funcionários das vinícolas, pois as respostas foram coletadas apenas com os gerentes das vinícolas, não permitindo, assim, confirmar a veracidade dos dados com os funcionários dessas vinícolas.

Como indicações de estudos futuros, pode-se propor que o estudo das estruturas de governança e recursos estratégicos em outras regiões que produzem vinhos finos no Brasil, ou então, com vinícolas da região que produzem vinhos de mesa, visando comparar os resultados. Aliado a isso, a proposta de estudar como cada tipo de recurso se apresenta, diante de estruturas de governança, poderia envolver a análise de outras cadeias produtivas.

## REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S.; MITTON, T. Determinants of Vertical Integration: financial development and contracting costs. **The Journal of Finance**, v. 64, n. 3, p. 1251-1290, maio 2009.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ (AEN). **O Paraná que faz vinhos e espumantes premiados**. 2021. Disponível em: <<https://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=110412>> Acesso em outubro de 2021.

ALCANTARA, P. G. F. *et al.* Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: um estudo de caso em uma empresa de alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 31-59, 2015.

AMORIM, D. A. *et al.* Elaboração de vinho tinto fino. **Informe agropecuário**, Belo Horizonte, v. 27, n. 234, p. 65-76, set/out., 2006.

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: a dynamic perspective and integration. nov. 2010. **Organization Science**, v. 23, n. 6 (november-december), pp. 1643-1657, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENOLOGIA (ABE). **A história do vinho no Brasil**. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.enologia.org.br/curiosidade/a-historia-do-vinho-no-brasil>> Acesso em agosto de 2022.

ASSOCIAÇÃO DOS VITIVINICULTORES DO PARANÁ (VINOPAR). **Regiões produtoras**. 2021. Disponível em: <<https://vinopar.com.br/terroir/a-regiao/>> Acesso em abril de 2022.

ASSOCIAÇÃO DOS VITIVINICULTORES DO PARANÁ (VINOPAR). **Sobre a Associação**. 2021. Disponível em: <<https://vinopar.com.br/terroir/vinopar/>> Acesso em agosto de 2022.

ASSOCIAÇÃO DOS VITIVINICULTORES DO PARANÁ (VINOPAR). **Vinícolas**. 2021. Disponível em: <<https://vinopar.com.br/vinicolas/>> Acesso em setembro de 2022.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. Economia dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos: Aspectos Complementares. **XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro. 2010.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J.P.; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 179-195, 2013.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CÁRIO, S. A. F. Strategic contractual relationships in the automotive sector. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 52, n. 4, p. 443-455, out. 2017.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CÁRIO, S. A. F. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 704-725, out. 2018.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Trad.: Midori Yamamoto. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1936-1955, jun. 2021

BARROS, P. M. A. **Determinantes da integração vertical: Uma análise de empresas portuguesas**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, p. 118, 2012.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357-373, 2005.

BARZEL, Y.; KOCHIN, L. A. Ronald Coase on the Nature of Social Cost as a Key to the Problem of the Firm. **The Scandinavian Journal of Economics**, v. 94, n. 1, p. 19-31, mar. 1992.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2003

BERNIER, E. T. *et al.* Enoturismo na região metropolitana de Curitiba: realidades e desafios de um novo território do vinho. **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 18, n. 1, p. 39-56, 2020.

BORTOLETTO, A. M.; HUNOFF, T. S.; ALCARDE, A. R. Processos de vinificação para a obtenção de vinhos de qualidade no Brasil. **Revista Visão Agrícola**. n. 14, p. 86-90, jun, 2021. Disponível em: < <https://www.esalq.usp.br/visaoagricola/sites/default/files/va-14-processos-de-vinificacao.pdf> > Acesso em setembro de 2022.

BOTELHO, R. V.; PIRES, E. J. P. **Viticultura Como Opção de Desenvolvimento Para os Campos Gerais**. In: II Encontro de fruticultura dos Campos Gerais, Ponta Grossa, 2009. Universidade Estadual de Ponta Grossa, PR: 2009.

BOULAY, J. *et al.* Multi-unit franchising from franchisor and franchisee perspectives: antecedents, performance outcomes, and the optimal mini-chain size. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 49-58, maio 2020.

BRASIL, S. A.; SOUZA, J. P.; CUNICO, E. Apropriação de valor, recursos e estruturas de governança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, p. 18-33, 2019.

CAMARGO, U. A; MAIA, J. D. G.; RITSCHER, P. **Embrapa Uva e Vinho: Novas cultivares brasileiras de uva**. Bento Gonçalves: Embrapa, 2010, p. 68. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/147382/1/Livro-Patricia-Final-1.pdf> Acesso em setembro de 2022.

CARVALHO, D. V; PRÉVOT, F.; MACHADO J. A. D. M. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014.

CAVALCANTE, C. M. An institutional approach to the history of wine in Brazil. **BIO Web of Conferences In: 39th World Congress of Vine and Wine**, v. 7, p. 03025, 2016.

CELLA, D. *et al.* A vitivinicultura brasileira e suas dificuldades com a concorrência dos vinhos estrangeiros. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 24, n. 1, p. 225–241, 2021.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA DA USP (CEPEA). **PIB do agronegócio brasileiro**. 2022. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>> Acesso em 24 de março de 2022.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COASE, R. H. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. III, October, 1960.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CROOK, T. R. *et al.* Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, 27 (1), 63–79, 2013.

CUNICO, E.; SOUZA, J. P.; SCHIAVI, S. M A. Contratos de sustentação de valor: uma estrutura de governança para ativos específicos, estratégicos e difíceis de mensurar. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 4, p. 11-40, Oct./Dec. 2020.

D'ORLA, L. *et al.* The Evolution of Resource-Based Inquiry: a review and meta-analytic integration of the Strategic Resources-Actions-Performance Pathway. **Journal of Management**, v. 47, n. 6, p. 1383-1429, mar. 2021

- FERNÁNDEZ-OLMOS, M.; MARTÍNEZ, J. R.; ESPITIA-ESCUER, M. A. The relationship between product quality and transaction costs with vertical coordination in DOC Rioja winegrape industry. **Spanish Journal of Agricultural Research**, v. 7, n. 2, p. 281, jun. 2009.
- FERREIRA, B.; AUGUSTO, C. A. Um Olhar para a Integração Vertical a Partir de Recursos e Capacidades Organizacionais: um estudo em fábricas do setor de confecção de roupas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 53, p. 307-329, nov. 2020.
- FORTES, B. J.; SOUZA, J. P. Decisão das fronteiras verticais da firma: considerações de complementaridade. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 18, p. 123-145, 27 jul. 2020.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. **Management Review**, Working Paper, 4, mar. 2004.
- FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. In: FOSS, N. J. **Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources**. Oxford University Press, p. 61-80, 2005.
- GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G., KORZENIEWICZ, M. (Eds.), **Commodity Chains and Global Capitalism**, Praeger: Westport, CT., 2016. p. 95-122.
- GERHART, B.; FENG, J. The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: progress and prospects. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1796-1819, 4 jan. 2021.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREVE, H. R. The Resource-Based View and Learning Theory: overlaps, differences, and a shared future. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1720-1733, 7 nov. 2020
- GUERRA, C. C. Tipos de vinho. In: GUERRA, C. C. **Conhecendo o essencial sobre uvas e vinhos**. Bento Gonçalves: Embrapa, 2005. p. 39-46. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/handle/doc/540128>> Acesso em setembro de 2022.
- GUERRA, C. C. Processos de elaboração. In: GUERRA, C. C. **Conhecendo o essencial sobre uvas e vinhos**. Bento Gonçalves: Embrapa, 2005. p. 47-58. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/handle/doc/540128>> Acesso em setembro de 2022.
- GUIMARÃES, A. F. *et al.* Value creation and distribution in the specialty coffee chain: a study of the relationship between agents in Paraná, Brazil and Europe. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 24, p. 1842-1842, 2022.
- HASEEB, M. *et al.* Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. **Sustainability**, v. 11, n. 14, p. 3811, 2019.

HOECKEL, P. H. D. O.; FREITAS, C. A. de; FEISTEL, P. R. A política comercial brasileira e sua influência no setor vitivinícola. **Perspectiva Econômica**, v. 13, n. 1, p. 24–43, 2017.

HUANG, M.-C.; KANG, M.-P.; CHIANG, J.-K. Can a supplier benefit from investing in transaction-specific investments? A multilevel model of the value co-creation ecosystem perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 25, n. 6, p. 773-787, 13 jun. 2020.

JOSKOW, P. L. New Institutional Economics: a report card. **Conference of international society of new institutional economics**, Budapest, Hungary, September, 2004.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. 10ª edição. São Paulo: EPU: Editora da universidade de São Paulo, 2007.

KETOKIVI, M.; MAHONEY, J. T. Transaction Cost Economics as a Theory of Supply Chain Efficiency. **Production And Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 1011-1031, 24, jan. 2020.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. **The Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, out. 1978.

KOSAKA, G. *et al.* The vertical keiretsu advantage in the era of Westernization in the Japanese automobile industry: investigation from transaction cost economics and a resource-based view. **Asian Business & Management**, v. 19, n. 1, p. 36-61, 26 jun. 2019.

KRUESI, M.; KIM, P. B.; HEMMINGTON, N. Evaluating foreign market entry mode theories from a hotel industry perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 62, p. 88-100, abr. 2017.

LAZARINI, F.; FALCÃO, T. **Fluxograma para vinificação em tinto**. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1999. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/alimentus1/feira/prfruta/vinhotin/pflux.htm>> Acesso em: setembro de 2022.

LI, H. *et al.* Servitization and performance: the moderating effect of supply chain integration. **Production Planning & Control**, p. 1-18, 6 abr. 2021.

LIN, N. Designing Global Sourcing Strategy for Cost Savings and Innovation: a configurational approach. **Management International Review**, v. 60, n. 5, p. 723-753, out. 2020.

MACCHIAVELLO, R. Financial development and vertical integration: theory and evidence. **Journal of the European Economic Association**, v. 10, n. 2, p. 255-289, abr. 2012.

MANDELLI, F.; ZANUS, M. C. O clima e a safra vitícola. In: GUERRA, C. C. *et al.* **Conhecendo o essencial sobre uvas e vinhos**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho,

2005, p. 31-38. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/540128/conhecendo-o-essencial-sobre-uvas-e-vinhos>> Acesso em setembro de 2022.

MANDELLI, F.; MIELE, A.; TONIETTO, J. Uva em clima temperado. **Embrapa Uva e Vinho**. In: MONTEIRO, J. E. B. A. (Org.). **Agrometeorologia dos cultivos: o fator meteorológico na produção agrícola**. 1. ed. Brasília, DF: INMET, 2009, p. 505-515. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/575090>> Acesso em setembro de 2022.

MELLO, L. M. R. Relatório de avaliação dos impactos de tecnologias geradas pela EMBRAPA. **EMBRAPA**. Bento Gonçalves, fevereiro, 2018. Disponível em: <[https://bs.sede.embrapa.br/2019/relatorios/uvaevinho\\_moscato.pdf](https://bs.sede.embrapa.br/2019/relatorios/uvaevinho_moscato.pdf)> Acesso em: 20 de outubro, 2021.

MELLO, L. M. R.; MACHADO, C. A. E. Vitivinicultura brasileira: panorama 2019. **EMBRAPA**. Bento Gonçalves, julho, 2020. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/215377/1/COMUNICADO-TECNICO-214-Publica-602-versao-2020-08-14.pdf>> Acesso em: out., 2021.

MELLO, L. M. R.; MACHADO, C. A. E. Panorama da vitivinicultura brasileira no ano de 2020. **Comunicado Técnico, EMBRAPA**, Bento Gonçalves, 2021. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1135990/1/ComTec-223-21.pdf>> Acesso em agosto de 2022.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, p. 345-376, 2004.

MÉNARD, C. Hybrids: where are we? **Journal Of Institutional Economics**, v. 18, n. 2, p. 297-312, 29 mar. 2021.

MÉNARD, C. Research frontiers of new institutional economics. **Rausp Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 3-10, jan. 2018.

MINAYO, M. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **Catálogo Vinhos brasileiros com Indicação Geográfica**. 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/indicacao-geografica/arquivos-publicacoes-ig/catalogo-vinhos-brasileiros-com-indicacao-geografica/view>> Acesso em setembro de 2022.

MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERSZTAJN D. Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. **Economic Analysis of Law Review**, V. 2, n° 1, p. 95-114, Jan-Jun, 2011.

MOURA, M. F.; HERNANDES, J. L.; PEDRO JÚNIOR. Uvas de interesse econômico para vinificação e consumo *in natura*. **Revista Visão Agrícola**. v. 14, p. 8-13, jun., 2021.

NIEDERLE, P. A. **Compromissos para a qualidade: projetos de indicação geográfica para vinhos no Brasil e na França**. Tese de doutorado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), p. 263, 2011.

NIEDERLE, P. A.; MASCARENHAS, G. C. C.; WILKINSON, J. Governança e Institucionalização das Indicações Geográficas no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 1, p. 85-102, jan. 2017

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

O'CONNOR, N. G.; YANG, Z.; JIANG, L. Challenges in gaining supply chain competitiveness: supplier response strategies and determinants. **Industrial Marketing Management**, v. 72, p. 138-151, julho 2018.

OIV. International Organisation of Vine and Wine. **State of the world vitivinicultural sector in 2020**. 2021. Disponível em: <<https://www.oiv.int/public/medias/7909/oiv-state-of-the-world-vitivinicultural-sector-in-2021.pdf>> Acesso em outubro de 2021.

OIV. International Organisation of Vine and Wine. **State of the world vitivinicultural sector in 2019**. 2020. Disponível em: <<https://www.oiv.int/public/medias/7298/oiv-state-of-the-vitivinicultural-sector-in-2019.pdf>> Acesso em outubro de 2021.

OLIVEIRA, G. M.; ZYLBERSZTAJN, D.; SAES, M. S. M. Can contracts substitute hierarchy? Evidence from high-quality coffee supply in Brazil. **British Food Journal**, v. 121, n. 3, p. 787-802, 4 mar. 2019.

PACHECO, A.O. Iniciação à Enologia. 3.ed. **Revista Atual**: Editora SENAC São Paulo, 2000.

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

PEREIRA, A. J.; LOPES, H. C. The market for the “old” and the “new” institutional economics. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 38, n. 3, p. 450-468, set. 2018.

PEREIRA, J. A.; CHAGAS, P. B.; BÁNKUTI, S. M. S. Perspectivas do território no sistema agroalimentar localizado: o caso da uva no município de Marialva-PR. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 2, 2019.

PERITO M. A. *et al.* Heterogeneous Organizational Arrangements in Agrifood Chains: A Governance Value Analysis Perspective on the Sheep and Goat Meat Sector of Italy. **Agriculture**, v. 7, n. 6, 2017.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PLOYHART, R. E. Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1771-1786, abr. 2021.

PRAHALAD, C.; HAMEL, K. Gary, The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May-June. p.78-91, 1990

PROTAS, J. F. S.; CAMARGO, U. A. **Vitivinicultura brasileira**: Panorama setorial em 2010. EMBRAPA. Bento Gonçalves, 2011. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/922116/vitivinicultura-brasileira-panorama-setorial-em-2010>> Acesso em: out. de 2021.

RECH, S. *et al.* Estruturas de governança na cadeia produtiva vitivinícola do meio-oeste de Santa Catarina: um estudo a partir dos segmentos produtor e beneficiador. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 20, n. 3 e 4, p. 218-233, 2018.

RICCE, W. S.; CARAMORI, P. H.; ROBERTO, S. R. Potencial climático para a produção de uvas em sistema de dupla poda anual no estado do Paraná. **Bragantia**, v. 72, n. 4, p. 408-415, nov. 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZON, Luiz Antenor; AGNOL, I. D. **Vinho tinto**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2007. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/58590/1/RIZZON-VinhoTinto-2007.pdf>> Acesso em setembro de 2022.

ROSALES, F. P. *et al.* Supply chain risks: findings from Brazilian slaughterhouses. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 343-357, dez. 2019

RWEHUMBIZA, D. A. Locus and Revenue of Export Manufacturers: why extra-regional markets? **Journal Of African Business**, v. 21, n. 4, p. 560-577, dez. 2019.

SAES, Maria Sylvia Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Papesp, 2009

SAMPIETRO, L. J. **A vitivinicultura e o desenvolvimento do enoturismo de Bituruna, Paraná**. Dissertação de mestrado. Universidade de Caxias do Sul, p. 89, 2016.

SAMPIETRO, L. J. A vitivinicultura e o desenvolvimento do enoturismo de Bituruna, Paraná, **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, v. 10, n. 22, junho/junho, 2017.

SCHNAIDER, P. S. B.; MÉNARD, C.; SAES, M. S. M. Heterogeneity of plural forms: a revised transaction cost approach. **Managerial And Decision Economics**, v. 39, n. 6, p. 652-663, 17 maio 2018.

SECRETARIA DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO (SEAB). **Programa vai revitalizar a produção de uvas no Paraná.**

2019.<<https://www.agricultura.pr.gov.br/Noticia/Programa-vai-revitalizar-producao-de-uvas-no-Parana>> Acesso em 29/10/2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Origens Paraná – Marialva – Uvas finas de mesa.** 2021 Disponível em:

<<https://www.sebraepr.com.br/artigos/origens-parana-marialva-uvas-finas-de-mesa/>> Acesso em: 03 de nov. de 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Origens Paraná – Bituruna – Vinhos.** 2021 Disponível em:

<<https://www.sebraepr.com.br/artigos/origens-parana-bituruna-vinhos/#:~:text=Com%20a%20colora%C3%A7%C3%A3o%20mais%20tinta,de%20Capital%20Paranaense%20do%20Vinho>> Acesso em: 03 de nov. de 2021.

SILVA, L. V. *et al.* **Metodologia de pesquisa em Administração: Uma abordagem prática.** Editora Unisinos, 2012.

SILVA, R.; LAGO-VANZELA, E. S.; BAFFI, M. A. **Uvas e vinhos: química, bioquímica e microbiologia.** São Paulo: Unesp; Senac, 2015.

STRANIERI, S. *et al.* Adopting environmentally-friendly certifications: transaction cost and capabilities perspectives within the Italian wine supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 27, n. 7, p. 33-48, 17 maio 2021.

TAVARES, B. O. *et al.* Recursos e vantagens competitivas no agronegócio: revisão bibliográfica sistemática da VBR. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 40, 27 out. 2017.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, aug, 1997.

TONIETTO, J. Vinhos brasileiros de 4ª geração: o Brasil na era das indicações geográficas. **Comunicado Técnico**, n. 45. Bento Gonçalves, RS: Embrapa: 2003.

TONIETTO, J. Afinal, o que é Terroir? **Bon Vivant**, Flores da Cunha, v. 8, n. 98, p. 08, 2007.

TRIENEKENS, J. H. Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAN MAANEN, J. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, 24: 520-524; 1979.

- WATANABE, K. *et al.* Understanding the hierarchy governance choice of some wineries in Brazil-case study of 3 Brazilian wineries. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 51, n. 1, p. 20-35, 2016.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S2, p. 75–94, 1991.
- WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, n. 3, p. 595–613, 2000.
- WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171–195, 2002.
- WINDSPERGER, J. *et al.* Governance and strategy of entrepreneurial networks: an introduction. **Small Business Economics**, v. 50, n. 4, 2018.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, maio, 1994.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YUAN, Y. *et al.* The impact of transaction attributes on logistics outsourcing success: a moderated mediation model. **International Journal of Production Economics** v. 219, p. 54-65, jan. 2020
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. Tese (livre docência) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo (USP), p. 241, 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: Bridging perspectives of Transaction Cost Economics. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 1, 2018.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VINÍCOLAS

A presente pesquisa busca compreender como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas. Com o intuito de atender a esse objetivo, em um primeiro momento, o estudo busca entender quais etapas compõem a cadeia produtiva do vinho. Em um segundo momento, busca-se descrever como o setor está organizado, em termos de estruturas de governança adotadas entre os segmentos de produção e processamento. Em seguida, procura-se identificar o potencial estratégico dos recursos e capacidades envolvidos nos segmentos de produção e processamento nas vinícolas. Por fim, pretende-se analisar como cada tipo de recurso - humano, físico, organizacional e financeiro - se comporta na presença das estruturas de governança nas vinícolas investigadas. Para isso, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas vinícolas processadoras de vinhos finos e com alguns de seus fornecedores de uvas ou de vinhos. A pesquisa realizada possui caráter totalmente acadêmico e a identidade dos participantes, bem como suas respostas, serão preservadas em confidencialidade.

#### IDENTIFICAÇÃO

Entrevista nº \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Nome da vinícola: \_\_\_\_\_  
Município que se localiza: \_\_\_\_\_ Tamanho da vinícola: \_\_\_\_\_  
Tempo de atividade: \_\_\_\_\_ Nº de funcionários: \_\_\_\_\_ Contato: \_\_\_\_\_  
Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_  
Gênero: ( ) F ( ) M Cargo: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

**Objetivo específico 1** - Caracterizar a cadeia produtiva vitivinícola do Paraná.

#### INFORMAÇÕES GERAIS E DE PRODUÇÃO DA CADEIA VITIVINÍCOLA

1. Há quanto tempo a vinícola trabalha com a produção de vinhos finos?
  - a. Quais os tipos de uvas utilizadas na produção dos vinhos finos?
  - b. Qual a quantidade média de litros de vinhos produzidos durante o ano?
2. Poderia descrever as etapas envolvidas na produção do vinho fino, ou seja, descrever a sequência das atividades realizadas, desde a matéria prima até a distribuição do vinho?

**Objetivo específico 2** - Descrever as estruturas de governança presentes entre os segmentos de produção e processamento nas vinícolas analisadas.

#### ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (mercado, contratos/acordos ou integração vertical)

3. Em relação à uva utilizada na produção de vinhos, quantos por cento dela é produzida internamente e quantos por cento é comprada de terceiros?
  - a. Nesse setor existe algum tipo de **incerteza** envolvendo a compra da uva ou o processo de fabricação do vinho fino? (Por exemplo, riscos referentes à safra e ao clima, ao transporte da uva até a vinícola, a realização das transações com os produtores, ao processo produtivo do vinho, a relação da demanda).

- b. A uva utilizada na produção de vinhos finos é um produto padronizado, fácil de adquirir com qualquer fornecedor, ou ela tem alguma **especificidade**? Se sim, quais? (Explorar os tipos de especificidade: local, físico, humano, dedicado, de marca e temporal)
    - b.1 O local onde a uva é produzida é relevante para a vinícola? E o local onde é produzido o vinho fino, é relevante? Por que? (LOCAL)
    - b.2 As características físicas das uvas são relevantes para a fabricação do vinho fino? É possível reempregar a uva fina sem perda de valor para outros usos? E quanto ao vinho fino, outros tipos de uvas podem ser utilizados na sua fabricação, ou ele perde seu valor? Se sim, por que? (FÍSICO)
    - b.3 São necessárias pessoas com conhecimento e técnicas específicas para produzir uvas nos parâmetros desejados? E quanto aos vinhos finos? De que forma isso é relevante? (HUMANO)
    - b.4 São necessárias máquinas, equipamentos ou tecnologias específicas para produzir as uvas? E quanto ao vinho fino? Esses maquinários e tecnologias podem ser empregados em outros usos? De que forma? (DEDICADO)
    - b.5 A marca da uva ou a reputação do produtor é relevante para a transação? De que forma? A marca do vinho ou a reputação da vinícola é relevante para a transação? Como? (MARCA)
    - b.6 Há algum limite temporal que implica sobre a produção, colheita e entrega das uvas na vinícola? Há algum limite temporal que implica sobre a produção do vinho fino? Isso pode afetar a qualidade da uva e do vinho fino? (TEMPORAL)
  - c. Já presenciou ou sofreu algum tipo de **comportamento oportunista**, no sentido de alguém agir de má fé nas negociações feitas? Se sim, poderia relatar (não precisa citar nomes, apenas situações)?
  - d. Neste setor, o senhor(a) acredita que é possível uma das partes ter um conhecimento superior, ou privilegiado, sobre a outra parte da transação. Se não, ok. Se sim, poderia citar algum exemplo (não precisa citar nomes, apenas situações)?
4. No caso da compra de terceiros, como funciona esse processo na vinícola? Existem contratos formalizados ou são acordos mais informais?
    - a. Há quanto tempo a vinícola compra uvas de terceiros? Quais os critérios de escolha dos fornecedores? Qual a **frequência** da compra?
    - b. Qual(is) o(s) principal(is) motivos que levam a vinícola adquirir uvas de terceiros? (Quais as vantagens e desvantagens de adquirir uvas de terceiros?)
  5. No caso da produção interna de uvas, como funciona esse processo na vinícola? Poderia relatar?
    - a. Quais os motivos que levaram a vinícola a produzir as próprias uvas? (Quais as vantagens e desvantagens de produzir internamente?)
  6. Existe compra de uvas sem contratos ou sem conhecer os fornecedores (mercado livre)? Se sim, poderia relatar como é o processo e por que acontecem?

**Objetivo específico 3** - Identificar o potencial competitivo dos tipos de recursos e capacidades presentes entre os segmentos de produção e processamento nas vinícolas estudadas.

**Objetivo específico 4** - Analisar como cada tipo de recurso - humano, físico, organizacional e financeiro - se comporta na presença das estruturas de governança nas vinícolas investigadas.

### RECURSOS E CAPACIDADES - MODELO VRIO

#### Recursos humanos

7. Quais os recursos humanos, listados no quadro abaixo, a vinícola possui?

Recursos humanos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Mão de obra qualificada na produção de uvas			
Mão de obra qualificada na produção de vinhos finos			
Experiência e habilidades dos gerentes			
Experiência e habilidades dos funcionários			
Bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas			

- Existe algum(ns) desses recursos que os seus concorrentes não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- Caso haja recursos raros (somente em casos de recursos vistos como raros, se não pula e vai para a próxima pergunta): esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, complexidade tecnológica ou práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?
- Dentre esses recursos quais estão em posse da empresa (integração vertical) e quais estão fora da vinícola, fazendo parte da sua relação com terceiros? (contratos/acordos informais e/ou mercados)?

#### Recursos físicos

8. Quais os recursos físicos, listados no quadro abaixo, a vinícola possui?

Recursos físicos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Tecnologia de ponta (máquinas e equipamentos modernos) para plantação da uva			
Tecnologia de ponta (máquinas e equipamentos modernos) para fabricação do vinho			
Adequada estrutura física para fabricação da uva e/ou produção do vinho			
<i>Hardware e Software</i> eficientes			
Localização geográfica privilegiada			

Acesso a matéria-prima privilegiado			
Vinhos fabricados			

- a. Existe algum(ns) desses recursos que os seus concorrentes não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- b. Caso haja recursos raros (somente em casos de recursos vistos como raros, se não pula e vai para a próxima pergunta): esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, complexidade tecnológica ou práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?
- c. Dentre esses recursos quais estão em posse da empresa (integração vertical) e quais estão fora da vinícola, fazendo parte da sua relação com terceiros? (contratos/acordos informais e/ou mercados)?

### Recursos organizacionais

9. Quais os recursos organizacionais, listados no quadro abaixo, a vinícola possui?

Recursos organizacionais	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Sistemas de planejamento sobre a produção da uva			
Sistemas de planejamento sobre a produção do vinho fino			
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção da uva			
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção do vinho			
Cultura da empresa			
Reputação da empresa			

- a. Existe algum(ns) desses recursos que os seus concorrentes não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- b. Caso haja recursos raros (somente em casos de recursos vistos como raros, se não pula e vai para a próxima pergunta): esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, complexidade tecnológica ou práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?
- c. Dentre esses recursos quais estão em posse da empresa (integração vertical) e quais estão fora da vinícola, fazendo parte da sua relação com terceiros? (contratos/acordos informais e/ou mercados)?

### Recursos financeiros – não é necessário citar valores somente se tem o recurso ou não

10. Quais são os recursos financeiros, listados no quadro abaixo, que a vinícola possui?

Recursos financeiros	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Capacidades de investimentos			
Crédito/fontes de financiamento			

Fluxo de caixa/ capital de giro			
Lucro			

- a. Existe algum(ns) desses recursos que os seus concorrentes não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- b. Caso haja recursos raros (somente em casos de recursos vistos como raros, se não pula e vai para a próxima pergunta): esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, complexidade tecnológica, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?
- c. Dentre esses recursos quais estão em posse da empresa (integração vertical) e quais estão fora da vinícola, fazendo parte da sua relação com terceiros? (contratos/acordos informais e/ou mercados)?

## 11. Organização do VRIO (Estrutura, sistemas de controle e remuneração)

11.1 Como você avalia a estrutura organizacional da vinícola? É centralizada em pessoas específicas ou é mais descentralizada/flexível? Poderia relatar?

- a. A distribuição de atividades, encargos e funções é bem definida? Como?
- b. A comunicação ocorre de forma satisfatória, considerando a estrutura presente? De que forma o senhor (a) pensa que isso impacta nos processos produtivos e operacionais?

11.2 Como você avalia os sistemas de controle da vinícola?

- a. A vinícola tem controle de compras? E de vendas? E de produção? Se sim, de que forma isso impacta nas atividades da empresa?
- b. A vinícola tem controle de qualidade? Apresenta algum tipo de certificação? Qual?
- c. A vinícola tem avaliação de desempenho? Se sim, de que forma ocorre e qual a importância?
- d. A vinícola tem pesquisa de satisfação com cliente em vendas/pós vendas?
- e. De que forma a cultura e os valores da empresa influenciam a forma de trabalho dos funcionários na empresa? De que forma o senhor (a) pensa que isso impacta nos processos produtivos e operacionais?

11.3 Como você vê o sistema de remuneração da vinícola? Ela é abaixo, acima ou de acordo com o mercado? **(não precisa citar valores, apenas informar como vê o sistema de remuneração frente ao setor de vinhos no estado)**

- a. Existem sistemas de incentivos, tipo metas, participação nos resultados, bônus para seus funcionários? Se tiver área de vendas, tem remuneração variável, tipo comissão?
- b. Existem benefícios para os funcionários, como plano de saúde, odontológico, alimentação, transporte, etc).

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FORNECEDORES DAS VINÍCOLAS

A presente pesquisa busca compreender como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas. Com o intuito de atender a esse objetivo, em um primeiro momento, o estudo busca entender quais etapas compõem a cadeia produtiva do vinho. Em um segundo momento, busca-se descrever como o setor está organizado, em termos de estruturas de governança adotadas entre os segmentos de produção e processamento. Em seguida, procura-se identificar o potencial estratégico dos recursos e capacidades envolvidos nos segmentos de produção e processamento nas vinícolas. Por fim, pretende-se analisar como cada tipo de recurso - humano, físico, organizacional e financeiro - se comporta na presença das estruturas de governança nas vinícolas investigadas. Para isso, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas vinícolas processadoras de vinhos finos e com alguns de seus fornecedores de uvas ou de vinhos. A pesquisa realizada possui caráter totalmente acadêmico e a identidade dos participantes, bem como suas respostas, serão preservadas em confidencialidade.

### IDENTIFICAÇÃO

Entrevista nº \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Nome do produtor: \_\_\_\_\_  
Idade: \_\_\_\_\_ Gênero: ( ) F ( ) M Contato: \_\_\_\_\_  
Nome da propriedade: \_\_\_\_\_ Tempo de atividade: \_\_\_\_\_  
Município que se localiza a propriedade: \_\_\_\_\_  
Tamanho da propriedade: \_\_\_\_\_ Nº de funcionários: \_\_\_\_\_

**Objetivo específico 1** - Caracterizar a cadeia produtiva vitivinícola do Paraná

### INFORMAÇÕES GERAIS E DE PRODUÇÃO DA CADEIA VITIVINÍCOLA

1. Há quanto tempo você trabalha com a plantação de uvas? Há quanto tempo fornece uvas para a vinícola?
  - a. Quais os tipos de uvas plantadas? Quais os tipos de uvas fornecidas para a vinícola produzem vinhos finos?
  - b. Qual a quantidade média de uvas produzidas durante o ano, e qual a quantidade média fornecida para a vinícola?
2. Poderia descrever as etapas envolvidas na produção da uva, ou seja, descrever a sequência das atividades realizadas no processo de produção da uva?

**Objetivo específico 2** - Descrever as estruturas de governança presentes entre os segmentos de produção e processamento nas vinícolas analisadas

### ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA (mercado, híbrido e hierarquia)

3. Para quais vinícolas vendem suas uvas? Há quanto tempo comercializa uvas com essas vinícolas?
4. Como ocorre o processo de venda da produção de uvas para as vinícolas? Poderia relatar?

5. Existe algum tipo de garantia contratual formal para a comercialização com a(s) vinícola(s)? Se sim, poderia relatar? Se não, poderia descrever como ocorre o processo?
6. Com que **frequência** ocorre a venda de uvas para a(s) vinícola(s)? Poderia relatar?
7. Nesse setor existe algum tipo de risco ou **incerteza** em relação ao processo de produção e comercialização das uvas? Se sim, qual? (Por exemplo, riscos referentes à safra e ao clima, ao transporte da uva até a vinícola, a realização das transações com as vinícolas).
8. A uva cultivada na sua propriedade para produção de vinhos finos, é um produto padronizado, fácil de adquirir com qualquer fornecedor, ou ela tem alguma especificidade? Se sim, quais? (Explorar os tipos de especificidade: local, físico, humano, dedicado, de marca e temporal)
  - a. O local onde a uva é produzida é relevante para a vinícola? Por que?
  - b. As características físicas das uvas são relevantes para a fabricação do vinho fino? É possível reempregar a uva fina sem perda de valor para outros usos? Se sim, por que?
  - c. São necessárias pessoas com conhecimento e técnicas específicas para produzir uvas nos parâmetros desejados para a vinícola(s)? De que forma isso é relevante?
  - d. São necessárias máquinas, equipamentos ou tecnologias específicas para produzir as uvas? Esses maquinários e tecnologias podem ser empregados em outros usos? De que forma?
  - e. A marca da uva ou a reputação do produtor é relevante para a transação? De que forma? A marca do vinho ou a reputação da vinícola é relevante para a transação? Como?
  - f. Há algum limite temporal que implica sobre a produção, colheita e entrega das uvas na vinícola? Isso pode afetar a qualidade da uva e do vinho fino?
9. Já presenciou ou sofreu algum tipo de situação que considera de má fé (**oportunismo**) nas negociações com a(s) vinícola(s)? Se sim, poderia relatar (não precisa citar nomes, apenas situações)?
10. Neste setor, o senhor(a) acredita que é possível uma das partes ter um conhecimento superior, ou privilegiado, sobre a outra parte. Se não, ok. Se sim, poderia citar algum exemplo (não precisa citar nomes, apenas situações)?
11. Qual(is) o(s) principal(is) motivos que levou a vinícola a adquirir as uvas da sua propriedade?

**Objetivo específico 3** - Identificar o potencial competitivo dos tipos de recursos e capacidades presentes entre os segmentos de produção e processamento nas vinícolas estudadas

**Objetivo específico 4** - Analisar como cada tipo de recurso - humano, físico, organizacional e financeiro - se comporta na presença das estruturas de governança nas vinícolas investigadas

## RECURSOS E CAPACIDADES - MODELO VRIO

### Recursos Humanos

12. Dentre os recursos humanos citados no quadro, quais o senhor(a) considera essenciais para produzir uvas e vinhos finos?

Recursos Humanos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Mão de obra qualificada na produção de uvas			
Mão de obra qualificada na produção de vinhos finos			
Experiência e habilidades dos gerentes			
Experiência e habilidades dos funcionários			
Bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas			

- Existe algum(ns) desses recursos que os concorrentes no setor não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- Caso haja recursos raros: esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?

### Recursos Físicos

13. Dentre os recursos físicos citados no quadro, quais o senhor(a) considera essenciais para produzir uvas e vinhos finos que a vinícola possui?

Recursos Físicos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Tecnologia de ponta (máquinas e equipamentos modernos) para plantação da uva			
Tecnologia de ponta (máquinas e equipamentos modernos) para fabricação do vinho			
Adequada estrutura física para fabricação da uva e/ou produção do vinho			
<i>Hardware e Software</i> eficientes			
Localização geográfica privilegiada			
Acesso a matéria-prima privilegiado			
Vinhos fabricados			

- Existe algum(ns) desses recursos que os concorrentes no setor não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- Caso haja recursos raros: esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?

### Recursos Organizacionais

14. Dentre os recursos organizacionais citados no quadro, quais o senhor(a) considera essenciais para produzir uvas e vinhos finos que a vinícola possui?

Recursos Organizacionais	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Sistemas de planejamento sobre a produção da uva			
Sistemas de planejamento sobre a produção do vinho			
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção da uva			
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção do vinho			
Cultura da empresa			
Reputação da empresa			

- Existe algum(ns) desses recursos que os concorrentes no setor não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- Caso haja recursos raros: esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?

### Recursos Financeiros

15. Dentre os recursos físicos citados no quadro, quais o senhor(a) considera essenciais para produzir uvas e vinhos finos que a vinícola possui?

Recursos Financeiros	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Capacidades de investimentos			
Crédito/fontes de financiamento			
Fluxo de caixa/ capital de giro			
Lucro			

- Existe algum(ns) desses recursos que os concorrentes no setor não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- Caso haja recursos raros: esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?

### 16. Organização do VRIO (Estrutura, sistemas de controle e remuneração)

16.1 Como você avalia a estrutura organizacional da vinícola para qual vende suas uvas? É centralizada em pessoas específicas ou é mais descentralizada/ flexível? Poderia relatar?

a. O senhor acredita que a comunicação ocorre de forma satisfatória, considerando a estrutura presente? De que forma o senhor (a) pensa que isso impacta nos processos produtivos e operacionais?

16.2 Como você avalia os sistemas de controle da vinícola para as quais vende suas uvas? Tem controle de compras? E de vendas? E de produção? Se sim, de que forma isso impacta nas atividades da vinícola e nas atividades de produção de uvas da sua propriedade?

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DA VINOPAR

A presente pesquisa busca compreender como os recursos e capacidades desenvolvidos na cadeia vitivinícola paranaense se configuram frente às estruturas de governança adotadas. Com o intuito de atender a esse objetivo, em um primeiro momento, o estudo busca entender quais etapas compõem a cadeia produtiva do vinho. Em um segundo momento, busca-se descrever como o setor está organizado, em termos de estruturas de governança adotadas entre os segmentos de produção e processamento. Em seguida, procura-se identificar o potencial estratégico dos recursos e capacidades envolvidos nos segmentos de produção e processamento nas vinícolas. Por fim, pretende-se analisar como cada tipo de recurso - humano, físico, organizacional e financeiro - se comporta na presença das estruturas de governança nas vinícolas investigadas. Para isso, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas vinícolas processadoras de vinhos finos e com alguns de seus fornecedores de uvas ou de vinhos. A pesquisa realizada possui caráter totalmente acadêmico e a identidade dos participantes, bem como suas respostas, serão preservadas em confidencialidade.

### IDENTIFICAÇÃO

Entrevista nº \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Contato: \_\_\_\_\_  
Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Gênero: ( ) F ( ) M  
Cargo: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

**Objetivo específico 1** - Caracterizar a cadeia produtiva vitivinícola do Paraná

### INFORMAÇÕES GERAIS E DE PRODUÇÃO DA CADEIA VITIVINÍCOLA

1. Há quanto tempo trabalha na VINOPAR? Qual o objetivo da VINOPAR como associação?
2. Quais as atividades que o senhor desenvolve como representante da VINOPAR?
3. Como ocorre a interação da VINOPAR com as vinícolas? Quais ações a VINOPAR promove que auxiliam a desenvolver a vitivinicultura paranaense?

**Objetivo específico 2** - Descrever as estruturas de governança presentes entre os segmentos de produção e processamento nas vinícolas analisadas.

### ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (mercado, contratos/acordos ou integração vertical)

4. Geralmente, a maior parte das vinícolas plantam internamente as próprias uvas ou compram com terceiros?
5. No caso da compra de terceiros, como funciona esse processo nas vinícolas? A maior parte são contratos formalizados ou acordos mais informais?
  - a. Na sua opinião, qual(is) o(s) principal(is) motivos que levam essas vinícolas a adquirir uvas de terceiros? (Quais as vantagens e desvantagens de produzir internamente?)

6. No caso da produção interna de uvas, como funciona esse processo nas vinícolas?
  - a. Na sua opinião, quais os motivos que levam as vinícolas a produzirem as próprias uvas internamente? (Quais as vantagens e desvantagens de produzir internamente?)
  
7. Nesse setor existe algum tipo de **incerteza** envolvendo a compra da uva ou o processo de elaboração do vinho fino no setor vitivinícola paranaense? Poderia relatar? (Por exemplo, riscos referentes à safra e ao clima, ao transporte da uva até a vinícola, a realização das transações com os produtores, ao processo produtivo do vinho, a relação da demanda).
  
8. Na sua opinião, a uva utilizada na produção de vinhos finos é um produto padronizado, fácil de adquirir com qualquer fornecedor, ou ela tem alguma **especificidade**? Se sim, quais? (Explorar os tipos de especificidade: local, físico, humano, dedicado, de marca e temporal)
  - a.1 O local onde a uva é produzida é relevante para a vinícola? E o local onde é produzido o vinho fino, é relevante? Por que?
  - a.2 As características físicas das uvas são relevantes para a elaboração do vinho fino? É possível reempregar a uva fina sem perda de valor para outros usos? E quanto ao vinho fino, outros tipos de uvas podem ser utilizados na sua fabricação, ou ele perde seu valor? Se sim, por que?
  - a.3 São necessárias pessoas com conhecimento e técnicas específicas para produzir uvas nos parâmetros desejados? E quanto aos vinhos finos? De que forma isso é relevante?
  - a.4 São necessárias máquinas, equipamentos ou tecnologias específicas para produzir as uvas? E quanto ao vinho fino? Esses maquinários e tecnologias podem ser empregados em outros usos? De que forma?
  - a.5 A marca da uva ou a reputação do produtor é relevante para a transação? De que forma? A marca do vinho ou a reputação da vinícola é relevante para a transação? Como?
  - a.6 Há algum limite temporal que implica sobre a produção, colheita e entrega das uvas na vinícola? Há algum limite temporal que implica sobre a produção do vinho fino? Isso pode afetar a qualidade da uva e do vinho fino?
  
9. Já presenciou, nesse setor, situações referentes a um **comportamento oportunista**, no sentido de alguém agir de má fé nas negociações feitas? Se sim, poderia relatar (não precisa citar nomes, apenas situações)?
  
10. Na sua opinião, neste setor, o senhor(a) acredita que é possível uma das partes ter um conhecimento superior, ou privilegiado, sobre a outra parte. Se não, ok. Se sim, poderia citar algum exemplo (não precisa citar nomes, apenas situações)?

**Objetivo específico 3** - Identificar o potencial competitivo dos tipos de recursos e capacidades presentes entre os segmentos de produção e processamento nas vinícolas estudadas.

**Objetivo específico 4** - Analisar como cada tipo de recurso - humano, físico, organizacional e financeiro - se comporta na presença das estruturas de governança nas vinícolas investigadas.

## RECURSOS E CAPACIDADES - MODELO VRIO

### Recursos Humanos

**11.** Quais os recursos humanos, listados no quadro abaixo, que o setor vitivinícola do Paraná possui?

Recursos humanos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Mão de obra qualificada na produção de uvas			
Mão de obra qualificada na produção de vinhos finos			
Experiência e habilidades dos gerentes			
Experiência e habilidades dos funcionários			
Bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas			

- a. Existe algum(ns) desses recursos que os seus concorrentes não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- b. Caso haja recursos raros: esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, complexidade tecnológica, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?

### Recursos Físicos

**12.** Quais os recursos físicos, listados no quadro abaixo, que o setor vitivinícola do Paraná possui?

Recursos físicos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Tecnologia de ponta (máquinas e equipamentos modernos) para plantação da uva			
Tecnologia de ponta (máquinas e equipamentos modernos) para fabricação do vinho			
Adequada estrutura física para fabricação da uva e/ou produção do vinho			
<i>Hardware e Software</i> eficientes			
Localização geográfica privilegiada			
Acesso a matéria-prima privilegiado			
Vinhos fabricados			

- a. Existe algum(ns) desses recursos que os seus concorrentes não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem?
- b. Caso haja recursos raros: esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, complexidade

tecnológica, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?

### Recursos Organizacionais

13. Quais os recursos organizacionais, listados no quadro abaixo, que o setor vitivinícola do Paraná possui?

Recursos organizacionais	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Sistemas de planejamento sobre a produção da uva			
Sistemas de planejamento sobre a produção do vinho			
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção da uva			
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção do vinho			
Cultura da empresa			
Reputação da empresa			

- Existe algum(ns) desses recursos que os seus concorrentes não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem
- Caso haja recursos raros: esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, complexidade tecnológica, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?

### Recursos Financeiros

14. Quais são os recursos financeiros, listados no quadro abaixo, que o setor vitivinícola do Paraná possui?

Recursos financeiros	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Capacidades de investimentos			
Crédito/fontes de financiamento			
Fluxo de caixa/ capital de giro/ Lucro			

- Existe algum(ns) desses recursos que os seus concorrentes não possuem (R)? Você sabe por que eles não possuem
- Caso haja recursos raros: esses recursos são custosos e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (I)? Por que? Existem situações de pioneirismo, complexidade tecnológica, práticas diferenciadas de RH ou patentes envolvidas nas dificuldades de imitação desses recursos?

### 15. Organização do VRIO (Estrutura, sistemas de controle e remuneração)

15.1 Como você avalia a estrutura organizacional das vinícolas do Paraná associadas à VINOPAR?

- É muito centralizada em pessoas específicas ou é mais descentralizada/flexível? São empresas mais familiares, ou não? Poderia relatar?

b. Na sua opinião, a comunicação ocorre de forma satisfatória dentro dessas vinícolas, considerando a estrutura presente? De que forma o senhor (a) pensa que isso impacta nos processos produtivos e operacionais?

15.2 Como você avalia os sistemas de controle das vinícolas associadas à VINOPAR?

a. As vinícolas geralmente dispõem de sistema de controle dos seus processos produtivos e operacionais (compra, venda e produção)? Se sim, de que forma isso impacta nas atividades da empresa?

b. As vinícolas possuem controle de qualidade? Apresentam algum tipo de certificação? Qual?

15.3 Como o senhor observa o sistema de remuneração do setor de vinhos no Paraná?

a. A remuneração é abaixo, acima ou de acordo com o mercado nacional? De que forma isso impacta no crescimento e desenvolvimento do setor?

b. O senhor sabe se existe sistema de incentivos, tipo metas, participação nos resultados, bônus nesse setor? Se sim, descreva.