

ESTRATÉGIAS E DESAFIOS COMPETITIVOS NA CADEIA DE VINHOS NO ESTADO DO PARANÁ

**STRATEGIES AND COMPETITIVE CHALLENGES IN THE WINE CHAIN IN THE STATE OF
PARANÁ**

ESTRATEGIAS Y RETOS COMPETITIVOS EN LA CADENA DEL VINO DEL ESTADO DE PARANÁ

Helen Caroline da Cunha Beque

Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: helenbeque@gmail.com

Cleiciele Albuquerque Augusto

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Professora Adjunta do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Email: caaugusto2@uem.br

Artigo recebido em 18/05/2021. Revisado por pares em 14/03/2022. Recomendado para publicação em 10/02/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 05/04/2023 Avaliado pelo Sistema double blind review. ©Copyright 2022 UNISUL-PPGA /Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

Resumo

O objetivo deste artigo é compreender como se dá a dinâmica competitiva das vinícolas de vinhos de mesa no estado do Paraná. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semiestruturadas com representantes de vinícolas e de associações de vitivinicultura paranaenses. A partir dos resultados obtidos, constatou-se que há uma alta ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, enquanto a ameaça de concorrentes é baixa, e o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores é diferente, a depender das características de cada vinícola. A estratégia genérica utilizada pelas empresas entrevistadas, segundo os entrevistados, é a diferenciação, sendo que os desafios enfrentados pelas vinícolas estão ligados ao relacionamento com fornecedores, fidelização dos clientes e ameaças na manutenção dos vinhedos. Como conclusão, constatou-se que a dinâmica competitiva deste setor é complexa, composta por um ambiente de competição respeitoso e com desafios diversos em um mercado que segue em expansão.

Palavras-chave: estratégia; vinho de mesa; forças competitivas; estratégias genéricas.

Abstract

The purpose of this article is to understand how the competitive dynamics of table wine wineries in the state of Paraná occur. To this end, a qualitative research was carried out through semi-structured interviews with representatives of wineries and associations of viticulture in Paraná. From the results obtained, it was found that there is a high threat from new entrants and substitute products, while the threat from competitors is low, and the bargaining power of customers and suppliers is different, depending on the characteristics of each winery. The generic strategy used by the companies interviewed, according to the interviewees, is differentiation, and the challenges faced by wineries are linked to the relationship with suppliers, customer loyalty and threats to the maintenance of the vineyards. As a conclusion, it was found that the competitive dynamics of this sector is complex, composed of a respectful competition environment and with different challenges in a market that continues to expand.

Keywords: strategy; table wine; competitive forces; generic strategies.

Resumen

El objetivo de este artículo es comprender cómo se da la dinámica competitiva de las bodegas de vino de mesa en el estado de Paraná. Para ello, se realizó una investigación cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas con representantes de bodegas y asociaciones de vitivinícolas de Paraná. A partir de los resultados obtenidos, se encontró que existe una alta amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos, mientras que la amenaza de los competidores es baja y el poder de negociación de clientes y proveedores es diferente, dependiendo de las características de cada bodega. La estrategia genérica utilizada por las empresas entrevistadas, según los entrevistados, es la diferenciación, y los retos a los que se enfrentan las bodegas están vinculados a la relación con los proveedores, la fidelización de los clientes y las amenazas al mantenimiento de los viñedos. Como conclusión, se encontró que la dinámica competitiva de este sector es compleja, compuesta por un entorno competitivo respetuoso y con diferentes desafíos en un mercado que sigue en expansión.

Palabras clave: estrategia; mesa de vino; fuerzas competitivas; estrategias genericas.

1 INTRODUÇÃO

O vinho é uma bebida produzida a partir da fermentação da uva. De acordo com dados da *Ideal Consulting* (2020), a comercialização de vinhos pelas vinícolas brasileiras teve um aumento de 32,4% no ano de 2020 e o consumo *per capita*, medido entre indivíduos maiores de 18 anos, foi de 2,78 litros, contra 2,13 litros consumidos no ano anterior. Tratando-se da produção de vinhos de mesa, foi produzido um total de 2.254.000 litros em 2018 por vinícolas do Paraná, de acordo com relatório da Associação dos Vitivinicultores do Paraná (VINOPAR, 2019). Ainda segundo dados publicados pela VINOPAR (2019), há uma projeção de aumento no processamento de uvas de vinícolas paranaenses para 2024 que corresponde a 57%, levando a um patamar de, aproximadamente, 40.000 toneladas das chamadas uvas de mesa, que são processadas para produção de sucos e vinhos coloniais, isto é, vinhos de mesa.

Neste ambiente de crescimento, é importante compreender o ecossistema em que se encontram as vinícolas paranaenses produtoras de vinhos de mesa. Isso porque, entender as particularidades deste setor pode auxiliar o desenvolvimento da vitivinicultura, tanto econômico, como em termos de competição, fornecendo importante subsídios para que as vinícolas possam compreender melhor como agir e reagir no atual ambiente em que estão.

Com o objetivo de mapear o ambiente em que estão inseridas as empresas de um setor, o estudo de Porter (1991), sobre as cinco forças competitivas, é considerado uma importante ferramenta de análise do ambiente externo à empresa. Essa ferramenta fornece critérios para analisar a força de potenciais novos entrantes, bem como a força dos concorrentes atuais da empresa e de produtos substitutos, avaliando, ainda, as forças que envolvem o poder de negociação dos compradores e fornecedores atuantes (PORTER, 1991).

Analisando-se o ambiente externo e traçando estratégias, com o objetivo de enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1991) aponta que há três estratégias genéricas internas que podem ser utilizadas por uma empresa para impor sua posição no setor e, assim, superar os seus concorrentes. A primeira delas é a liderança no custo total, a segunda é a diferenciação e a terceira e última estratégia é a de enfoque.

Diante disso, evidencia-se a dinâmica competitiva das vinícolas de vinho de mesa, em termos de forças competitivas e estratégias genéricas adotadas. Por um lado, com a expansão que vem ocorrendo nesse setor, a gestão das vinícolas tem se tornado cada vez mais complexa, no sentido do processo de tomada de decisões (PAZ; RUBIN; KIPPER, 2018). Como

em qualquer setor produtivo, esse processo de tomada de decisão envolve a relação com clientes, fornecedores e concorrentes, atuais ou potenciais. Assim, entende-se que o setor de vinhos de mesa pode ser afetado pelas forças competitivas de Porter, que, somadas às estratégias genéricas internas das vinícolas, pode impactar na estrutura competitiva das empresas deste setor.

Por outro lado, torna-se importante mapear as condições e intensidades em que essa forças e estratégias acontecem nas vinícolas produtoras de vinhos de mesa, visando contribuir para a identificação das fontes de crescimento para este setor. Assim sendo, surge a seguinte questão de pesquisa: como as forças competitivas e estratégias genéricas se desenvolvem nas vinícolas paranaenses produtoras de vinhos de mesa? Portanto, o objetivo deste estudo é compreender como se dá a dinâmica competitiva das vinícolas de vinhos de mesa no estado do Paraná. Para isso, buscou-se descrever as forças competitivas que se desenvolvem no setor de vinhos de mesa paranaense, bem como identificar as estratégias genéricas aplicadas pelas vinícolas e analisar os desafios que as vinícolas produtoras de vinhos de mesa do Paraná enfrentam diante do contexto competitivo descrito.

Sendo assim, o presente estudo se justifica devido a relevância de se analisar e compreender o ambiente competitivo das vinícolas produtoras de vinho de mesa no estado do Paraná. Recentemente, o Paraná passou por um processo em que foram realizados novos investimentos em projetos de vinícolas, implantação de vinhedos e estrutura de enoturismo nas zonas rurais da Região Metropolitana de Curitiba, a maioria com menos de uma década de existência (BERNIER *et al.*, 2020). Isso evidencia a recente expansão do setor vitivinícola no estado e a conseqüente necessidade de estudos sobre esta área.

Para atingir o objetivo proposto, além dessa introdução, apresenta-se uma segunda seção, com o referencial teórico, e uma terceira seção que é composta pelos procedimentos metodológicos utilizados para a realização do composto empírico deste trabalho. Na quarta seção, os resultados são apresentados e analisados, de acordo com os objetivos descritos. Na quinta seção são descritas as conclusões do trabalho, indicando suas limitações que levam a futuros estudos e, por fim, as referências utilizadas são listadas em uma última seção.

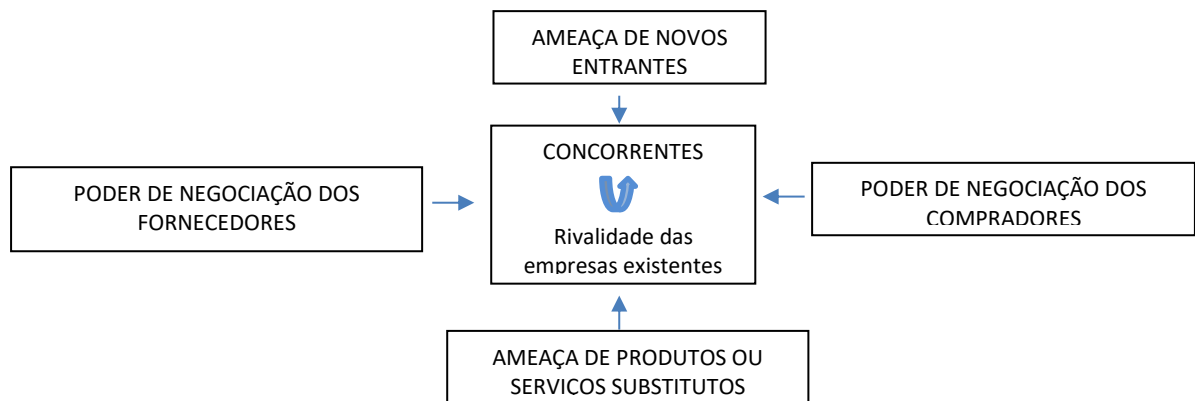
2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Porter (1991), o fundamental na formulação de uma estratégia competitiva é a relação da empresa com o seu meio ambiente. Por ser muito amplo, o ambiente externo pode envolver diversos aspectos sociais e econômicos, porém o principal diz respeito a indústria em que ela compete, isto é, ao setor no qual a empresa se encontra. Dessa forma, nesta seção, apresenta-se os conceitos oriundos da análise do ambiente externo, notadamente as forças competitivas, e as estratégias genéricas, propostas por Porter (1991, 1992).

2.1 O AMBIENTE EXTERNO E AS FORÇAS COMPETITIVAS

Porter (1991) aponta que a intensidade da concorrência em uma indústria não tem sua origem ligada somente a sua estrutura econômica básica e ao comportamento de seus concorrentes, mas depende ainda das cinco forças competitivas básicas, que estão descritas na Figura 1. A atuação conjunta destas forças determina o potencial lucro final de uma indústria, o qual é medido com base nos retornos a longo prazo sobre o capital investido.

Figura 1 – As cinco forças competitivas que determinam a intensidade da concorrência de um setor



Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir de Porter (1991, p.23).

Conforme Porter (1991), as cinco forças competitivas – entrantes, compradores, substitutos, fornecedores e concorrentes– definem a intensidade da concorrência em uma indústria. Isso porque, as forças que mais se sobressaem são predominantes e tornam-se, primordiais para a elaboração de estratégias, que permitam à organização se defender contra essas cinco forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. De acordo com Mendes *et al.*

(2018), o principal objetivo das forças competitivas descritas por Porter é possibilitar o entendimento do ambiente competitivo de mercado em que uma empresa se encontra e apontar as ações estratégicas que são necessárias para que ela consiga alcançar vantagens competitivas.

Primeiramente, em relação a ameaça de entrada, Porter (1991) destaca que novos entrantes ameaçam as empresas de um setor porque trazem novas capacidades e a vontade por ganhar espaço no mercado, além de recursos substanciais. Como resultado, os preços do setor podem reduzir ou os custos podem inflacionar, diminuindo a rentabilidade. A ameaça de entrada em um setor depende das suas barreiras de entrada: se as barreiras são altas, a ameaça de entrada é pequena (PORTER, 1991). São sete fontes principais de barreiras de entrada, explicadas pelo autor, as quais são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Fontes principais de barreiras de entrada

Barreiras à entrada	Definições
Economias de escala	São uma barreira quando o novo entrante precisa entrar no setor com uma “quantidade ótima” para atingir a lucratividade necessária que seja párea a seus concorrentes.
Diferenciação de produto	É uma barreira quando o entrante é forçado a efetuar altas despesas com o objetivo de superar os vínculos já estabelecidos pelos concorrentes com os clientes.
Necessidade de capital	Quando há a necessidade de investir altos níveis de recursos financeiros para competir no setor, especialmente se for direcionado para publicidades iniciais ou para P&D.
Custos de mudança	É uma barreira quando o entrante precisa oferecer um custo menor ou desempenho maior para que o comprador se decida a deixar um fornecedor já estabelecido.
Acesso aos canais de distribuição	Quando há necessidade de um novo entrante criar seu próprio canal de distribuição ou dissuadir os canais de distribuição existentes no setor a aceitarem-no.
Desvantagens de custo independente de escala	Quando as empresas estabelecidas possuem vantagens de custo impossíveis de serem igualadas pelos novos entrantes, advindas de fatores como: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência.
Política Governamental	O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústria, controlando licenças de funcionamento e limitando o acesso a matérias-primas, por exemplo.

Fonte: elaborado pelas autoras, a partir de Porter (1991).

A segunda força competitiva, explicada por Porter (1991), é a rivalidade entre os concorrentes existentes. Na prática, o autor destaca que esta força assume a forma da disputa dos concorrentes para melhorar sua posição competitiva. A rivalidade no setor, segundo o autor, é a consequência da interação entre diversos fatores estruturais, como: a) concorrentes numerosos ou bem equilibrados; b) crescimento lento do setor, resultando em uma rivalidade intensificada; c) custos fixos ou de armazenamento altos, o que faz as empresas buscarem economia de escala e gerar um excesso na capacidade de oferta, reduzindo preços; d)

ausência de diferenciação ou custos de mudança, gerando maior concorrência por preços; e) capacidade aumentada em grandes incrementos, devido a busca por economias de escala, o que pode romper com o equilíbrio da oferta e procura; f) concorrentes divergentes quanto a estratégias, origens, personalidades e relacionamentos, diferem na forma como competir e, por isso, podem se chocar continuamente; g) grandes interesses estratégicos em jogo, gerando instabilidade na rivalidade no setor; h) barreiras de saída elevadas, existentes quando a empresa tem ativos muito especializados, ou custos fixos altos de saída, ou até barreiras emocionais e restrições de ordem governamental. Estes fatores estruturais, coexistindo em maior ou menor grau em um setor, determinam o grau em que a rivalidade das empresas se dá na indústria em questão.

Porter (1991) explica a terceira força competitiva como a pressão dos produtos substitutos, que reduzem os potenciais retornos de uma indústria, limitando os preços que uma empresa pode fixar com lucro, por desempenharem a mesma função que o item comparado. Ademais, o autor argumenta que a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos é diretamente proporcional à pressão sobre os lucros da indústria, ou seja, quando maior for o primeiro, maior também será o segundo.

O poder de negociação dos compradores é a quarta força competitiva atuante no ambiente externo a um setor. De acordo com Porter (1991), os compradores podem barganhar por melhor qualidade ou mais serviços, fazendo que um concorrente fique contra o outro, o que pode custar a redução na rentabilidade da indústria. Um grupo de compradores possui maior poder se age conforme os seguintes pressupostos: a) compra grandes volumes do vendedor; b) adquire produtos custosos para ele; c) compra produtos padronizados ou não diferenciados; d) enfrenta poucos custos de mudança; e) consegue lucros baixos, o que pode incentivar a redução dos custos das compras; f) ameaçam integração para trás; g) tem todas as informações necessárias sobre a demanda, preços do mercado e até sobre os custos dos fornecedores (PORTER, 1991). Para o autor, a maioria destas fontes de poder dos compradores é aplicável tanto a consumidores, como a compradores industriais e comerciais. Nessa linha, Moraes *et al.* (2017) acrescenta que, com a popularização da internet, o consumidor dispõe de uma variedade de informações sobre preço, custos e outras empresas que possam oferecer o mesmo produto ou serviço em âmbito global, aumentando seu poder de negociação.

A quinta, e última força, é o poder de negociação dos fornecedores que podem ameaçar elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços que fornece. Conforme Porter (1991), um grupo de fornecedores será poderoso se: a) é dominado por poucas empresas; b) não compete com outros produtos substitutos; c) não possui a indústria como um cliente importante; d) os seus produtos são insumos importantes para o comprador; e) seus produtos são diferenciados ou geraram custos de mudança, o que reduz o poder de barganha dos compradores; f) é uma ameaça concreta de integração para frente (PORTER, 1991).

Sobre as cinco forças apresentadas, De Carvalho e Zdanowicz (2017, p. 35) ressaltam que “uma dessas forças identificadas tende a se sobressair em um setor específico em determinado momento, o que lhe confere influência significativa no alcance da lucratividade”.

2.2 A ORGANIZAÇÃO E SUAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

De acordo com Porter (1991), para enfrentar as cinco forças competitivas, uma organização pode traçar ações ofensivas ou defensivas, em busca de criar sua posição que seja defensável e superar os concorrentes em um setor. Para isso, há três abordagens de estratégias genéricas propostas pelo autor que podem ser seguidas pelas empresas: a) liderança em custo total; b) diferenciação; c) enfoque. Algumas vezes, uma empresa pode optar por mais de uma abordagem como estratégia, porém isto é raramente possível, sendo mais aconselhado que seja dado o foco em uma abordagem e concentre-se todos os esforços e ações para concretizá-la.

A primeira estratégia genérica é a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo (PORTER, 1991). De acordo com o autor, a busca pela liderança em custo demanda experiência, instalações físicas em escala eficiente, um controle rígido do custo e despesas gerais, bem como a minimização dos custos em algumas áreas, pois o foco maior é o custo baixo em relação à concorrência.

Porter (1991) ressalta que uma posição de baixo custo leva a empresa a ter retornos acima da média em seu setor, apesar da presença intensa de forças competitivas. Em relação aos novos entrantes, essa estratégia pode proporcionar barreiras à entrada em termos de economias de escala e vantagens de custo. Ela também defende a empresa da rivalidade entre os concorrentes, visto que baixos custos significam que a empresa ainda pode obter retornos

após os seus concorrentes terem utilizado seus lucros na competição. Em relação aos produtos substitutos, da mesma forma, esta estratégia leva a empresa a estar em uma posição de custo e preços favorável. Segundo Porter (1991), contra os compradores poderosos, uma posição de baixo custo é vantajosa, porque os compradores só podem exercer seu poder para tentar baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. Por fim, a posição de baixo custo oferece defesa contra fornecedores poderosos, uma vez que se tem maior flexibilidade para enfrentar os aumentos dos custos dos insumos. Assim, nota-se que a estratégia de liderança no custo total protege a organização de todas as cinco forças competitivas, pois a negociação só pode continuar até que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados.

A diferenciação é a segunda estratégia genérica proposta por Porter (1991). Segundo ele, ao assumir esta posição estratégica, a empresa busca diferenciar o seu produto ou serviço, criando algo que seja considerado único em relação à toda a indústria. Para alcançá-la, conforme o autor, os métodos podem assumir diversas formas, tais como projeto ou imagem da marca, uso de tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras. Da mesma forma, Gonçalves *et. al* (2018) define a diferenciação como uma estratégia na qual a empresa busca ofertar produtos e serviços que possuam benefícios superiores aos dos concorrentes por meio da criação de um diferencial competitivo, como, por exemplo, sob as formas de marcas e atendimento personalizado. Ressalta-se que a estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os custos, mas eles não são o foco estratégico primário.

Conforme Porter (1991), a diferenciação também pode criar uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos acima da média. No caso da ameaça de novos entrantes, a lealdade dos consumidores e a necessidade de um concorrente superar o seu produto, colocam barreiras à entrada. Em relação a rivalidade dos concorrentes, a diferenciação proporciona isolamento devido a lealdade dos clientes com relação à marca, bem como a conseqüente menor sensibilidade ao preço. Da mesma forma, possivelmente essa empresa estará mais bem posicionada em relação aos substitutos do que sua concorrência. Os compradores, por sua vez, ficam menos sensíveis aos preços, visto que lhes faltam opção de compra comparáveis. Além disso, produz margens mais altas com as quais torna-se possível combater o poder dos fornecedores (PORTER, 1991).

Segundo Porter (1992), a estratégia de diferenciação exige que a organização escolha atributos nos quais diferenciar-se, que sejam, de fato, diferentes dos seus rivais. Para o autor, “um diferenciador deve, portanto, procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação” (PORTER, 1992, p. 12). Nesse aspecto, a empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Nessa linha, Barney e Hesterly (2007, p.132) afirmam que “ao aumentar o valor percebido de seus produtos ou serviços, uma empresa poderá cobrar preços mais altos, os quais, por sua vez, poderão aumentar os lucros da empresa e gerar vantagens competitivas”. Por outro lado, os autores também argumentam que a diferenciação de produto é sempre uma questão de percepção do cliente, e não da empresa em si.

Por fim, a terceira estratégia genérica, proposta pelo autor, é o enfoque, que consiste na empresa focar em um determinado grupo comprador, em um segmento da linha de produtos ou em um mercado geográfico. Essa estratégia se dá sob a premissa de que a organização é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais eficientemente do que os concorrentes que competem de uma forma mais ampla (PORTER, 1991). De acordo com Porter (1992), ao implementar a estratégia de enfoque, a organização objetiva obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral. A estratégia de enfoque tem duas variantes: o enfoque no custo, no qual a empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, e o enfoque na diferenciação, em que a organização busca a diferenciação no segmento-alvo. O autor descreve que o enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, ao passo que o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em determinados segmentos.

Se uma empresa pode alcançar uma estratégia de enfoque na liderança no custo sustentável, ou implementar com sucesso a estratégia de enfoque na diferenciação em seu segmento, e se o segmento for estruturalmente ativo, então a organização será considerada um competidor acima da média em sua indústria (PORTER, 1992). Segundo Romani-Dias e Barbosa (2017), Porter é enfático em seus escritos quando afirma que dificilmente uma empresa obterá vantagem competitiva atuando, simultaneamente, com uma estratégia em diferenciação e custos, pois a lógica de uma delas prejudica a outra. Por outro lado, segundo

Barney e Hesterly (2011), estudos recentes tem comprovado que é possível a empresa alcançar sucesso implementando as duas estratégias simultaneamente.

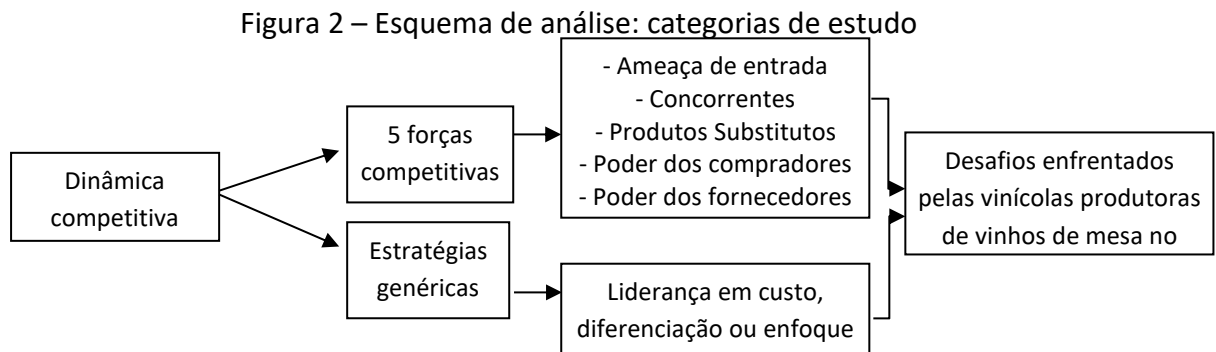
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que se alcance o objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter descritivo e abordagem teórico empírica. Optou-se por essas características visto que se busca focar no fenômeno do estudo para compreender como se dá a dinâmica competitiva das vinícolas de vinhos de mesa no estado do Paraná, por meio da descrição e análise do seu cenário de competição. Em relação à estratégia de pesquisa, decidiu-se por um estudo de caso, que se trata de uma investigação empírica, na qual se investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2001). Por se tratar de mais de uma vinícola, foi realizado um estudo de casos múltiplos, para a observação de múltiplas organizações e as relações que se dão entre elas no setor em questão.

Na consecução do estudo de caso, foram coletados tanto dados primários quanto dados secundários. Os dados secundários desta pesquisa foram obtidos do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), da Associação dos Vitivinicultores do Paraná (VINOPAR), bem como de artigos que tratam da temática proposta, os quais são devidamente referenciados neste estudo. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com representantes de três vinícolas de diferentes cidades do Paraná e dois representantes de associações de viticultores do estado, no período de 18 de fevereiro a 02 de março, as quais foram, posteriormente, transcritas. As entrevistas foram conduzidas através de dois roteiros, sendo um roteiro direcionado para entrevistas com os representantes das vinícolas e o outro aplicado na entrevista com os representantes das associações de viticultores.

A análise e interpretação dos dados obtidos nesse estudo foram feitas por meio do método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo possui três etapas básicas, que foram utilizadas nesta análise. A primeira fase é a pré-análise, na qual, seguindo as orientações da autora, se fez a organização das informações e se buscou sistematizar as ideias iniciais. A segunda fase se refere à descrição analítica, em que os dados coletados foram analisados por um estudo aprofundado, considerando o referencial teórico coletado (BARDIN, 2011). Bardin (2011) também destaca a atividade de categorização como

uma importante ferramenta neste momento da pesquisa. Para este estudo, a partir do referencial teórico e entrevistas, foram consideradas três categorias principais: as cinco forças competitivas atuantes no setor, as estratégias genéricas adotadas pelas vinícolas e os desafios que são enfrentados no setor vitivinícola paranaense. Esse esquema de análise pode ser visualizado na Figura 2.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por fim, a terceira etapa da análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), é a interpretação inferencial, por meio da qual o objetivo é desenvolver uma maior intensidade da análise. Nessa fase, os dados empíricos foram revistos e buscou-se estabelecer relações entre eles, para que as ideias fossem aprofundadas de uma maneira conectada, relacionando os dados obtidos pelas entrevistas e o estudo teórico.

A população objeto deste estudo é composta pelas 9 vinícolas do estado do Paraná que são produtoras de vinhos de mesa e são associadas à Associação de Vitivinicultores do Paraná – VINOPAR. O critério utilizado para a escolha das 3 vinícolas entrevistadas desta população foi por região e por aceitação das vinícolas em participar do estudo. Devido a VINOPAR se tratar de uma associação que abrange vinícolas em localidades diversas do estado, optou-se por entrevistar vinícolas de cada região que são definidas por esta associação, sendo elas a região metropolitana de Curitiba, o sul do Paraná e o norte do Paraná. Além da região, a escolha das vinícolas também levou em consideração a disponibilidade dos entrevistados para conceder as entrevistas, o que resultou em uma vinícola por região.

De forma a complementar as entrevistas com as vinícolas, e, a fim de agregar uma visão mais abrangente e setorial ao estudo, foram realizadas duas entrevistas com representantes de associações de viticultores do estado do Paraná, sendo uma delas com um representante da Associação de Vitivinicultores do Paraná (VINOPAR) e a outra com a

Associação dos Produtores de Uva e Vinho de Bituruna (APRUVIBI). Todas as entrevistas foram realizadas remotamente, na modalidade *online*, devido ao cenário de pandemia no período em que a pesquisa foi realizada, com a limitação da abertura de diversas empresas devido decretos municipais e estaduais. O quadro 3 abaixo apresenta o perfil dos representantes das vinícolas e associações entrevistados.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Escolaridade	Função desempenhada	Tempo de atuação	Tempo de experiência no setor
Entrevistado 1	M	44	Superior Completo	Diretor e responsável técnico	Compõe a 3ª/4ª geração, então em torno de 30 anos	
Entrevistado 2	M	26	Pós-graduado	Gerente de Inteligência Comercial	4 anos	4 anos
Entrevistado 3	M	49	Superior completo	Comercial	27 anos	29 anos
Entrevistado da Vinopar: W.B.	M	39	Pós-graduado	Secretário	3 anos	15 anos
Entrevistada da Apruvibi: M. R.	F	29	Pós-graduada	Presidente	2 anos	10 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por meio do Quadro 3, é possível verificar que quatro dos entrevistados são do gênero masculino e uma é do gênero feminino. Todos eles possuem pelo menos ensino superior completo, sendo que três são pós-graduados. A idade deles varia de 26 a 49 anos e, sobre o tempo de experiência no setor de vinhos, há respostas de 4 a 30 anos.

Quadro 4 – Perfil das empresas entrevistadas

Organização	Ano de fundação	Localidade
Vinícola 1	Produzem desde a década de 30,	Bituruna
Vinícola 2	1940	Campo Largo
Vinícola 3	1994	Maringá
VINOPAR	2017	N/A
APRUVIBI	2003	N/A

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Pelo Quadro 4, observa-se que as vinícolas são empresas com, pelo menos, mais de 25 anos de mercado e as associações possuem fundações mais recentes, após os anos 2000. Acrescenta-se que o espócio de produtos das vinícolas é composto, de forma geral, por espumantes, vinhos finos, vinhos de mesa e sucos. A abrangência de todas as vinícolas é nacional, comercializando para o país todo e as associações são uma de amplitude estadual e outra regional, sendo que a primeira, VINOPAR, possui 12 vinícolas associadas, ao passo que a APRUVIBI possui 4 vinícolas e 57 produtores de uva.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados das entrevistas realizadas e análise das mesmas em relação ao referencial teórico e às categorias estabelecidas neste estudo. Portanto, faz-se uma análise das forças e estratégias competitivas operantes nas vinícolas estudadas, bem como dos desafios competitivos enfrentados por elas.

4.1 FORÇAS COMPETITIVAS NO SETOR DE VINHOS DE MESA PARANAENSE

A partir das considerações propostas por Porter (1991), nesta etapa do estudo, foi feita uma análise sobre as cinco forças competitivas operantes no setor, quais sejam: novos entrantes, concorrentes, produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores. Primeiramente, em relação aos novos entrantes, os entrevistados foram questionados se houveram muitas novas empresas que entraram neste mercado e provocaram perda de mercado para as vinícolas. Também foi perguntado quais as principais barreiras à entrada no setor.

Os entrevistados não citaram uma recente entrada de novas grandes empresas que ameacem as vinícolas estabelecidas. O entrevistado 1 citou que faz anos que isso está estabilizado, sendo que um fator que chama atenção é a entrada de produtores artesanais, que comercializam o seu produto no nicho de mercado local, mais focado no turismo. Em consonância, o entrevistado 2 apontou a entrada de pequenas empresas regionais, que tem sido mais frequente, mas que nunca geraram a necessidade de uma atenção maior da vinícola ou um plano de ação para lidar diretamente com essa questão. Ademais, o entrevistado 3

explicou que a perda de mercado que ocorre é mais para vinícolas de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Em relação às barreiras de entrada ao setor, quatro dos entrevistados citaram que alguns fatores dificultam a abertura de uma vinícola. Entre eles, se destacam o investimento inicial para se construir uma estrutura e equipamentos, os registros para a legalização, que são em diversos órgãos, bem como a necessidade de uma estrutura para distribuição. Além destas, o entrevistado W.B. citou que há várias questões de formalização e de ordem econômica, burocrática e cultural, e ressaltou a barreira de aceitação do público para os vinhos brasileiros e vinhos brasileiros de mesa. Já a entrevistada M. R. destacou o preconceito existente com vinhos produzidos no Paraná como a principal barreira, conforme pode ser observado em sua fala: “Principalmente o estado do Paraná é uma barreira, porque você pensa em vinho, você pensa em Rio Grande do Sul né, a gente colocar no mercado aí dizer que existe vinho bom fora do Rio Grande do Sul é uma dificuldade”.

Outra barreira à entrada, citada por Porter (1991), é a diferenciação dos produtos das empresas que se encontram no setor atualmente. Quando um produto é diferenciado e estabelecido no mercado, é mais difícil para novos entrantes conquistarem clientes. Nesse sentido, em todas as vinícolas, os entrevistados ressaltaram que seus produtos são baseados em diferenciação, por meio do modo de produção diferenciado, pelo uso de uma uva específica, pela força da marca ou a embalagem que é diferente. Isso pode ser exemplificado na fala do entrevistado 1: “nossos produtos dentro da categoria tem um padrão de qualidade superior na região com um valor agregado sempre um pouco mais alto que a concorrência”. Além da diferenciação, a economia de escala também pode se apresentar como uma barreira. Isso pode ser visto na fala do entrevistado 2: “quando você quer escalar aí se torna barreiras altas de entrada, mas se você não tem o objetivo de grande escala, que quer fazer algo regional, aí não chega a ser grande essa barreira”.

Essa relação identificada no setor vai ao encontro do defendido por Porter (1991) de que a ameaça de entrada é pequena se as barreiras são altas. Nesse sentido, no caso do setor vitivinícola paranaense, o que se observa, por meio das entrevistas, é que as barreiras são altas tendo em vista o custo inicial necessário para produzir em larga escala, a diferenciação presente nos produtos produzidos por vinícolas, o estigma a respeito de vinhos produzidos fora do Rio Grande do Sul, bem como os custos e barreiras burocráticas à legalização de uma vinícola. Devido estas barreiras, o que ocorre atualmente é a entrada de novas vinícolas, que

se configuram, em geral, como empresas de pequeno porte e não são vistas como grandes ameaças às vinícolas mais tradicionais que existem hoje.

No que tange à rivalidade entre os concorrentes, foi questionado aos entrevistados a respeito de alguns aspectos indicados por Porter (1991), tais como número de concorrentes, ausência de diferenciação nos produtos, o crescimento do setor, e a convergência ou divergência dos concorrentes quanto a suas origens e estratégias. Por meio das entrevistas realizadas, observou-se que o número de concorrentes diretos das vinícolas paranaenses é pequeno. Nesse aspecto, dois entrevistados citaram que tem concorrentes diretos somente fora do Paraná, o que pode ser exemplificado no trecho em que o entrevistado 3 explica: “Aqui (no Paraná) a nossa venda é muito pequena [...] nem vou citar concorrente, porque nós não temos concorrentes aqui”. O entrevistado 2 também pontua que a vinícola na qual trabalha possui três concorrentes diretos, os quais são todos do Rio Grande do Sul. Ademais, segundo a entrevistada M.R., no país como um todo, a concorrência é numerosa, porque os vinhos de mesa têm pouca diferenciação. Porém, segundo ela, as vinícolas da região de Bituruna, por se posicionarem de uma forma diferente no mercado, apresentam uma concorrência direta menor.

A respeito dos outros fatores estruturais, expostos por Porter (1991), relacionados ao crescimento do setor e à convergência de origens e comportamentos das empresas do setor, foi possível identificar, através das entrevistas, que o setor teve um crescimento lento ao longo dos últimos anos. Isso porque, muitas vinícolas começaram suas produções de vinhos há muitos anos, de forma tradicional e familiar, e se regularizaram somente depois, como explica o entrevistado W.B.: “Há esse perfil de vinícola antiga, de imigrantes que o avô fazia vinho, depois o filho dele, até uma terceira geração. São vinícolas com décadas de história, cuja fonte principal de renda é a venda dos vinhos”. Por outro lado, há vinícolas com origem e comportamento diferentes, que é o perfil das vinícolas mais novas, cujos projetos surgiram com maior intensidade nos últimos 10 anos. Essas foram abertas devido ao aumento recente do interesse pelo consumo do vinho. Essas vinícolas possuem uma infraestrutura para receber o cliente e oferecer experiências para ele, além do foco na venda dos vinhos. Tais perfis de vinícolas coexistem no Paraná e não necessariamente competem umas com as outras.

Tais fatores identificados no setor dos produtores de vinho de mesa do Paraná, como o número de concorrentes e a presença de diferenciação nos produtos das vinícolas entrevistadas, converge com o que Porter (1991) descreve em seus escritos, pois a quantidade

baixa de concorrentes no estado e a presença de alguma diferenciação nos produtos tornam a ameaça de concorrentes baixa. Além disso, Porter (1991) aponta que concorrentes divergentes quanto a estratégias, origens e relacionamentos, diferem na forma como competir e, assim, podem se chocar constantemente. Pelo fato de as empresas analisadas neste estudo terem perfis mais parecidos quanto a suas origens e estratégias, percebe-se que elas se portam de forma semelhante e, assim, não enxergam concorrência direta dentro do estado do Paraná, mesmo apesar do crescimento do setor ter ocorrido de forma gradual ao longo dos anos.

Adicionalmente, foi identificado em algumas entrevistas uma linguagem de cooperação entre as vinícolas paranaenses, como pode ser exemplificado na entrevista de W.B.: “eu acho que claro que, por um lado, elas concorrem por tamanho de mercado, mas não acho que seja uma concorrência ruim não. No geral, eu vejo eles se apoiando, parabenizando uns aos outros”. Dessa forma, pela união de todos estes fatores descritos, ao analisar a concorrência interna no Paraná, pode-se averiguar que a ameaça de concorrentes no setor de vinhos de mesa é baixa, visto que os concorrentes que mais ameaçam as vinícolas são de outros estados.

A pressão exercida por produtos substitutos é a terceira força competitiva descrita por Porter (1991). Sobre este aspecto, foi identificado, nas entrevistas, que há produtos variados no mercado que disputam o lugar do vinho de mesa na preferência dos consumidores. A entrevistada M. R. ressalta que uma bebida que tem ganhado espaço, enquanto bebida alcoólica, é o gin e, por ser uma bebida mais leve e comprada por pessoas mais jovens, há uma necessidade de as vinícolas se adaptarem e criarem produtos para esse público mais jovem. Outra bebida apontada por ela se trata de uma nova bebida alcoólica que uma grande marca está lançando. Com características semelhantes ao gin, é uma bebida mista à base de água mineral com gás, com pouquíssima caloria e baixo teor alcoólico. Segundo a entrevistada, por serem bebidas mais leves e as marcas possuírem uma identificação com os consumidores jovens, podem tomar o mercado, principalmente, dos vinhos suaves.

O entrevistado 2 ainda aponta o vinho fino como substituto ao de mesa, devido a migração recorrente de consumidores que refinam o seu paladar e deixam de consumir o vinho de mesa para comprar o vinho fino. Portanto, é possível verificar que há uma ameaça alta de produtos substitutos aos vinhos de mesa, de diversas origens, que competem pela

preferência dos consumidores, os quais, em concordância com Porter (1991), podem reduzir os potenciais retornos do setor, limitando os preços que uma empresa pode fixar com lucro.

O poder de negociação dos compradores diz respeito à quarta força competitiva de Porter (1991), o qual depende de alguns pressupostos, tais como comprar em grandes volumes, comprar produtos padronizados ou não diferenciados, ameaçar as empresas de integração para trás e ter todas as informações necessárias sobre a demanda e o setor. Em relação a concentração de compradores, para a maioria dos entrevistados, os clientes das vinícolas são bem pulverizados e não há clientes específicos que correspondem a maior parte do faturamento das vinícolas. Apenas uma vinícola relatou que possui uma concentração maior de seus compradores em grandes distribuidores, o que faz parte da estratégia da empresa em focar no escoamento dos seus produtos por intermédio desses distribuidores. Não foi identificada pelos entrevistados uma ameaça de que seus compradores específicos façam integração para trás, isto é, produzam vinho de mesa também, concorrendo com a vinícola.

Em relação ao poder de negociação que os compradores possuem, as opiniões divergem. Para o entrevistado 1, os clientes tentam barganhar no momento da compra e ele diz que “sempre choram e aí você tem que... (mostrar que) meu produto é diferenciado [...] tem essas qualidades, é produzido com manual de boas práticas [...]”. Contudo, para o entrevistado 2, o poder de negociação dos compradores da vinícola pode ser considerado médio, a depender de fatores específicos como a qualidade da safra anual e os dados do mercado que o cliente possua. Já para o entrevistado 3 essa barganha não ocorre. Ele destaca: “cada vinícola tem um padrão de qualidade, embalagem, que diferencia de outra vinícola”, o que faria com que o cliente compreendesse que não é possível comparar os produtos produzidos pelas diferentes vinícolas.

Sendo assim, a partir da resposta dos entrevistados, verifica-se que o poder de negociação dos compradores para este setor específico é uma realidade diferente para vinícolas de portes diferentes. Constatou-se que, para vinícolas que possuem suas vendas mais concentradas em compradores específicos, que são maiores e compram em maiores volumes, esses podem ter acesso a mais informações a respeito do mercado. Em contrapartida, não ameaçam as vinícolas de integração para trás e, com isso, convergente à teoria de Porter (1991), o seu poder de barganha pode ser médio a alto, dependendo mais do acesso aos dados da safra e do setor em questão. Já para as vinícolas que não possuem

supermercadistas ou distribuidores como clientes significativos, quando os clientes são mais diversificados, eles compram em baixos volumes, são menores, não ameaçam as empresas de integração para trás e, por isso, em concordância com o exposto por Porter (1991), possuem um poder menor de barganha.

De acordo com Moraes *et al.* (2017), o consumidor, atualmente, possui acesso a diversas informações sobre preço, custos e sobre outras empresas concorrentes em nível global e isso aumenta seu poder de negociação em várias empresas. No caso do setor em questão, devido aos consumidores, em sua maioria, serem distribuidores, supermercados e não consumidores finais, tal relação não foi identificada nas entrevistas realizadas. Especificamente a respeito do perfil dos consumidores de vinhos, Mangini, Urdan e Conejero (2019) apontam que há fatores que satisfazem o consumidor e agregam valor ao consumo, tal como o custo-benefício percebido pelo cliente. Tal argumentação converge com o exposto pelo entrevistado 2 em sua fala: “[...] eu acho que é o principal, o produto estar disponível no preço correto e com a qualidade que você tem pro seu consumidor e ele perceber isso”, demonstrando a importância dada aos aspectos que a vinícola trabalha, visando o valor que o cliente final irá perceber.

Por fim, em relação ao poder de negociação dos fornecedores, isto é avaliado à medida em que eles podem ameaçar elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços que fornecem, a qualquer momento, de acordo com Porter (1991). No caso do setor estudado, os entrevistados relataram que, para o fornecimento da uva, que é a matéria-prima principal para as vinícolas, não há uma concentração em poucos fornecedores. Isso porque, as vinícolas possuem produtores diversos de uvas a sua disposição, sendo que cada uma adquire de fornecedores que já são habituadas, inclusive muitos do Rio Grande do Sul. Percebe-se, por meio das respostas dos entrevistados, que as vinícolas são clientes há bastante tempo e optam por seus fornecedores se importando, principalmente, com a qualidade da uva fornecida.

Nesse caso, vale destacar a colocação do entrevistado W.B., que ressalta que “existe capacidade de se produzir mais (vinhos no Paraná), se tivesse mais uva, e a ideia é que tenha uva produzida dentro do estado e as vinícolas absorveriam essa produção”, tendo em vista que a demanda tem aumentado consideravelmente nesse último ano. Além disso, destaca-se, para isso, a atuação do programa REVITIS, do governo do estado do Paraná, que visa estimular a produção de uvas em todo o Estado (PARANÁ, 2019).

Por outro lado, o cenário se difere em relação ao fornecimento das garrafas de vidro, necessárias para todas as vinícolas. Os cinco entrevistados relataram que essa é uma dificuldade que se enfrenta, visto que há poucos fornecedores no Brasil, sendo dois ou três, o que acarreta insuficiência no fornecimento das embalagens, atraso da entrega de pedidos para as vinícolas e a necessidade de elas importarem esse item de outros países. Tal fato é percebido na fala da entrevistada M. R.: “o que a gente fica refém, setor vitivinícola como um todo, é principalmente das embalagens de vidro [...] No Brasil, nós só temos duas fábricas de garrafas pra vinho, isso contando todos os tipos de vinho”. Em relação à importação de garrafas, W.B. destaca que, devido à falta de fornecimento no Brasil, “as vinícolas são obrigadas a importar garrafa e a garrafa demora pra chegar e encarece porque tá cotada em dólar”.

No que tange à importância das vinícolas para os fornecedores, o entrevistado 1 opina que, para os seus fornecedores de uvas, a vinícola é importante, visto que se tratam de pequenos ou médios agricultores que vendem cerca de 80% de toda a sua produção para a sua vinícola. Sobre os fornecedores de garrafas, rolhas e cápsulas, o entrevistado 3 destaca que são poucas as empresas e, por isso, todos acabam comprando dos mesmos, então, ele acredita que a relevância de uma ou outra vinícola, para eles, é insignificante.

Sendo assim, nota-se que, ao avaliar o poder de barganha dos fornecedores, de acordo com os fatores descritos por Porter (1991), este é tido como alto ou baixo, a depender do fornecimento de um item específico e do perfil da vinícola. Para o fornecimento de uvas, percebe-se que os fornecedores possuem um baixo poder de barganha, visto que são muitos, oferecendo produtos homogêneos e que possuem as vinícolas como compradores importantes. Por outro lado, os fornecedores dos demais itens necessários à produção dos vinhos, especialmente da garrafa de vidro, tem um alto poder de barganha, pois são poucas empresas que fornecem tais produtos específicos. As vinícolas, separadamente, não são vistas como clientes importantes, tendo em vista que os poucos fornecedores abastecem todo o mercado brasileiro com as garrafas de vidro, para todas as vinícolas, e empresas de bebidas diversas.

Percebe-se que, em concordância com o que afirmam De Carvalho e Zdanowicz (2017), em que uma das forças identificadas tende a se sobressair em um setor, e em um momento específico, o poder de barganha dos fornecedores é a força que se destaca neste momento

no setor de vinhos de mesa do Paraná, tendo em vista a dificuldade enfrentada por todas as vinícolas com o fornecimento de garrafas de vidro.

4.2 ESTRATÉGIAS E DESAFIOS DAS VINÍCOLAS PARANAENSES

No que diz respeito às estratégias genéricas que são adotadas pela vinícolas, de acordo com os entrevistados, a estratégia utilizada pelas empresas para se posicionar neste mercado, em geral, é a de diferenciação. Para alcançar a diferenciação, Porter (1991) ressalta que essa estratégia exige que a empresa deve escolher atributos nos quais diferenciar-se, que sejam, de fato, diferentes dos seus rivais, como a imagem da marca, o uso de tecnologia, peculiaridades do produto, rede de fornecedores, ou outras, o que é ratificado pelas falas dos entrevistados.

Esta estratégia foi identificada, por exemplo, na entrevista de M. R. quando ela relata: “a estratégia [...] é focar em vinhos de mesa que são diferenciados [...] que é o que as vinícolas de Bituruna procuram fazer: produzir vinho de mesa, mas num padrão de qualidade superior”. Na opinião da entrevistada, de maneira geral, a estratégia que predomina no mercado de vinhos de mesa é posição de baixos custos, porém, segundo ela, não é como as vinícolas de Bituruna se posicionam, pois a estratégia deles está em diferenciar seus produtos. Para isso, as vinícolas dessa região produzem vinhos com uvas diferenciadas, com características próprias de textura e sabor, devido as condições geográficas, como o clima e o solo, em que são cultivadas. Justamente por isso, M.R. explica que a Associação dos Produtores de Uva e Vinho de Bituruna solicitaram junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial, a Indicação Geográfica da região na produção de vinho. Assim, a cidade de Bituruna, que já é a capital paranaense do vinho, segundo a Lei nº 20.241 (PARANÁ, 2020), pode ter mais um título de reconhecimento dos vinhos produzidos na região, que agregará um valor mais diferenciado aos produtos locais.

O entrevistado 2 descreve a estratégia aplicada pela vinícola explicando que, no vinho de mesa que produzem, é clara a diferenciação. Isso porque se optassem pela estratégia de baixo custo teriam que buscar a uva mais barata possível para produzir um produto num custo menor, possível ao consumidor, e ganhar em volume, o que não é o caso deles. Ele também afirma que não aplicam a estratégia de enfoque, pois eles não trabalham com nichos de mercado. Assim, essa escolha de uma estratégia em detrimento de outra está em

conformidade com o exposto por Porter ao afirmar que dificilmente uma empresa trabalha com uma estratégia de diferenciação e custos, simultaneamente, conforme ressaltam Romani-Dias e Barbosa (2017).

Na percepção do entrevistado 2, ao optar pela estratégia de diferenciação, uma empresa precisa ter uma boa estrutura de vendas, com equipes treinadas para oferecer o produto, destacando sua qualidade, convergindo com o exposto por Gonçalves *et al.* (2018) quando propõem que a diferenciação pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, por exemplo.

Assim, por um lado, devido a competitividade geral no setor de vinhos de mesa no Brasil ser alta, as vinícolas entrevistadas relataram optar pela estratégia de diferenciação como forma de trabalharem atributos como a marca ou as práticas de vendas para oferecerem produtos diferenciados e que sejam percebidos como de alto valor. Por outro lado, observa-se que os preços em que são comercializados os vinhos dessas vinícolas não são significativamente superiores ao que é oferecido no mercado, contradizendo o exposto por Barney e Hesterly (2007), quando afirmam que, se aumentar o valor percebido dos produtos, uma empresa poderá cobrar preços mais altos por eles. Esse é um ponto importante de destaque nesta pesquisa, uma vez que a percepção das vinícolas pode não coadunar com a percepção dos compradores.

Segundo Mendes *et al.* (2018), o principal objetivo das forças competitivas descritas por Porter (1992) é fornecer o conhecimento do ambiente competitivo de mercado, para que as vinícolas possam traçar suas ações estratégicas. Por isso, a identificação dos desafios enfrentados pelas vinícolas foi realizada a partir dos dados coletados. Nesse sentido, pode-se constatar que o principal desafio que as vinícolas enfrentam é a dificuldade na compra das garrafas de vidro, cruciais ao produto final, devido a existência de poucos fornecedores brasileiros deste insumo, o que gera a necessidade de importação, encarecendo a produção. Outro desafio identificado em decorrência destas análises é a necessidade de as vinícolas obterem a percepção dos clientes a respeito da diferenciação dos seus produtos, por meio de pesquisas de mercado, por exemplo, visto que, conforme resalta Barney e Hesterly (2007), a percepção do consumidor é o que determina se um produto possui diferenciação ou não.

Uma questão que foi destacada pelos entrevistados se trata do aumento no consumo dos vinhos no Brasil no último ano de 2020, durante a pandemia do novo coronavírus. Portanto, constitui-se um desafio para as vinícolas a fidelização dos clientes atraídos para o

consumo de vinhos de mesa, durante o crescimento relevante que houve nas vendas em 2020. Acredita-se que, pelo fato de as pessoas passarem mais tempo em casa, sem poderem frequentar festas ou comemorações, o vinho se tornou uma opção interessante para o consumo sozinho ou na companhia de familiares e/ou amigos que moram juntos. Um outro desafio que foi relatado pelo entrevistado W.B. é a ocorrência dos ventos que levam agrotóxicos pulverizados no cultivo de soja para as videiras e tem matado as mesmas. Ele relata que isso tem ocorrido na campanha gaúcha no Rio Grande do Sul e no Paraná alguns vinhedos têm sido afetados, sendo assim, um perigo à produção das uvas, caso as vinícolas sejam atingidas por tais ventos.

Quadro 5 - Resumo das categorias analisadas

a) 5 Forças Competitivas	Intensidade
Ameaça de novos entrantes	Baixa
Ameaça de concorrentes	Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta
Poder de barganha dos clientes	Relativo ao porte e perfil das vinícolas
Poder de negociação dos fornecedores	Relativo ao insumo fornecido
b) Estratégia Genérica	
Diferenciação	
c) Desafios	
Fornecimento das garrafas de vidro	
Fidelização dos clientes atraídos ao consumo de vinho no ano de 2020	
Agentes geográficos externos	
Necessidade de as vinícolas obterem a percepção dos clientes	

Fonte: elaborado pelas autoras, com base nos dados primários.

No Quadro 5, há um resumo das análises realizadas a respeito das forças competitivas atuantes no setor de vinhos de mesa paranaense, bem como as estratégias genéricas adotadas pelas vinícolas estudadas e os desafios que elas enfrentam neste setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com atores do setor de vinhos de mesa, e sua análise, frente ao levantamento teórico proposto, algumas considerações finais podem ser traçadas. Em relação às forças competitivas que se desenvolvem no setor de vinhos de mesa paranaense, foi identificado que, neste setor há uma baixa ameaça de novos entrantes e concorrentes, entretanto a ameaça de produtos substitutos é alta. Já o poder de barganha dos clientes depende do perfil das vinícolas, sendo de médio a alto para as vinícolas

que possuem clientes específicos, de maior porte, que concentram a maior parte das vendas, e baixo para as vinícolas que possuem suas vendas mais difusas, comercializando para clientes menores e diversos. O poder de negociação dos fornecedores depende do insumo que oferecem ao setor, apresentando-se alto para o fornecimento de embalagens de vidro e demais itens menores, ao passo que, em relação a matéria-prima principal, a uva, o poder de negociação é baixo.

No que diz respeito à identificação das estratégias genéricas aplicadas pelas vinícolas, percebeu-se que a estratégia que é implementada, indicada pelos entrevistados, é a diferenciação, apesar de não terem sido encontrados indícios de preços mais elevados no oferecimento desses produtos no mercado. Por fim, três principais desafios são enfrentados atualmente pelas vinícolas produtoras de vinhos de mesa do Paraná, relacionados ao fornecimento das garrafas de vidro, a fidelização dos clientes atraídos ao consumo de vinho devido a pandemia no ano passado e agentes geográficos externos, como os agrotóxicos de plantações de soja, que são trazidos pelo vento aos vinhedos e prejudicam a produção das uvas.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa de compreender como se dá a dinâmica competitiva das vinícolas de vinhos de mesa no estado do Paraná foi alcançado. Destaca-se, enquanto conclusão, que, na produção de vinhos de mesa paranaense, há muitas vinícolas tradicionais e, mais recentemente, nota-se a entrada de novas vinícolas com estratégias diferentes, trazendo dinamismo ao setor e maior diversidade de experiências para os clientes.

Enquanto limitações desta pesquisa, enfatiza-se a ausência da percepção dos consumidores a respeito dos vinhos de mesa paranaense, visto que não houve uma pesquisa realizada com os clientes para entender suas opiniões sobre os produtos oferecidos pelas vinícolas. Outra limitação é a falta de dados mais específicos, que não foram encontrados, a respeito da produção do setor vitivinícola paranaense, no que tange os vinhos de mesa, bem como sua comparação com dados de nível nacional. Nessa linha, para futuras pesquisas, sugere-se que sejam colhidos dados junto aos consumidores de vinhos de mesa paranaenses, para captar e analisar as suas percepções e enriquecer estudos sobre o setor no Paraná. Ademais, poderiam ser captadas também as opiniões de fornecedores e de outras vinícolas mais novas do Estado para que se possa obter uma visão holística sobre as forças competitivas e ações estratégicas que atuam neste setor.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO DOS VITIVINICULTORES DO ESTADO DO PARANÁ (VINOPAR). Relatório Preliminar da Vitivinicultura Paranaense. Disponível em: <<http://vinopar.com.br/wp-content/uploads/2020/03/DadosVinopar2019.pdf>> Acesso em: 25 set. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; **Administração estratégica e vantagem competitiva /** tradução Monica Rosemberg;— São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERNIER, *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. Enero-Marzo 2020.
- DE CARVALHO, D. S.; ZDANOWICZ, J. E. O uso de estratégias genéricas para obtenção de vantagens competitivas em empresa de materiais de construção no município de Parobé - RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**, Taquara, ano 2017, ed. 6, p. 28-48, 2017. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/521>. Acesso em: 19 fev. 2021.
- GONÇALVES, *et al.* Formulação de estratégia competitiva utilizando o modelo das forças de Porter: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 4, p. 1521-1535, jul./set. 2018. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/194>> Acesso em: 19 fev. 2021.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.
- MANGINI, E. R.; URDAN, A. T.; CONEJERO, M. A. Desenvolvimento e Aplicação de Plano de Marketing em Empresa Vinícola. **Caderno Profissional de Marketing UNIMEP**, Piracicaba, v. 7, n. 1, p. 38-59, jan-mar/2019. Disponível em: <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/99>> Acesso em: 19 fev. 2021.
- MENDES *et al.* As forças genéricas e a competitividade como estratégia para posicionamento de mercado. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.l.], v. 4, n. 8, p. 209-226, jan. 2018. ISSN 2358-1948. Disponível em: <<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/161>>. Acesso em: 01 mar. 2021.
- MERCADO de vinhos cresceu 31% em 2020. **Ideal Consulting**, São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://idealbi.com.br/mercado-de-vinhos-cresceu-31-em-2020/>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

MORAES, *et al.* Posicionamento estratégico: estudo de caso das cinco forças competitivas de porter aplicado na limp bem distribuidora. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC**, [S.l.], v. 4, n. 7, jun. 2017. ISSN 2358-1948. Disponível em: <<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/46>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

PARANÁ, Secretaria da Agricultura e do Abastecimento. Programa vai revitalizar a produção de uvas no Paraná. 2019. Disponível em <<http://www.agricultura.pr.gov.br/Noticia/Programa-vai-revitalizar-producao-de-uvas-no-Parana#>> . Acesso em: 08 mar. 2021.

PARANÁ, Assembleia Legislativa do Estado do Paraná. Lei 20.241, publicada no Diário Oficial nº. 10709, de 18 de Junho de 2020. Disponível em: <http://portal.assembleia.pr.leg.br/modules/mod_legislativo_arquivo/mod_legislativo_arquivo.php?leiCod=52283&tipo=L&tplei=0> Acesso em: 09 mar. 2021.

PAZ, F. J.; RUBIN, H. B.; KIPPER, L. M. Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 276, jun. 2018. ISSN 1984-2430. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1882/847>>. Acesso em: 29 set. 2020. doi:<https://doi.org/10.15675/gepros.v13i2.1882>.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROMANI-DIAS, M.; BARBOSA, A. S. Em busca de novos modelos teóricos que contribuam para a compreensão de vantagens competitivas. **Revista da Universidade Ibirapuera**, São Paulo, n. 14, p. 32-39, Jul/Dez 2017. Disponível em: <<http://seer.unib.br/index.php/rev/article/view/116>>. Acesso em: 1 mar. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. / trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.