

UMA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DA INSERÇÃO DA ARGENTINA NA MERCADO MUNDIAL DE VINHO

Luciane Alves Fernandes

José Luiz Dos Santos

Paulo Schmidt

FELICIA BASTOS

SANDRA PATRICIA FERNANDEZ

Nilson Perinazzo Machado

Resumo:

Este trabalho tem por objetivo principal realizar uma análise da competitividade e dos recursos utilizados pela Argentina para viabilizar sua inserção no mercado mundial de vinhos. Para atingir esse objetivo, o estudo está dividido em duas partes. A primeira parte inclui o referencial teórico, que inicia com uma breve caracterização do mercado mundial de vinhos e as principais questões relacionadas à produção mundial de vinhos, os principais aspectos relacionados ao consumo de vinhos, bem como descreve a separação existente, nesse mercado, entre o velho e o novo mundo. A segunda parte inicia com uma breve revisão histórica da vitivinicultura na Argentina, a partir de então se partiu para a identificação das principais características e questões relacionadas à produção de vinhos, bem como os recursos utilizados pelo setor de vinhos na Argentina. Além disso, é discutida a segmentação do mercado de vinhos em vinhos de mesa e vinhos finos, nesse mercado. Finalmente, são levantadas as conclusões e apresentadas sugestões para pesquisas futura.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas Agropecuárias e Agronegócios*

Uma análise da competitividade e da inserção da Argentina no mercado mundial de vinhos

Resumo

Este trabalho tem por objetivo principal realizar uma análise da competitividade e dos recursos utilizados pela Argentina para viabilizar sua inserção no mercado mundial de vinhos. Para atingir esse objetivo, o estudo está dividido em duas partes. A primeira parte inclui o referencial teórico, que inicia com uma breve caracterização do mercado mundial de vinhos e as principais questões relacionadas à produção mundial de vinhos, os principais aspectos relacionados ao consumo de vinhos, bem como descreve a separação existente, nesse mercado, entre o velho e o novo mundo. A segunda parte inicia com uma breve revisão histórica da vitivinicultura na Argentina, a partir de então se partiu para a identificação das principais características e questões relacionadas à produção de vinhos, bem como os recursos utilizados pelo setor de vinhos na Argentina. Além disso, é discutida a segmentação do mercado de vinhos em vinhos de mesa e vinhos finos, nesse mercado. Finalmente, são levantadas as conclusões e apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Mercado de vinhos, competitividade e agronegócio.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas Agropecuárias e Agronegócios.

1 Introdução

O fenômeno de globalização econômica, experimentado nos últimos anos, modificou substancialmente as relações comerciais entre os países. Os avanços tecnológicos em comunicação, transportes, produção, marketing, só para mencionar alguns campos, permitiram abastecer mercados extremamente distantes.

Nesse contexto, os antigos e tradicionais mercados de commodities, definidos do ponto de vista da oferta do produto, estão sendo substituídos vertiginosamente por mercados diferenciados e segmentados com predominância da demanda sobre a oferta. Meio ambiente, qualidade, preço, serviços adicionais são cada vez mais valorizados e o consumidor atual não parece estar disposto a renunciar a nenhum destes atributos ao adquirir produtos de uso diário, determinando assim a lógica da cadeia.

Uma das formas de analisar o comportamento internacional dos mercados agroalimentares consiste em identificar diferenças na dotação, exploração e configuração dos recursos estratégicos no nível das firmas e no nível dos países, que explicam a maior ou menor vantagem competitiva. Sendo assim seu entendimento é essencial na busca da competitividade.

A vitivinicultura é uma atividade muito antiga e apresenta um mercado relativamente estável nos últimos anos, no entanto o volume transacionado entre os países vem aumentando significativamente. O aumento do comércio internacional vem impactando diretamente nas empresas e nos países, que vem buscando formas de se tornarem mais competitivos nesse mercado. Fatores como solo, clima, matéria-prima, capacidade gerencial e técnica, entre outros, são de grande importância para o posicionamento de cada país no mercado global.

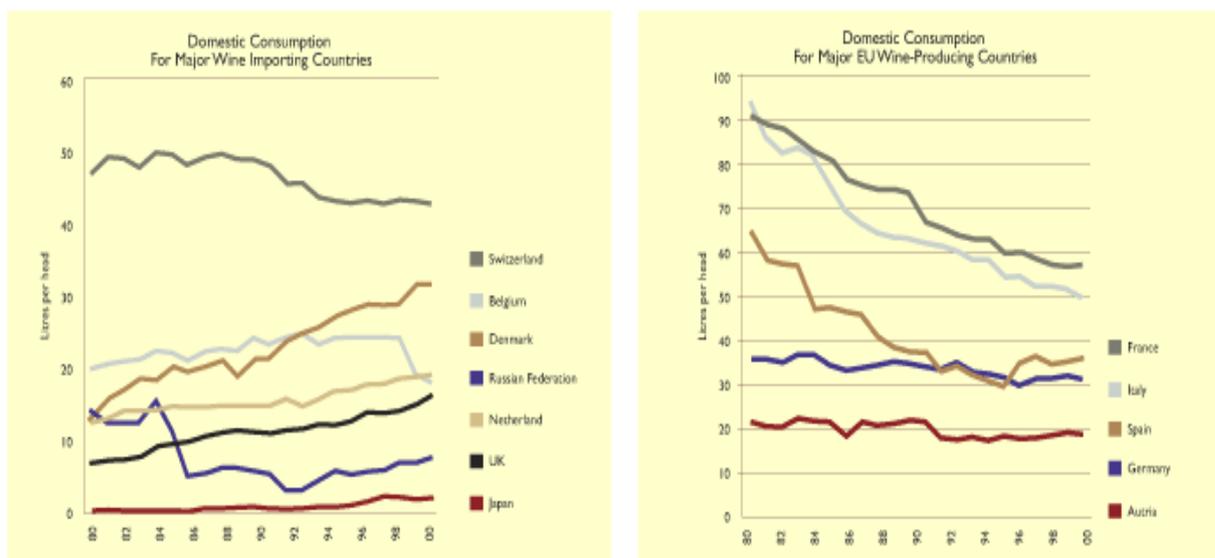
A Argentina é o sexto maior produtor de vinhos em nível mundial e nos últimos anos conseguiu atingir novos mercados e ampliou o seu perfil exportador, embora ainda não resulte clara sua consolidação nos segmentos de produtos de alta qualidade, participando no mercado

com produtos de qualidade média. Diante desse quadro, o presente trabalho tem como objetivo efetuar uma análise da competitividade e dos recursos utilizados pela Argentina para viabilizar sua inserção no mercado mundial de vinhos.

O trabalho está estruturado em seis tópicos; além desse tópico introdutório, o tópico seguinte trata de aspectos da competitividade; no terceiro tópico são discutidos alguns pontos sobre a visão baseada em recursos; no quarto tópico, são tratados alguns aspectos sobre o mercado de vinhos em nível mundial; no quinto tópico é apresentado o panorama do mercado vitivinícola Argentino e no último tópico são apresentadas algumas considerações finais

2 Mercado Mundial de Vinhos

Alguns estudos recentes sobre o panorama mundial do mercado de vinhos vêm apontando mudanças importantes que tomam lugar entre os principais produtores e consumidores de vinho no mundo. Segundo Broussard (2004), existe uma tendência de queda no consumo doméstico de vinho entre os principais produtores mundiais, bem como um pequeno movimento de incremento no consumo dos principais importadores mundiais de vinho. Estas tendências podem ser observadas na figura 1.



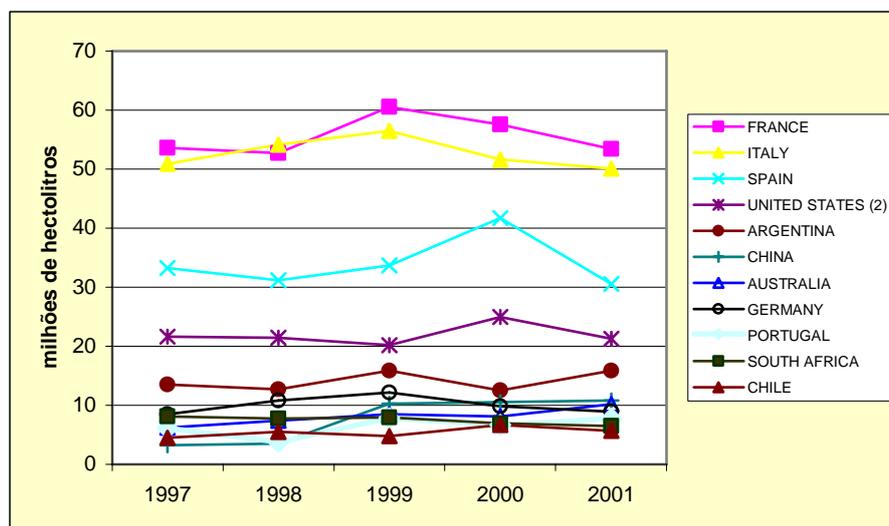
Fonte: BROUSSARD, G. E-marketing, or how to stretch your communication dollar. International Newsletter. Disponível em <www.globalwinespirits.com>, acesso em 24/11/2004.

Figura 1 – Tendências no consumo doméstico dos principais países importadores de vinho e no consumo doméstico dos maiores países europeus produtores de vinhos

Ainda com respeito ao consumo de vinhos, os maiores consumidores são Luxemburgo, com um consumo de 58,60L por habitante ao ano, seguido da França com 57,05L/habitante e da Itália com 53,04L. Dentre os dez maiores consumidores, todos os países são da Europa, com exceção da Argentina que está na nona colocação, apresentando um consumo de 32,11L/habitante (ESTADÍSTICAS MUNDIALES 2001).

Com relação à área cultivada de vides em nível mundial, em 2001 era de aproximadamente 7.900 mil hectares. Entre os maiores produtores de uva estão a Espanha com 15,65%, França com 11,58% e Itália com 11,50%. A Argentina é o décimo maior produtor com 2,60% da produção mundial, sendo o maior produtor da América Latina, seguida do Chile que produz aproximadamente um terço do volume da Argentina (ESTADÍSTICAS MUNDIALES 2001).

Considerando as questões relativas à produção mundial de vinhos, o *Wine Institute* da Califórnia traz dados referentes à produção mundial de 1997 a 2001, cuja evolução pode ser observada na figura 2. Nesta figura estão representados, em ordem, os 11 maiores produtores mundiais. Percebe-se, nos dados do *Wine Institute* (2004), que a produção mundial teve um decréscimo na ordem de 1,7%, quando se compara a média do período de 1997 a 2000 com a produção de 2001.



Fonte: WINE Institute. World wine production by country. **Key Facts**. Disponível em <www.wineinstitute.org>, acesso em 24/11/2004.

Figura 2 – Produção mundial de vinhos por país, considerando os 11 maiores produtores no período 1997 a 2001

Percebe-se ainda na figura 2 que a produção francesa, italiana e alemã está em rápido decréscimo, enquanto a produção dos países considerados do novo mundo, pelos relatórios europeus, está se ampliando, salvo os Estados Unidos que apresenta a mesma característica dos países europeus apontadas acima. Entre os países considerados do Novo Mundo estão a Argentina, Chile, Austrália, Nova Zelândia, Estados Unidos e África do Sul.

Apesar do decréscimo de 1,7% no volume produzido, anteriormente mencionado, vem ocorrendo um crescimento do comércio internacional de vinhos. Isto se deve em parte ao fenômeno da globalização, que na última década influenciou significativamente o mercado de vinhos, tanto que a participação das exportações na produção global passou de 15 para 25% (ANDERSON *et al.*, 2001).

Embora essa tendência seja muito positiva para os produtores dos países do Novo Mundo, esse fato constitui-se num sério desafio para os produtores do Velho Mundo (países europeus). Além disso, se mantiver a crescente expansão na superfície plantada de uvas *vitis viníferas* como nos últimos anos, as regiões do Novo Mundo também enfrentarão desafios, em função do aumento significativo do estoque de vinho no mercado gerado pelas novas plantações.

A separação entre Novo Mundo e Velho Mundo é bastante marcante na vitivinicultura. Ela se deve em parte ao fato de que durante muitos séculos o vinho foi considerado um produto tipicamente europeu e, além disso, ainda hoje mais de três quartos do volume mundial produzido, consumido e comercializado se dá na Europa (SILVEIRA DA ROSA e SIMÕES, 2004). Essa divisão também é influenciada, de maneira geral, pelas estratégias adotadas pelos países produtores: os países do Velho Mundo que tem suas produções em

áreas bastante pequenas e com um nível tecnológico relativamente baixo utilizam a diferenciação com base em denominações de origem e regiões para competir nos mercados; os países do Novo Mundo, por sua vez, possuem áreas de plantio maiores, tecnificação elevada tanto na produção de uvas como de vinhos, o que possibilita economias de escala e escopo, fatores que influenciam sua competitividade.

A utilização de tecnologia na produção de vinhos tem produzido mudanças significativas na viticultura. Dentre essas tecnologias pode-se citar: uso de sistemas de plantio em alta densidade; novas formas de condução dos vinhedos, a exemplo do sistema de controle integrado de pragas que tem permitido utilizar pesticidas mais eficientes e que não deixam resíduos danosos para a saúde dos seres humanos, introduzindo por sua vez insetos benéficos no contexto de controle biológico; novos sistemas que possibilitam a colheita mecanizada dos vinhedos e os sistemas de irrigação pressurizados que possibilitam regar adequadamente, com algumas vantagens como a aplicação de quantidades exatas de água, e aplicação de fertilizantes em terrenos de condições topográficas difíceis. Com relação à tecnologia de vinificação, novos sistemas de elaboração dos vinhos têm sido utilizados e tem-se incorporado o uso de sofisticados equipamentos, tais como novos tipos de filtros e envasadoras, tanques de aço inoxidáveis e tanques de madeiras nobres (VIGIL *et al.*, 2003).

Atualmente, dos dez maiores exportadores de vinho, que englobam 90% do valor do comércio internacional, mais da metade está no oeste da Europa e o restante é composto por produtores do Novo Mundo (ANDERSON *et al.*, 2001). Dentre os países exportadores, os maiores são a Itália, França Espanha, Áustria e Chile com respectivamente 23,5%, 23,1%, 15,2%, 5,7% e 4,7% do volume total exportado no ano de 2001, que foi de 65.302 mil hectolitros. A Argentina é o décimo terceiro maior exportador mundial, ficando atrás dos Estados Unidos e da África do Sul e detendo apenas 1,3% das exportações (ESTADÍSTICAS MUNDIALES 2001).

Com relação às importações, assim como as exportações, são bastante concentradas, e em 1999, aproximadamente metade do valor de todas as importações foi realizada por apenas três países: Reino Unido (19%), Alemanha (16%) e Estados Unidos (14%). Em termos de volume, a Alemanha é o país que importa a maior quantidade (21%), seguido pelo Reino Unido (16%), França (11%) e Estados Unidos (7%) (THE GLOBALIZATION, 2001).

Além dos aspectos referentes ao mercado de vinhos em nível mundial citados acima, o estudo do mercado de vinhos portugueses também observou outras tendências: continua havendo uma preferência de vinhos oriundos de vinhas viníferas como o Cabernet Sauvignon e o Merlot, sendo assim produtos desse tipo tem uma maior comercialização no mercado internacional; o mercado busca uma boa relação preço/qualidade, sendo que os vinhos são considerados caros a partir de €5 e que a imagem do vinho junto ao mercado é um diferencial competitivo (ICEP Portugal, 2004).

Retornando ao rápido crescimento das exportações de vinho na década passada, este resulta, à primeira vista, surpreendente, no sentido que coincide com uma queda na produção e no consumo. Nos anos 90, a produção global de vinhos caiu 0,5% ao ano, o comércio mundial aumentou em 5,3% em termos de volume e 7,2% em termos de valor (em dólares nominais). Como resultado, a orientação comercial da indústria tem sido incrementada substancialmente para o Novo Mundo, mas também para a Europa. Tradicionalmente, os países produtores eram também consumidores do que produziam, com poucas porcentagens de vendas fora de cada país. A proporção comercializada se elevou pouco durante os anos 80, mas tem aumentado muito a partir dessa época, sendo agora internacional um quarto do volume de vendas total. Isto significa que, apesar da redução do consumo *per capita* de 1,5% anual nos anos 90, o vinho está se transformando em um produto cada vez mais comercializado internacionalmente, ao passo que cai o consumo nos países tradicionais e se expande nos países não produtores da Europa e Este da Ásia (ANDERSON *et al.*, 2001).

Frente a este cenário, observa-se que existe um espaço a disputar no mercado por países com potencialidade enológica, qualidade de matéria-prima e recursos humanos e de capital em níveis competitivos, onde a Argentina se inclui, sendo assim no tópico a seguir discutiremos alguns aspectos relevantes do mercado de vinhos na Argentina.

3 O setor de Vinhos na Argentina

A história vitivinícola da Argentina começa com a chegada de colonos espanhóis e italianos à região de “Cuyo”, na região centro-oeste do país, onde eles se assentaram e começaram a produzir vinhos a partir de variedades francesas. Com o tempo, foram sendo implantadas novas variedades, além de incorporar tecnologia na produção vinícola e nas bodegas produtoras de vinhos. Assim, o setor transformou-se em um mobilizador da economia regional e nacional.

O setor atravessou várias fases diferentes ao longo de sua história. Em um primeiro momento, a vitivinicultura foi crescendo ao ritmo da economia e do crescimento populacional. A imigração procedente da Europa tinha uma grande tradição no consumo de vinhos, o que incentivou a difusão e o consumo massivo desse produto.

Este mercado em crescimento demandava grandes volumes de vinho: em função disso, muitas destas bodegas familiares, que nasceram no século XIX e que tinham uma escala pequena, iniciaram uma estratégia de crescimento da produção, baseada no vinho comum de mesa. Implantaram-se grandes superfícies com vides de baixo valor e de grande rendimento por hectares. Na década de 70, o consumo de vinhos na Argentina atingia 90 litros *per capita* ao ano (a nação contava naquele momento com aproximadamente 23 milhões de habitantes). A uva passou a ser uns dos cultivos mais importantes do país, depois do milho, soja e trigo. Ao longo da década de 80, a crise econômica nacional atingiu o setor fortemente, cuja área plantada diminuiu em 60.000 ha, sendo o país com a maior redução no mundo.

A situação econômica da Argentina mudou com o “Plano de Conversibilidade” instaurado no ano 1991, que gerou estabilidade monetária e cambial. Estes fatores, unidos à abertura da economia nacional e à entrada de capitais estrangeiros, promoveram uma mudança de estratégia, destinada a reconquistar o mercado nacional e apoiar a exportação a mercados muito exigentes em relação à qualidade, além de mudanças estruturais.

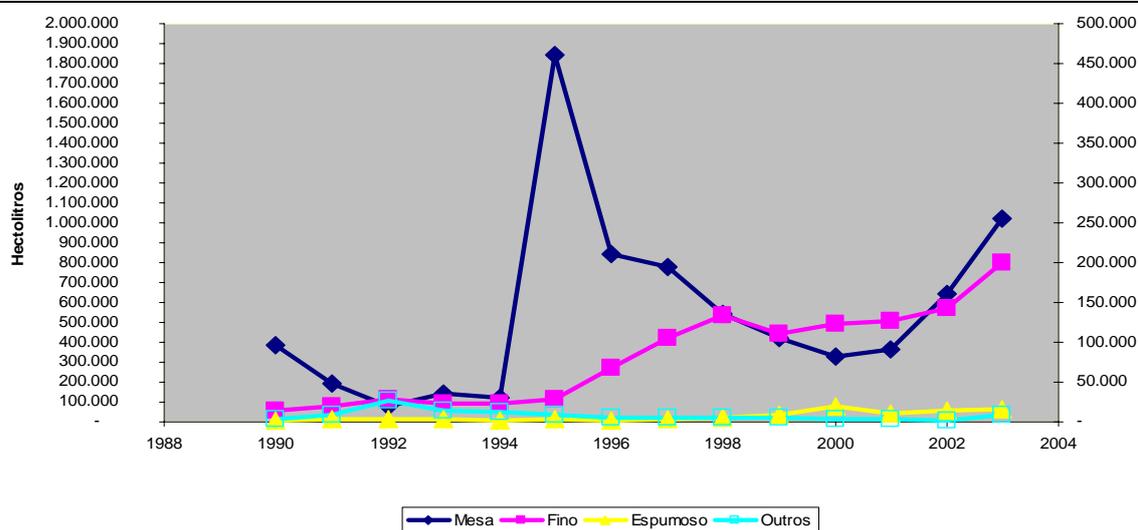
Essas mudanças estruturais e estratégicas desembocaram, no fim do século, em um novo modelo agroindustrial. Neste período, houve uma transição de uma indústria especializada na produção de vinhos de mesa e orientada para o mercado nacional, a outra com altos – ainda que desiguais – níveis tecnológicos e dedicada à produção de vinhos de qualidade, em suas distintas gamas, para a exportação e o consumo interno.

A figura 3 demonstra essa mudança no que tange às exportações, onde se pode observar claramente o crescimento nas exportações de vinhos finos a partir de 1995, chegando o seu volume a ser superior ao das exportações de vinhos de mesa, embora a partir de 2003 tal situação já tenha sido revertida.

Na opinião de Walters (1997), os motivos destas modificações podem estar, por um lado, na retração do mercado nacional de vinhos de mesa, a partir de 1980, que conduziu a uma forte redução da superfície cultivada e ao desaparecimento de muitas bodegas. Por outro lado, a abertura e estabilidade da economia que viveu a Argentina nessa etapa, mencionada anteriormente, incentivou os investimentos nacionais e estrangeiros que se orientavam para captar mercados, com um consumo crescente de diversos vinhos de alta qualidade e preços convenientes.

Ainda com respeito às exportações, Vigil et al. (2003) apresentam outros dados do ano de 2000 em relação às exportações de vinhos argentinos. Neles se observa uma grande concentração do volume de vinho exportado em garrafas, as dez maiores empresas exportadoras são responsáveis pela comercialização de aproximadamente 65% do volume

exportado, mais que isso as cinco primeiras detêm quase 50% do mercado. De maneira geral, essas empresas não têm uma orientação para a exportação já que em apenas duas delas o faturamento relativo a esse segmento representa mais de 50%. No restante do grupo, as exportações variam entre 20% e 50% do faturamento, enquanto que as outras empresas vinícolas do país atingem percentuais muito menores.



Fonte: Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2005

Figura 3: Exportações argentinas por tipo de vinho

Com relação ao volume exportado pelo país, observa-se que este é relativamente pequeno se comparado ao comércio internacional no ano de 2001, 1,35%. No entanto, se compararmos com o volume exportado em 1999, que foi de 1,25% do total mundial nota-se um aumento da participação do vinho argentino no mercado mundial (ESTADÍSTICAS MUNDIALES 2001, VIGIL *et al.*, 2003).

Em relação ao tipo de produto exportado e o preço destes se observa que o valor médio do litro de vinho comercializado internacionalmente é bastante baixo, em torno de 1,8 dólares o litro, valor do ano de 2000. Isso se deve em parte ao volume de vinho exportado de marcas brancas que resultam em baixos preços de venda. Nesse sentido, muitas empresas têm buscado o desenvolvimento de marcas para melhorar a diferenciação dos produtos. Algumas empresas já adotam essa estratégia, no entanto constituem uma minoria. Apesar da busca da diferenciação, a Argentina ainda se encontra num estágio em que muitas vezes se faz necessária a distribuição de marcas brancas para os grandes distribuidores para possibilitar a sua entrada no mercado internacional e paulatinamente desenvolver e inserir as marcas próprias.

Retomando a questão da retração que sofreu a área cultivada de vinhedos na Argentina entre 1985 e 1990, observou-se que essa se deve, sobretudo, a erradicação de uvas crioulas de baixa qualidade enológica que foi de aproximadamente 12.000 ha. Durante a década de 90 foram erradicados outros 35.000 ha de uvas crioulas, porém foram implantadas outras variedades de alto potencial qualitativo, motivo pelo qual a superfície total dos vinhedos se manteve praticamente estável, com aproximadamente 20.000 ha plantados.

Na figura 4, pode-se observar as variedades de vides plantadas na Argentina no final deste processo de transformação. Em uma década, praticamente duplicaram as variedades de alta qualidade, entre as que se destacam como mais importantes Malbec, Bonarda e Cabernet Sauvignon, seguidas da Serah, Merlot e Chardonnay.

Variedade	1990	2002	Variacão	Variedade	1990	2002	Variacão
Tintos				Branco			
Malbec	10.457	18.944	81%	Torrontés Riojano	8.625	8.034	-7%
Bonarda	12.186	16.079	32%	Chardonnay	908	4.634	410%
Cabernet Sauvignon	2.347	14.442	515%	Chenin	4.031	3.333	-17%
Serah	687	9.453	1.276%	Ugni Blanc	2.229	2.683	20%
Merlot	1.160	6.528	463%	Semilln	1.255	1.003	-20%
Tempranillo	5.659	4.945	-13%	Sauvignon	278	899	223%
Pinot Negro	232	1.113	380%	Sauvignonasse	998	744	-25%
Barbera	958	1.045	9%	Riesling	293	139	-53%
Cabernet Franc	76	273	259%				
Total	33.762	72.822	116%	Total	18.618	21.469	15%

Fonte: Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Figura 4: Evoluo da superfície com variedades de alta qualidade enológica, 1990-2002

Estes vinhedos e as bodegas situam-se tradicionalmente no oeste da Argentina, perto da Cordilheira dos Andes, em uma zona desértica irrigada por rios de montanha. A maior concentrao de vinhedos e bodegas situa-se na província de Mendoza, cuja indústria representa 69% do total nacional. Em segundo lugar se encontra a província de San Juan, com 22% da agroindústria nacional.  notrio o processo de concentrao que se dá nas zonas que tem sofrido uma forte reconversão, como Altos Valles de San Juan, e o Centro, Norte e Vale de Uco de Mendoza, com superfícies de vinhedos que superam 10 ha em relao àquelas zonas com menor reconversão, a exemplo de Catamarca e Tulum em San Juan, que mantm uma menor escala de superfície.

A figura 5 apresenta uma análise da quantidade e superfície de vinhedos em 2002, discriminados por escala de superfície, e a variao da quantidade de vinhedos entre 1990 e 2002. Nela pode-se observar que a maior parte dos vinhedos tem uma escala de superfície muito pequena; isto se deve ao fato de que muitos vinhedos são de origem familiar, onde a vinha  uma fonte de receitas secundária ou marginal, apesar de que os vinhedos com mais de 25 ha pertencentes majoritariamente às empresas integradas representam uma superfície substancial (AZPIAZU E BASUALDO, 2000; CETRÁNGOLO e FERNÁNDEZ, 2003). Também se pode notar que, apesar dos vinhedos de mais de 25 ha terem sofrido um aumento de 15% durante a década de 90, os de menos de 5 ha tem diminuído em aproximadamente 40%. Esta reduo significou a perda de 10.000 vinhedos de pequenos produtores não integrados, que cultivavam variedades crioulas.

Quantidade de vinhedos em 2002	Variao da quantidade de vinhedos 1990-2002	Extensão dos vinhedos em 2002	
Até 5 ha	16.485	-36,70%	35.215 ha
De 5 a 10 ha	5.370	-14,67%	33.363 ha
De 10 a 25 ha	3.504	-4,71%	52.649 ha
Mais de 25 ha	1.605	20,68%	86.758 ha

Fonte: Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Figura 5: Evoluo da superfície com variedades de alta qualidade enológica, 1990-2002

Em relação aos investimentos estrangeiros realizados no setor, Azpiazu e Basualdo (2000) afirmam que o montante investido durante a década de 90 foi de aproximadamente U\$1.500 milhões. Estes investimentos se destinaram tanto à aquisição de empresas Argentinas, como a instalação de novos vinhedos e bodegas. A origem dos investimentos é tanto de países produtores do Velho Mundo, como França e Espanha, como de países do Novo Mundo, como Chile e Estados Unidos (VIGIL *et al*, 2003).

Os investimentos foram utilizados na substituição de variedades comuns pelas finas, na expansão da superfície plantada, na incorporação de tecnologia nos processos de elaboração e nos canais de distribuição e comercialização, permitindo assim a recuperação da produção baseada na qualidade enológica e não no volume (CETRÁNGOLO e FERNÁNDEZ, 2003).

De acordo com Vigil *et al*. (2003) essas mudanças produzidas pelos investimentos resultaram em um aumento das vendas internas de vinhos *premium* e *superpremium* e das exportações nacionais de vinhos finos, chegando as vendas nacionais a totalizar um valor atacadista de \$200.000.000 e as exportações de U\$120.000.000.

Atualmente, o setor vitivinícola na Argentina é formado por uma grande quantidade de produtores e bodegas. O setor industrial é composto por 1.164 bodegas, inscritas no ano 2001, é mais concentrado que o setor vinícola onde, no mesmo ano, existiam perto de 25.698 vinhedos (INV 2003). Esta maior concentração de bodegas se traduz num diferente poder de negociação, a favor destas.

Essa concentração faz com que de maneira geral os produtores vendam a colheita a baixos preços, perdendo desta forma renda, que fica nas mãos das bodegas. Esta situação não só gera maiores custos na cadeia como também incentiva o investimento privado em propriedades pela baixa rentabilidade da atividade. Essa realidade já fez com que muitos produtores quebrassem e tivessem que sair do setor, o que termina afetando a cadeia em como um todo (CETRÁNGOLO e FERNÁNDEZ, 2003).

A maior parte dos vinhos elaborados na Argentina tem como destino o consumo final, mas uma parte relevante se comercializa como bem intermediário entre as bodegas, inclusive entre distintas províncias produtoras, este comércio é de aproximadamente 10% do total produzido no país. Estes intercâmbios se efetuam principalmente entre as duas províncias que são as maiores produtoras, Mendoza e San Juan, representando em conjunto 96,8% das compras e o 90,2% das vendas totais: Mendoza absorve 64,5% das compras e efetua 32,6% das vendas do vinho comercializado; San Juan contabiliza 57,6% das vendas e 31,3% das compras (CEPAL 2001).

A província de Mendoza se caracteriza por comercializar, em sua maioria, vinhos em garrafa, devido a sua grande produção de vinhos finos. Por outro lado, San Juan comercializa em embalagem *tetra-pack*, devido a sua maior produção de vinhos de mesa. La Rioja e Río Negro, que são outras províncias produtoras, têm um equilíbrio entre ambas modalidades, e se distinguem por comercializar seus vinhos regionais em garrafões. A outra província produtora, Salta, comercializa seus produtos majoritariamente em garrafa.

Em uma análise bastante simplificada, pode-se afirmar que na vitivinicultura Argentina coexistem duas atividades bem distintas, do ponto de vista do produto: os “vinhos de mesa” que se vendem geralmente em embalagem *tetra-pack* e, em muito menor quantidade, em garrafas de litro e garrafões, e os “vinhos finos” de qualidade que são comercializados em garrafas de 750 ML. Existem muitas empresas que se dedicam à produção de ambos os tipos, porém é mais freqüente que as empresas e os produtores de vinho sejam especializados ou tendam a especializar-se em apenas um tipo. Devido a esta característica, é importante diferenciar os segmentos do setor de vinhos para que se compreenda a sua configuração.

3.1 Vinhos de mesa

A cadeia Argentina de vinho de mesa é composta pelas etapas de produção de uvas, elaboração de vinho, fracionamento e distribuição. No setor de vinhos comuns, existe uma grande concentração empresarial, a qual é composta por seis grandes empresas que fracionam em embalagem *tetra-pack*, conforme anteriormente mencionado, comercializam em conjunto 7.750.000 hectolitros de vinho e representam mais de 80% do total das vendas (AZPIAZU e BASUALDO, 2000).

O domínio que possuem não as libera, todavia, de dificuldades, uma delas é a contração do mercado que já foi abordado no estudo. Em 1980 se comercializavam 16 milhões de hectolitros de vinho de mesa no mercado nacional, o que representava aproximadamente 96% do total de vinhos consumidos. No ano 2000, no entanto, se comercializaram apenas nove milhões, equivalentes a 80% do consumo total (AZPIAZU e BASUALDO, 2000).

Para tentar superar essa redução na participação do mercado de vinhos, as empresas produtoras de vinho de mesa vêm buscando alternativas, como a parceria com empresas estrangeiras, busca de diferenciação do produto e da consolidação da marca. As empresas que não estão adotando essas estratégias estão perdendo mercado ou prejudicando a cadeia produtiva como um todo por remunerar muito mal os produtores.

De maneira geral, as empresas produtoras de vinhos de mesa trabalham utilizando economias de escala e com estratégias de liderança em custos. Duas das seis empresas mencionadas anteriormente, são grandes bodegas integradas que tem produção de uvas e que ainda recebem uvas de produtores não integrados. Estas bodegas mantêm relações comerciais, mais ou menos informais, com seus fornecedores de uva (AZPIAZU e BASUALDO, 2000).

Em geral, as grandes bodegas não compram uva, elaboram do produtor mediante prestação de serviço denominado “elaboração por conta de terceiros”. O produtor tem liberdade para vender seu vinho a qualquer bodega ou negociante, no mercado a granel denominado “mercado de traslado”, no entanto, na prática quase sempre termina comercializando seu vinho a bodega que o elaborou. Devido a isto, este sistema tem se transformado, na realidade, em um mecanismo mediante o qual os elaboradores se financiam através de seus fornecedores de uva, diferindo no tempo o pagamento da matéria-prima (VIGIL *et al.*, 2003).

Outras três grandes empresas são preponderantemente fracionadoras que quase não produzem vinho, adquirindo-o de bodegas elaboradoras. Elas comercializam quase 75% dos vinhos de mesa do mercado e absorvem uma grande proporção dos vinhos das bodegas “transladistas” e em menor proporção os das bodegas cooperativas. As bodegas “transladistas” se encontram em uma situação de subsistência muito crítica. Apresentam sérios problemas de financiamento, devido à redução de seu mercado e a pressão exercida pelos grandes grupos comerciais. A tecnologia destas bodegas, em geral, está bastante atrasada. Este conjunto de bodegas elabora em torno de um terço de uvas próprias e o restante provém da massa de produtores não integrados com os quais não mantêm nenhuma relação comercial formal (WALTERS, 1997). A última das grandes empresas é uma federação de cooperativas que fraciona os vinhos de 32 cooperativas associadas e comercializa no mercado interno e externo (IDR, 2002).

No setor de produção primária, os 8.000 produtores não integrados produzem cerca de metade da produção nacional de uvas comuns. A situação destes produtores é bastante crítica, pois os preços que obtêm por sua produção não lhes asseguram uma adequada rentabilidade. Além disso, não mantêm nenhum nexo de integração formal com as bodegas. Estes produtores têm pequenas propriedades distribuídas em todas as zonas vitivinícolas, porém situam-se principalmente em San Juan e no leste de Mendoza (AZPIAZU e BASUALDO, 2000).

Por último, se encontra também um grupo representado por pequenas bodegas integradas, familiares, situadas nas províncias de La Rioja, Salta, San Juan e Mendoza. Estas empresas possuem pequenos canais de distribuição nos centros suburbanos da Argentina e comercializam preferencialmente em garrafão. Este setor representa 16% do volume comercializado (IDR, 2002).

Em relação à distribuição de vinhos de mesa, as grandes empresas mantêm dois canais de comercialização importantes. Por um lado suprem, mediante vendas diretas, as grandes cadeias de supermercados argentinos, que lideram as vendas de alimentos nos centros urbanos com mais de 100.000 habitantes. Por outro lado, mantêm sistemas de distribuição próprios, com atacadistas por zona, que comercializam com armazéns de pequenos centros urbanos e com mini-mercados. A venda de vinho de mesa não é muito importante através do canal de supermercados, motivo pelo qual as empresas investem um grande esforço para manter a distribuição com os atacadistas (AZPIAZU e BASUALDO, 2000).

A exportação de vinhos de mesa é realizada pelas grandes empresas para os países próximos (Paraguai, Uruguai, Bolívia) em embalagens *tetra-pack* e com a mesma modalidade de distribuição que mantêm no mercado nacional (IDR, 2002).

3.2 Vinhos finos

A cadeia de vinhos finos segue uma modalidade similar a dos vinhos comuns. Contudo, no setor de vinhos finos se observa uma maior diversificação dos atores que participam do negócio. Aparece, em primeiro lugar, um grupo de seis grandes empresas que está especializado na gama mais baixa de vinhos finos, com preços inferiores a \$2 por garrafa.

Estes vinhos finos de baixo preço representam 44% dos vinhos que se comercializam em garrafas de 750 ML e, em conjunto com os vinhos de mesa, conformam os vinhos básicos, que significam aproximadamente 91% do total de vinhos que são produzidos na Argentina. De forma similar aos vinhos de mesa, neste subsetor existe uma forte concentração empresarial e a estratégia utilizada é a de liderança em custos. As seis empresas líderes desse segmento contam com vinhedos próprios, que auto-abastecem quase metade do volume produzido, o restante das uvas são adquiridas de produtores não integrados. Cinco dessas empresas se desenvolveram fortemente a partir da década de 80, quando os vinhos brancos aromáticos experimentaram um forte crescimento na demanda. Situam-se na zona de Cafayate, em Salta, em La Rioja e no Norte de Mendoza. Todas estas empresas desenvolvem uma gama mais ampla de produtos, porém trabalham principalmente neste segmento. Seu canal de distribuição preferencial constitui-se nas vendas diretas às grandes cadeias nacionais de supermercados. (AZPIAZU e BASUALDO, 2000).

Outros núcleos de bodegas são aquelas que elaboram e comercializam vinhos de alta qualidade (*premium* e *superpremium*). São em torno de 45 empresas ou grupos empresariais que comercializam vinhos finos engarrafados no mercado interno e exportam vinhos a granel e engarrafados com suas marcas ou as do distribuidor. No mercado interno, o canal de distribuição preferencial é o de vendas diretas as grandes redes de distribuição. Em conjunto representam 44% do total de vinhos finos comercializados no mercado interno e externo. As uvas que utilizam para a elaboração de seus vinhos são provenientes de vinhedos próprios e também de produtores não integrados (DEVOTO e POSADA, 1998).

Os 2.500 produtores não integrados fornecem a uva aos dois grupos de bodegas, mas embora sua produção represente uma quantidade substancial da matéria-prima que necessita a indústria, eles não têm conquistado acordos duradouros com as bodegas; isto se deve fundamentalmente ao fato da carência de qualquer tipo de organização. Além disso, durante toda a década de 90, em que se expandia o negócio de vinhos de alta qualidade, o preço das uvas nobres foi muito atrativo e rentável. Essa prosperidade impulsionou a implantação de cerca de 35.000 ha de uvas finas por parte das bodegas; conseqüentemente, gerou uma redução do preço da uva ao produtor (VIGIL *et al.*, 2003).

Existe também um pequeno grupo de bodegas “transladistas” que nos últimos anos realizou um processo de tecnificação importante, que consistiu basicamente na incorporação de tanques de aço inoxidável, equipamentos de frio, equipamentos de moagem mais sofisticados e melhorados. Os investimentos se realizaram com financiamento próprio e através de *leasing*. A inovação tecnológica tem sido realizada com o objetivo de produzir vinhos de maior qualidade. De maneira geral, estas empresas não têm obtido um desenvolvimento de marca, nem uma distribuição própria, devido ao fato de que seu objetivo tradicional era o de produzir vinho e não engarrafá-lo. Em geral, se dedicam à exportação de vinhos a granel ou engarrafados com marcas do distribuidor. Um pequeno grupo de bodegas cooperativas que se encontram orientadas a elaboração de vinhos finos tem feito um processo de tecnificação similar e na atualidade também realizam exportações com a mesma modalidade (AZPIAZU e BASUALDO, 2000).

No centro de Mendoza e em Cafayate aparece também um grupo de bodegas muito pequenas (menos de 500.000L de capacidade instalada) que são as chamadas “bodegas artesanais”. Este setor cresce de maneira sustentável na Argentina acompanhando o desenvolvimento do turismo. Estas bodegas contam com vinhedos próprios, visto que sua pequena escala de elaboração lhes permite trabalhar com as produções pequenas de suas propriedades e são especializadas na venda direta para hotéis, bares e restaurantes. São empresas familiares que trabalham muito com a imprensa e pela imagem (AZPIAZU e BASUALDO, 2000).

Com relação aos preços praticados pelas empresas que comercializam vinhos finos existe uma grande variação, desde garrafas que custam 1,5 dólares até aquelas que custam 8 dólares. Seria de esperar, seguindo a lógica de que o preço indica a maior ou menor diferenciação do produto, que as empresas que tem preços menores deveriam priorizar a venda em grandes volumes e com uma estratégia de liderança de custos, enquanto as empresas com maiores preços utilizariam uma estratégia de diferenciação com a venda de menores volumes. No entanto, existe uma grande diversidade de situações empresariais em termos de faturamento total e posicionamento dentre as empresas que aplicam o mesmo nível de preços (VIGIL *et al.*, 2003).

4 Conclusão

Dentre as tendências mundiais do mercado de vinhos, cabe destacar o decréscimo do consumo entre as economias maduras e o decréscimo de produção também entre estas economias. Este processo acontece ao mesmo tempo em que há uma ampliação da concorrência internacional no mercado de vinhos, com a entrada e ampliação do mercado de vinhos oriundos do Novo Mundo. Esta ampliação de mercado está pautada principalmente no seguinte conjunto de padrões de competitividade:

- Boa relação preço / qualidade;
- Características organolépticas do vinho adaptadas às exigências do mercado consumidor;
- No âmbito internacional, há uma preferência por variedades de uvas originadas na Europa, como a Cabernet Sauvignon e Merlot;
- Há uma ênfase entre os produtores do Velho Mundo na diferenciação oriunda de denominações de origem e regiões;
- Os produtores do Novo Mundo estabelecem uma diferenciação com base nos processos de produção industrial, marcas e variedades de produtos;
- Entre os países do Novo Mundo a questão da escala de produção e as menores restrições legais nesta constituem-se como diferenciais competitivos.

Estes padrões de competitividade remetem para o cuidado com recursos ligados a qualidade da matéria-prima, recursos edafoclimáticos, a necessidade de recursos humanos específicos, principalmente técnicos voltados ao processo de produção e ao desenvolvimento de estratégias e planos de ação. Estes podem ser considerados recursos estratégicos para os processos produtivos que buscam uma competitividade em mercados nacionais e internacionais, devendo ser, então, objetos de análise para estudos com base na RBV.

Da análise da vitivinicultura Argentina surge com clareza grandes oportunidades para o país, que poderá permitir o desenvolvimento do setor e o seu posicionamento como um país vitivinícola importante e competitivo no mercado mundial de vinhos. A Argentina possui condições agroecológicas excelentes, por seu solo, sua diversidade de altitudes e climas, suas zonas diferenciadas, sua composição de variedades e a sanidade de seus cultivos. Isto permite oferecer uma grande diversidade de vinhos com estilos próprios e naturais. Sua inclinação a elaborar vinhos tintos de qualidade e a disponibilidade de um grande conjunto de variedades, valorizadas pelo consumidor, lhe permite oferecer uma multiplicidade de produtos – em distintas gamas e com uma boa relação qualidade-preço - demandada pelos consumidores.

O crescimento sustentável das exportações, a evolução favorável dos preços dos produtos exportados na última década, a tendência crescente a elaborar produtos de qualidade, os investimentos, a substituição de variedades e a inovação nas bodegas, assinala o esforço de transformação e demonstra a intenção do país de se firmar como um produtor de vinhos de qualidade para viabilizar sua inserção no mercado global.

Nesse sentido, a Argentina vem se mostrando bastante conectada à situação do mercado, o que possibilitou a adequação de seus vinhos às expectativas dos consumidores e às tendências de consumo. No entanto, essa busca de adequação deve ser firmemente perseguida, uma vez que o mercado é dinâmico, com mudanças constantes. Outra vantagem da Argentina é a capacidade produtiva diversificada do país, que possibilita a oferta de vinhos de qualidade em todas as gamas e viabiliza a exportação de vinhos em todos os segmentos de preço e com uma boa relação preço-qualidade para os tintos, já que os vinhos brancos não atingem os padrões de qualidade internacional devido a deficiências tecnológicas.

Contudo, isto não significa desconhecer as fragilidades que a cadeia tem que enfrentar, que estão centradas na insuficiente organização, na falta de acordos entre os setores, na necessidade de melhorar a articulação entre atores criando mecanismos de coordenação e na integração dos pequenos produtores, isto é, na falta de inovação organizacional e institucional. A inovação como base da competitividade parte do conhecimento profundo dos atributos valorizados pelo consumidor, dos canais de distribuição, das barreiras e regulamentos locais e de cada mercado. Além disso, a inovação requer altos investimentos financeiros, mas, sobretudo, intelectuais (pesquisa, desenvolvimento e extensão), um marco institucional do país e condições macroeconômicas favoráveis ou previsíveis, o que ainda precisa ser desenvolvido na Argentina.

De maneira geral, a ausência de uma maior articulação e integração interinstitucional entre as organizações de P&D, formação e extensão, a escassez de financiamento para brindar maiores e melhores respostas às necessidades do setor vitivinícola e a ausência de um rumo orientador da vitivinicultura para o longo prazo que oriente a geração e transferência de tecnologias, a formação e a extensão, posicionam as instituições envolvidas em situações desfavoráveis para converter-se no suporte do processo de inovação da vitivinicultura, essencial para o desenvolvimento do setor.

Além disso, apesar de ter uma adequada orientação comercial para os mercados mais relevantes do mundo e também uma orientação diversificada, em nenhum mercado o país tem uma participação destacada nem em volumes nem em valores. Isso se deve a inexistência de uma marca Argentina e uma identidade reconhecidas internacionalmente, além de fracas estratégias coletivas frente ao mercado, que dificulta a inserção da Argentina no mercado

mundial de vinhos.

Outro aspecto importante diz respeito ao nível tecnológico e profissional das empresas. A tecnologia utilizada pelas empresas é bastante variável, mas de maneira geral faltam equipamentos modernos e uma adequada engenharia de processos, que requer uma alta capacitação humana ainda deficiente.

Apesar desta série de deficiências, as exportações argentinas cresceram entre 1999 e 2001, o que indica um aumento no *market-share* e conseqüentemente da competitividade do país em nível mundial. No entanto, esse aumento foi ainda bastante pequeno, o que demonstra que para melhorar a sua competitividade o país deve reunir esforços e traçar metas no intuito de buscar uma maior participação no mercado.

Comparando a Argentina com os outros países do Novo Mundo (Estados Unidos, Austrália, Chile, África do Sul e Nova Zelândia) observa-se que estes estão em posição muito superior, visto que eles têm um alto nível de competitividade e desempenho ainda não atingidos pelo país. Como exemplo pode-se tomar o Chile, que produz aproximadamente três vezes menos e exporta três vezes mais do que a Argentina. Nesse sentido, faz-se necessário um posicionamento adequado para que no caso de superprodução ou diminuição do consumo a Argentina não tenha a sua participação no mercado reduzida.

A comparação da Argentina com os países do Velho Mundo não se presta para a análise de competitividade do país, já que os padrões de competitividade não são os mesmos: os países do Velho Mundo estão baseados em denominações de origem, enquanto os do Novo Mundo se baseiam em escala. Apesar disso, cabe salientar que não em sua totalidade, mas que parte do volume comercializado por países do Velho Mundo vem sendo substituído por vinhos produzidos no Novo Mundo. Esse aspecto deve ser levado em conta para a definição do posicionamento da Argentina no mercado mundial de vinhos.

A análise do setor vitivinícola e da competitividade dos vinhos Argentinos em nível mundial nos permite concluir que o país percebe os movimentos globais do setor, no entanto anda necessita desenvolver os seus recursos estratégicos de forma a competir no mercado global. Dentre os recursos estratégicos a serem desenvolvidos com prioridade imediata estão o desenvolvimento de recursos humanos técnicos e de gestão a fim de garantir que os recursos edafoclimáticos e de qualidade sejam explorados em sua plenitude.

Nesse sentido, se mostra necessária uma análise mais aprofundada dos recursos estratégicos e das competências, de forma que o país possa encontrar seu diferencial competitivo junto aos mercados que busca expandir. Mais que isso, a definição destas competências essenciais pode levar a todo um realinhamento do posicionamento da indústria argentina vitivinícola junto aos mercados nos quais atua, buscando dar ênfase para aqueles cuja estratégia permitida por suas competências essenciais, construa diferenciais competitivos expressivos, contribuindo para o sucesso do empreendimento.

5 Referências Bibliográficas

AGUIAR, F. B. **A internacionalização do mercado vitivinícola**. Agroportal. Disponível em <www.agroportal.pt>, acesso em 24/11/2004.

ANDERSON, Kym; NORMAN, David; WITTEWER, Glyn. Discussion Paper No. 0143 **Globalization and the world's wine markets: overview**, 2001 Disponível em: <http://www.adelaide.edu.au/CIES/wine.htm#other>, 2001.

AZPIAZU, D.; BASUALDO, E. M.. **El complejo vitivinícola argentino en los noventa: potencialidades y restricciones**, CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, Santiago de Chile, diciembre 2000.

BARNEY, Jay. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice, 2002.

BIANCHI, P. **Construir el Mercado. Lecciones de la Unión Europea: el desarrollo de las instituciones y de las políticas de competitividad**. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes, 1997.

BROUSSARD, G. E-marketing, or how to stretch your communication dollar. **International Newsletter**. Disponível em <www.globalwinespirits.com>, acesso em 24/11/2004.

BUITELAR **Cómo crear competitividad colectiva?** Santiago de Chile: CEPAL, 2000.

CEPAL. **Una década de luces e sombras: América Latina e el Caribe en los años ochenta**. Bogotá: CEPAL-Alfaomega, 2001.

CETRÁNGOLO, Hugo; FERNÁNDEZ, Sandra. **El Negocio de los vinos finos en la Argentina** 2. ed. Buenos Aires: Facultad de Agronomía UBA, 2003.

DAFT, R.L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEVOTO, R; POSADA, M. La expansión de la gran distribución moderna y sus efectos sobre el comercio minorista tradicional", en F. Lagrave (comp.); **El comercio minorista en la Argentina. Impacto de la expansión de la gran distribución multinacional**, FCE-UNRC, Río Cuarto, 1998.

ESTADÍSTICAS MUNDIALES 2001. **Estadística Mundial Oficina Internacional de la Vid y el Vino (O.I.V)**, elaborado por I.N.V. Dpto. Estadística y Estudios de Mercado - Subgerencia de Estadística y Asuntos Técnicos. Disponível em <<http://www.inv.gov.ar>> Acesso em 05/01/2005.

FAHY, John. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**. Vol 11, 2002.

FERRAZ, João C., KUPFER, David , HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

ICEP Portugal. **Estudo de mercado dos vinhos portugueses**. Disponível em <www.icep.pt>, acesso em 24/11/2004.

IDR. Instituto de Desarrollo Rural. **Situación actual de la vitivinicultura, 2002**, Informes de Coyuntura, Mendoza, diciembre 2002.

INV. Instituto Nacional de Vitivinicultura. **Informe Anual**. Mendoza. República Argentina, 2003.

INV. Instituto Nacional de Vitivinicultura. Disponível em <<http://www.inv.gov.ar>> Acesso em 05/01/2005.

LALL, S. Competitiveness indices and developing countries: an economic evaluation of the global competitiveness report. **World Development**, v. 29, n. 9, 2001. p. 1501-1525.

LEARNED, E.; CHRISTENSEN, K. A.; GUTH, W. (1969). **Business policy: text and cases**. IL: Irwin Homewood, 1969.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2000.

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

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POSSAS, M.S.; CARVALHO, E.G. **Competitividade internacional: uma agenda para a discussão**. Campinas: IE/UNICAMP, 1990. (relatório de pesquisa)

SHAPIRO, C. The Theory of Business Strategy. **RAND Journal of Economics**, pp 125-137, 1989.

SILVEIRA DA ROSA, S.; SIMÕES, P. **Desafios da Vitivinicultura Brasileira**. BNDES Setorial n 19, Rio de Janeiro, p. 67-90. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em 17/11/2004.

TAYLOR COATES, T.; MCDERMOTT, C. An Exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. **Journal of Operations Management**. 20, 2002.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, 509-533, 1997.

THE GLOBALIZATION (AND REGIONALIZATION) OF WINE. **Discussion Paper No. 0125**, 2001. Disponível em: <http://www.adelaide.edu.au/CIES/wine.htm#other>, Acesso em 12/12/2004.

VIGIL, A; PEÑA Y LILLO, A. M. Ruiz de, VILA, H. **Nuevas Estructuras de Vitivinicultura. Argentina**. Disponível em <http://www.isa.utl.pt/riav/PDF/publicacao.pdf>. Acesso em 20/12/2004

WALTERS, A. **Desafíos primarios en catch-up tecnológico agroindustrial: lecciones de la reestructuración vitivinícola Argentina y Chile**”, CEPAL, 1997.

WINE Institute. **World wine consumption by country**. Key Facts. Disponível em <www.wineinstitute.org>, acesso em 24/11/2004.

WINE Institute. **World wine production by country**. Key Facts. Disponível em <www.wineinstitute.org>, acesso em 24/11/2004.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.