

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO E FATORES DE COMPETITIVIDADE DA
VINICULTURA FAMILIAR DE SALGADO FILHO - PARANÁ**

**POTENTIAL DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS OF FACTORS
VINICULTURA FAMILY OF SALGADO FILHO - PARANÁ**

Alexandro Machado, Gilberto Francisco Ceretta, Adilson Carlos da Rocha e Lucas Veiga Ávila

RESUMO

Com objetivo de identificar e analisar os fatores locais mais relevantes para o desenvolvimento e a competitividade da viticultura familiar no município de Salgado Filho, a pesquisa desenvolveu-se a partir da abordagem teórica sobre Competitividade e Desenvolvimento Regional. A pesquisa desenvolveu-se conforme as seguintes etapas: (i) Identificação da relevância e disponibilidade dos fatores locais que interferem na competitividade do segmento na região, e (ii) Identificação das principais estratégias utilizadas para o posicionamento de mercado. A pesquisa se caracterizou como exploratório-descritiva, utilizando-se de uma abordagem qualitativa. Participaram do estudo 8 vinícolas, que são consideradas as maiores em número de produção e comercialização no município. Fez-se uso de entrevistas e questionários aplicados aos produtores responsáveis pelas vinícolas participantes do estudo e aos responsáveis pelas principais instituições e órgãos que apoiam o desenvolvimento da viticultura e dados secundários para responder aos objetivos da pesquisa. Os resultados encontrados foram que as vinícolas de Salgado Filho utilizam uma estratégia de diferenciação para posicionar-se no mercado. Os fatores locais que possuem maior relevância para o segmento, e que compõem o seu diferencial competitivo são principalmente os Recursos Físicos e os Recursos Humanos. Contudo os demais recursos como: Conhecimento, Capital, Demanda, Infraestrutura, Institucionais, e indústrias de Apoio também são considerados de extrema importância pois interferem diretamente no desenvolvimento da cultura. Por fim as evidências corroboram para afirmar que a viticultura do município possui grande potencial de desenvolvimento em âmbito regional.

Palavras-chaves: Competitividade, Desenvolvimento Regional, Viticultura.

ABSTRACT

Identify and analyze the locational factors most relevant to the development and competitiveness of winemaking family in the city of Salgado Filho, research developed from the theoretical approach on Competitiveness and Regional Development. The research was developed according to the following steps: (i) identification of the relevance and availability of locational factors that affect the competitiveness of the sector in the region, and (ii) Identification of the main strategies used to market positioning. The research was characterized as exploratory, descriptive, using a qualitative approach. Participants were eight wineries, which are considered the largest in number of production and marketing in the municipality. Made use of interviews and questionnaires to producers responsible for wineries study participants and those responsible for major institutions and agencies that support the development of viticulture and secondary data to answer the research objectives. The results were that the wineries Salgado Filho use a differentiation strategy to position itself in the

market. The locational factors that have the greatest relevance to the thread and make up your competitive advantage is mainly the Physical Resources and Human Resources. However other features such as: Knowledge Capital, Demand, Infrastructure, Institutional, and support industries are also considered extremely important because it directly interferes with the development of culture. Finally evidence to corroborate the claim that viticultura the city has great potential for development at the regional level.

Keywords: Competitiveness, Regional Development, Viticulture.

1 INTRODUÇÃO

Em tempos onde a competitividade entre empresas anda tão acirrada, alcançando níveis internacionais de concorrência. A globalização interferindo diretamente no desenvolvimento das empresas, e conseqüentemente das nações em que se encontram. E como medir os fatores capazes de proporcionar a uma organização ser competitiva e desenvolverem-se em uma região considerando todas as suas potencialidades.

A viticultura, hoje representa uma significativa contribuição na renda familiar dos produtores de vinho de Salgado Filho, e por isso alavancar esse segmento se torna fundamental, por acarretar em melhorias e crescimento nas famílias produtoras, por conseqüência no município e na Região Sudoeste do Paraná como um todo.

Para tanto, se torna necessário descrever as características do segmento, da região, dos produtores, das condições legais, da concorrência e dos fornecedores, e também abordar as vantagens e desvantagens, pontos positivos e negativos, e oportunidades e riscos. Com base nesses dados, o estudo viabiliza compreender a caracterização geral da viticultura no município de Salgado Filho, bem como determinar os fatores que proporcionaram a competitividade e o crescimento da cultura do município no âmbito regional.

O presente estudo tem por objetivo identificar os fatores locais mais relevantes para o desenvolvimento e a competitividade da viticultura familiar no município de Salgado Filho. A cultura da viticultura no município de Salgado Filho possui hoje representatividade frente ao mercado regional, devido à imagem de seus produtos associados a fatores de qualidade. Nesse sentido o estudo visa contribuir para o desenvolvimento dessa cultura tanto em âmbito local como regional.

Nas seções seguintes do trabalho será apresentada a revisão teórica, os dados da pesquisa, a partir de uma caracterização da região pesquisada, das principais características das vinícolas entrevistadas, e dos resultados obtidos como a relevância e existência dos principais fatores locais de desenvolvimento da viticultura. A última seção contempla as análises e interpretações referentes à relação existente entre os fatores locais e participação das instituições de apoio pesquisadas, com as estratégias utilizadas pelos viticultores da região baseado nas estratégias genéricas de Porter.

2. COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

Para entender a competitividade, deve-se considerar que o mercado está cada vez mais disputado e a competição já alcança níveis superiores, não podendo mais se imaginar que a concorrência está apenas em nível nacional ou quanto muito apenas a nível regional. Tratando-se de indústrias, os concorrentes já são globais, de forma que a competitividade tem se elevado a níveis extremos. Ser competitivo, já se tornou o principal objetivo de organizações que buscam fixar-se e crescer no mercado.

Contudo Coutinho e Ferraz (1995), salienta, que a competitividade está relacionada não apenas as relações de preços e custos entre empresas, mas ela vai mais além, abordando fatores como desempenho, participação de mercado e eficiência técnica. Nesse sentido a competitividade ganha novas dimensões atingindo um aspecto global estabelecendo um nível internacional de competição.

Para uma melhor caracterização em âmbito internacional, observa-se a competição entre nações, onde há uma disputa acirrada, em busca da competitividade de uma nação sobre outra, que é medida segundo os autores, sobre a satisfação gerada pelos produtos, bens e serviços, produzidos em seu território, em relação à contribuição gerada na renda e padrão de vida de seus colaboradores. Nesse sentido, Porter (1989), relata que existe uma relação evidente entre, os recursos nacionais investidos nas empresas localizadas em seu território com a capacidade das mesmas atenderem aos seus consumidores frente aos padrões internacionais estabelecidos.

Dessa forma, entende-se segundo Porter (1989), que uma nação trabalha constantemente em competição com outras nações, e as empresas com seus concorrentes de qualquer lugar no mundo. Por isso a competitividade se torna complexa e dinâmica, sendo influenciada constantemente, não apenas por fatores de seu cotidiano ou o de sua concorrência local, mas também por fatores e mudanças globais, que indiretamente moldam as estratégias empresariais e suas atividades a serem desempenhadas.

Para Porter (1989) a estratégia e a competitividade estão intrinsecamente ligadas, sendo que as forças competitivas são capazes de moldar a estratégia, cabendo a estratégia determinar o quão é possível tornar uma organização competitiva no mercado. Para alcançar a competitividade, as organizações devem primeiramente compreender, o comportamento do mercado atual, quais seus aspectos e características principais e quais forças interferem no ambiente da organização, que contribuem no seu crescimento.

A estratégia possui definições simples na literatura, porém o conceito é muito complexo, pois envolve diversos fatores que a implicam ou a influenciam. Mintzberg e Quinn (2001, p. 29), relatam que a estratégia “é o *padrão* ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo *coerente*”. Como se observa, a estratégia possui amplo espaço de atuação e diversos fatores de influencia.

A competitividade está diretamente relacionada à estratégia, porém seu conceito é ainda mais amplo. Costa (2007) relata que na busca pela preferência de seus clientes e mercado, a competitividade se torna o resultado da disputa da organização em confronto com a concorrência, e não apenas dos clientes, mas também na obtenção de recursos financeiros, tecnológicos, humanos e matéria-prima. Essa disputa visa diretamente o alcance do posicionamento ideal no mercado, ou seja, as melhores posições competitivas. Segundo Porter (2004), todas as organizações utilizam as estratégias para obter vantagens competitivas com reação aos seus concorrentes. Essas estratégias se definem basicamente em preços baixos e diferenciação do produto ou serviço. Dessa forma as organizações definem de que forma irão trabalhar e em que sentido formulará seus planos estratégicos.

Porter (1989), também destaca que cada uma dessas formas de trabalho, combinadas as características da empresa, formam basicamente três estratégias genéricas (Figura 01), onde cada uma delas propõe um caminho fundamental e totalmente diferente uma das outras, visando buscar vantagem competitiva.

A primeira estratégia é a *liderança em custos*. O líder em custo, basicamente tem o objetivo de tornar-se o produtor ou fornecedor de serviços e produtos de mais baixo custo, atendendo ao maior número de clientes que conseguir. É importante destacar que esse mercado é muito equilibrado, sendo difícil competir sem possuir ao menos uma proximidade de diferencial com a concorrência.

A segunda estratégia, é a de *diferenciação*, pela qual as empresas procuram ser únicas. Para isso fornecem necessidades de uma parcela específica dos clientes em seus produtos ou serviços, agregando valor aos mesmos. Também é necessária a manutenção da paridade de custos com a concorrência, mas sempre procurando ter um diferencial a mais que os mesmos.

O *enfoque* diferente das outras, busca um ambiente competitivo mais estreito dentro do setor. Para Porter (1989), essa estratégia procura atender um segmento-alvo com necessidades especiais, sempre fornecendo um serviço baseado ou em custos ou em diferenciação, variando com a necessidade incomum de seu segmento-alvo.

Segundo Porter (1989), todas as organizações utilizam as estratégias para obter vantagens competitivas com reação aos seus concorrentes. É necessário que se definam as estratégias da organização. As estratégias definirão se a organização alcançará ou não os seus objetivos, e com qual eficiência o fará acontecer. Definir estratégias qualificadas e que sejam bem executadas compõe o diferencial necessário das organizações que buscam a vantagem competitiva. Conforme Porter (1989), um fator importante da competitividade é o posicionamento, ele garante que a empresa atue corretamente no mercado. Faz parte de todo posicionamento e analisa o seu segmento de mercado.

Toda estratégia varia conforme o cenário em que atua. Os cenários de atuação representam o segmento de mercado da empresa. Esse espaço de atuação da empresa é composto por diferentes componentes. Porter (2004) defende que a segmentação de mercado depende de fatores como, o tamanho do segmento, as suas necessidades, a forma pela qual estas necessidades estão ou não sendo atendidas e quais qualificações a organização possui para atender a estas necessidades. Nesse sentido, apresenta-se o mercado consumidor, formado pelos consumidores individuais que compram produtos e serviços para consumo próprio e/ou de suas residências e que atendem as suas vontades e necessidades.

Com o aumento da concorrência e da competitividade no mercado, posicionar-se estrategicamente, é estar garantindo que a organização esta focando seus esforços no mercado certo, com as habilidades certas e para os clientes certos. É trazer a eficácia para na formação e aplicação da estratégia, que seja melhor ao seu ambiente de atuação.

2.1 Modelo do “diamante”

Porter (1989) propôs uma resposta à questão: *Por que um país obtém êxito internacional numa determinada indústria?* (grifo nosso) por meio de quatro amplos atributos chamados de determinantes da vantagem competitiva nacional, segundo o qual, modelam o ambiente competitivo das empresas e promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva. Cada determinante contextualiza de forma individual ou integrada em um sistema, a natureza dinâmica em que as empresas são criadas e dirigidas no espaço competitivo onde estão inseridas.

Porter (1989) denominou ao sistema integrado dos *quatro* determinantes de “diamante”, sendo que o efeito de interdependência entre os determinantes resultará na criação e ou manutenção de uma vantagem competitiva em relação a indústrias de outros países. Quanto mais interagidos estiverem maior será sua dinâmica.

Também está incluso nesse modelo o papel de dois influenciadores dos demais determinantes e que podem interferir na competitividade nacional são: o acaso e o governo. Acontecimentos ocasionais, tais como: guerras, choques econômicos, invenções puras, entre outros, podem modificar as condições de competitividade no diamante proporcionando uma ruptura, que conforme o autor, a nação que possuir uma estrutura (diamante) mais favorável terá uma maior probabilidade de transformar esses acontecimentos em vantagem competitiva. O papel desempenhado pelo governo é puramente influenciador sobre os determinantes de competitividade, através de políticas de subsídios, regulamentações fiscais e econômicas,

corroborar para estruturar de maneira positiva ou negativa a vantagem competitiva nacional (PORTER, 1989).

O Modelo do Diamante de Porter apresenta quatro determinantes que definam o ambiente que favorecerá ou dificultará a criação da vantagem competitiva. Conforme Porter (1993), esses fatores são: Condições de Fatores; Condições de Demanda; Indústrias Correlatas e de Apoio; e Estratégia, Estrutura e Rivalidade entre empresa.

a) Condições de Fatores

Porter (1998) distingue os fatores de produção de uma nação em fatores básicos e fatores adiantados de produção. Podem ser descritos como os insumos necessários para qualquer indústria competir, englobam trabalho, terra cultivável, recursos aturais, capital e infraestrutura. O Quadro 1 apresenta as condições de fatores.

Fatores	Descrição
1. Recursos humanos	Contempla todos os níveis e leva-se em conta a quantidade, capacidade e custos do pessoal, levando em conta as horas normais de trabalho.
2. Recursos físicos	Aborda desde as condições climáticas bem como a localização e o tamanho geográfico. São as máquinas e equipamentos, material e matéria-prima utilizada. De modo que, todos esses recursos implicam diretamente na produção.
3. Recursos de conhecimentos	Encontram-se nas universidades, nos institutos de pesquisas, nas associações empresariais e nas mais diversas instituições fornecedoras de ensino.
4. Recursos de capital	Representa o capital disponível para o financiamento da indústria. Contempla as mais diversas formas de aquisição por meio de diferentes tipos de fornecedores. São os recursos que a indústria utilizará no exercício de suas atividades.
5. Infraestrutura	Representada pelos meios de transportes e comunicações, correios, assistência médica, instituições culturais e qualidade de vida da população. São os recursos que implicam no desempenho da indústria e que interfere tanto em custos quanto em qualidade.

Quadro 1 – Condições de fatores
Fonte: Portes (1998)

Conforme Porter (1993), a vantagem competitiva pode ter origem na desvantagem em certos fatores. Os básicos como escassez de mão de obra, falta interna de matérias-primas, clima adverso e aumento contínuo na taxa de câmbio que podem levar a inovação. A inovação pode levar a competitividade. Saber explorar os fatores mais necessários é o que forma o diferencial de cada negócio. É uma habilidade importante, saber driblar e contornar as desvantagens tornando-as fatores de vantagem competitiva.

b) Condições de demanda

Conforme Porter (1993) aborda-se tanto a qualidade quanto a quantidade. Contudo o enfoque maior é na qualidade, principalmente referente à exigência dos compradores. Esses fatores ajudam a empresa a perceber as necessidades dos clientes. A principal contribuição é referente ao processo de inovação.

Para o autor é imensurável a importância do mercado interno, pois caracterizam o segmento ou setor de determinada região. Quando um segmento possui representatividade recebe mais atenção. O país disponibiliza mais recursos para os mesmos, os fornecedores por sua vez, melhores formas e condições de negociação, com melhores ofertas, as instituições financeiras com mais linhas de crédito.

Além disso, Porter (1993) ainda defende que a qualidade da demanda pode implicar diretamente na forma de atuação da empresa, implicando nas estratégias que serão utilizadas.

A lucratividade de um segmento pode contribuir para a competitividade auxiliando no desenvolvimento dos segmentos.

c) Indústrias correlatas e de apoio

Para Porter (1993) envolvem a presença de fornecedores locais conforme a sua qualificação. Essas indústrias influenciam principalmente no processo de inovação e qualificação da empresa, a partir dos insumos, rapidez na entrega, comunicação e troca de informações.

Para o autor a relação que surge entre o trabalho da indústria com os fornecedores forma a vantagem competitiva. Isso porque os fornecedores e as indústrias correlatas de apoio tendem a ser um canal de informações e inovações de uma para com a outra. Esse processo é acelerado, e assim, uma vez que os fornecedores e as indústrias correlatas estão próximos das empresas, surge uma vantagem competitiva principalmente devido ao estreitamento da linha de comunicação.

Além disso, os fornecedores e as indústrias correlatas implicam diretamente na rotina da empresa, pois interfere diretamente no auxílio e fornecimento dos recursos que são utilizados, seja ele insumos, conhecimento ou capital.

d) Estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas

Trata-se da competição e disputas entre as empresas, que direta e indiretamente ocasionam e impulsionam as empresas a se capacitarem, se prepararem e competirem entre si. Para Porter (1993), os principais influenciadores são a cultura, relações interpessoais, de capital e trabalho e as normas de legalização. As estratégias são definidas pelas organizações a partir de suas práticas gerenciais, suas formas de organização, modelos organizacionais adotados e dos objetivos empresariais propostos.

Para Porter (1993), a vantagem competitiva das empresas está diretamente ligada ao contexto em que as mesmas são criadas, organizadas, e dirigidas. Além do mais, também existem os padrões de rivalidade existentes, que promovem a inovação. As vantagens são os resultados do equilíbrio entre as organizações, nas estratégias e na competição como um todo.

Sobre esses fatores o Diamante de Porter apresenta-se como uma ferramenta esquemática, que conforme Porter (1993), capaz de identificar e gerar vantagens competitivas para uma indústria, nação ou região.

2.2 Desenvolvimento local e regional

Para analisar a competitividade dentro de segmento, setor ou região, primeiramente deve-se compreender e determinar o quanto os mesmos estão desenvolvidos, visando definir quais são as suas principais características, para determinar a sua potencialidade. Por esse aspecto, torna-se importante determinar e melhor compreender como funciona o processo de desenvolvimento dentro de determinada região.

Conforme Boisier (2001), para o desenvolvimento ocupar o espaço da modernidade significa vender produtos e/ou serviços com um elevado progresso técnico, algo que costuma ser medido por meio da proporção de valor agregado no preço final. Ocupar o espaço da competitividade significa vender produtos e/ou serviços com capacidade para aumentar, sistematicamente, a própria participação de mercado em segmentos produtivos e/ou de serviços também em expansão.

Nesse sentido o desenvolvimento regional, segundo Boisier (2001), consiste no processo de troca estrutural em uma determinada região, associada a um permanente processo de progresso da mesma, assim como o desenvolvimento de suas comunidades e seus indivíduos.

Destaca-se o fato de que o desenvolvimento regional, não está relacionado apenas, com fatores econômicos, conforme os estudos de Boisier (2001). Existem aspectos intangíveis a serem considerados. Para Barquero (1988), há duas dimensões a serem identificadas, a econômica e a sociocultural, determinadas conforme os valores e instituições locais. A compreensão dos fatores que influenciam o desenvolvimento visa ampliar a percepção e análise mais completa da sua realidade.

Cabe destacar o fato que para ocorrer o desenvolvimento, é necessário o envolvimento de todos os atores sociais, que interagem no meio. Conforme Barquero (2000), não são apenas, os órgãos públicos ou institucionais os responsáveis pelo desenvolvimento de uma região, mas também toda a relação existente entre as empresas e órgãos de apoio, que contribuem no aumento da competitividade.

O processo de desenvolvimento regional é complexo e geralmente é trabalhado no longo prazo, e mesmo que haja ou não a existência da característica endógena, fica evidente que existe uma importância imensurável em torno dos resultados ocasionados por esse processo de desenvolvimento, seja ele em qualquer âmbito, espaço ou região. E por fim, a competitividade, que se beneficia do desenvolvimento, bem como se modifica e melhora constantemente. Dessa forma, entende-se que o processo de desenvolvimento seja local ou regional, é um influenciador de grande potencial sobre a competitividade de qualquer setor ou tipo de organização.

3. MÉTODO

Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem, valoriza-se o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada (GODOY, 1995).

Quanto aos objetivos propostos, o estudo teve um caráter exploratório, pois a intenção do estudo era proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre um determinado fenômeno, no qual o pesquisador parte de pressupostos e hipóteses e aprofunda seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e conhecimentos para torná-lo explícito (TRIVIÑOS, 2007).

O estudo pode ser caracterizado ainda como uma pesquisa descritiva. De acordo com Triviños (2007), esse tipo de pesquisa pretende descrever as características de determinado fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre algumas variáveis estabelecidas.

Para o desenvolvimento desse trabalho foi utilizado o método de estudo de *multicasos*, pois aborda mais do que um indivíduo ou instituição, visando à caracterização desejada do ambiente estudado. O estudo de caso caracteriza-se, segundo Roesch (2006), pela escolha de um objeto a ser estudado, podendo ser único ou múltiplo. Para Cervo e Bervian (2002), o estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. As técnicas de coleta de dados foram às entrevistas semiestruturadas e a aplicação de questionários composto por questões de múltipla escolha.

A população participante da pesquisa, foi baseada no cadastro dos expositores da Festa do Vinho e do Queijo, fornecido pela Secretaria Municipal da Agricultura e Pecuária do município de Salgado Filho, apresentando-se em número de 9 (nove) vinícolas. Ressalta-se que o órgão municipal considera como produtores de vinho, aqueles que possuem escala comercial. Cabe destacar que se utilizou o critério de conveniência e aceitabilidade por parte do produtor, por esse fato fizeram parte da pesquisa 8 (oito) vinícolas. Também foram entrevistados alguns responsáveis de instituições de apoio apontadas pelos produtores como sendo os principais órgãos que auxiliam de forma direta e indireta no desenvolvimento da

atividade econômica no município. Dentre elas citam-se: as instituições financeiras e órgãos públicos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização do território da pesquisa e das agroindústrias pesquisadas

Conforme o IPARDES (2011), o município de Salgado Filho foi emancipado em 1964, esta localizado na Região Sudoeste do Paraná aproximadamente 529 km da capital, possui uma extensão territorial de 184.241 m² e população estimada, segundo IBGE (2011) de 4.327 habitantes. Segundo o IBGE (2009), a cultura do município tem em sua base características, italiana e alemã, devido a sua colonização por famílias de origem europeia. Cabe a essa característica, o principal fator de desenvolvimento de culturas alternativas como vinhos, queijos e embutidos, provenientes da colonização e dos traços culturais que predominavam nas famílias desbravadoras da região, e que estão presentes até hoje na base cultural local.

O Quadro 2 apresenta a caracterização geral das vinícolas participantes da pesquisa, destacando-se ano de fundação, principais linhas de produtos, produção anual, números de pessoas ocupadas na atividade e a sua configuração produtiva.

Vinícola	Ano de fundação	Linha de Produtos	Produção anual média (em litros)	Número de pessoas ocupadas	Configuração produtiva
“A”	1994	Vinho, suco, vinagre e chopp de vinho	58.000	04	Marca própria e registro no MAPA
“B”	1990	Vinhos	30.000	04	Marca própria e registro no MAPA
“C”	1994	Vinhos, Vinagre, Suco e Graspá	27.000	02	Marca própria com registro no MAPA
“D”	2002	Vinhos e Vinagre	18.000	05	Marca própria sem registro
“E”	1997	Vinhos e Vinagre	15.000	04	Marca própria sem registro
“F”	1996	Vinhos, Vinagre e Suco	4.000	03	Marca própria sem registro
“G”	1999	Vinhos	4.000	02	Marca própria sem registro
“H”	1997	Vinhos	3.000	03	Marca própria sem registro

Quadro 2 – Resumo da caracterização das vinícolas estudadas

Fonte: Elaboração do autor

4.2 Fatores relevantes para a agroindústria do vinho segundo a percepção dos produtores

4.2.1 Fator Recursos Humanos

O fator de recursos humanos abordou a questão da mão-deobra sobre dois aspectos principais, que atende ao fator quantidade e qualidade. Em relação a quantidade buscou-se entender o quanto a necessidade de se ter oferta de mão de obra disponível era relevante a produção e as atividades da vinícola. Já tratando da qualidade, foram considerados fatores como experiência, especialização e formação para a realização das atividades e o quanto isso interfere na produção do vinho.

Em relação à quantidade estabeleceu-se uma pontuação média de 3,5 de atribuída referente ao grau de relevância para as vinícolas pesquisadas. Isso ocorre devido ao fato que a

produção das vinícolas de Salgado Filho, possui bases e características artesanais. Os vinhos produzidos são em sua maioria coloniais, e que associados ao tamanho da produção não necessita de um grande aparato de mão de obra a ser utilizada. Ressalva-se que nas épocas de colheita da uva onde há a necessidade de atender a um trabalho mais intensivo, são necessários mais pessoas para a realização dessa tarefa, sendo esse um dos poucos momentos de exceção onde se torna necessário por parte dos produtores contratarem mão de obra temporária além da sua própria família.

Por outro lado, no critério de qualidade da mão de obra que é utilizada em qualquer parte do processo de produção do vinho, a mesma deve ser altamente qualificada. Os produtores pesquisados atribuíram uma média de 8,75 em relação à qualidade dos recursos humanos utilizados. Conforme os produtores são fundamentais ao processo de produção uma mão de obra altamente qualificada. Para essa qualificação é atribuída fatores como cuidado no manejo dos recursos, experiência de produção dentre outros. Para os produtores, o grande diferencial entre um vinho e outro geralmente é o sabor, e sobre as suas concepções os principais fatores que compõem a construção de um sabor adequado ao paladar de quem prova, desde o início até o final do processo, são diretamente dependentes das pessoas que o realizam ou os executam. Tornando a qualidade da mão de obra essencial a realização do processo de vinificação.

Ressalta-se que a grande maioria dos produtores afirmou que o critério quantidade mesmo não sendo tão importante, quando se faz necessário contratar mais pessoas que não sejam os próprios membros da família, isso se torna um grande problema, pois há uma escassez de mão de obra qualificada no município.

4.2.2 Fator Recursos Físicos

Os recursos físicos foram analisados sobre dois aspectos: 1º) quantidade, demonstrando o quanto é relevante para a vinícola ter disponível na região e em grande quantidade, recursos físicos como matéria-prima, máquinas e equipamentos; 2º) qualidade, considerada dos recursos físicos, conforme fatores como, acessibilidade, qualidade, custos, prazos de entrega e logística.

No primeiro aspecto, a nota média geral atribuída foi de 7,12. Quando se trata de máquinas e equipamentos, não é tão necessário ter disponibilidade desses recursos na região, pois esse tipo de recurso tem uma vida útil prolongada e não há variações acentuadas de produção, não comprometendo a capacidade produtiva das vinícolas. Entretanto, quando se refere à matéria-prima, os produtores ressaltam ser o componente mais importante para a produção do vinho, pois influencia diretamente na quantidade e qualidade do produto no final, devendo ser selecionada e beneficiada rigorosamente sobre diversos aspectos. Assim quando se encontra matéria-prima mais próxima a vinícola, isso se torna uma vantagem e melhora o padrão do vinho.

Contudo ao se tratar da qualidade dos recursos físicos, houve uma atribuição média de 8,87 como um fator de relevância para as vinícolas. Para os produtores o acesso aos recursos físicos é difícil, pois as máquinas e equipamentos disponíveis no mercado regional possuem preços elevados, isso acontece, segundo os produtores, porque a região ainda não possui características de um polo produtivo. Dessa forma torna-se viável buscar máquinas e equipamentos na Região Sul do Brasil, principalmente no Estado do Rio Grande do Sul onde os mesmos possuem preços compatíveis com a atividade. Em relação à matéria prima o problema está na insuficiência de produção de uva disponível na região, isso ocorre, por dois motivos: 1º) os produtores de uva preferem, devido ao preço, negociá-la *in natura* com varejistas e intermediários; 2º) a programação produtiva dos viniticultores é diferente do início da safra da uva, ocasionando esse deslocamento de quantidade de matéria-prima para outros segmentos principalmente o varejista.

4.2.3 Fator Recursos de Conhecimento

No fator recursos de conhecimento buscou-se analisar a relevância dos aspectos de quantidade e qualidade na oferta de cursos, minicursos, palestras e pesquisas existentes no setor, e o envolvimento de instituições de ensino superior e técnico além de organizações de fomento técnico, encontrados na indústria vinícola do município de Salgado Filho.

Os resultados encontrados quanto a relevância na quantidade de recursos de conhecimentos existentes, revelaram um índice médio de 3,3, demonstrando um aspecto pouco relevante para os produtores, que afirmaram ser mais importante a qualidade e eficiência dos cursos e não sua quantidade.

Com relação à qualidade dos cursos ofertados, a nota média atribuída foi de 7,5. Segundo os produtores, cada curso ou aperfeiçoamento vem a contribuir para a melhoria do processo de produção do vinho, da mesma forma as parcerias com instituições de ensino superior ou técnico. Ressalta-se que as qualidades de recursos de conhecimento se evidenciam e têm influencia direta na qualidade de processos e produtos, pois são colocados em prática pelos viniticultores.

4.2.4 Fator Recursos de Capital

Ao abordar os fatores de recursos de capital, observou-se sob o ponto dos produtores, a quantidade e acessibilidade a linhas de crédito disponíveis para o segmento, considerando aspectos como prazos, garantias, exigências e custos diferenciados para o segmento. A intenção era compreender o quanto são relevantes para as vinícolas os recursos financeiros disponibilizados.

Os produtores atribuíram uma nota média de 7,5 para a relevância da quantidade de linhas de crédito disponíveis no mercado, demonstrando um grau de relevância acentuado para a indústria. A maioria dos produtores relatou que, atualmente, não são disponibilizados recursos ou linhas de créditos específicos ou voltados para a área da viticultura. Esses recursos são necessários para a movimentação financeira (capital de giro), investimentos em instalações e equipamentos, contratação de auditorias de qualidade de produtos, entre outros.

Com relação à qualidade dos recursos de capital disponíveis para o setor (prazos, exigências, condições, garantias e custos diferenciados) a nota média atribuída foi de 6,25. Para os produtores o que ocorre é a disponibilidade de recursos de capital, porém não direcionados especificamente para a atividade. Afirmaram também, que o ideal seria a oferta de recursos especiais para a indústria do vinho, isto é, com condições semelhantes às ofertadas pelo governo a agricultura familiar, sendo que a atividade vinícola do município se caracteriza como uma atividade rural familiar.

Segundo os entrevistados, a atividade tem que conciliar anualmente a diminuição das vendas, o intervalo da próxima safra e o início da produção dos vinhos, onde se tornam necessários recursos financeiros moderados, necessitando de reservas financeiras, o que nem sempre são possíveis devido aos investimentos feitos nas outras atividades exploradas nas propriedades.

4.2.5 Fator Infraestrutura

O fator infraestrutura relacionou os principais aspectos físicos, sobre o ponto de vista da qualidade, que interferem no desenvolvimento de qualquer atividade econômica, considerando que os mesmos são relevantes para a viticultura do município de Salgado Filho.

Os produtores pesquisados estabeleceram uma nota média de 8,12 sobre os aspectos considerados quanto à infraestrutura. Segundo as percepções evidenciadas, esse aspecto representa um grau acentuado de relevância para a viticultura do município. Isso devido às

necessidades de logística na aquisição de matéria prima, movimentação do produto, e escoamento da produção.

Como o município ainda não é autossuficiente na produção de uvas para a sua própria produção de vinhos, ocorre à necessidade de adquirir matéria prima oriundas de outros locais e da mesma forma ocorre com o escoamento da produção. Cabe destacar que o município de Salgado Filho fica situado fora das grandes rotas comerciais além de suas características topográficas (relevo acidentado), o que prejudica a logística, devido as estradas da zona rural serem na maioria vicinais (estradas de terra), o que aumenta os custos de produção.

4.2.6 Fator Demanda

O fator demanda foi relacionado sobre os aspectos da qualidade e quantidade, considerado apenas a demanda regional e o perfil dos consumidores sobre as suas principais exigências e características.

Com relação à quantidade da demanda foi atribuída uma nota média 7,75, pois, para os produtores a demanda regional é muito importante sobre diferentes aspectos. Os principais pontos destacados foram à facilidade de escoamento dos produtos e a garantia de um mercado base em potencial, além disso, a construção da imagem da região como produtora e consumidora de vinhos.

Quanto à qualidade da demanda a relevância atribuída pelos produtores ficou com o valor médio de 6,87. Segundo os vinicultores a região possui em sua maioria, consumidores com características socioculturais que propiciam o consumo de produtos coloniais, e sobre esse aspecto é que os produtores acreditam obter vantagens competitivas, pois produzem um tipo de vinho, o colonial, que possui boa aceitação no mercado da região.

4.2.7 Fator Indústrias de Apoio e Institucionais

Nesse fator abordou-se o grau de relevância para as vinícolas, sobre a atuação das indústrias de apoio (correlatas, prestadoras de serviços, etc.) e instituições de ensino a partir da quantidade e da qualidade disponível na região para o setor. Já com relação aos fatores institucionais, abordaram-se as ações das instituições públicas municipais, estaduais e federais, sobre a quantidade de incentivos e fomentos proporcionados e quanto à acessibilidade a essas ações. Os produtores pesquisados apontaram alguns órgãos como sendo os principais apoiadores nos últimos anos, para o desenvolvimento da viticultura do município de Salgado Filho, a EMATER, UTFPR, Agência do Desenvolvimento, SEBRAE, Secretaria de Agricultura e a Prefeitura Municipal de Salgado Filho.

Foram atribuídas notas médias de 6,12 para a relevância da quantidade indústrias de apoio existentes na região e 7,5 para o fator qualidade, referente à acessibilidade, custos, disponibilidade e formação de parcerias. Para os produtores é relevante que haja a existência de órgãos que apoiam, incentivam e promovem o desenvolvimento da viticultura do município. Sendo ainda mais importante a qualidade do apoio oferecido. É necessário que sejam ofertados apoios, como cursos, treinamentos, estudos, apoio técnico, dentre outros, mas com qualidade e competência, para que possa surtir melhores efeitos.

Com relação às ações das instituições públicas foram atribuídos as notas médias de 7,12 para a quantidade de ações e 7,87 referente a acessibilidade desses ações. Conforme os produtores são de grande relevância para o desenvolvimento da viticultura os incentivos governamentais, pois os mesmos têm a capacidade de ajudar a promover o desenvolvimento da cultura contribuindo para o crescimento da região.

4.3 Disponibilidade dos principais recursos relevantes para o desenvolvimento da viticultura

Neste tópico apresentam-se os fatores locais disponíveis no município, os quais são relevantes para o desenvolvimento da viticultura, abordando a existência ou não desses recursos na atividade e como os mesmos o interferem.

4.3.1 Recursos Humanos

Os produtores pesquisados apontaram que apesar da relevância, há uma carência de mão de obra qualificada na região. Cabe destacar que a mão de obra utilizada geralmente são os próprios familiares, com exceção nos períodos de colheita onde há a necessidade de se contratar mão de obra temporária. É nesse momento em que surgem os problemas, pois segundo os produtores, quase não se encontra pessoas qualificadas para o trabalho.

Segundo os viticultores contratar uma pessoa despreparada para desempenhar qualquer função na produção, representa um enorme risco de prejuízos e perdas no processo. Destaca-se também que quando se encontra bons funcionários os mesmos são intensamente disputados entre os concorrentes.

4.3.2 Recursos Físicos

Com relação aos recursos físicos que foram abordados na pesquisa, como máquinas, equipamentos e matéria prima, podem-se considerar alguns aspectos como sendo mais relevantes.

O primeiro aspecto a ser considerado envolve a disponibilidade de máquinas e equipamentos na região. Segundo os entrevistados, a região não oferece boas condições para aquisição de máquinas e equipamentos. Isso devido a política de preços exercidas no mercado regional, que conforme os produtores é mais cara que outras regiões do país, como o sul do Brasil por exemplo. Para eles, na maioria das vezes é mais viável buscar os equipamentos e máquinas necessários nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, onde se consegue produtos melhores a um preço mais baixo.

O segundo aspecto envolve a questão da matéria prima. Segundo os produtores esse é o elemento mais importante no processo de fabricação do vinho. Para a maioria dos produtores seria importante que tivesse disponível no município a matéria prima necessária suficiente para atender a produção de vinho. Contudo o que ocorre é justamente o contrário, os maiores produtores sempre acabam buscando matéria prima em outras regiões para atender as suas produções.

O município possuiria, segundo os entrevistados, condições de atender a demanda de produção de vinho local, contudo essa mesma matéria prima é comercializada antes do início da produção de vinho, e vendida para o consumo *in natura* na região, pois se apresenta como sendo mais lucrativo do que a venda para a vinificação. Isso faz com que se torne necessário buscar uvas de outras regiões para atender a demanda da produção de vinho.

Outro fator que também deve ser considerado é referente à qualidade das uvas das próprias vinícolas. A maioria dos produtores possui parreirais com mais de 15 anos o que representa que a capacidade de produção dos mesmos já está abaixo do seu melhor potencial, devido às características das plantas utilizadas. Assim, segundo os produtores não vale a pena investir na renovação dos parreirais uma vez que é possível encontrar uva com excelente qualidade em outras regiões a um preço bem acessível. Cabe destacar que alguns produtores, que possuem uma produção menor que os demais, conseguem atender a sua própria necessidade, porém afirmam que se quisessem aumentar a sua produção, também necessitariam buscar matéria prima em outras regiões.

4.3.3 Recursos de Conhecimento

Referente a disponibilidade de recursos de conhecimento como, cursos, assistências e parcerias com outras instituições, os apontamentos demonstraram as dificuldades encontradas

pelo segmento do município. Segundo os produtores são desempenhados cursos e assistências técnicas a partir do envolvimento da Prefeitura Municipal de Salgado Filho, que os disponibiliza aos produtores através do apoio e parcerias principalmente com a EMATER da região. Esses cursos objetivam aprimorar as principais técnicas utilizadas no processo de vinificação.

Contudo os produtores destacam que ainda são poucos os cursos desenvolvidos especificamente para a viticultura, mas sim direcionados para o tratamento da matéria prima a uva. Segundo eles há bastante disponibilização de ensino na área da viticultura e muito pouco relacionado a produção de vinho.

4.3.4 Recursos de Capital

Para os produtores os recursos de capital possuem grande importância quanto a disponibilidade e acesso a linhas de crédito voltados para o segmento. Destaca-se o fato de que, segundo os produtores, mesmo com tanta relevância, não há disponibilidade de recursos financeiros a sua disposição para a gestão de seus recursos.

Conforme os entrevistados, quando se torna necessário adquirir recursos financeiros para investimentos na viticultura, são necessários buscar linhas de crédito alternativas, ou seja, linhas de créditos disponibilizadas para outros segmentos, porém, redirecionados para o investimento no desenvolvimento da atividade vinícola.

Cabe destacar que os principais fornecedores de recursos financeiros locais, segundo os produtores, são as cooperativas de créditos, como CRESOL, SICRED e SICOOB, que possuem agências instaladas no município e apoiam constantemente o desenvolvimento da cultura do vinho na região.

4.3.5 Recursos Institucionais

Os fatores institucionais são referentes a disponibilidade e acessibilidade a incentivos e ações de instituições públicas municipal, estadual ou federal, como incentivos fiscais, financiamentos e outros fomentos públicos.

Sobre esse aspecto, os produtores destacam que recebem apoio e incentivos apenas do governo municipal por meio das ações desenvolvidas pela Secretaria da Agricultura de Salgado Filho, como disponibilização de cursos, palestras, treinamento, ajuda de custo com materiais, apoio na divulgação e organização da feira municipal do vinho, custeio com viagens e visitas técnicas, e a disponibilização de um técnico agrícola e um enólogo para auxílio técnico nas vinícolas.

Com relação ao governo estadual e federal, os produtores destacam uma carência de apoio e incentivo, não só financeiro, mas de atenção e respaldo, quanto a representatividade que o município possui no segmento vinícola.

Para os produtores seria fundamental que houvesse maiores incentivos por parte das instituições públicas para ajudar a desenvolver a representatividade, não só do município, mas também da Região Sudoeste do Paraná, para fixá-la como um polo produtivo de uvas e vinhos, uma vez, que essa atividade econômica está ligada a cultura, tradição e aos valores da população local.

4.4 Identificação das estratégias utilizadas

Conforme Porter (1996) há diversas maneiras das empresas competirem em determinada indústria, cabendo ao analista identificar a estratégia com o auxílio de dimensões tais como: especialização; identificação de marcas; política de canal; seleção de canal; qualidade do produto; liderança tecnológica; integração vertical; posição de custo; atendimento, política de preços; entre outras. Para a identificação das estratégias seguidas

pelos vinicultores participantes da pesquisa foram utilizadas as seguintes dimensões: inovação tecnológica, gestão da qualidade e estratégias comerciais.

Dentre essas características pesquisadas, destacam-se, mão de obra utilizada na produção, linha de produtos fornecidos, investimentos em P&D, investimentos em máquinas e equipamentos, forma de produção, regulamentações, principais classes sociais consumidoras, mercados de comercialização, canais de comercialização, formas de divulgação e diferenciais competitivos apontados pelos próprios entrevistados. Sobre esses aspectos podem-se definir as principais estratégias utilizadas.

As vinícolas pesquisadas possuem muitas características semelhantes, o que faz com que suas estratégias também sejam semelhantes. Para todas as vinícolas o principal produto produzido é o vinho. Algumas, ainda produzem outras linhas de produtos, contudo o vinho continua sendo o foco principal das mesmas. A mão de obra utilizada é toda familiar, em todas as vinícolas pesquisadas, sendo essa uma característica fundamental a imagem e qualidade dos seus produtos. Com relação à P&D as vinícolas pouco investiram, apenas com análises de acidez e outras relacionadas ao sabor. Todas possuem condições para produzir adequadamente conforme a necessidade de higienização na produção. As classes consumidoras também são semelhantes para todo o segmento, ou seja, atendem as classes C e D.

Essas características demonstram que ambos os vinicultores produzem os seus vinhos com base nas suas tradições, transmitidas pelos seus pais, e aperfeiçoada com o passar dos anos. Com base na característica familiar, os vinicultores buscam atender a um consumidor exigente, ao paladar de vinhos coloniais.

Contudo existem características divergentes entre os vinicultores. Cada produtor investiu de forma diferente e em épocas diferentes, ou seja, possuem máquinas e equipamentos com idade média e defasagens distintas. Quanto às formas de comercialização, cada produtor possui os meios que melhor atendam seus clientes. Cada um possui as suas próprias formas de abordagem, divulgação e canais de comercialização.

Observa-se sobre estes aspectos, a disponibilidade de mercado existente na região, caracterizado pelo fato, segundo os produtores, de não disputarem mercados específicos, onde todos os vinicultores conseguem escoar toda a sua produção, sem precisar disputar pelas mesmas parcelas de mercado.

Além disso, nota-se que cada um tem estabelecido as suas próprias fontes de matéria-prima e as suas próprias formas de produção, sendo esses fatores que influenciam diretamente na constituição final do sabor de todos os vinhos. Cabe destacar que apenas três dos vinicultores pesquisados possuem autorização do MAPA para comercializar seus produtos, o que faz com que os mesmos tenham disponíveis maiores mercados para atuar, o que justifica os seus níveis de produção, regiões de abrangência de vendas e investimentos em máquinas e equipamentos, conforme as exigências do órgão regulamentador.

Por ser um produto dependente das análises sensoriais de cada consumidor (principalmente do paladar e olfato), resultando numa diferenciação natural de cada produto, pois, o vinho possui características próprias se diferenciando uns dos outros. Sobre esse aspecto pode-se afirmar que cada produtor busca nas etapas do processo de produção oferecer um diferencial acrescido, quanto ao sabor de seu produto, visando atender as necessidades, preferências e gostos de seus clientes. Isso também ocorre, quando os vinicultores utilizam de garrafas personalizadas ou rótulos customizados. Além disso, os produtores buscam estarem diminuindo os seus custos, para poder oferecer um produto com um preço menor no mercado.

Com base nos dados apresentados referentes à caracterização das vinícolas pesquisadas, podem-se definir quais as principais estratégias utilizadas, conforme a teoria de Porter sobre as estratégias genéricas.

Considerando as principais características das vinícolas e do seu ambiente de atuação, torna-se necessário dividi-las em dois grupos principais, onde o primeiro representa as vinícolas que possuem autorização e certificação do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) para a comercialização do vinho e o segundo grupo refere-se às vinícolas que não possuem essa certificação. Essa classificação se justifica pela importância da legalização fitossanitária, interferindo na abrangência de comercialização dos produtos e aumentando a complexidade do mercado, exigindo com isso uma abordagem estratégica mais elaborada.

No caso dos viniticultores de Salgado Filho, para as vinícolas “A”, “B” e “C”, são aqueles que possuem a certificação do MAPA e tem condições de continuar o negócio. As demais vinícolas não possuem a certificação do MAPA, contudo possuem autorização para a produção em menor escala, mas são barrados quando a fiscalização encontra e venda fora dos limites municipais ou no comércio local.

Dessa forma pode-se constatar que o primeiro grupo (“A”, “B” e “C”) são as vinícolas que usam mais das estratégias, porém ainda permanecem no meio-termo, ou seja, buscam estar produzindo seus vinhos de forma a atender sempre melhor os seus clientes, com garrafas e rótulos diferenciados, para agregar maior valor aos mesmos e conseguir uma maior intenção de compra pelos consumidores. Além disso, as vinícolas sempre buscam estar diminuindo seus preços, mesmo que diminuam as suas margens, para manterem-se competitivas em relação ao preço com os concorrentes. E por fim, pela possibilidade de expandirem o seu mercado, onde, conforme os produtores, a demanda é maior que a oferta e por isso consegue-se direcionar para qual o mercado irá vender, focando-o e atendendo as suas principais características e necessidades.

Cabe destacar que a vinícola “A”, devido as suas principais características como, boa imagem, estrutura física e capacidade de vendas, é a vinícola que utiliza as estratégias de forma mais clara e organizada. Sendo assim, percebeu-se que a vinícola “A” intensifica o uso da estratégia da diferenciação, com relação às outras duas vinícolas do grupo (“B” e “C”), isso porque produz variedades de vinhos finos que visam atender a um mercado consumidor mais diferenciado em relação aos seus concorrentes, e ainda possui embalagens diferenciadas para seus clientes, a partir da customização dos mesmos para datas comemorativas conforme o gosto ou pedido dos mesmos.

As vinícolas do segundo grupo, “D”, “E” e “F”, não possuem a certificação exigida pelo MAPA para comercialização, e por isso disputa um mercado local, ou seja, no próprio município, legalmente, através do SIM – Serviço de Inspeção Municipal, e também, sem certificação em outros municípios circunvizinhos. Conforme os dados obtidos na pesquisa, observou-se que essas vinícolas não possuem estratégias claramente definidas, contudo, pode-se identificá-las implicitamente, mesmo que em menor intensidade, de estratégias de meio termo, porém com uma intensificação para a estratégia de foco em custos onde essas vinícolas buscam fornecer seus produtos ao seu mercado já fidelizado, mas com um preço mais acessível, evidenciando-se assim que essas vinícolas procuram atender a seu mercado em específico dentro de suas limitações com o preço mais baixo e acessível.

Nas vinícolas “G” e “H”, também pertencentes ao segundo grupo, conforme as suas principais características identificadas na pesquisa podem ser definir que as mesmas não possuem estratégias definidas, caracterizando-se de forma implícita o uso apenas do preço baixo de seus produtos, com as mesmas características nos produtos sempre oferecidos, sem diferenciação ou enfoque em específico. O que ocorre com essas vinícolas é em relação às limitações impostas pela falta da certificação do MAPA, isso faz com que seus mercados sejam limitados, assim como a sua capacidade de venda. Para essas vinícolas a produção é menor que as demais vinícolas locais, e assim a definição das margens e dos preços sejam

feitas de acordo com as necessidades e intenções dos produtores responsáveis por essas vinícolas.

No Quadro 3 são apresentados de acordo com: a) as percepções dos produtores; b) as respostas apresentadas pelo instrumento de pesquisa e; c) pela teoria Porteriana, o comportamento estratégico seguido pelas vinícolas pesquisadas:

Vinícola	Diferenciais Competitivos conforme a percepção dos produtores entrevistados	Percepção nas respostas do instrumento de pesquisa	Conforme a Teoria de Porter (Estratégias Genéricas)
“A”	Qualidade e diversificação dos produtos	Certificação do MAPA, disponibilidade de produtos e embalagens diferenciados	Liderança em custos e diferenciação
“B”	Qualidade do produto e atendimento diferenciado	Certificação do MAPA, marca estabelecida no mercado	Liderança em custos
“C”	Padrão de qualidade e atendimento diferenciado	Certificação do MAPA, variedade de produtos disponibilizados e embalagens diferenciadas	Liderança em custos
“D”	Qualidade dos produtos e bom atendimento	Marca estabelecida no mercado e clientes fidelizados	Estratégia de meio-termo
“E”	Qualidade e aparência do produto	Mercado estabelecido e embalagens diferenciadas	Estratégia de meio-termo
“F”	Qualidade do produto e da matéria-prima própria	Marca estabelecida e mercado concentrado no município	Estratégia de meio-termo
“G”	Qualidade do produto	Marca estabelecida no mercado e produtos diferenciados	Sem estratégias definidas
“H”	Qualidade e bom atendimento	Marca estabelecida e mercado concentrado no município	Sem estratégias definidas

Quadro 3 -Quadro das principais estratégias utilizadas pelas vinícolas

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

As principais características apresentadas demonstram o quanto as vinícolas procuram adaptar-se ao mercado e as limitações por este imposta, adotando um comportamento estratégico condicionado a fatores muitas vezes incontrolláveis pelas mesmas, como no caso de possuírem a certificação do MAPA. Há indícios do uso da estratégia de diferenciação que seria um segundo e natural estágio de se posicionar no mercado, diferenciando os seus produtos, aperfeiçoando o sabor, melhorando as embalagens e adequando-os as características de seus consumidores.

De modo geral, pode-se compreender que a maioria das vinícolas pesquisadas em Salgado Filho não segue estratégias claramente definidas, porém pôde-se perceber a partir das entrevistas realizadas junto aos vinicultores, que os mesmos se encaixam, conforme a teoria de Porter, no meio-termo, utilizando-se de varias estratégias e alterando-as sempre que necessário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo abordou as principais vinícolas produtivas em funcionamento de Salgado Filho, e buscou analisar a relevância e a disponibilidade dos fatores locais de desenvolvimento da atividade econômica do município. Também visou identificar as estratégias utilizadas pelos produtores para posicionar-se no mercado. A pesquisa levantou os fatores locais, conforme a sua relevância para a viticultura local, que interferem no seu desenvolvimento.

Os fatores considerados mais relevantes foram os recursos físicos, humanos e de capital, conforme os valores atribuídos aos mesmos. Cabe ressaltar os principais aspectos considerados nesses fatores. Os recursos humanos, envolvendo a mão-de-obra utilizada na produção, e os recursos físicos, como insumos, máquinas e equipamentos, mas principalmente a matéria-prima (uva), foi considerada como os principais influenciadores na qualidade final do produto, e por isso, são tão relevantes e devem ser cuidadosamente tratados. A mão-de-obra é toda familiar, e por isso recebe influência direta de aspectos como cultura e tradição, que caracterizam o produto e interferem diretamente no sabor final do mesmo. A matéria-prima é considerada quanto a sua procedência e qualidade, é imprescindível que seja de qualidade, pois interfere diretamente no resultado do produto final. Os recursos de capital também foram considerados pelos produtores relevantes para o desenvolvimento da viticultura do município. São os recursos financeiros, linhas de crédito e financiamento, disponibilizados pelas instituições financeiras. Esses recursos são considerados relevantes, pois permitem a administração e gestão dos recursos das vinícolas, como mais flexibilidade e segurança. E, além disso, também é capaz de proporcionar condições de ampliações e desenvolvimento das atividades.

Com relação às estratégias utilizadas, foi identificado que as vinícolas pesquisadas utilizam em sua maioria da estratégia de liderança em custos de meio termo para posicionar-se no mercado, essa sendo justificada pela busca de cada produtor em diferenciar nas etapas do processo de produção artesanal um produto personalizado em relação ao sabor, odor, textura entre outros, que acabem sendo percebíveis pelos consumidores, mas seguem um posicionamento de preço, como fator principal da competitividade. Esse fato foi constatado pelo controle fitossanitário que não permite que produtos sem o registro no Ministério da Agricultura ultrapassem os limites do município, sendo que a maioria escoou sua produção no próprio estabelecimento durante o ano, por varejistas locais e ponto de comercialização da associação da agricultura familiar e principalmente na feira anual realizada no município. Além disso, o município de Salgado Filho criou com o passar dos anos uma vinculação de produtos coloniais de qualidade (vinhos, queijos e embutidos, entre outros) que beneficia a vinculação dos mesmos, tornando também um fator locacional importante para a indústria em tela.

Por fim, cabe destacar que o município de Salgado Filho, considerando a disponibilidade dos fatores locais, dos recursos disponíveis e das práticas desenvolvidas, que a viticultura do município possui competitividade e representatividade no mercado regional, sendo conhecida como fonte de vinhos de excelente qualidade, e que com o potencial existente no mercado, o município caminha prosperamente para o seu pleno desenvolvimento tornando-se um polo produtivo no segmento da viticultura do Estado do Paraná.

Referências

- BARQUERO, A. V. **Desarrollo endógeno y globalización**. EURE – Revista Latino Americana de Estudios Urbanos Regionales. n. 79, p. 47-65, 2000.
- BARQUERO, A. V. **Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo**. Madrid: Ed. Pirâmide, 1988.
- BOISIER, S. **Post-scriptum sobre desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais**. Planejamento e Políticas Públicas, n. 19, Jun. 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COSTA, A. E. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COUTINHO, L. FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Papirus,

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63. Mar/Abr. 1995.
- MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre. Bookman. 2001.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Rio de Janeiro, 1995.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.