**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES**

VIRGINIA APARECIDA CASTRO

**Obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva Resource-based view: a
construção de marcas compartilhadas como recurso interno no setor vitivinicultor brasileiro**

Orientadora: Profa.: Dra. Janaina de Moura Engracia Giraldi

**Ribeirão Preto
2016**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Geciane Silveira Porto
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração das Organizações

VIRGINIA APARECIDA CASTRO

Obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva Resource-based view: a construção de marcas compartilhadas como recurso interno no setor vitivinícola brasileiro

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP.

Orientadora: Profa. Dra. Janaina de Moura Engracia Giraldi

Ribeirão Preto

2016

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

CASTRO, Virginia Aparecida.

Obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva Resource-based view: a construção de marcas compartilhadas como recurso interno no setor vitivinicultor brasileiro. Ribeirão Preto, 2016.

239f.: il.; 30 cm

Tese, apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Área de concentração: Administração de Organizações

Orientador: Prof. Dra Janaina de Moura Engracia Giraldi

1. Marca-País 2. Marcas Compartilhadas 3. Vantagem Competitiva Sustentável

À minha avó paterna que não conhecia as letras nem a arte de escrivinhá, mas possuía a sabedoria com o dom de amar.

Ao meu querido pai que não foi letrado, mas foi um guerreiro do improvisado. Sou seu fruto e a sua continuidade no mundo.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, soberana presença em minha vida, meu rei, meu tudo e minha herança. Aquele que era, que é e que vai ser para todo sempre. Rei dos reis, Príncipe da Paz, Senhor dos Exércitos, o Caminho, a Verdade e a Vida.

Agradeço a Maria Santíssima, minha doce mãezinha, que cuida de mim a cada instante. Salve Rainha, ave cheia de graça, rogai por nós santa mãe de Deus para que sejamos dignos das promessas de Cristo.

Agradeço a minha orientadora Dr^a Janaína de Moura Engracia Giraldi pela competência, dedicação, pontualidade e por transmitir com muita responsabilidade o seu saber. Obrigada pela parceria de todos esses anos. Com certeza aprendi muito com você e levarei comigo cada sementinha plantada no meu aprendizado para frutificar em outros jardins.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior) pelo apoio financeiro concedido para a realização desta pesquisa.

Agradeço o apoio constante da equipe de professores, funcionários e monitores da FEARP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto) que me foram solícitos em cada necessidade apresentada.

Agradeço aos professores Dr^a Simone Vasconcelos Ribeiro Galina e Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira pela participação na banca de qualificação e defesa. Agradeço aos professores Dr^a Stella Naomi Moriguchi e Dr. Felipe Mendes Borini pela participação na banca de defesa. A estes professores obrigada pelas valiosas contribuições para esta pesquisa. Aos meus colegas de turma que me ajudaram e me proporcionaram ricas discussões durante o período que cursamos as disciplinas.

Agradeço aos órgãos governamentais que me concederam entrevistas e transmitiram preciosas informações, a saber, SEBRAE, MAPA, IBRAVIN, EMBRAPA Uva e Vinho na pessoa de Jorge Tonietto que agregou informações valiosas pela sua larga experiência no setor. Ao INPI pela solicitude de Patrícia Barbosa e Pablo Regalado. A Ivane Fávero da secretaria de turismo da Prefeitura Municipal de Garibaldi e à Gilberto Pedrucci do SINDIVINHO-RS.

Agradeço as associações dos produtores do setor vitivinicultor, que me receberam prontamente, me auxiliando no contato e agendamento com os produtores bem como permitiram a realização de entrevistas com os responsáveis em cada associação. Agradeço a APROVALE, especialmente a Luciana Radaelli Barbieri que foi a primeira a me apresentar o Mundo dos Vinhos e por meio dela todos os outros contatos foram realizados e ao Jaime

Milan que enriqueceu o trabalho com toda sua experiência e conhecimentos no setor. Agradeço a ASPROVINHO na pessoa da Arlete De Cesaro que, graciosamente, me acolheu nas terras gaúchas. À APROMONTES pela disponibilidade de Jerônimo Mioranza e a APROBELO pela acolhida de Roque Faé. A AFAVIN pela receptividade de João Carlos Taffarel, a AVIGA e ao CPEG nas entrevistas de Diego Vaccaro e Oscar Ló.

Agradeço aos gestores das vinícolas que prontamente abriram suas portas, sua história, sua casa e sua família para o êxito desta pesquisa. O meu muito obrigado especialmente ao Flávio Pizzato e ao Ronaldo Zorzi que me concederam apoio para que eu pudesse chegar até a Serra Gaúcha e estudar o setor vitivinicultor. Obrigada Pizzato, Lídio Carraro, Miolo, Don Laurindo, Peculiare, Cooperativa Aurora, Valmarino, Mioranza, Faé, Fantin, Batistello, Vaccaro, Milantino, Cooperativa Garibaldi e Casa Pedrucci.

Agradeço aqueles que tornaram possível a minha estadia na Serra Gaúcha durante o processo de coleta de dados em especial aos hotéis Villa Michelin e Farina. E, ainda, pela cortesia e acolhida da família Michelin.

Agradeço às irmãs Beneditinas Olivetanas da Fundação Vita et Pax, representada pela Madre Priora Maria Lúcia pela acolhida, amor, carinho...por aqui ser o meu lar...literalmente onde encontrei Vida e Paz.

Gratidão

Cursar um doutorado é semelhante a cultivar a videira. Exige cuidado o ano todo, demora 3 anos para dar os primeiros frutos, tem a época da poda, o período de dormência, a fase que chega os primeiros brotos, a formação dos cachos e o amadurecimento. Depois transformar a uva em vinho exige destreza, conhecimentos específicos, paciência e tempo de amadurecimento na cave até o tão esperado brinde... metaforicamente foi assim que ocorreu o meu doutorado.

Então tenho muito a agradecer aos que me fizeram gargalhar... aos que secaram minhas lágrimas... aqueles que torceram e sempre me incentivaram... os que tiveram palavras sábias e conselhos amorosos a me ofertar... os que me fizeram ver que eu podia ir além e dar mais um passo...

Aos que oraram por mim e comigo... aquela que sempre puxou minha orelha dizendo: “Foco na Tese”... aos Fraters do scj e aos meus afilhados... aos profissionais que cuidaram com muita dedicação da minha saúde física, mental e espiritual... aos que mesmo a distância se fizeram presentes sempre como palavras de otimismo e motivação...

Aos que conviveram cotidianamente comigo no nosso lar vitepaquino... aqueles que me incentivaram no início me dando forças para o processo seletivo do doutorado e para a construção do projeto de pesquisa... aos que me ajudaram nos tempos de apertos financeiros... aos que vieram me visitar e me fazer companhia em Ribeirão Preto... aos que vibraram com cada passo conquistado...

Aos que acolheram minhas ideias e loucuras e piraram junto comigo... aos professores que me prepararam para um dia estar apta a cursar o doutorado... aos que sentaram comigo na rua, em casa, numa mesa de bar, na cachoeira... aos que foram para as baladas e aos que ouviram e cantaram moda de viola comigo... aos que me receberam na Serra Gaúcha em especial aquela que se aventurou pelas estradas das vinícolas me apresentando o mundo sulino e me fez dar boas gargalhadas com suas histórias Trilegal Tchê!...

Aos que me acolheram e permitiram que sua casa fosse a minha casa e a sua família fosse também a minha família em Uberlândia, Ribeirão Preto, Porto Alegre e Aracaju... em especial a amiga que me recebeu em Ribeirão no dia em que cheguei... pensa deixou até almoço pronto para mim! Aquele que tem rodinhas nos pés e me fez chegar até o Vita et Pax... a los hermanos argentinos, colombianos, equatorianos, mexicanos, peruanos, cubanos e espanhóis... aos irmãos africanos e indianos... as irmãs nordestinas e a manauara...

Aos meus alunos que me impulsionaram a seguir o caminho do doutorado... aos que jogaram Imagem e Ação para adivinhar nomes de filmes... aos que embarcaram em todas as minhas ideias malucas para minhas festas de niver... aos que me elegeram como líder comunitária da “pirifa”...

Aquela que me deu força e sempre me diz que “Fé é a posse antecipada da benção” e “Em tudo dai graças”... aos que defenderam o doutorado antes de mim e que me apoiaram sempre... aos meus queridos médicos da Saúde da Família que são meu porto seguro... aos que me ajudaram no final do percurso quando o cansaço físico e mental já era demasiado e aquele que quer sempre segurar a minha mão. Peço a Deus que, em sua infinita misericórdia, retribua a todos o bem feito a mim!

Bodas de Caná

“Três dias depois, celebravam-se bodas em Caná da Galiléia, e achava-se ali a mãe de Jesus.

Também foram convidados Jesus e os seus discípulos.

Como viesse a faltar vinho, a mãe de Jesus disse-lhe: Eles já não têm vinho.

Respondeu-lhe Jesus: Mulher, isso compete a nós? Minha hora ainda não chegou.

Disse, então, sua mãe aos serventes: Fazei o que ele vos disser.

Ora, achavam-se ali seis talhas de pedra para as purificações dos judeus, que continham cada qual duas ou três medidas.

Jesus ordena-lhes: Enchei as talhas de água. Eles encheram-nas até em cima.

Tirai agora, disse-lhes Jesus, e levai ao chefe dos serventes. E levaram.

Logo que o chefe dos serventes provou da água tornada vinho, não sabendo de onde era (se bem que o soubessem os serventes, pois tinham tirado a água), chamou o noivo e disse-lhe:

É costume servir primeiro o vinho bom e, depois, quando os convidados já estão quase embriagados, servir o menos bom, mas tu guardaste o vinho melhor até agora.

Este foi o primeiro milagre de Jesus; realizou-o em Caná da Galiléia. Manifestou a sua glória, e os seus discípulos creram nele.”

(João 2:1-11)

“Tudo é do Pai

Toda honra e toda glória

É d’Ele a vitória alcançada

em minha vida.”

(Frederico Cruz)

CASTRO, Virginia Aparecida. **Obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva Resource-based view**: a construção de marcas compartilhadas como recurso interno no setor vitivinicultor brasileiro. 2016. 239f. Tese (Doutorado em Administração de Organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2016.

RESUMO

A tese trata de tipos distintos do conceito chamado de marcas compartilhadas, sendo: Indicações Geográficas (IGs), Marca Coletiva e Marca Setorial. Neste sentido, o objetivo geral da tese foi o de investigar se a construção do recurso marcas compartilhadas leva à obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) na perspectiva Resource-based view (RBV) no setor vitivinicultor brasileiro. A pesquisa foi exploratória com abordagem qualitativa. Realizou-se pesquisa bibliográfica, documental, observação direta e entrevistas em profundidade. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas no mês de maio/2015 junto aos órgãos governamentais como MAPA, INPI, SEBRAE e IBRAVIN. As entrevistas com as associações ocorreram com a APROVALE, ASPROVINHO, APROMONTES, APROBELO, AFAVIN, CPEG e AVIGA. Com os proprietários e/ou gestores das vinícolas foram realizadas dezoito entrevistas em seis municípios da região da Serra Gaúcha. Os dados foram analisados utilizando-se a técnica da análise de conteúdo. Foram delineadas três proposições: P1 – o grau de desenvolvimento das marcas compartilhadas varia em cada associação; P2 – o uso de marcas compartilhadas proporciona a construção do recurso interno como fonte de VCS e P3 – as marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS, de acordo com o VRIO – Valoroso, Raro, Imperfeitamente imitável/substituível e Associação –. Estas proposições foram confirmadas, seguindo o conceito de construção do recurso interno (*building*) e o modelo VRIO – Valoroso, Raro, Imperfeitamente imitável/substituível e Organização – adaptado para VRIO neste estudo. A primeira proposição mostrou que existe uma associação pioneira e mais antiga, a qual possui maior experiência em termos de gestão. As outras associações surgiram depois e estão em processo de desenvolvimento. Na segunda proposição, constatou-se que as Marcas Compartilhadas são recursos que podem ser construídos internamente. E, na terceira proposição, confirmou-se que as Marcas Compartilhadas preenchem as quatro condições do VRIO. As contribuições teóricas foram a interação entre Marcas Compartilhadas e VCS; o entendimento dos conceitos de cada tipo de Marca Compartilhada e o desenvolvimento do modelo VRIO com o A de Associação, de modo que o pensamento de análise para uma empresa passa a ser feito para a coletividade, pois a existência de uma Marca Compartilhada implica na criação de uma associação que se torna detentora da marca. Assim, com os resultados alcançados, pode-se concluir que as Marcas Compartilhadas são recursos que podem ser construídos internamente dentro do modelo VRIO, sendo fonte de obtenção de VCS na perspectiva RBV.

Palavras-chave: Marca-País, Marcas Compartilhadas, Vantagem Competitiva Sustentável, Setor vitivinicultor

CASTRO, Virginia Aparecida. **Achievement of sustainable competitive advantage in the Resource-based view perspective: *building*** shared brands as an internal resource in the Brazilian winery sector. 2016. 239f. Thesis (Doctorate of Science Title). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2016.

ABSTRACT

The thesis deals with different types concept called shared brands, as follows: Geographical Indications (GI's), Collective Brand and Brand Sector. Therefore, the general aim of the thesis was to investigate the construction of resource shared brandes leads to achieving Sustainable Competitive Advantage (SCA) in Resource-based view perspective (RBV) in the Brazilian winery sector. The research was exploratory with a qualitative approach. It conducted a bibliographic research, documentary, direct observation and in-depth interviews. Primary data was collected through interviews in May/2015 with government agencies such as MAPA, INPI , SEBRAE and IBRAVIN. Interviews with associations occurred with APROVALE, ASPROVINHO, APROMONTES, APROBELO, AFAVIN, CPEG and AVIGA. With the owners and/or managers of the wineries were held eighteen interviews in six cities of the Serra Gaucha region. Data were analyzed using the technique of content analysis. Three propositions were outlined: P1 - the degree of development of shared brands varies in each association; P2 - the use of shared brands provides the construction of the internal resource as source SCA and P3 - shared brands help obtain SCA according to VRIA- Value, Rareness, Imitability, Association -. These propositions were confirmed, following the concept of *building* the internal resource (*building*) and VRIO model - Value, Rareness, Imitability and Organization - adapted to VRIA in this study. The first proposition has shown that there is a pioneer and oldest association, which has more experience in terms of management. Other associations emerged later and are in the development process. In the second proposition, it was found that the shared brands are resources that can be built internally. In the third proposition, it was confirmed that the shared brand fulfill the four VRIA conditions. The theoretical contributions were the interaction between shared brands and SCA; understanding the concepts of each type of shared brand and the development of VRIA model with the Association, so that the thought of analysis for a company is to be done for the collective, since the existence of a shared brand implies creation an association that becomes owner of marca. Thus, with the results achieved, it can be concluded that the shared brands are resources that can be built internally within the VRIA model, a source of obtaining the SCA RBV perspective.

Keywords: Country Brand, Shared Brand, Sustainable Competitive Advantage, Winery sector.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Quadro-Resumo do Referencial Teórico	25
Quadro 2 - Indicações Geográficas ao longo do tempo – de 2008 a 2016	38
Quadro 3 - Datas dos registros das IGs do setor vitivinicultor brasileiro	39
Quadro 4 - Indicações de Procedência Brasileiras	40
Quadro 5 - Denominações de Origem Brasileiras	46
Quadro 6 - Resumo Marcas Compartilhadas	57
Quadro 7 - Grupos de Interesse – Órgãos Governamentais	100
Quadro 8 - Grupos de Interesse –Associações	103
Quadro 9 - Quantidade de associados em cada tipo de marca compartilhada – Setor Vitivinicultor.....	104
Quadro 10 - Listagem completa de vinícolas que são IGs.....	105
Quadro 11 - Listagem completa de vinícolas que são Marcas Coletivas.....	106
Quadro 12 - Listagem completa de vinícolas que são Marca Setorial.....	107
Quadro 13 - Listagem de vinícolas que são somente IGs	108
Quadro 14 - Listagem de vinícolas que são somente Marcas Coletivas	109
Quadro 15 - Listagem de vinícolas que são somente Marca Setorial	109
Quadro 16 - Listagem de vinícolas que são IGs e Marca Setorial	110
Quadro 17 - Listagem de vinícolas que são IGs e Marca Coletiva.....	111
Quadro 18 - Listagem de vinícolas que são Marca Coletiva e Marca Setorial	111
Quadro 19 - Listagem de vinícolas que são IGs, Marca Coletiva e Marca Setorial	112
Quadro 20 - Listagem de vinícolas total geral e com delimitação.....	113
Quadro 21 - Quantidade de entrevistas por categoria de análise	116
Quadro 22 - Quantidade de entrevistas por Associação	117
Quadro 23 - Grupos de Interesse – Vinícolas	118
Quadro 24 - Resumo esquemático dos métodos – objetivos, proposições, grupos entrevistados e categorias.....	123
Quadro 25 - Caracterização das vinícolas entrevistadas	127
Quadro 26 - Resumo da caracterização das vinícolas - números médios	131
Quadro 27 - Dados consolidados sobre as Associações detentoras das Marcas Compartilhadas	138
Quadro 28 - Detalhamento das regiões, vinícolas com IP e DO, quantidade de vinhos registrados	151
Quadro 29 - Regras IP/DO regiões pesquisadas	154
Quadro 30 - Vinícolas de Garibaldi e CPEG	164
Quadro 31 - Wines of Brasil e Vinhos do Brasil	168
Quadro 32 - Vinícolas e Marca Setorial.....	170
Quadro 33 - Síntese da Proposição 2 - Categoria 2 IG como recurso no setor vitivinicultor	177
Quadro 34 - Síntese da Proposição 2 - Categoria 3 Marca Coletiva como recurso no setor vitivinicultor.....	178
Quadro 35 - Síntese da Proposição 2 - Categoria 4 Marca Setorial como recurso no setor vitivinicultor.....	179

Quadro 36 - Framework Marcas Compartilhadas x VRIA no setor vitivinicultor	197
Quadro 37 - Marcas Compartilhadas como recurso interno no modelo VRIA	200

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Resumo do Referencial Teórico sobre Imagem de País	26
Figura 2 - Mapa Brasileiro das Indicações de Procedência	42
Figura 3- IGs Brasileiras de Vinho Finos – IG reconhecida e em desenvolvimento	43
Figura 4 - Logomarcas Indicação de Procedência do setor de Café.....	44
Figura 5 - Logomarcas Indicação de Procedência do setor de Vinhos.....	45
Figura 6 - Mapa Brasileiro das Denominações de Origem	47
Figura 7 - Logomarcas Denominação de Origem Setor Café e Vinhos	47
Figura 8 - Logomarcas Marcas Coletivas Setor Vinhos.....	51
Figura 9 - Sistema Agroindustrial Vitivinícola	56
Figura 10 - Resumo do Referencial Teórico sobre VCS	61
Figura 11- VRIO Framework	65
Figura 12 - Ponte entre Strategic Factor Market (SFM) e Acumulação de ativos	71
Figura 13 - MAP – Processo de Avaliação Multidisciplinar.....	74
Figura 14 - Mapa Conceitual - Marcas Compartilhadas como recurso interno para alcance de VCS	87
Figura 15 - Resumo das relações entre as marcas compartilhadas –	112
Figura 16 - Resumo das relações entre as marcas compartilhadas com delimitação	114
Figura 17 - Estrutura da Proposição 1 - Categoria 1	136
Figura 18 - Mapa conceitual e Comparativo da Categoria 1 - Histórico das Associações.....	145
Figura 19 – Estrutura da Proposição 2 – Categorias e subcategorias.....	148
Figura 20 - Processo para pedido de IG	153
Figura 21 - Procedimento para o produtor solicitar a IG em seus produtos.....	156
Figura 22 - Mapa conceitual Categoria 2 - IG como recurso no setor vitivinicultor	162
Figura 23 - Procedimento para o produtor solicitar a Marca Coletiva em seus produtos	165
Figura 24 - Mapa Conceitual Categoria 3 - Marca Coletiva como recurso no setor vitivinicultor	166
Figura 25 - Mapa Conceitual Categoria 3 - Marca Setorial como recurso no setor vitivinicultor	176
Figura 26 - Estrutura da Proposição 3 - Categorias.....	181
Figura 27 - Mapa Conceitual Categoria 5 - Valoroso	185
Figura 28 - Mapa Conceitual Categoria 6 - Raro	188
Figura 29 - Mapa Conceitual Categoria 7 - Imperfeitamente imitável/substituível.....	191
Figura 30 - Mapa Conceitual Categoria 8 - Associação	195

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
1 – Introdução e justificativa.....	13
2 – Referencial Teórico.....	24
2.1 Imagem de país.....	26
2.1.1 Marca-País	29
2.1.2 Marcas Compartilhadas	31
2.1.2.1 Indicação Geográfica	33
2.1.2.1.1 Indicação de Procedência	39
2.1.2.1.2 Denominação de Origem (D.O).....	45
2.1.2.2 Marca Coletiva.....	48
2.1.2.3 Marca Setorial.....	53
2.1.2.4 Marcas Compartilhadas – Resumo Geral	55
2.2 Vantagem Competitiva Sustentável	59
2.2.1 Resource based view - RBV	61
2.2.2 A RBV atualmente.....	65
2.2.3 Aquisição (<i>buying</i>) e acumulação de recursos (<i>building</i>).....	69
2.3 Marcas Compartilhadas e Vantagem Competitiva Sustentável na RBV	77
2.4 Considerações finais do Referencial Teórico	85
3– Métodos.....	90
3.1 Tipo da Pesquisa, Método de Coleta de Dados e Definição do Setor a ser estudado	90
3.2 O setor vitivinicultor brasileiro	92
3.3 Grupos de Interesse	97
3.3.1 Grupo de Interesse 1: Órgãos Governamentais	97
3.3.2 Grupo de Interesse 2: Associações	101
3.3.3 Grupo de Interesse 3: Vinícolas.....	103
3.3.3.1 Vinícolas que utilizam somente IGs ou Marca Coletiva ou Marca Setorial.....	107
3.3.3.2 Intersecções entre IGs, Marcas Coletivas e Marca Setorial	110
3.3.3.3 Delimitação do estudo	113
3.4 Proposições.....	119
3.5 Procedimentos para a análise dos dados.....	120

4	Análise e Discussão dos Resultados	124
4.1	Caracterização das vinícolas entrevistadas	124
4.2	Análise da Proposição 1 - O grau de desenvolvimento das marcas compartilhadas varia em cada associação	135
4.2.1	C1- Histórico das Associações	136
4.2.2	Verificação da Proposição 1	145
4.3	Análise da Proposição 2 - O uso de marcas compartilhadas proporciona a construção de recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas.....	146
4.3.1	C2 - IGs como recurso interno	149
4.3.1.1	Objetivos com a criação da IG	149
4.3.1.2	- Processo de criação da IG	150
4.3.1.3	- Procedimento para a IG	152
4.3.1.4	- Projeto IG Vale dos Vinhedos	156
4.3.1.5	- Resultados intangíveis únicos	160
4.3.1.6	- Visão de futuro.....	161
4.3.2	- C3 - Marca Coletiva como recurso interno.....	162
4.3.2.1	- Processo de criação da Marca Coletiva	162
4.3.2.2	- Procedimento para a Marca Coletiva	165
4.3.3	- C4 - Marca Setorial como recurso interno	166
4.3.3.1	- Objetivo com a criação da marca setorial	166
4.3.3.2	- Projeto Marca Setorial atual.....	167
4.3.3.3	- Projeto Wines of Brasil – mercado externo	171
4.3.3.4	- Projeto Vinhos do Brasil – mercado interno.....	173
4.3.4	Verificação da Proposição 2.....	176
4.4	Análise da Proposição 3 - As marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS, de acordo com o VRIA, na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas.	180
4.4.1	C5 - Valoroso	181
4.4.2	C6 - Raro	186
4.4.3	C7 - Imperfeitamente Imitável/Substituível.....	189
4.4.4	C8 - Associação.....	192
4.4.5	Verificação da Proposição 3.....	196
5	Conclusões	198
5.1	Contribuições	201

5.2 Limitações do Estudo	203
5.3 Sugestões de Pesquisas futuras	203
Referências	205
APÊNDICE A - Questões direcionadoras do estudo EMBRAPA, ASSOCIAÇÕES E IBRAVIN	220
APÊNDICE B - Questões direcionadoras do estudo - Vinícolas.....	221
ANEXO A – Cinquenta estudos que adotaram a RBV como principal sustentação teórica em artigos publicados em top journals.....	223
ANEXO B – Projetos Setoriais Brasileiros.....	229

1 – Introdução e justificativa

“O vinho dá força ao coração.
Dá calor ao rosto.
Tira a melancolia.
Alivia o caminho.
Dá coragem ao mais covarde.
Faz esquecer todos os pesares.”
Espiñel

A marca pode ser vista como um ativo estratégico que auxilia uma empresa a ser mais competitiva. A criação e a gestão de uma marca são ações estratégicas e se tornam uma atividade abrangente que envolve toda a empresa, sendo necessário integrar recursos para construir valor à esta marca e, por conseguinte, competitividade no mercado de atuação. Assim como as empresas investem em marcas, os países também podem ser vistos como tais (ANHOLT, 2005; KOTLER et al. 2006; HUANG, TSAI, 2013).

Segundo Steenkamp (2014) há diferentes caminhos para as marcas globais, as quais utilizam nomes de marca, estratégias de posicionamento e mix de *marketing* semelhantes e que são percebidas como globais pelos consumidores por estarem disponíveis em múltiplas regiões do mundo. Assim, além de criarem valor para a firma, distinguindo valor de marca (prestígio, *premium*), valor dos recursos (consumidor, economia, *marketing*, organização), valor entregue e valor dos resultados alcançados (lealdade, lucros), apresentam a criação de um framework denominado modelo 4 V's. Nota-se, assim, que a criação de valor passa por diversos níveis observando a marca, os recursos, o valor entregue e o retorno advindo de todos estes esforços.

A partir do que se trabalha em marca global traça-se um paralelo para a marca individual e a marca-país, destacando que a principal diferença está no fato de que, para as empresas, as marcas referem-se a produtos específicos, enquanto para países a marca diz respeito aos bens de consumo em geral (BARNEY; ZHANG, 2008; ZHANG; SU, 2009).

Desta maneira, Kotler e Gertner (2004), mostram que a marca país é a imagem que as pessoas guardam de determinado lugar e pode ser trazida à tona pela simples menção do nome. Para esses autores, o grande desafio na gestão da marca de um país, em um cenário competitivo, é o reconhecimento mundial e a boa reputação da imagem do país. Se tais objetivos forem

alcançados, turistas serão atraídos para o local, empresas se interessarão em investir e não só a marca, mas também a economia será fortalecida.

A área de estudo sobre marca de países é parte de duas outras áreas mais amplas: imagem de país e imagem de destino turístico (NADEAU et al., 2008). Fetscherin (2010) complementa que os estudos sobre marca país surgiram da área de *marketing*, e seus fundamentos vêm de diferentes áreas de estudo: país de origem, marcas de destino, imagem de país e identidade de país.

A imagem é um constructo holístico que deriva das atitudes em relação aos atributos percebidos. É baseada nos estereótipos, podendo ser alterados ou reforçados por meio do desenvolvimento de uma marca-país forte, a qual auxilia a nação a impulsionar a imagem do país e a torna mais competitiva no âmbito mundial (HAKALA; LEMMETYINEN; KATOLA, 2013). A pesquisa de Blue (2009), por exemplo, indicou que, ao longo das últimas décadas, a marca tornou-se mais pronunciada no setor da carne bovina canadense.

A imagem de destino turístico, por exemplo, surge a partir da geografia, história, arte, música, celebridades e outros aspectos. Países como Tailândia, Costa Rica, Irlanda, Turquia, Espanha, Iugoslávia e Nova Zelândia passaram pelo processo de “rebranding”, promovendo uma imagem positiva para o turismo (HERSTEIN, 2011). Em consonância, Pant (2005) mostra o caso da Armênia, que fez um importante trabalho de marca de lugar, substituindo a percepção popular de seus problemas como um ex-país soviético. A criação de uma estratégia de marca exigiu a colaboração e pesquisa interdisciplinar para desenhar uma política econômica e imaginativa para implementar a marca associada a um destino turístico especial.

Alguns estudos como os de Viot e Ducros (2010); Zamparini, Lurati e Illia (2010); Rubini, Motta e Di Tommaso (2013), Cazurra e Un (2015) têm mostrado que há relação entre produto e país de origem e isto comunica aos consumidores qualidade dos produtos. Em alguns casos a divulgação da marca é feita associando ao turismo local e os consumidores mais jovens mostram ser mais suscetíveis de serem influenciados pela marca-país.

Um país tem, intrinsecamente, uma imagem independentemente da construção de uma marca-país, porém este esforço promove o país e pode torná-lo mais atrativo e competitivo globalmente.

Ao considerar o papel que a imagem de um país pode exercer no comportamento de um comprador, os construtos como a marca-país, a imagem do país e o país de origem podem ser atributos que ofereçam potencial para as empresas alcançarem vantagem competitiva sustentável, tanto no mercado interno, quanto no externo. Assim sendo, a natureza da marca-país cria a possibilidade das empresas individuais se beneficiarem, em termos de preço e acesso, da promessa entregue pela marca-país (BAKER; BALLINGTON, 2002; HAKALA; LEMMETYINEN; KATOLA, 2013)

A marca de um país pode representar impactos positivos ou negativos sobre uma variedade de produtos e serviços produzidos por esta nacionalidade, estimulando as exportações, atraindo negócios turísticos, investimentos e imigração. Os governos podem estabelecer projetos para a construção e manutenção da marca-país criando, promovendo, protegendo e supervisionando o seu desempenho (AGRAWAL; KAMAKURA, 1999; BARNEY; ZHANG, 2008; FETSCHERIN, 2010).

Apesar das marcas-países poderem ser fontes de vantagens competitivas para as nações, diferentes setores podem demandar diferentes estratégias de marcas, caso não sejam favorecidos pela imagem e pela marca do país. A marca país, assim, pode ser entendida sob a perspectiva teórica da marca compartilhada. Assim sendo, em um contexto de mercados fragmentados e ciclos de vida dos produtos mais curtos, as marcas compartilhadas trazem uma presença de marca mais forte do que um lançamento por uma empresa individual (TREGGEAR; GORTON, 2009).

Neste contexto, as marcas compartilhadas (do original *shared brands*) são definidas por Tregear e Gorton (2009) como aquelas que possuem uma única marca como identidade para duas ou mais empresas parceiras, que se comprometem a respeitar os acordos estabelecidos (como no caso de franquias). Porém, a particularidade está no fato de que a gestão desta marca compartilhada deve ser feita por uma entidade independente que representa e responde pela marca.

Para a análise da realidade brasileira, a tese trata de tipos distintos de marcas compartilhadas que se enquadram nesta condição conceitual apresentada por Tregear e Gorton (2009), sendo: Indicações Geográficas (IGs), Marca Coletiva e Marca Setorial. Estas formas de marcas

compartilhadas possuem uma marca que as representa e associações independentes que fazem a sua gestão.

O INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial mostra que o consumidor, em geral, denomina os diversos tipos de sinais distintivos como “marca”. No entanto, essa é uma simplificação dos diferentes tipos de sinais compreendidos na Propriedade Intelectual. Tais sinais são de tal forma específicos que são suficientes para receberem denominações particulares e assim serem divididos em Marcas de Produtos, Marcas de Serviços, Marcas Coletivas, Marcas de Certificação e Indicação Geográfica, entre outros (BARBOSA;PERALTA;FERNANDES, 2013; INPI, 2015).

O café do Cerrado, por exemplo, dispõe de onze registros de marcas próprias, indicação geográfica (IP e DO) e selos de certificação por terceiros. Cada uma, a seu modo, fornece aos diversos níveis de atores integrantes da cadeia produtiva cafeeira a certeza de origem e de conteúdo do produto. O café produzido na área demarcada das IGs “Região do Cerrado Mineiro” está sendo considerado como um café especial diferenciado, capaz de alinhar produtividade e qualidade de bebida elevadas (BARBOSA, 2015).

Assim, temos a indicação geográfica, concedida em dois níveis: indicação de procedência (IP) e/ou denominação de origem (DO) como os vinhos do Vale dos Vinhedos (RS), as panelas de barro de Goiabeiras (ES), a carne do Pampa Gaúcho (RS) entre outros territórios já reconhecidos e formalmente registrados (SEBRAE,INPI,2011; INPI, 2014; SEBRAE; INPI, 2014a); marca coletiva como a ACAVITIS (SC), sob titularidade da Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude e/ou marca setorial como Wines of Brasil do setor de vinhos, Brazilian Beef do setor de carnes, IT+ do setor de tecnologia (APEX, 2014), referindo-se a diferentes acordos entre empresas que decidem respeitar os códigos e regras estabelecidos para o uso de uma determinada marca. Os conceitos relativos a estes temas serão detalhados no referencial teórico.

Assim sendo, para o INPI as IGs são consideradas como um sinal não marcário,ou seja, uma categoria de registro à parte das marcas de produtos, serviços, coletivas e de certificação, estando em uma outra classificação diferente das marcas. Porém, para esta tese, tomando por base o recorte mercadológico aplicado na prática de mercado e o embasamento teórico advindo de Tregear e Gorton (2009) consideraremos as IGs como marcas compartilhadas

assim como as marcas coletivas e as marcas setoriais. Vale destacar que as marcas setoriais não necessariamente estão registradas, sendo projetos setoriais desenvolvidos pela APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos.

Na sua origem, as IGs foram desenvolvidas como mecanismos para coibir fraudes e adulterações, notadamente no que concerne ao uso indevido de falsa procedência. Hoje, frente a um novo contexto de mercado, elas incorporam um componente mais expressivo de diferenciação qualitativa. Cada vez mais, as IGs são reconhecidas e utilizadas como dispositivos que visam a comunicar aos produtores e consumidores determinados princípios qualitativos (NIEDERLE, 2012).

A marca coletiva, por sua vez, indica a origem do produtor ou prestador do serviço e pode ser depositada para diversos produtos ou serviços em um único processo, isto é, a entidade coletiva de onde este se origina e não necessariamente se relaciona com a origem territorial como nas indicações geográficas, mas sim em procedimentos e características de um produto (BARBOSA, REGALADO, 2013; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014). As diferenças entre IGs e marcas coletivas serão detalhadas, em profundidade, no referencial teórico.

Alguns estudos sobre marcas compartilhadas ligadas ao setor de vinhos como a pesquisa de Vrontis e Papasolomou (2007) recomendam novas formas de desenvolvimento e penetração no mercado para a marca da indústria de vinho do Chipre, construindo sua marca e melhorando as práticas de *marketing* em um ambiente cada vez mais competitivo. Muitas vezes, produtos como o vinho constroem uma reputação através da regionalidade e/ou especialidade (ALONSO; NORTHCOTE, 2009).

O estudo de Florek e Conejo (2007) mostra que na ausência de tradições históricas, os produtores de vinhos em países emergentes utilizam meios alternativos para a “marca de origem”, centrando-se no bucolismo rural. Para Bruwen e Johnson (2010) os produtores de uva da Califórnia, por exemplo, têm usado a marca regional de seus vinhos como uma estratégia-chave.

Desta maneira, opta-se por trabalhar, nesta tese, o setor vitivinicultor brasileiro como objeto de análise e estudo para a temática das marcas compartilhadas e da vantagem competitiva

sustentável, esta escolha será detalhada no referencial teórico e na metodologia. Assim, tem-se o exemplo do Vale dos Vinhedos – a primeira IG brasileira, sendo registrada como Indicação de Procedência em 2002 e Denominação de Origem em 2012 – a aquisição do sinal atingiu diferentes setores como o hoteleiro e o alimentício com geração de empregos, fortalecimento comercial, preservação do meio ambiente, embelezamento das propriedades rurais, aumentando o número de visitantes e esta iniciativa acabou levando o despertar de outras regiões para também buscar seus registros como o caso de Pinto Bandeira e os produtores de Espumantes de Garibaldi (CPEG) (BARBOSA; PERALTA; FERNANDES, 2013; BRUCH; VIEIRA; BARBOSA, 2014).

Neste panorama, Roth e Diamantopoulos (2009) indicam que, no mercado globalizado em que as empresas estão inseridas, uma imagem favorável do país de origem tem um considerável impacto na avaliação de produtos e no processo de tomada de decisão dos consumidores. Quando esse impacto é positivo, as empresas daquele determinado local podem utilizar o recurso da marca-país como fonte para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

A vantagem competitiva sustentável (VCS) é definida como aquele atributo único que é difícil de ser adquirido ou copiado pela concorrência, que surge da impossibilidade de concorrentes implementarem estratégias de criação de valor simultaneamente. Por sua vez, a vantagem competitiva sustentável está condicionada à incapacidade dos concorrentes obterem resultados análogos aos de dada empresa, mesmo que implementem estratégias semelhantes (BARNEY, 1991).

Neste sentido, podemos delinear duas formas básicas de estudar a VCS, sendo uma visão *outside in* ou “de fora para dentro” proposta por Porter (1980, 1985) e outra visão *inside out* ou “de dentro para fora” proposta por Barney (1991).

Para Ito e Gimenez (2011) apesar de, à primeira vista, serem complementares em uma visão externa e interna da vantagem competitiva, Porter e a RBV não se comunicam por considerarem fundamentos econômicos antagônicos. As investigações tendem a reforçar distinções e disputar qual possui maior adequação, destacando as posições como divergentes e mutuamente excludentes.

Porter (1980) baseia-se no modelo da Organização Industrial proposta por Bain (1948, 1950, 1951, 1954) e Mason (1939, 1957). Isto serve como o arcabouço teórico para a obtenção de VCS na perspectiva de Porter embasada no fato de que a VC é obtida a partir da análise do ambiente externo/setor de atuação da organização, sendo que a posição de mercado da organização é quem define sua linha estratégica e suas vantagens competitivas. Assim sendo, as forças externas é que determinam à possibilidade da empresa alcançar Vantagem Competitiva e VCS. Trabalha-se o modelo das cinco forças competitivas – cliente, fornecedor, concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos e das três estratégias genéricas – liderança em custo, diferenciação, enfoque.

Esta tese trabalha um pensamento distinto daquele defendido por Porter (1980, 1985), considerando os aspectos da visão *inside out* ou “de dentro para fora”, ou seja, os recursos/capacidades internos à organização é que possibilitam o alcance de VCS. Para a constituição do arcabouço teórico desta perspectiva, aborda-se o pensamento de Penrose (1959) e Schumpeter (1934, 1950).

Esta é a abordagem da *Resource-based view* (RBV), que postula que as empresas com estruturas organizacionais superiores são lucrativas não por terem uma posição produto-mercado melhor, ou por estarem em um setor mais favorável, mas sim porque se apropriam de rendimentos oriundos de recursos específicos e internos à empresa. Esta visão pode ser chamada de “inside out” ou de dentro para fora, pois para esta corrente de pensamento a empresa pode desenvolver ou adquirir recursos internos que possam levar ao alcance de VCS. (BARNEY, 1991; BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

O artigo seminal da RBV foi o de Barney (1991), que culminou no framework VRIO (Valoroso, Raro, Imperfeitamente Imitável/Substituível e Organização) que será detalhado na revisão da literatura (BARNEY, 1991, 1995). Nesta tese, foi proposta uma nova nomenclatura; VRIA (Valoroso, Raro, Imperfeitamente Imitável/Substituível e Associação) para o setor vitivinicultor em conjunto com a construção de recursos intangíveis ou não comercializáveis – *building* – proposto por Maritan e Peteraf (2011), conforme mostrado ao longo do trabalho.

Duas décadas depois, Barney, Ketchen e Wright (2011) mostram que a teoria encontra-se madura e alguns pesquisadores preferem utilizar o termo Teoria Baseada em Recursos (TBR)

em vez de RBV, pois acreditam que atualmente é uma teoria consolidada e não apenas uma visão. O crescimento para a RBV mostra mais revitalização do que indícios de um possível declínio, sendo uma teoria útil para descrever e explicar as relações organizacionais.

Estudos recentes mostram que ao longo dos anos houve um aumento da amplitude da análise empírica, partindo da abordagem focada na heterogeneidade em relação aos recursos estratégicos, que é o pressuposto central da teoria RBV, para a incorporação de outras abordagens complementares, como *Knowledge Management* e alianças estratégicas. Assim, visualiza-se que a compreensão coletiva da RBV, enquanto teoria, continua a se desenvolver e tende a evoluir (NEWBERT, 2007; BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

No mercado global e competitivo em que as empresas estão inseridas, as mesmas contam com poucas fontes de obtenção de vantagem competitiva sustentável. Desta forma, Baker e Ballington (2002) afirmam que uma empresa que não considerar o país de origem e os seus efeitos pode ter um pensamento estratégico que não lhe trará sucesso e que precisa ser revisto com urgência. Complementarmente, o trabalho de Cazurra e Un (2015) busca compreender como o país de origem afeta seus investimentos no exterior, interligando a teoria de RBV com a de país de origem. O estudo destaca como o mesmo recurso pode se tornar uma fonte de vantagem ou desvantagem ao longo do tempo.

Ao considerar o contexto acima delineado sobre vantagem competitiva sustentável e marca país – especificamente marcas compartilhadas –, o problema de investigação proposto é: A construção do recurso interno marcas compartilhadas leva à obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV?

Considera-se o termo “Marcas Compartilhadas” abrangente, envolvendo Indicação Geográfica, Marca Coletiva e Marca Setorial, que são conceitos relacionados, porém diferentes, conforme explicado na revisão da literatura.

Desta maneira, traça-se como objetivo geral da tese: Investigar se a construção do recurso marcas compartilhadas leva à obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV no setor vitivinicultor brasileiro.

Como a análise será realizada no setor vitivinícola brasileiro, observando a obtenção de VCS para diferentes estratégias de marcas compartilhadas, os objetivos específicos são:

- Analisar o histórico da criação das associações e comparar o desenvolvimento e a implantação de marcas compartilhadas entre as diferentes associações detentoras destas marcas;
- Verificar se o uso de marcas compartilhadas proporciona a construção do recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas;
- Investigar se as marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS de acordo com o modelo VRIA, na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas.

Este estudo não abarca o tema marcas individuais, porém, todas as vinícolas analisadas possuem a sua marca individual e, além disto, se enquadram em casos de marcas compartilhadas que estão sendo analisadas nesta tese.

Para a justificativa teórica da tese, destaca-se que no estudo de Przyczynski e Bitencourt (2011), foram investigados cinquenta artigos sobre RBV, todos publicados em *top journals*, de acordo com o *Journal Citation Report* (JCR) entre 1991 e 2010 conforme pode ser visualizado no Anexo A. Como resultado, observou-se que em 24% dos artigos analisados foram propostos novos recursos que podem gerar vantagem competitiva sustentável (VCS) na perspectiva RBV, como: poder de barganha, *outsourcing*, sistemas de informação, *e-commerce*, *Knowledge Management* (KM), reputação e alianças estratégicas. Assim, gestão do conhecimento, marca, cultura organizacional, capital humano são fontes intangíveis de VCS (MOLLOY et al., 2011). As marcas compartilhadas podem ser consideradas um tipo de marca, sendo investigada como fonte de vantagem competitiva.

Amit e Schoemaker (1993) e Mahoney (1995) ressaltam que recursos são convertidos em bens ou serviços por meio de seus ativos intangíveis (experiência, informação, *know how*, habilidades gerenciais, marca, imagem, reputação, relacionamentos, cultura organizacional, conhecimento). Assim, pode-se dizer que a RBV é uma teoria viável de vantagem competitiva, especialmente quando consideram recursos novos, como possível explicação para o desempenho superior de algumas organizações. Neste sentido, a temática das marcas

compartilhadas pode ser estudada como um recurso que pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável.

A RBV tem sido uma perspectiva dominante dentro do campo da gestão estratégica. Entretanto, ainda há aspectos que não foram explorados e alguns precisam ser mais aprofundados e mais bem desenvolvidos. Há oportunidades para pesquisas futuras sobre investimentos em estudos de recursos e capacidades que interliguem construção (*build/accumulation*) e compra (*buy/acquisition*) de recursos (comprar para construir, construir para comprar e ciclos virtuosos de compra e construção), sendo uma lacuna teórica que se relaciona com o tema de marcas compartilhadas pelo fato de que a construção destas marcas pode ser considerada analogamente como a construção de um recurso interno que leve ao alcance de VCS. Ao se trabalhar com a indicação geográfica, as marcas coletivas e setoriais as empresas estão construindo recursos internos que possam gerar vantagem competitiva (MARITAN, PETERAF, 2011).

Outro fator que justifica o trabalho refere-se à falta de integração e estudos que conectem os temas marca país/marcas compartilhadas e vantagem competitiva sustentável, identificada no artigo de Castro, Giraldi e Galina (2014). As autoras encontraram apenas três artigos que, de forma esparsa, relacionam o tema com a VCS, sendo apenas dois deles relacionados à perspectiva RBV (WATCHRAVESRINGKAN et al, 2010; ZHANG; SU, 2009; WOOD et. al, 2011). Assim, há a contribuição original do trabalho para o estado da arte do tema, pois não foram encontrados trabalhos que possuam objetivos semelhantes em estudar a marca-país/marcas compartilhadas, inter-relacionando-a com o constructo vantagem competitiva sustentável na RBV.

Alguns autores apontam limitações para a RBV, pois, apesar de ser uma das teorias mais reconhecidas e aceitas internacionalmente na área da gestão estratégica, até a presente data, conta com pouco suporte empírico, o que lhe confere um caráter predominantemente teórico (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011; ARENARO; DIAS, 2010). Assim sendo, esta tese poderá estudar os temas de um ponto de vista prático ao trabalhar os resultados empíricos encontrados nas marcas compartilhadas trabalhadas pelo setor vitivinicultor brasileiro.

Portanto, esta tese pode trazer uma contribuição prática a diferentes setores empresariais, possibilitando uma maior compreensão acerca das marcas compartilhadas e a obtenção de

vantagem competitiva sustentável, que seja suporte para os diferenciarem estrategicamente da concorrência.

Ademais, os órgãos governamentais como APEX, INPI, EMBRAPA Uva e Vinho, MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas podem se beneficiar a partir das informações e resultados advindos desta tese, com a possibilidade de conhecer melhor a competitividade do setor vitivinicultor. E este estudo pode auxiliar também o entendimento para outros setores que também já vivenciam a prática e o uso das marcas compartilhadas.

Este estudo está organizado da seguinte forma: o presente capítulo definiu o problema sob investigação e os objetivos do estudo. Na sequência apresenta-se a revisão da literatura, destacando os referenciais teóricos necessários à compreensão dos temas Marca-País, especificamente Marcas Compartilhadas e a abordagem da VCS sob a perspectiva RBV.

No capítulo 3 apresenta-se o desenvolvimento do trabalho empírico: a metodologia utilizada, o tipo de pesquisa, a coleta de dados e as análises que serão necessárias para se cumprir os objetivos propostos. Na sequência, o capítulo 4 mostra os resultados e discussões advindos das entrevistas realizadas e confrontados com os trabalhos da literatura sobre o tema, respondendo as proposições deste trabalho. Por fim, o capítulo 5 apresenta considerações finais do estudo, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 – Referencial Teórico

“Por mais raro que seja ou mais antigo
Só um vinho é deveras excelente:
Aquele que tu bebes docemente
Com teu mais velho e silencioso amigo.”
Mário Quintana

Neste tópico são abordados os temas imagem de país, marca país e marcas compartilhadas, com o intuito de entender a relação entre esses conceitos e os trabalhos desenvolvidos na literatura. Na sequência, trabalham-se os temas vantagem competitiva sustentável e Resource-based view. Finalmente, são relatados os resultados da busca de estudos que tenham relacionado os dois constructos centrais desta pesquisa (marcas compartilhadas e vantagem competitiva sustentável).

O Quadro 1, a seguir, apresenta os temas e tópicos abordados e fontes utilizadas para o referencial teórico, destacando os conceitos principais adotados para o presente estudo.

Quadro 1- Quadro-Resumo do Referencial Teórico

Tema	Tópicos Relacionados	Tópicos principais	Principais autores
Imagem de País	Imagem de País	Imagem de país como o estereótipo que o consumidor tem de um país específico Imagem de país em três análises: país de origem, produtos fabricados em determinado país e imagem do produto	Nagashima (1970) Roth e Diamantopoulos (2009)
	Marca-País Marcas compartilhadas (Indicação Geográfica Marca coletiva Marca setorial)	A marca-país indica que esse conceito envolve toda a imagem de um país, incluindo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais, históricos e culturais. Marcas compartilhadas como o acordo entre empresa que utilizam uma marca comum para representá-las	Fetscherin (2010) Tregear e Gorton(2009)
Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)	Resource-based view (RBV)	Rendas ricardianas Ciclos de crescimento econômico Aspectos internos da firma e uso de recursos	Ricardo (1817) Schumpeter (1934) Penrose (1959)
		Conjuntos de recursos produzem estratégias eficazes	Wernerfelt (1984)
		Recursos heterogêneos	Barney (1986)
		Framework VRIO	Barney (1991, 1995)
		RBV como fonte de manutenção de VC	Dierickx e Cool (1989); Grant (1991); Peteraf (1993); Von Krogh e Ross (1995)
	A RBV atualmente	RBV emerge como RBT (Resource-based Theory)	Barney, Ketchen e Wright (2011); Williams e Siegel (2011); Maritan e Peteraf (2011); Crook et al (2008); Molloy et al (2011)
	Aquisição (<i>buying</i>) e acumulação de recursos (<i>building</i>)	A aquisição e ou construção de recursos internos como fonte de VCS	Barney (1986) Dierickx e Cool (1989) Maritan e Peteraf (2011)
	RBV desempenho e	Desempenho por ROE (Return of Equity)	Tang e Liou (2010); Garcia e Hexsel (2010)
Marcas compartilhadas e VCS na RBV		MAP teoria multidisciplinar para tornar recursos intangíveis em tangíveis	Molloy et al (2011)
		VRIO pode ser aplicado não somente em firmas individuais como também para países. Poucos trabalhos identificados que tratam o tema em conjunto	Zhang e Su (2009) Castro, Giraldi e Galina (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 Imagem de país

Neste tópico serão apresentados os conceitos mais recorrentes na literatura acerca de Imagem País e, conforme a Figura 1 a seguir, destaca-se o tema mais amplo “imagem de país”, focalizado em marca-país e, especificamente, nas marcas compartilhadas.

Figura 1- Resumo do Referencial Teórico sobre Imagem de País

Fonte: Elaborado pela autora.

Nagashima (1970) foi o primeiro autor a definir imagem do país como sendo a pintura, a reputação, o estereótipo que o homem de negócio e os consumidores têm de produtos de um país específico. Esta imagem é criada baseada em variáveis como características nacionais, economia, política, história e tradições.

Para Giraldi, Maschieto e Carvalho (2006), a imagem do país de origem de um produto pode ser considerada um recurso intangível para uma empresa em oposição aos recursos tangíveis, como recursos físicos, humanos e financeiros. Para estes autores, a imagem de um país é o conjunto de associações existentes entre o país e outras informações armazenadas na memória do consumidor. As inferências que os consumidores fazem acerca de um país relacionam-se com as crenças que esses consumidores possuem através de suas experiências passadas. A imagem formada do país refere-se à percepção total que os consumidores possuem ao processar a informação advinda de várias fontes através do tempo.

Os estereótipos que os consumidores constroem podem ser um sinal de julgamento sobre os produtos originários de determinado país. Há alguns estereótipos que representam a

personalidade de cada país como a precisão dos alemães, os produtos futurísticos do Japão e a solidez da Inglaterra (BAKER; BALLINGTON, 2002; NADEAU et. al, 2008).

Roth e Diamantopoulos (2009) dividem os estudos sobre imagem de país, com base nas definições conceituais encontradas, em três grupos. O primeiro contém estudos com uma definição mais geral da imagem do país, denominada “*country image*” (imagem de país). Para autores desse grupo, o país de origem não é somente um fator cognitivo sobre a qualidade do produto, mas está também relacionado a emoções, identidade e memórias. Os consumidores relacionam o país de origem com status, identidade, orgulho nacional e experiências anteriores (VERLEGH, STEENKAMP, 1999; FETSCHERIN, TONCAR, 2010).

O segundo grupo está relacionado à relação entre a imagem do país e dos produtos fabricados nesse país, chamada de “*product-country images*” (imagem do produto-país). A imagem do país pode afetar a imagem dos produtos produzidos neste país (ROTH; DIAMANTOPOULOS, 2009). Se o estereótipo for negativo, haverá diversas barreiras para a entrada em mercados já consolidados. Porém, se for positivo, pode ser uma vantagem, como acontece com as cervejas alemãs e os produtos microeletrônicos produzidos no Japão (KNIGHT, CALANTONE, 2000). Essa relação de influência é conhecida como sendo o chamado “efeito país de origem”.

O terceiro grupo de definições refere-se à imagem dos produtos de um país, “*product image*” (imagem do produto) (ROTH; DIAMANTOPOULOS, 2009), conforme o trabalho seminal de Nagashima (1970). Han (1989) explica que os consumidores possuem diferentes imagens e percepções sobre produtos fabricados em diferentes países, havendo uma inter-relação entre imagem do país, crenças sobre os atributos do produto e atitude de marca.

A partir da análise das diferentes definições sobre imagem de país, verifica-se que este não é um construto único, unidimensional. Dessa forma, ao analisar a imagem de um país, devem ser consideradas todas as dimensões, de modo que as causas de uma imagem positiva ou negativa possam ser compreendidas (GIRALDI, CARVALHO, 2009).

Assim, a imagem e as dimensões da atitude sobre um destino turístico são elementos críticos no processo de escolha da viagem pelo turista. A percepção da imagem do país para quem não visitou um destino depende da percepção que o turista tem do país de origem. O turismo se

beneficia de uma marca-país forte e a imagem de um lugar é considerada um fator-chave para investimentos internacionais. (HAKALA; LEMMETYINEN, 2011; HAKALA; LEMMETYINEN; KATOLA, 2013).

O estudo feito sobre a imagem-país da Finlândia, por exemplo, mostra que os respondentes que nunca visitaram o país possuem poucos conhecimentos sobre o destino. Isto sugere que os turistas em potencial geralmente possuem conhecimentos limitados sobre os atributos que um destino possui, antes de visitá-lo. No caso da Finlândia, o desafio além de atrair turistas é também encorajá-los a permanecer por mais tempo, pois as estadias atualmente são de apenas quatro noites em média (HAKALA; LEMMETYINEN, 2011; HAKALA; LEMMETYINEN; KATOLA, 2013).

Sobre o efeito país de origem, para Giraldi, Ikeda e Campomar (2011) esse constructo é desenvolvido a partir da ideia de que os estereótipos sobre um determinado país podem influenciar a decisão de compra dos produtos fabricados nestes países. Roth e Diamantopoulos (2009) afirmam que o efeito país de origem explica como o consumidor seleciona, organiza e interpreta o fenômeno, comparando com outros fatores como a marca do produto, garantias e preço. Bilkey e Nes (1982) e Chao e Rajendran (1993) apontam que a informação sobre país de origem pode interagir com o preço e que descontos podem compensar os efeitos negativos do país de origem em algumas categorias de produtos. Entretanto, Pharr (2005) destaca que, quando a imagem do país de origem é negativa, altos preços não possuem impacto significativo na avaliação da qualidade do produto.

Assim, entende-se que os estudos sobre o “efeito país de origem” baseiam-se na ideia de que pessoas possuem percepções estereotipadas com relação a outras pessoas e países e que a imagem do país tem um impacto significativo no julgamento da qualidade dos produtos e na atitude do consumidor em relação aos mesmos (CANTO-GUINA; GIRALDI, 2012).

Considerando esse aspecto, Bloemer, Brijs e Kasper (2009) indicam que, a despeito da grande quantidade de pesquisas realizadas sobre o tema país de origem, essa continua a ser uma das áreas mais controversas. Apesar dos esforços intensos realizados para validar e relatar as numerosas abordagens do efeito país de origem, as revisões da literatura indicam que ainda há falta de transparência conceitual, metodológica e teórica, estando ainda pouco claro como e

até que ponto o efeito país de origem impacta as avaliações do consumidor (USUNIER, 2011).

O efeito país de origem pode ser analisado através das avaliações de qualidade, atitude e intenção de compra em relação a produtos estrangeiros. O conceito original de país de origem considera o país em que o produto é feito ou manufaturado. Posteriormente, outros conceitos foram sendo desenvolvidos, como país que projeta o *design* do produto (USUNIER, 2006).

2.1.1 Marca-País

A marca-país envolve toda a imagem de um país, incluindo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais, históricos e culturais. Pode criar uma identidade diferenciada no mercado internacional, utilizando nome, logomarca e outros elementos que compõem o conceito de marca. O principal objetivo da marca-país é atrair turismo e outros negócios, estimular investimentos e criar uma percepção positiva no mercado-alvo. (FETSCHERIN, 2010; OSEI; GBADAMOSI, 2011; HAKALA; LEMMETYINEN, 2011).

Na gestão da marca-país, não só o governo e as empresas devem estar comprometidos na divulgação da imagem do país, mas também os próprios cidadãos locais, os quais precisam se sentir envolvidos em tal processo de divulgação da marca e precisam ter um espírito de orgulho quanto à marca de seu país (CASTRO; GIRALDI, 2012). Para Florek (2005), o sucesso da marca-país depende da análise apropriada do trabalho que deverá ser feito em seu processo de desenvolvimento e de um planejamento cuidadoso da estrutura da marca, bem como da comunicação que será adotada.

Pode-se trabalhar a marca-país, marca de uma região e marca de uma cidade. O país, em nível macro, foca na dimensão emocional e representativa da marca (atributos ligados à maneira do indivíduo expressar as características intangíveis), as regiões e cidades são o desdobramento da marca-país e se concentram mais em facetas funcionais (aspectos do destino como sol, céu, cultura com enfoque em características mais tangíveis) (HAKALA; LEMMETYINEN, 2011; HERSTEIN, 2011).

Herstein (2011) sugere um novo modelo, conectando marca-país, marca regional e marca de cidade. O autor considera duas dimensões: geográfica e cultural. O modelo apresenta uma

matriz que mostra que quando há heterogeneidade geográfica e cultural a marca-país é mais forte que a marca regional e de cidade; quando há homogeneidade geográfica e cultura diversificada a marca regional é mais forte que a marca-país. Quando há diversidade geográfica e uniformidade cultural a marca-país é igual à marca de cidade. E, quando há homogeneidade geográfica e uniformidade cultural a marca de cidade é mais forte que a marca-país (HERSTEIN, 2011).

Isto pode ser visto no trabalho de Osei e Gbadamosi (2011) sobre a marca da África, que é um conceito macro que trabalha todo o continente, promovendo diversos países. Os autores identificaram a necessidade de “rebranding”, pois a África é vista de forma negativa como uma marca que representa países pobres e subdesenvolvidos. Entretanto, os países africanos possuem qualidades a serem destacadas como oportunidades de negócios em vários setores como agricultura, turismo, esportes. Para tanto, o trabalho de “rebranding” da marca África poderá divulgar as virtudes do lugar e promover como destino turístico e oportunidades para empreendedores realizarem investimentos (OSEI; GBADAMOSI, 2011).

Neste sentido, o maior desafio das marcas países asiáticas, por exemplo, está na percepção negativa do país de origem com um posicionamento inerentemente frágil. Por exemplo, os consumidores chineses relutam em consumir produtos *made in* Japão por causa da história de subjugação ocorrida durante a Segunda Guerra Mundial. Outros países como Camboja e Vietnã carregam uma percepção negativa devida à baixa qualidade dos produtos produzidos no passado. Porém, podem-se desenvolver marcas países fortes utilizando atributos positivos como a modernidade asiática e desenvolver um selo ocidental de aprovação para sinalizar a viabilidade da marca. O exemplo dos Tigres Asiáticos mostra, de forma positiva, a experiência asiática de globalização (CAYLA, EXCKHARDT, 2007)

Em consonância, Ruzzier e Chernatony (2013) estudam o caso da marca-país da Eslovênia, a qual após a sua independência tinha uma imagem que não refletia ou enfatizava suas qualidades. Inicialmente foi trabalhada a marca em um nível superficial, desenvolvendo logomarca e slogan. Depois se trabalhou visão, missão, valores, personalidade da marca, benefícios e preferências. As ações obtiveram sucesso e promoveram a marca Eslovênia.

Dentro da temática da marca-país, pode-se abordar a marca compartilhada que pode ser indicação geográfica, marca coletiva e/ou marca setorial, que se refere ao acordo entre

empresas que decidem respeitar os códigos e regras estabelecidos para o uso de uma determinada marca. (TREGGAR; GORTON, 2009). O tópico é tratado a seguir.

2.1.2 Marcas Compartilhadas

Para as marcas compartilhadas, há a presença de uma entidade independente das empresas individuais que trabalha o processo de gestão como uma associação, por exemplo. Há marcas compartilhadas para produtos que exigem métodos de produção específicos ou que representem um local de origem. Outras vezes, são criadas para representar certificação de qualidade, garantindo identificação de vários setores (TREGGAR; GORTON, 2009).

Entre as legislações internacionais há discrepâncias entre estas definições, fato este que, por vezes, dificulta o entendimento quando se busca a realização de estudos comparativos a respeito. Desta forma, temos que França, Dinamarca e Irlanda protegem as Marcas Coletivas sob nomes como Marca Coletiva de Associação e Marca Coletiva de Certificação. Já Itália, Grécia, Espanha e Benelux protegem sob o nome de Marcas de Garantia. Portugal protege as Marcas Coletivas em dois tipos: a Marca de Associação – o produto provém de um membro de uma associação – e a Marca de Certificação – o produto passou por normas de controle. Na Espanha, seguindo esta mesma linha, tem-se Marca Coletiva Associativa e Marca de Garantia (BARBOSA; PERALTA; FERNANDES, 2013).

No Brasil, a Lei de Propriedade Intelectual determina que as marcas brasileiras podem ser, quanto à natureza, divididas em marcas de produto, de serviço, coletivas e certificação. As marcas de produto e de serviço visam a distinguir produtos e serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins. A mesma função cumpre a Marca Coletiva, entretanto, esta distingue produtos e serviços provindos de uma entidade coletiva (BARBOSA; PERALTA; FERNANDES, 2013).

Desta maneira, as marcas compartilhadas podem se apresentar como estratégias relacionadas, porém diferentes no seu conceito e na forma de registro e utilização. Assim, no Brasil, há as Indicações Geográficas, Marcas Coletivas e Marcas Setoriais que podem ocorrer isoladamente ou ao mesmo tempo. Uma empresa pode se beneficiar de um ou mais tipos de marcas compartilhadas, incrementando suas estratégias e os benefícios para o posicionamento do seu produto no mercado.

Ressalta-se que as IGs, na legislação brasileira, são consideradas como um sinal não marcário e que as Marcas Setoriais não são, necessariamente, registradas e sim projetos setoriais da APEX. No recorte mercadológico desta tese as marcas compartilhadas são consideradas como IGs, Marca Coletiva e Marca Setorial, seguindo a aplicação prática destes conceitos no mercado de atuação e também os conceitos teóricos de Tregear e Gorton (2009) já explicitados anteriormente.

Em relação às marcas compartilhadas e o setor de vinhos temos trabalhos como o de Rubini, Motta e Di Tommaso (2013) que estudaram o vinho Chianti Clássico da região da Toscana na Itália e o chá de Guangdong da China e, nos dois casos, identificaram que há uma relação forte entre o produto e o país de origem, e que isto comunica aos consumidores a qualidade dos produtos. Os resultados mostraram que para a decisão de compra o consumidor de vinhos considera tanto os fatores extrínsecos como garrafa e design de etiquetas, o talento artístico da percepção ou a capacidade de oferecer uma experiência sensorial completa quanto os fatores intrínsecos como sabor e aroma. Para os vinhos, há uma forte relação entre território e qualidade que são influenciadas por condições de solo e clima, assim, o vinho foi um dos primeiros produtos agroalimentares a desenvolver uma estreita relação com seu lugar de origem geográfica, especialmente em países europeus (RUBINI; MOTTA; DI TOMMASO, 2013).

O trabalho de Viot e Ducros (2010) mostra que as marcas de vinhos possuem significados diferentes para o consumidor em geral e para os especialistas em vinhos. Assim, os consumidores mais jovens (18-29 anos), que estão interessados em vinho e têm pouco conhecimento sobre o produto, são mais suscetíveis de ser influenciados por marcas de vinho. A marca, para eles, representa que a origem do produto (território e produtor) é conhecida, o produto tem uma boa reputação, a qualidade é percebida e passa uma imagem de prestígio e poder. Os consumidores de rotina também são sensíveis à marca, mas em menor grau.

Em contrapartida, os especialistas em vinhos não são influenciados por marcas. Para eles a marca de vinho é uma constante para a qualidade, caracterizado por estruturas de *marketing* mais aperfeiçoadas, padronização do produto e produção em escala, tornando-se um produto massificado (VIOT; DUCROS, 2010).

As marcas regionais de vinhos em alguns casos, como na Austrália, são construídas e comunicadas com ajuda governamental, interligando a divulgação do turismo local com os produtos produzidos naquela região. Em outros casos, como na Europa, a comunicação é feita por associações de produtores como as denominações de origem e qualidade, por exemplo, o Consórcio do vinho Chianti Clássico e o Comitê de produtores de *Champagne*. As marcas coletivas de vinhos da Espanha, como de La Rioja, desenvolvem e comunicam a marca por meio de agências de publicidade que exploram a reputação da marca (ZAMPARINI; LURATI; ILLIA, 2010).

Bruch, Vieira e Barbosa (2014) fizeram uma pesquisa quantitativa no Brasil com 250 respondentes (estudantes universitários, professores e funcionários de uma universidade no estado de Santa Catarina) sobre o setor de vinhos acerca da evolução dos sinais distintivos brasileiros (IG e Marcas Coletivas) e chegaram à conclusão de que 61% tem algum conhecimento sobre IG e Marca Coletiva, 30% não tem nenhum conhecimento e 9% conhecem sobre o tema. Destes, apenas 22% reconhecem a diferença entre IP e DO.

Os resultados da pesquisa de Bruch, Vieira e Barbosa (2014) mostraram que 73% dos consumidores entrevistados buscam por qualidade do produto, 51% por preço, apenas 4% observam a origem do produto e 3% a aparência. Sobre o consumo de vinhos 42% disseram consumir vinhos nacionais, 29% vinhos estrangeiros e 28% vinhos artesanais. Sobre o selo da IG, 88% disseram que comprariam o produto com o registro e 12% não comprariam. Isto mostra a necessidade de maiores informações para que o consumidor conheça e compreenda os sinais distintivos coletivos como as IGs e as Marcas Coletivas. Nos tópicos seguintes serão apresentadas estas diferenças conceituais entre IGs, Marcas Coletivas e Marcas Setoriais.

2.1.2.1 Indicação Geográfica

Dentro das marcas compartilhadas, têm-se as indicações geográficas (que para a lei de propriedade industrial é classificada como outra categoria distinta das marcas, sendo um sinal distintivo não marcário, mas que nesta tese é abordado como um item que teoricamente abarca o conceito de marcas compartilhadas) que tiveram início com os vinhos, nos quais o efeito dos fatores naturais era mais evidente (KAKUTA et al, 2006). Também existem relatos que remontam ao século 4 a.C., na Grécia, com os vinhos de Coríntio, de Ícaro e de Rodhes.

No Império Romano, com o mármore de Carrara e com os vinhos de Falerne (KAKUTA et al, 2006).

Atualmente, a França possui 470 Apelações de Origem Controladas de Vinhos, 45 de produtos lácteos como queijos e manteiga e 23 de outros alimentos como nozes, além de 67 Indicações Geográficas Protegidas como aves e presuntos. Na Europa, podem-se destacar a *Champagne* da França, os vinhos tintos de Bordeaux, os queijos Roquefort, Camember, o presunto de Parma e os torrones de Alicante entre outros. Na América Latina o café da Colômbia, a tequila do México e os charutos de Cuba. Na África o óleo de oliva de Aragan e o chá do Quênia e na Ásia o arroz Basmati e o chá do Sri Lanka, por exemplo (KAKUTA et al, 2006, SHARP;SMITH, 2007).

A indicação de procedência, na França, refere-se somente ao lugar de origem ou a manufatura, sendo que a garantia do certificado de qualidade está vinculado à apelação de origem. A apelação de origem foi aprovada no parlamento francês em 1824, prevenindo ações fraudulentas do uso da denominação *champagne* para produtos que não estejam dentro dos critérios de qualidade (SHARP, SMITH, 2007).

Na França, por exemplo, existem as Appellations d'Origine (AOC) criadas em 1905 e os Vins de Pays desde 1968. A AOC é uma etapa prévia para o pedido posterior para uma Appellation d'Origine Protégée que seria semelhante à Denominação de Origem brasileira. Os Vins de Pays solicitam uma Indicação Geográfica Protegida (IGP). Estas definições assemelham-se ao sistema brasileiro, porém são aplicadas exclusivamente para produtos agroalimentares e não possuem nenhuma referência a serviços (NIEDERLE, 2011).

O trabalho de Falcão e Révillion (2010) buscou entender como os enófilos que participam de confrarias brasileiras percebem a Indicação Geográfica. Os resultados apontaram que 62% dos enófilos consultados consideram uma alta relação entre IG e qualidade dos vinhos, porém para 64% da amostra as IGs estrangeiras são mais confiáveis que as nacionais o que aponta para a necessidade de ações que promovam as IGs brasileiras com o intuito de aumentar a credibilidade das vinícolas e da produção dos vinhos nacionais.

No trabalho de Brunner e Siegrist (2011) foram identificados seis segmentos de consumidores de vinhos: consumidor com consciência de preço, conhecedor de vinhos, orientado para a

imagem, indiferente, básico e socialmente orientado. Isto mostra que de acordo com o envolvimento, motivação e estilo de vida e de compra podem-se trabalhar posicionamentos diferentes e formas de comunicação de divulgação de marcas para cada tipo de consumidor de vinhos. Isto pode ser uma estratégia para a comunicação das IGs, trabalhando adequadamente para cada segmento-alvo.

Rubini, Motta e Di Tommaso (2013) mostram que o consórcio dos produtores do vinho Chianti Clássico da região da Toscana (Itália) representa 95% de toda a denominação de origem (600 membros, 350 dos quais são engarrafadores) e tem uma organização bem estruturada, que visa proteger o desenvolvimento da marca. A semelhança do que tem sido descrito para Chianti, também para a produção de chá em Guangdong (China) é possível encontrar ações coletivas realizadas por agentes públicos e privados.

Em particular, o Guangdong Tea Industry Association (GDTPA), supervisionado pelo Guangdong Provincial Comissão Econômica e Comercial, trata da produção de chá provincial em cada fase e gerencia as relações com as empresas, casas de chá, comunidade, organizações, centros de investigação científica, hospitais, escolas. O GDTPA foi fundado em 2004 e tem mais de 300 membros com objetivos de apoiar a indústria, prestação de serviços e proteger os direitos e interesses dos produtores, para manter uma concorrência leal, promovendo a cultura do chá e a padronização das práticas de negócios, ressaltando que o Chá é a mais importante bebida não alcoólica do mundo, sendo a China a maior produtora deste produto (RUBINI; MOTTA; DI TOMMASO, 2013).

No trabalho de Zamparini, Lurati e Illia (2010), é proposto um modelo de auditoria sobre a comunicação das marcas regionais de vinhos apresentando um modelo conceitual aplicado ao vinho suíço Merlot Ticino que representa uma região composta por antigos e pequenos produtores de vinhos que competem com grandes produtores como a França e a Itália. As marcas regionais de vinhos expressam a identidade da região produtora com forte importância entre as características do território e a qualidade das uvas.

No Acordo Internacional de Direito de Propriedade Intelectual (TRIPS) as Indicações Geográficas indicam um bem como originário do território ou de uma região ou de uma localidade. O Brasil, no entanto, é mais restritivo ao determinar que os registros devem corresponder a nomes geográficos. Ressalta-se que a IG tem que ter o nome geográfico da

localidade como vinhos do Vale dos Vinhedos (RS), café da Serra da Mantiqueira (MG), renda da Divina Pastora (SE), arroz do Pampa (RS), doces de Pelotas (RS) entre outros produtos já registrados (BARBOSA; PERALTA; FERNANDES, 2013).

No Brasil, as Indicações Geográficas são estabelecidas para divulgar as regiões vinculadas a produtos e serviços com qualidade diferenciada, reconhecidas oficialmente pelo selo das Indicações Geográficas, conforme a Lei da Propriedade Industrial no 9.279 / 1996. A IG consiste no nome geográfico de um país, cidade ou região que é reconhecido pela qualidade ou tradição de determinado produto ou serviço. (SEBRAE; INPI, 2011; SEBRAE; INPI, 2014d).

Entre os principais agentes na implementação de políticas públicas voltadas para as IG estão o MAPA na condição de agente de fomento à identificação de produtos com potencial para alcançar registro como Indicação Geográfica, e o INPI como agente responsável pela análise da pertinência da indicação e realização do registro, garantindo a segurança jurídica e protegendo os produtores quanto à utilização indevida das denominações (NIEDERLE, 2011).

Os interessados em solicitar a indicação geográfica devem se organizar em cooperativas ou associações e encaminhar o pedido de registro ao INPI. Nesse processo, o MAPA auxilia os produtores no levantamento e elaboração dos documentos necessários para o registro da IG (UESC, 2014; JUNGER, 2014; GIESBRECHT, 2014).

As Indicações Geográficas são uma ferramenta de promoção comercial dos produtos. Podem gerar riqueza, agregar valor, proteger a região produtora, bem como gerar desenvolvimento a partir da produção intelectual e, ainda, expandir a exportação dos produtos brasileiros e fortalecer também o mercado interno. Deve divulgar os produtos e sua herança histórico-cultural, considerada intransferível. Geralmente seguem especificidades como área de produção definida, tipicidade, autenticidade com que os produtos são desenvolvidos e a disciplina quanto ao método de produção, garantindo um padrão de qualidade, representando a notoriedade que a indicação representa e deve remeter apenas aos produtos ou serviços da região geográfica delimitada (KAKUTA et al, 2006; LAGES; LAGARES; BRAGA, 2005; NIERDELE, 2009; SEBRAE; INPI, 2011; BARBOSA; REGALADO, 2013).

Niederle (2009) complementa que há estudos que vinculam indicações geográficas e desenvolvimento territorial. As indicações geográficas constituem um instrumento de valorização de bens territorialmente distinguidos. A geografia que ela delimita não é o espaço ou o lugar, mas o território socialmente construído, físico e humano, que se forma e se transforma a partir das interações entre os atores sociais.

Conforme Niederle e Aguiar (2012) o vínculo com o local faria da IG um instrumento de defesa contra a apropriação indevida do nome, de oposição aos processos de deslocalização do produto e de deterioração de sua qualidade, de defesa do saber fazer tradicional e de sustentação de uma identidade coletiva.

A qualidade tem se adequado a norma mesmo nos mercados de *commodities*. Segmentos como soja, café, arroz e carne também observam a emergência de novos mecanismos de diferenciação, dentre os quais as indicações geográficas começam a ganhar um lugar de destaque diferentemente do sistema francês e mesmo europeu, onde as demandas concentram-se no setor agroalimentar (vinhos, seguidos por queijos, cervejas e azeites), no caso brasileiro (assim como na Índia, China e em alguns países africanos) a construção de um sistema de IG tem sido pautada por uma variedade muito mais ampla de bens, envolvendo desde artesanato até serviços (NIEDERLE, 2011).

As Indicações Geográficas podem ser Indicação de Procedência ou Denominação de Origem. Não há uma regra de que se tenha que ser Indicação de Procedência como pré-requisito para solicitar uma Denominação de Origem nem vice-versa. Os dois tipos podem ser pedidos em ordem aleatória e um determinado setor pode optar por ter os dois registros ou apenas um deles conforme lhe convier. O registro de uma IG deve ter em sua marca algo que caracterize região geográfica como Cerrado Mineiro, Vale dos Vinhedos, Paraty, Canastra entre outros. O pedido pode ser requerido por entidades representativas dos produtores como associações ou cooperativas. (SEBRAE; INPI, 2014d; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014; SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2014 (informação verbal)).

É importante registrar a região por meio da IG, pois isto projeta uma imagem associada à qualidade, reputação e identidade do produto ou serviço. Assim, pode conferir maior competitividade nos mercados interno e externo, melhorando a oferta de produtos e serviços.

O registro evita, ainda, o uso indevido por produtores instalados fora da área geográfica delimitada (SEBRAE; INPI, 2014d; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014).

A primeira indicação geográfica brasileira reconhecida pelo INPI aconteceu em 2002, certificando o Vale dos Vinhedos no Rio Grande do Sul como Indicação de Procedência. As outras concessões de vinho foram dadas em caráter de IP e são bem recentes, datando entre 2010, 2012, 2013 e 2014, ou seja, oito a dez anos após a primeira IP Vale dos Vinhedos. Isto mostra o desenvolvimento e pioneirismo do Vale dos Vinhedos, que em 2012 se tornou também Denominação de Origem, e a identificação da necessidade de buscar o registro pelas outras regiões vizinhas. E mostra, ainda, o quanto é recente todo este processo no país e quanto há para se desenvolver dentro destas estratégias de marcas compartilhadas. O Vale dos Vinhedos serve como exemplo e modelo de IG para o país e referência para o setor vitivinicultor brasileiro (BRUCH; VIEIRA; BARBOSA, 2014).

O número de indicações geográficas brasileiras tem crescido consideravelmente nos últimos anos, subindo de 4 indicações de procedência em 2008 para 40 em 2016, conforme o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Indicações Geográficas ao longo do tempo – de 2008 a 2016

	Ano					
	2008	2009	2011	2014	2015	2016
Quantidade de Indicação de Procedência	4	6	12	33	35	40
Quantidade de Denominação de Origem	0	0	2	8	9	9

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do INPI.

Isto mostra que em vários setores da economia brasileira há a formação de associações de produtores que buscam junto ao INPI o registro para o reconhecimento de seus produtos, visando reforço da marca individual para maior divulgação do produto tanto no mercado interno quanto externo.

As vantagens de se ter uma IG registrada está no fato de que isto agrega valor ao produto, permitindo o alcance de um diferencial competitivo para o território frente aos concorrentes; possibilita a organização produtiva e a promoção do turismo da região e favorece o desenvolvimento das zonas rurais (SEBRAE; INPI, 2014d).

Para o setor vitivinicultor as datas dos registros das IGs podem ser visualizadas no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Datas dos registros das IGs do setor vitivinicultor brasileiro

Data do registro	IG	Entidade coletiva representante
19/11/2002	Vale dos Vinhedos (IP)	APROVALE
13/07/2010	Pinto Bandeira (IP)	ASPROVINHO
14/02/2012	Vale da Uva Goethe (IP)	PROGOETHE
25/09/2012	Vale dos Vinhedos (DO)	APROVALE
11/12/2012	Altos Montes (IP)	APROMONTES
01/10/2013	Monte Belo (IP)	APROBELO
14/07/2015	Farroupilha (IP)	AFAVIN

Adaptado de Bruch, Vieira e Barbosa (2014); INPI (2015)

Nota-se que o primeiro registro de IP ocorreu em 2002 e que os outros registros são recentes, datando de 2010 em diante. Os registros estão sob a concessão das seguintes associações representativas da coletividade: APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos), ASPROVINHO (Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira), PROGOETHE (Associação dos produtores da uva e do vinho Goethe da região de Urussanga), APROMONTES (Associação dos Produtores de Vinhos dos Altos Montes), APROBELO (Associação dos Vitivinicultores de Monte Belo do Sul) e AFAVIN (Associação Farroupilhense de Produtores de Vinhos, Espumantes, Sucos e Derivados).

As Indicações Geográficas são divididas em dois tipos – as Indicações de Procedência (IP) e as Denominações de Origem (DO), explicadas a seguir. A DO exige relação com a região demarcada, enquanto a IP está mais ligada à reputação atribuída a uma região.

2.1.2.1.1 Indicação de Procedência

A Indicação de Procedência valoriza a tradição produtiva e o reconhecimento público de que o produto de uma determinada região possui uma qualidade diferenciada. É caracterizada por ser área conhecida pela produção, extração ou fabricação de determinado produto. Para a IP são analisadas a reputação e a notoriedade do produto. Apresenta-se ao INPI um dossiê com aspectos históricos que garantam a notoriedade e reputação da região. Para a composição deste documento pode-se incluir música, livros e outros aspectos que façam lembrar a importância histórica do produto ou região. Na IP parte da matéria-prima pode ser produzida em outro lugar fora da delimitação geográfica (o que não é aceito no caso de DO). Por

exemplo, a região de Paraty possui reservas ambientais, o que reduz a área para produção de cana-de-açúcar. Assim, parte da cana-de-açúcar é produzida em Paraty e outra parte é adquirida de outras regiões, porém a produção da cachaça (que é o produto registrado como IP) é realizada em Paraty. Entretanto, incentiva-se que a produção da matéria-prima seja local ou em regiões próximas para fomentar a cadeia produtiva e o desenvolvimento local (SEBRAE; INPI, 2011; JUNGER, 2014; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014; SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2014 (informação verbal)).

O trabalho de Silva e Peralta (2011) mostra a indicação de procedência das panelas de barro de Goiabeiras (ES) que foram assim registradas pela técnica única e original, proveniente dos indígenas, para a produção destas panelas. Os produtores de Goiabeiras se organizaram em uma associação e requereram a indicação de procedência, porém não há ainda uma marca coletiva estabelecida e registrada o que seria uma oportunidade de diferencial competitivo para a região. Para tanto, Goiabeiras poderia se juntar aos produtores de panelas de outra associação (Capixaba) e assim desenvolverem uma marca coletiva das panelas de barro da região.

Os dados de 2016 apresentam 40 Indicações de Procedência no Brasil, as quais são apresentadas no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Indicações de Procedência Brasileiras

Produto/Serviço	Nome geográfico	UF	Ano de registro
Vinho tinto, branco e espumante	Vale dos Vinhedos	RS	2002
Vinho tinto, branco e espumante	Pinto Bandeira	RS	2010
Vinho de uva Goethe	Vale da Uva Goethe	SC	2012
Vinhos e espumantes	Altos Montes	RS	2012
Vinhos	Monte Belo	RS	2013
Café	Cerrado Mineiro	MG	2005
Café	Serra da Mantiqueira de Minas Gerais	MG	2011
Café verde em grão e industrializado torrado em grão e ou moído	Norte Pioneiro do Paraná	PR	2012
Café	Alta Mogiana	SP	2013
Carne	Pampa Gaúcho da Campanha Meridional	RS	2006
Aguardente tipo cachaça e aguardente composta azulada	Paraty	RJ	2007
Aguardente tipo cachaça	Salinas	MG	2012

Continua

Quadro 4 - Indicações de Procedência Brasileiras

Aguardente de Cana do tipo Cachaça	Abaíra	BA	2014
Couro Acabado	Vale dos Sinos	RS	2009
Uvas de mesa e manga	Vale do Submédio do São Francisco	PE/BA	2009
Artesanato em Capim Dourado	Jalapão do estado do Tocantins	TO	2011
Doces finos tradicionais e de confeitaria	Pelotas	RS	2011
Panelas de barro	Goiabeiras	ES	2011
Queijo	Serro	MG	2011
Queijo	Canastra	MG	2012
Peças artesanais em estanho	São João Del Rei	MG	2012
Calçados	Franca	SP	2012
Opalas preciosas e joias artesanais de Pedro II	Pedro II	PI	2012
Mármore	Cachoeiro de Itapemerim	ES	2012
Cacau em Amêndoas	Linhares	ES	2012
Têxteis em algodão colorido	Paraíba	PB	2012
Renda de agulha em Iacê	Divina Pastora	SE	2012
Renda Renascença	Cariri Paraibano	PB	2013
Serviços de tecnologia da informação	Porto Digital	PE	2012
Biscoitos	São Tiago	MG	2013
Melão	Mossoró	RN	2013
Cajuína	Piauí	PI	2014
Peixes Ornamentais	Rio Negro	AM	2014
Mel	Pantanal	MT/MS	2015
Vinho fino Moscatel	Farroupilha	RS	2015
Linguiça	Maracaju	MS	2015
Açafrão	Mara Rosa	GO	2016
Bordado Filé	Região das Lagoas Mandaú-Manguaba	AL	2016
Goiaba	Carlópolis	PR	2016
Café Verde e Café Torrado e Moido	Região de Pinhal	SP	2016

Fonte: Adaptado de INPI (2016).

Conclusão

A Figura 2 mostra o mapa brasileiro com as Indicações de Procedência. Constam 30 IPs das 40 já registradas, pois os últimos dez registros (Aguardente Abaíra, Cajuína, Peixes Ornamentais, Mel, Vinho Moscatel, Linguiça, Açafrão, Bordado Filé, Goiaba, Café) não foram inclusos no Catálogo de Indicações Geográficas 2014 por terem sido aprovados após a elaboração do catálogo.

Figura 2 - Mapa Brasileiro das Indicações de Procedência

Fonte: Adaptado de SEBRAE; INPI, 2014a

Nota-se que há uma busca dos diversos setores da economia pelo registro de procedência junto ao INPI, o que aponta para a busca de diferenciais competitivos por meio da utilização do selo no produto. Desta maneira, antes havia o registro apenas do Queijo do Serro e agora tem-se também o Queijo da Canastra; a cachaça de Paraty agora compete com a de Salinas e a de Abaíra que também possuem registro e assim por diante. No caso de artesanato como as rendas e as peças de capim dourado, segundo Niederle (2011) o que é protegido não é o produto final elaborado, mas a madeira, barro, capim etc. utilizados como matéria-prima.

Os setores de café e vinho foram os pioneiros na solicitação de IP e são os que possuem maior número de IP/setor. Para o mercado de café, nota-se que há cinco indicações de procedência, a saber: Cerrado Mineiro, Serra da Mantiqueira, Norte pioneiro do Paraná, Alta Mogiana e Região do Pinhal (CCCMG (2014); AMSC (2014); ACENPP (2014); SEBRAE; INPI, 2011; INPI, 2014; SEBRAE, INPI, 2014b; COOPINHAL, 2016).

Para os vinhos, há seis indicações de procedência: Vale dos Vinhedos, Pinto Bandeira, Vale da Uva Goethe, Altos Montes, Monte Belo e Farroupilha (SEBRAE; INPI, 2011; INPI, 2014; SEBRAE, INPI, 2014c, INPI, 2015). E, ainda, duas IGs encontram-se em desenvolvimento com o apoio da EMBRAPA Uva e Vinho, a saber: Campanha e Vale do Submédio do São Francisco (EMBRAPA, 2014). A Figura 3, a seguir, ilustra o mapa do vinho brasileiro em relação a IGs. No mapa, Farroupilha aparece como IG em desenvolvimento, porém pós

construção deste mapa ocorreu a sua aprovação em julho de 2015, passando a ser uma IG reconhecida.

Figura 3- IGs Brasileiras de Vinho Finos – IG reconhecida e em desenvolvimento

Fonte: EMBRAPA (2014)

Ressalta-se que o projeto PROGOETHE já tem a IP reconhecida, porém não aparece na Figura 3 porque a mesma só apresenta vinhos finos e Goethe são vinhos de mesa. Baseia-se na produção de uvas híbridas e vinhos de mesa associado a referências identitárias (cultura italiana) e patrimoniais (arquitetura, paisagem, gastronomia colonial e italiana) para a construção do enoturismo e da IG. Em termos de concorrência, a atribuição de uma IG para os vinhos Goethe não deve ocasionar uma mudança significativa na estrutura do mercado. Goethe é o único dentre as IGs de vinho que é vinho de mesa e não vinhos finos. (NIEDERLE, 2011).

As figuras 4 e 5, a seguir, mostram as logomarcas destes registros para o setor de café e vinho, respectivamente.

Figura 4 - Logomarcas Indicação de Procedência do setor de Café

Fonte: Adaptado de INPI, 2014

Figura 5 - Logomarcas Indicação de Procedência do setor de Vinhos

Fonte: Adaptado de INPI, 2015

2.1.2.1.2 Denominação de Origem (D.O)

Na Denominação de Origem (D.O) as características do meio geográfico agregam um diferencial ao produto. As qualidades sofrem influência exclusiva ou essencial por causa das características daquele lugar, incluídos fatores naturais e humanos como clima, solo e o saber-fazer. Em suma, as peculiaridades daquela região devem afetar o resultado final do produto, de forma identificável e mensurável. Um alimento ou produto agrícola reconhecido como denominação de origem deve, obrigatoriamente, ser produzido, elaborado, processado ou industrializado no seu território de origem o que não é necessariamente regra quando se trata da indicação de procedência (BARBOSA; PERALTA; FERNANDES, 2013; SEBRAE, INPI, 2014; INPI, 2014; JUNGER, 2014; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014;).

Todo o processo tem que ser feito dentro da região delimitada pelo IBGE como região de DO. Assim, o produto incorpora atributos do território e do saber-fazer e não pode ser reproduzido em outro território. Se, por exemplo, é a uva produzida naquele determinado solo que faz a diferença no vinho, sendo DO, a uva para a produção do vinho registrado deve ser produzida integralmente na área territorial demarcada, não podendo utilizar uvas produzidas em outros lugares. (SEBRAE, INPI, 2014; INPI, 2014; JUNGER, 2014).

Desta maneira, se o produto estiver fortemente relacionado a um lugar transmitirá uma ideia de confiabilidade, qualidade, segurança e reputação, por meio das certezas provenientes do território de origem. Isso significa que as empresas precisam redesenhar suas estratégias de posicionamento, principalmente as do ramo agroalimentar, nas quais a ligação entre o produto e o território é mais forte e onde os consumidores precisam encontrar maneiras para se certificar da qualidade do produto como no caso das Denominações de Origem (RUBINI; MOTTA; DI TOMMASO, 2013).

As nove Denominações de Origem existentes no Brasil são apresentadas no Quadro 5 a seguir. Nota-se que, em sua maioria, são registros obtidos recentemente. (LAGES; LAGARES; BRAGA, 2005; SEBRAE; INPI, 2011; INPI, 2015; SEBRAE, INPI, 2014a).

Quadro 5 - Denominações de Origem Brasileiras

Produto/Serviço	Nome geográfico	UF	Ano de registro
Arroz	Litoral Norte Gaúcho	RS	2010
Camarões	Costa Negra	CE	2011
Própolis e extrato de própolis vermelha	Manguezais de Alagoas	AL	2012
Gnaisse	Pedra Carijó	RJ	2012
Gnaisse	Pedra Madeira	RJ	2012
Gnaisse	Pedra Cinza	RJ	2012
Vinho tinto, branco e espumante	Vale dos Vinhedos	RS	2012
Café verde em grão e café industrializado torrado em grão ou moído	Cerrado Mineiro	MG	2013
Mel de abelha	Ortigueira	PR	2015

Fonte: Adaptado de INPI, 2016.

A Figura 6 mostra o mapa brasileiro das Denominações de Origem. Constam as 8 apresentadas no Catálogo de Indicações Geográficas 2014. O mel de Ortigueira não aparece porque foi aprovado após a elaboração do catálogo.

Figura 6 - Mapa Brasileiro das Denominações de Origem

Fonte: Adaptado de SEBRAE, INPI, 2014a

Nota-se que os dois setores pioneiros (café e vinhos) possuem registro tanto de indicação de procedência (6 registros para vinhos e 5 para café) como denominação de origem (1 registro para vinhos e 1 registro para café). Vale destacar que o Vale dos Vinhedos foi o primeiro a receber a indicação de procedência em 2002 seguido pelo Café do Cerrado em 2005, sendo que atualmente além da indicação de procedência as duas regiões possuem a denominação de origem obtida em 2012 e 2013 respectivamente. A Figura 7 mostra as logomarcas destas duas denominações de origem.

Figura 7 - Logomarcas Denominação de Origem Setor Café e Vinhos

Fonte: Adaptado de INPI, 2014

Desta forma, as Indicações Geográficas sob a forma de Indicação de Procedência e/ou Denominação de Origem representam um importante instrumento, pois fornecem informações relevantes sobre a origem de um produto agroalimentar, reduzindo o grau de assimetria das informações entre produtores e consumidores (RUBINI; MOTTA; DI TOMMASO, 2013).

2.1.2.2 Marca Coletiva

Outra maneira de se estabelecer marcas compartilhadas são as marcas coletivas que, para Barbosa e Regalado (2013), pode ser uma interessante alternativa de diferenciação e permitir que pequenos produtores alcancem mercados que não conseguiriam alcançar isoladamente. A marca coletiva, na verdade, indica a origem do produtor ou prestador do serviço e pode ser depositada para diversos produtos ou serviços em um único processo, isto é, a entidade coletiva de onde este se origina e não necessariamente se relaciona com a origem territorial como nas indicações geográficas, mas sim em procedimentos e características de um produto.

As Marcas Coletivas, conforme a Lei de Propriedade Industrial, são usadas para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade. É um símbolo visual usado para proteger a atividade econômica de um grupo de produtores de uma determinada região. A marca coletiva é registrada em nome de uma entidade coletiva como associação, cooperativa ou sindicato e não pode ser feita em nome de pessoa física. Quem utiliza a marca podem ser pessoas físicas ou jurídicas desde que vinculados como associados, cooperados ou sindicalizados (SEBRAE; INPI, 2014d; BARBOSA, PERALTA, FERANDES, 2013).

A valorização do produto através da informação contida na marca coletiva baseia-se na relação de confiança entre produtor-consumidor, o que confere ao detentor da marca uma vantagem competitiva. Esta vantagem, no caso da marca coletiva, é ainda incrementada ao considerarmos que os custos e os riscos da implementação de uma marca própria no mercado são divididos pela coletividade. Os primeiros dez anos de vigência da marca deverão ser mais do que suficientes para saber se os esforços coletivos realmente valeram a pena em termos de desenvolvimento do negócio e do próprio local de origem do produto ou serviço (BARBOSA; REGALADO, 2013).

É necessário que os produtores se organizem em associações para requerer o registro da marca coletiva junto ao INPI. O detalhamento de documentação para uma indicação geográfica é consideravelmente maior do que o necessário a uma marca coletiva, mas a marca coletiva deve ser renovada a cada dez anos tal qual a marca individual, enquanto a indicação geográfica não precisa de renovação (SILVA; PERALTA, 2011; BARBOSA; REGALADO, 2013; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014).

A marca coletiva apresenta menos custos que o pedido de IG e não tem a necessidade da delimitação geográfica estudada e concedida pelo IBGE o que economiza tempo e esforços. A documentação requerida também é mais prática que no caso de IG e o registro da marca não tem necessariamente que ter o nome geográfico como ocorre nas IGs. Como marca coletiva temos, por exemplo, a AMORANGO que é uma marca coletiva de produtores de morangos e a AFLORALTA que é uma marca coletiva de produtores de flores de corte como rosas, gérberas e crisântemos, ambas da região de Nova Friburgo no Rio de Janeiro (SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2014 (informação verbal); INPI, 2014).

A marca coletiva pode ainda auxiliar a coletividade, ajudando as pequenas empresas em um processo que individualmente seria oneroso, a promover seu posicionamento no mercado permitindo que pequenos produtores alcancem mercados onde, isoladamente, não conseguiriam e protegê-la frente a possíveis concorrências desleais. A marca coletiva pode ser usada para indicar qualidade, tradição, respeito e algumas normas que os membros associados deverão cumprir. Divide os gastos de divulgação, facilita a entrada em novos mercados, estimula a organização de grupos produtores locais, valoriza a cultura local e ganha confiança junto ao consumidor (SILVA; PERALTA, 2011; BARBOSA, 2011; REGALADO et al, 2013; BARBOSA;REGALADO,2013;SEBRAE;INPI,2014d; BARBOSA;REGALADO;CÂMARA, 2014).

No trabalho de Barbosa (2011) foi realizado um levantamento dos pedidos de marcas coletivas submetidos ao INPI entre maio de 1997 e maio de 2009. Entre 1997 e 2000 os pedidos ficaram na faixa de 50, de 2001 a 2005 este número decaiu para 32, a partir de então houve um aumento progressivo de requisições, chegando ao expressivo número de 226 em 2008. O desconhecimento das regras de solicitação de registro de marca coletiva é um dos motivos da baixa taxa de pedidos e registros e da alta taxa de arquivamentos encontrada. Existe pouca divulgação do que é a marca coletiva e de que forma esta deve ser requerida e utilizada, sendo que os pedidos de marca coletiva representam apenas 3% do volume de pedidos para marcas individuais.

O estudo de Regalado et al (2012) complementa a ideia, apontando que cerca de 65% dos processos submetidos ao INPI até abril de 2012 foram arquivados, para marcas coletivas, por falta do regulamento de utilização, que é obrigatório, e a falta do requerente ser a pessoa jurídica que represente a coletividade (associação) (REGALADO et al, 2012).

Como, por exemplo, o caso da Bee Brazil que é uma marca setorial da APEX, porém não obteve o registro de marca coletiva no INPI por não entregar o regulamento de utilização. O regulamento é uma ferramenta de gestão da marca e também para os próprios produtores que, com as regras de uso, podem manter a qualidade exigida pelo mercado. (REGALADO et al 2012; REGALADO et al., 2015).

O regulamento de uso deve ser entregue no ato do depósito ou até sessenta dias após este, junto ao INPI, onde devem constar as condições e proibições de uso da marca coletiva. Deve conter a descrição da pessoa jurídica requerente, condições de desistência do registro, os requisitos necessários para se afiliar à associação, as condições de uso da marca e sanções no caso de uso inapropriado da marca (BARBOSA; PERALTA; FERNANDES, 2013). Não se apresenta aqui um quadro com o detalhamento destas marcas coletivas por não haver uma listagem pública das marcas coletivas registradas pelo INPI.

O nome da marca coletiva pode ser o nome geográfico da região onde se encontra como ocorre, por exemplo, com o café da Serra da Mantiqueira, que possui indicação geográfica Serra da Mantiqueira e um pedido de 2013, em análise, para a marca coletiva Mantiqueira de Minas. Porém, provavelmente este pedido esbarrará na questão de que não se pode pedir um registro de marca coletiva ou individual com mesmo nome e para o mesmo produto sendo que já exista uma IG registrada tal como este caso da Serra da Mantiqueira. Da mesma forma, um membro da entidade titular da marca coletiva, quando possuir uma marca própria/individual, pode usá-la em conjunto com a marca coletiva, sendo uma forma de diferenciar-se dos demais produtores dentro da coletividade, determinando ainda mais sua origem (BARBOSA; REGALADO, 2013; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014).

As marcas coletivas Vinhos do Brasil, Wines of Brasil, CPEG (Consórcio dos Produtores de Espumante de Garibaldi) e ACAVITIS, sob titularidade da Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude foram aprovadas dentro da classe 33 (bebidas alcoólicas, exceto cerveja), em que se encontra os vinhos, O Wines of Brasil é uma marca coletiva e setorial conjuntamente. Esta mesma requisição por especialidades vem acontecendo no mercado do café. Assim como ocorre no setor de vinhos, existem no setor de café diversos nichos específicos de mercado, já existindo o pedido em análise no INPI para a marca coletiva Mantiqueira de Minas, representando os produtores do café da Serra da Mantiqueira

(BARBOSA, REGALADO, 2013; INPI, 2014; ACAVITIS, 2014; CPEG, 2014, APROCAM, 2014; BRUCH, VIEIRA, BARBOSA, 2014).

Na Figura 8 a seguir apresentam-se as logomarcas de marcas coletivas do setor de vinhos. Ressalta-se que não existem, até o momento, marcas coletivas registradas para o setor de café.

Figura 8 - Logomarcas Marcas Coletivas Setor Vinhos

Fonte: Adaptado de ACAVITIS, 2014; CPEG, 2014; WINESOFBRASIL, 2014; VINHOSDOBASIL, 2015; VALEDOSVINHEDOS, 2015

A marca coletiva Vinhos do Brasil e Wines of Brasil é gerido e está sob a concessão do IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho -, sendo a entidade coletiva que detém estas marcas. Wines of Brasil possui quatro registros, que pode ser usado nos EUA, União Européia, China e Hong Kong. Tanto Wines of Brasil quanto Vinhos do Brasil são marcas coletivas e, ainda, marca setorial pelo projeto de exportação da APEX. É importante além do registro da marca junto ao INPI, que a mesma chegue ao mercado e tenha as suas características difundidas entre os consumidores para bem cumprir seu propósito. (BRUCH; VIEIRA, BARBOSA, 2014; REGALADO et al, 2015).

O CPEG representa os produtores de espumantes de Garibaldi (RS) que optaram por uma marca coletiva e não IG porque a uva utilizada na produção dos espumantes não é produzida, em sua totalidade, no município vindo de outras cidades vizinhas, o que dificultaria o alcance de uma IG. Neste caso, os produtores utilizaram a estratégia de marca coletiva para o desenvolvimento da qualidade da bebida local, movimentando diversas frentes de trabalho

como o setor hoteleiro e turístico, auxiliando o desenvolvimento da economia local e regional (BRUCH; VIEIRA; BARBOSA, 2014; BARBOSA, REGALADO, 2015).

A convite do Comité *Champagne* – Bureau, Garibaldi foi convidada a participar da VITEff – The Sparkling Wine Technology Exhibition, em Épernay, na França, sendo que os franceses propuseram avançar para projetos de parceria entre CPEG e a região da *Champagne* na França que é uma denominação de origem controlada (DOC). A parceria envolve trabalhar de forma conjunta pelo aumento do consumo dos espumantes e *champagnes* no Brasil e no mundo, bem como pela valorização dos bons produtos, pelo respeito e qualificação dos produtores e pela promoção dos destinos enoturísticos (TURISMOGARIBLADI, 2015).

Assim sendo, inicialmente o município de Garibaldi tinha a intenção de solicitar uma IG, porém, apesar de ser o maior e mais reputado produtor de espumantes do Brasil, não possui uma produção considerável de uvas viníferas. A maior parte da matéria-prima utilizada para a elaboração dos espumantes é proveniente de outros municípios adjacentes. Assim, os pesquisadores da EMBRAPA consideraram inadequado levar o projeto adiante, pois o fato das uvas processadas serem provenientes de outra região constituiria um empecilho intransponível para identificar a relação entre o espumante produzido e seu *terroir* – características conjuntas de uma região delimitada como solo, clima, altitude, a história, o produtor vinhateiro –, de modo que não faria sentido trabalhar na construção de uma IG. (NIEDERLE, 2011).

Diante da impossibilidade de ser uma IG, a alternativa encontrada pelos produtores de um grupo de nove pequenas e médias vinícolas foi à criação de uma marca coletiva denominada CPEG - Consórcio de Produtores de Espumantes de Garibaldi. Neste caso, ao invés de um Regulamento de Uso, trabalha-se com um Regulamento de Avaliação da Conformidade (RAC), o qual, similarmente, estabelece um conjunto de normas e procedimentos para o uso da marca. Em novembro de 2010 foi comercializado o primeiro lote de produtos elaborados pelos integrantes do consórcio (NIEDERLE, 2011; BARBOSA, REGALADO, 2015).

Fato semelhante ocorreu no caso da ACAVITIS – Vinhos finos de Altitude de Santa Catarina, pois a origem geográfica da matéria-prima localiza-se, fisicamente em três polos produtores diferentes e sem tradição em vitivinicultura (São Joaquim, Caçador e Campos Novos) geograficamente distantes e com características naturais distintas (solo, clima, topografia etc.)

o que não atenderia os pré-requisitos do INPI para o alcance de uma IG. Assim, os produtores encontraram na Marca Coletiva a alternativa para sua atividade econômica. O projeto para criação da Marca Coletiva ACAVITIS obteve, junto ao INPI, o registro em 2009 (PROTAS, 2012).

A ACAVITIS tem por objetivo defender os interesses dos produtores de uvas e vinhos finos de altitude de Santa Catarina, dar subsídios às políticas públicas, viabilizar a qualificação e certificação dos produtos dos seus associados e conquistar novos mercados para o vinho de altitude catarinense. A produção de uvas para elaboração de vinhos finos de altitude está em vinhedos localizados entre 900 a 1400 metros de altitude, contando com 300 hectares nas três regiões produtoras (ACAVITIS, 2014).

A marca coletiva Vinhateiros do Vale tem o pedido de registro tramitando junto ao INPI. O depósito da documentação foi feito em 2014. Ao ser aprovada, estará sob a concessão da APROVALE, sendo formada por oito vinícolas: Don Laurindo, Larentis, Torcello, Casa Valduga, Aurora, Dom Cândido, Miolo e Cavas do Vale. A marca se diferencia pelo preço acessível e o rótulo que pretende mostrar a história da imigração italiana e a identidade do Vale dos Vinhedos, pioneiro em enoturismo e qualidade em vinhos finos e espumantes. Além de expressar a cultura da região trará no rótulo o desenho representativo da vinícola produtora, informações sobre a sua história, assinatura do enólogo e selo que marca a cruzada dos imigrantes italianos. Primeiramente a comercialização será na própria região da Serra Gaúcha, especialmente no varejo das vinícolas, restaurantes e lojas especializadas (VALEDOSVINHEDOS, 2015; INFORMATIVO APROVALE, 2014).

2.1.2.3 Marca Setorial

A temática de marcas setoriais no Brasil é recente (a partir dos anos 2000). Apesar das iniciativas com a marca Cafés do Brasil terem ocorrido na década de 70, apenas nos últimos 10 anos as marcas setoriais realmente ganharam força com o apoio e fomento da APEX.

Desta maneira, o trabalho de Capellaro e Giraldi (2015) mostra que os processos de desenvolvimentos de marcas setoriais ainda estão em fase de implantação e que a marca têm sido utilizada para alavancar exportações. As iniciativas dos setores ainda são pouco mensuráveis (em relação a êxito ou fracasso da marca) e por serem recentes não foi possível

avaliar ganhos para os setores, apesar dos entrevistados nesta pesquisa relatarem mudança na imagem do setor no exterior.

Em consonância, o estudo de Ringer et al. (2013) mostra o desenvolvimento da marca setorial brasileira do setor de tecnologia denominada Brasil IT+, sendo que a marca está alinhada com o que é descrito na literatura sobre marcas, sendo adaptável a cada tipo de público-alvo e com controle de qualidade para exportação dos produtos das empresas que estão sob esta marca setorial.

Atualmente a APEX trabalha com 8 setores da economia, a saber: Alimentação, Agronegócios, Casa e Construção, Economia Criativa, Máquinas e Equipamentos, Moda, Tecnologia e Saúde. Dentro de cada setor existe projetos setoriais específicos para cada tipo de produto ou serviço oferecido, totalizando 65 projetos nestes 8 setores de atuação. Estes dados podem ser visualizados detalhadamente no Anexo B. A APEX trabalha com o conceito de projeto setorial a fim de promover a indústria brasileira no mercado internacional (APEX, 2015).

Como pode ser visto, há uma diversidade de projetos e frentes de trabalho desenvolvidos pela APEX, promovendo a indústria brasileira e aprimorando os contatos internacionais e a visibilidade da marca-país e das marcas setoriais no mundo. Nota-se uma gama de países que são alvo de trabalho para estas exportações.

Para todos os projetos desenvolvidos existe uma entidade parceira, geralmente uma Associação que reúne estes produtores e torna possível o desenrolar das atividades para exportação. Isto está de acordo com a definição de marcas compartilhadas de Tregear e Gorton (2009) e está presente nas marcas setoriais como também, visto anteriormente, nas IGs e nas marcas coletivas.

Segundo Moreira (2007) entre as atividades utilizadas para divulgar a marca setorial “Cafés do Brasil” estão à degustação e a participação em feiras de negócios. A Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) foi criada em 1973 com o objetivo de ter uma coordenação centralizada que representasse os produtores nacionais de café.

A Associação Brasileira dos Cafés Especiais ou BSCA (Brazilian Specialty Coffee Association) foi criada em 1991 para organizar o segmento de cafés *premium* e oferecer ao

mercado gourmet os melhores grãos da marca “Cafés do Brasil”. Os cafés do Cerrado Mineiro se caracterizam pelo equilíbrio entre corpo e acidez; norte de Minas e Bahia concentram-se a produção de cafés aromáticos e sul de Minas e Alta Mogiana, em São Paulo, cafés com uma doçura única. Para o setor de café os países-alvo para exportação são Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul, Reino Unido e Austrália (BSCA, 2014; APEX, 2015).

Em relação à marca setorial para vinhos, foi criada em 2002 a marca Wines of Brasil, a qual é mantida pelo IBRAVIN e pela APEX. A marca setorial está disponível para todas as vinícolas brasileiras e tem por missão promover a qualidade dos vinhos brasileiros no mercado internacional. Para isso, trabalha-se junto ao produtor ajudando-os a colocarem seus produtos no mercado internacional por meio de feiras enológicas e o contato direto com agentes do trade e formadores de opinião. Os países-alvo para o projeto de exportação são: Estados Unidos, China, Hong Kong, Holanda, Reino Unido e Alemanha (IBRAVIN, 2014; APEX, 2014; WINES OF BRASIL, 2014; APEX, 2015).

2.1.2.4 Marcas Compartilhadas – Resumo Geral

Para exemplificar as marcas compartilhadas no setor vitivinicultor a Figura 9 a seguir mostra o setor e os diversos atores que o compõe como associações de produtores, entidades governamentais e educacionais.

A Serra Gaúcha (RS) é responsável por mais de 80% da produção nacional de vinhos. A produção começou com a chegada dos imigrantes italianos e, em uma segunda fase, tem-se a chegada das multinacionais na década de 70, resultando na disseminação das variedades de uvas européias e modernização da produção local e o esquema produtivo é apresentado na Figura 9 . (FENSTERSEIFER, 2007).

Figura 9 - Sistema Agroindustrial Vitivinícola

Fonte: Niederle (2011)

Apesar de ser o décimo quinto produtor mundial de vinhos, até recentemente o Brasil detinha uma posição praticamente desconhecida no mercado global. No entanto, o processo de reestruturação setorial atualmente em curso revela alguns sinais de que o país poderá estabelecer-se como um ator importante na exportação de determinados produtos (com destaque para os vinhos e espumantes), seja em virtude do potencial de crescimento da demanda interna, o que tem instigado a movimentação de investidores dos países onde o consumo apresenta-se em queda em direção a novas regiões produtoras (NIEDERLE, 2011).

Não se pode registrar uma IG e uma Marca Coletiva com o mesmo nome. Por isto temos a IG Vale dos Vinhedos e a Marca Coletiva Vinhateiros do Vale. Em relação à Marca Coletiva e Marca Setorial não tem problema ter o mesmo nome porque a marca setorial não é necessariamente registrada, mas sim um projeto de exportação da APEX. Assim, pode-se ter

Wines of Brazil que é uma Marca Coletiva registrada e, ao mesmo tempo, é uma Marca Setorial.

É importante destacar que uma mesma empresa pode possuir a sua marca individual e ainda ter indicação geográfica, marca coletiva e/ou marca setorial. Outras poderão ter uma ou outra destas opções. Assim, por exemplo, uma garrafa de vinho pode ter o sinal da IG, remetendo à região produtora; a marca coletiva, indicando a qual coletividade o vinho pertence e a marca individual da vinícola produtora e ainda fazer parte da marca setorial Wines of Brasil/Vinhos do Brasil.

O Quadro 6, a seguir, mostra um resumo dos conceitos apresentados, entendendo-se que as marcas compartilhadas podem ser representadas por indicação geográfica (indicação de procedência ou denominação de origem), marcas coletivas e marcas setoriais. São apresentados exemplos destes conceitos aplicados a dois setores: café e vinho.

Quadro 6 - Resumo Marcas Compartilhadas

Marcas Compartilhadas		
	Café	Vinho
<p>Indicação Geográfica: pode ser indicação de procedência ou denominação de origem com registro no INPI.</p> <p>É obtida por meio do reconhecimento de um território e/ou do saber-fazer de um determinado produto.</p> <p>A IP necessita da comprovação da reputação e da notoriedade enquanto a DO é mais demorada e necessita da comprovação da influência do meio ambiente.</p> <p>Necessitam do estudo e delimitação geográfica concedida pelo IBGE.</p> <p>Necessitam de um conselho regulador.</p> <p>Não precisa ser renovada.</p> <p>Caráter coletivo vinculado ao espaço geográfico</p> <p>Só pode ser constituída por um nome geográfico e/ou representação da localidade como Vale dos Vinhedos, Serra da Mantiqueira.</p> <p>A gestão é feita pela entidade representativa legitimada.</p>	<p>Indicação de Procedência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Café do Cerrado (IP e DO) – região plana com colheita mecanizada composta por 55 municípios e 4500 propriedades rurais, sendo 3500 produtores e 155 mil hectares plantados (SEBRAE, INPI, 2011). O café do Cerrado Mineiro tem conseguido entrar no circuito de cafés especiais alcançando preços entre 2 a 5% superiores àqueles praticados nas bolsas de valores internacionais (NIEDERLE, 2009). - Café da Serra da Mantiqueira (IP) – região montanhosa e a colheita é não mecanizada composta por 22 municípios, 8000 produtores rurais e 50 mil hectares de cafezais (SEBRAE, INPI, 2011). - Alta Mogiana (IP) - Norte Pioneiro do Paraná (IP) 	<p>Indicação de Procedência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vale dos Vinhedos (IP e DO) – vinhos e espumantes - Pinto Bandeira (IP) – vinho tinto, branco e espumantes -Altos Montes (IP) - Monte Belo do Sul (IP) - Progoethe (IP) – vinhos Goethe - Farroupilha (IP) – vinhos moscatéis <p>A área de produção vitivinícola no Brasil é de 83,7 mil hectares. São mais de 1,1 mil vinícolas, sendo a maioria pequenas propriedades com média de 2 hectares por família.</p> <p>A produção vitícola da Serra Gaúcha é representada por aproximadamente 12 mil pequenas propriedades rurais que cultivam 31 mil hectares com cerca de 600 produtores que industrializam 350 milhões de litros anualmente (NIEDERLE, 2009; NIEDERLE, VITROLLES, 2010)</p>

Continua

Quadro 6 - Resumo Marcas Compartilhadas

<p>Marca Coletiva: marcas registradas no INPI voltadas tanto para o mercado interno quanto para o mercado externo. A marca precisa ser construída, não advém de um reconhecimento como no caso da IG.</p> <p>O titular deve ser uma pessoa jurídica representativa da coletividade.</p> <p>Não necessita de um conselho regulador.</p> <p>Necessita de um regulamento de uso que estabeleça as condições de utilização da marca.</p> <p>O pedido deve ser renovado a cada dez anos.</p> <p>Processo mais rápido e com menos custo que IG.</p> <p>A gestão é feita pela entidade titular representativa da coletividade.</p>		<p>WINES OF BRASIL</p> <p>VINHOS DO BRASIL</p> <p>CPEG – consórcio de produtores de espumante de Garibaldi</p> <p>ACAVITIS – associação catarinense dos produtores de vinhos finos de altitude</p> <p>VINHATEIROS DO VALE</p>
<p>Marca setorial: projetos setoriais desenvolvidos e apoiados pela APEX com o intuito de promover os produtos/sserviços no mercado externo por meio de feiras de negócios e outras promoções. Estas marcas não são necessariamente registradas no INPI.</p> <p>Estes projetos são geridos por uma entidade parceira ou associação que represente a coletividade.</p>	<p>Brazilian Specialty and Sustainable Coffees - Cafés do Brasil</p>	<p>Wines of Brasil</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em (BARBOSA;PERALTA;FERNANDES, 2013;SEBRAE, INPI, 2014b; SEBRAE, INPI, 2014c; VALEDOSVINHEDOS, 2015; VINHOSDOBRASIL, 2015; WINESOFBRASIL, 2015)

Conclusão

No trabalho de Iversen e Hem (2008) foi desenvolvido um framework teórico sobre associações de proveniência e marca guarda-chuva de lugares. Mostra-se que a capacidade de associações de proveniência de produtos ou serviços de um lugar, como as associações apresentadas neste tema marcas compartilhadas, pode ter mais força do que outros tipos de associações de marca. Entretanto, o trabalho destes autores é teórico e necessita de testes empíricos para a comprovação do framework desenvolvido e a relação das associações de proveniência dentro do conceito de marca guarda-chuva.

As marcas compartilhadas – Indicação Geográfica, Marcas Coletivas e Marca Setorial – têm potencial para serem fonte de Vantagem Competitiva, tema que será tratado no tópico a seguir.

2.2 Vantagem Competitiva Sustentável

Os recursos internos podem ser desenvolvidos pela organização como conhecimento, cultura organizacional e marca, por exemplo. Desta maneira, as marcas compartilhadas podem ser consideradas recursos intangíveis a serem desenvolvidos internamente por um setor como no caso das IGs, marca coletiva e marca setorial.

O valor que os consumidores percebem e a experiência de interação entre o consumidor e o que a empresa oferece pode mostrar motivos que fazem o consumidor continuar realizando negócios e se fidelizando a determinada marca. Assim as marcas trazem importantes sinais de qualidade e potencial para serem barreiras contra os competidores, sendo fonte de VCS. (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001).

Para Baker e Ballington (2002), no momento em que a competição fica próxima de ter um concorrente substituto perfeito, em termos de preço e qualidade, os consumidores passam a olhar outros atributos que os auxiliem na escolha entre marcas de diversos países. Quando esta análise é realizada, o julgamento da qualidade baseado no país de origem pode influenciar as decisões de preço da empresa. Assim, pode afetar também a obtenção de vantagens ou desvantagens competitivas em certos países (AGRAWAL; KAMAKURA, 1999).

Para uma determinada empresa garantir uma posição estratégica vencedora, ela precisará desenvolver um conjunto de recursos e habilidades que não possam ser negociados, imitados ou substituídos, pois estas seriam as únicas possibilidades existentes aos seus concorrentes (WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; VON KROGH; ROOS, 1995).

Dessa forma, a vantagem competitiva resulta da implantação da estratégia traçada pela empresa, sendo que a mesma não é implementada simultaneamente pelos concorrentes atuais e potenciais (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993, VON KROGH; ROOS,

1995). Essa vantagem competitiva torna-se sustentável quando a transferência e utilização dos recursos dentro da empresa são de difícil acesso ou replicação pelos concorrentes (PORTER, 1996, HOFFMAN, 2000, TEECE, 2000, IAMIN, 2007).

Salienta-se que dentro dos estudos de VCS há dois modelos a seguir: a visão *outside in* ou “de fora para dentro” de Porter, na qual a análise é direcionada para a relação entre a empresa e sua indústria e a busca por uma posição vantajosa nessa indústria. Para esta corrente, a escolha da estratégia competitiva tem duas questões centrais: (1) a análise da atratividade da indústria, ou seja, a sua rentabilidade a longo prazo; e (2) a posição competitiva da empresa dentro de sua indústria. A primeira questão é discutida pelo modelo das cinco forças competitivas (clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e produtos substitutos) e a segunda pelas estratégias genéricas (liderança em custo total, diferenciação e enfoque) (ITO; GIMENEZ, 2011).

A outra vertente da visão *inside out* ou “de dentro para fora” aponta uma abordagem baseada em recursos com os pressupostos básicos: (1) a heterogeneidade dos recursos entre firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria; e (2) a mobilidade imperfeita desses recursos (BARNEY, 1991).

Assim, a RBV traz para o centro da discussão a obtenção e/ou desenvolvimento de recursos para a geração da vantagem competitiva. Enquanto na Visão Porteriana são consideradas a homogeneidade e a mobilidade perfeita de recursos, na RBV os pressupostos são exatamente opostos, ou seja, heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos (ITO;GIMENEZ, 2011).

Desta forma, para esta tese opta-se por trabalhar a perspectiva da RBV em detrimento a visão de Porter, entendendo que os recursos internos como as marcas compartilhadas podem ser mecanismos e potencial fonte de VCS. Neste tópico serão apresentados os conceitos mais evidentes na literatura conforme a Figura 10 a seguir, o tema macro estratégia que é delimitado ao tema vantagem competitiva, focalizado em vantagem competitiva sustentável e, especificamente, na Resource-based view (RBV).

Figura 10 - Resumo do Referencial Teórico sobre VCS

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2.1 Resource based view - RBV

A origem das proposições e do arcabouço teórico para a RBV pode ser observada nas ideias de David Ricardo (1817), através da discussão das rendas ricardianas, e de Schumpeter (1934) com sua contribuição sobre a visão do papel do empreendedor criativo nos ciclos de crescimento econômico. A referência principal da base teórica é atribuída a Edith Penrose (1959), considerada a base mais sólida para a proposta devido à aproximação da ideia central da RBV, quando ela se dedica aos aspectos internos da firma e ao uso dos recursos (CARVALHO; PREVOT; MACHADO, 2012).

A discussão conceitual sobre *Resource-based view* iniciou-se em artigos e debates nos anos 80 com os trabalhos de Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Von Krogh e Roos (1995), considerando a RBV como a real fonte de manutenção da vantagem competitiva. Os trabalhos destes autores partem de uma visão “*inside out*” ou “de dentro para fora”, compreendendo que os recursos internos à organização podem conduzir a uma condição de vantagem competitiva.

Recursos são entendidos como tendo uma face externa e objetiva e também uma face intersubjetiva e simbólica, decorrente do fato de que recursos e competências são também parte da realidade socialmente construída. O recurso é algo que a empresa possui e que inclui ativos físicos e financeiros, as habilidades dos empregados e o processo organizacional, os quais são internos e podem ser desenvolvidos ao longo do tempo, podendo gerar efeitos sobre

a marca, a imagem e a visibilidade da empresa (CRUBELLATE; PASCUCCHI; GRAVE, 2008, HART; DOWELL, 2011).

Na *Resource-based view*, a empresa ganha e sustenta vantagem competitiva, desenvolvendo recursos e capacidades valiosos, os quais são intercambiáveis e referem-se aos ativos tangíveis e intangíveis que a empresa utiliza para desenvolver suas estratégias (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004).

A lógica da *Resource-based view* ganhou evidência no campo da estratégia a partir do trabalho de Wernerfelt (1984) com a noção de que a empresa é formada por um conjunto de recursos e que os recursos produzem estratégias eficazes para o mercado de atuação.

Na sequência o trabalho de Barney (1986) trouxe a contribuição da emergência do corpo teórico para o início da RBV e introduziu a posição dos recursos heterogêneos. Neste trabalho, Barney (1986) discute que só há dois caminhos para a empresa alcançar retornos acima da média do mercado: desenvolver uma informação superior sobre o valor dos recursos ou sorte. Porém, o fator sorte não pode ser administrado, assim o caminho seria a aquisição de informação superior para alcançar retornos superiores (MARITAN, PETERAF, 2011).

Assim, os conceitos centrais da RBV assumem que a empresa, juntamente com o seu setor de atuação, são heterogêneos em relação aos recursos estratégicos que controlam, e que os recursos não são perfeitamente móveis por entre as empresas. Assim sendo, a heterogeneidade é a condição mais básica, sendo *sine qua non* para a vantagem competitiva e de fundamental importância para a gestão estratégica (PETERAF, 1993).

Para tanto, a sustentabilidade da vantagem competitiva é vista como a construção de barreiras contra a imitação de habilidades e recursos únicos e a imobilidade dos recursos previne que outras firmas adquiram ou imitem facilmente os recursos, dificultando e tornando únicos os recursos no mercado, estabelecendo uma ou mais bases amplas e invulneráveis (PENROSE, 1979, BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993, VON KROGH; ROOS, 1995, HOFFMAN; 2000, WAN et al, 2011).

Os recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa possui ou acessa para implementar estratégias. Desta maneira, é mais difícil os concorrentes imitarem recursos

intangíveis e mesmo se conseguir uma imitação poderá criar lucro, mas não necessariamente valor. A heterogeneidade dos recursos implica no fato de que empresas com os melhores recursos podem, não necessariamente, criar o maior valor e obter o melhor desempenho frente a concorrência (BARNEY, 1991, MAHONEY, 1995, MOLLOY et al, 2011).

Assim, para descobrir recursos e capacidades, os gestores devem examinar internamente à empresa, voltando para os recursos que sejam valiosos, raros e possuam alto custo de imitação, explorando-os para obter vantagem competitiva sustentável para a organização (BARNEY, 1995).

A partir dos princípios da heterogeneidade e imobilidade dos recursos, base para a RBV, Barney (1991) cria o framework VRIS (valioso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível). A primeira versão dentro da RBV foi o framework VRIS ou, para alguns autores, VRIN (Valioso, Raro, Imperfeitamente imitável e Não substituível). As siglas representam a mesma ideia e diferem na forma de explicitar a terminologia com o S no VRIS e com o N no VRIN, representando, em ambas, o atributo imperfeitamente substituível (SHAFEEY; TROTT, 2014).

Assim que seja valioso (explore as oportunidades e/ou neutralize as ameaças ambientais), avaliando se os recursos e capacidades continuam adicionando valor à empresa, apesar das mudanças no ambiente competitivo; raro em relação à concorrência atual e potencial, pois se os recursos não forem raros um grande número de empresas poderão implementar a estratégia em questão; imperfeitamente imitável, não possuindo equivalentes substitutos, sendo a duplicação quando uma empresa constrói os mesmos tipos de recursos que a empresa precursora, imitando-a e a substituição ocorre quando alguns recursos são substituídos por outros.

O modelo VRIS/VRIN é revisto por Barney (1995) e se torna o framework VRIO (valioso, raro, imperfeitamente imitável/substituível, organização), no qual se junta o atributo imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível na letra I do framework, resumindo-os na questão da dificuldade de imitação e acrescenta o item organização, que discute se a empresa está organizada para explorar seus recursos e capacidades. A letra “O” foi acrescentada para representar a organização como um fator de ajuste para o framework. (BARNEY, 1995; BARNEY; WRIGHT, 1998; SHAFEEY, TROTT, 2014)

Assim, o framework VRIO implicitamente fornece a caracterização de capacidade para o recurso, pois recursos são os insumos utilizados no processo produtivo e as capacidades estão ligadas com a habilidade da equipe ou da organização em desempenhar as atividades. As pesquisas mostram que não somente os recursos e capacidades estratégicas são capazes de levar à vantagem competitiva e se sustentar, por si só, isoladamente. O processo organizacional como as ações dos gestores na forma de estruturar os recursos e geri-los no mercado de atuação provê a quarta condição necessária para a obtenção de VCS, formando assim o VRIO (BARNEY, 1991, BARNEY; HERSTELY, 2006; GRANT, 1991, ITO; GIMENEZ, 2011; SIRMON et al, 2011; SHAFEEY;TROTT, 2014).

De acordo com Barney (2001a) *Resource-based view* pode ser vista de diferentes modos, dependendo do contexto empírico em que será aplicada. Para estudos de recursos específicos da empresa para alcançar vantagem competitiva sustentável a lógica será utilizar o trabalho de Barney (1991) associado aos trabalhos de Dierickx e Cool (1989) e Peteraf (1993) entre outros. Desta maneira, o que marca a teoria *Resource-based* não são as diferenças na sua aplicação, mas sim os critérios compartilhados e que estas diferenças permanecem ao longo do tempo e auxiliem na explicação de como as empresas conseguem um desempenho superior a de seus concorrentes (BARNEY, 2001a).

Peteraf e Barney (2003) acrescentam que a vantagem competitiva é obtida quando se cria um valor econômico maior que o valor marginal em relação aos competidores do mercado. Desta maneira, o desempenho da empresa, no modelo VRIO pode gerar desde desvantagem competitiva até vantagem competitiva sustentável para a empresa conforme a Figura 11 a seguir.

Figura 11- VRIO Framework

O recurso é...					
Valoroso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Suportado pela organização?	Implicações competitivas	Performance
não	...	...		Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
sim	não	...		Competitividade paritária	Normal
sim	sim	não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
sim	sim	sim		Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Fonte: Barney e Wright (1998), p.37

Desta forma, Barney (1995) conclui que a vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela avaliação das oportunidades e ameaças ambientais, pois depende do entendimento completo das forças e fraquezas internas à organização, culminando em recursos e capacidades únicos que a empresa desenvolve e traz para o ambiente competitivo.

2.2.2 A RBV atualmente

Conforme explicado anteriormente, o trabalho seminal de Barney (1991) lançou as bases da RBV com a proposição do framework VRIS e posteriormente VRIO (BARNEY, 1991,1995). Em 2001, dez anos após o trabalho seminal, Priem e Butler (2001) teceram algumas críticas sobre a RBV. Eles argumentam que não se conhece, por exemplo, como os recursos geram rentabilidade sustentável, sendo heterogêneos e que o conceito da RBV é tautológico, ou seja, trabalha para relembrar conceitos anteriores que são encontrados em sua estrutura; o valor fundamental é exógeno à RBV como uma perspectiva para a pesquisa em estratégia e definições de recursos são mais difíceis de estabelecer o contexto e prescrever suas fronteiras.

Em contrapartida, Barney (2001b) discorda da maioria das críticas feitas por Priem e Butler (2001) sobre o seu artigo de 1991. Em relação à crítica de que a teoria RBV é tautológica, Barney (2001b) salienta que o desafio teórico apresentado por Priem e Butler (2001) não deve ser o de que o artigo seja tautológico, mas sim a questão ‘Alguns aspectos da teoria *resource-based* é parametrizada em hipóteses testáveis?’

Desta forma, os atributos necessários para a RBV podem ser assim discutidos de acordo com o framework VRIO:

- Valoroso: os pesquisadores começam a adicionar valor aos recursos a partir de ferramentas teóricas que especificam as condições de mercado sobre diferentes recursos;
- Raro: este quesito é parametrizado em 1991, apesar desta parametrização não ser completa, pois não havia naquela época um rigor suficiente para especificar o número de empresas que competem para possuir um recurso específico, sendo que a competição perfeita baseada em recursos não existe. Priem e Butler (2001) prestaram, na opinião de Barney (2001b), um importante serviço ao lembrar-se da necessidade de parametrização do conceito de raridade. Quanto à crítica feita por Priem e Butler (2001) ao conceito de raridade indicando-o como tautológico, Barney (2001b), argumenta que esta afirmação é incorreta;
- Imitabilidade: as razões pela qual a empresa possui recursos valiosos e raros e se tornam de alto custo para serem imitadas é uma questão muito importante destacada no artigo de 1991. A crítica de que este argumento é tautológico é infundada (BARNEY, 2001b)
- Organização: a empresa está organizada para explorar seus recursos e capacidades? Trabalha-se a temática da gestão dos recursos para que se possa alcançar a VCS (Barney, 1991, 1995).

Priem e Butler (2001) destacam ainda a necessidade dos pesquisadores da RBV responder as seguintes questões: Como os recursos são obtidos? Como e em qual contexto os recursos contribuem para a vantagem competitiva? Como pode ser feita a interação/comparação com outros recursos? Como os recursos e capacidades são acumulados e depreciados? Como os valores relativos a estes recursos podem afetar as mudanças de mercado? Estas questões propõem uma reflexão para o roteiro de pesquisa desta tese a ser aplicado junto aos produtores dos setores de café e vinho.

Barney (2001b) concorda que Priem e Butler (2001) observaram corretamente que muitos dos atributos de recursos que sustentam a vantagem estratégica não são condescendentes com a manipulação gerencial. Entretanto, Barney (2001b) ressalta que o fato de alguns tipos de

recursos serem mais sustentáveis que outros não implica que a lógica *resource-based* não possua implicações gerenciais, tais como: visualizar desvantagens; prover uma teoria para o *benchmarking*; avaliar os recursos que a empresa possui e explorá-los para gerar vantagem competitiva sustentável.

Barney (2001b) contra-argumenta as críticas de Priem e Butler (2001), mostrando que diferentes recursos geram um valor semelhante para a empresa e, não necessariamente, vantagem competitiva; isto sugere que não é o valor e a raridade do recurso que gera vantagem competitiva, mas o valor relativo dos diferentes recursos como as marcas compartilhadas, por exemplo. Assim, Barney (2001b) afirma que a crítica apresentada por Priem e Butler (2001) é infundada e argumenta que um modelo completo de vantagem estratégica requer a integração dos modelos do ambiente competitivo junto com os modelos de recursos da empresa.

Para finalizar, Barney (2001b) concorda com Priem e Butler (2001) quanto ao fato da pesquisa dinâmica ser particularmente importante nos estudos de vantagem estratégica e *Resource-based view*. Acredita que o equilíbrio para o entendimento da vantagem competitiva sustentável no artigo de 1991 é muito poderoso, pois este artigo auxiliou a reintrodução dos atributos da empresa na pesquisa de gestão estratégica após o período em que o trabalho focava exclusivamente nos determinantes do desempenho e do ambiente externo da empresa.

A pesquisa em RBV foi se aprimorando ao longo dos anos, consolidando um mapa que orientou a condução dos trabalhos desde Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989) e Barney (1986, 1991, 1995) e, na sequência, Amit e Shoemaker (1993), Grant (1991) e Peteraf (1993) que coletivamente trouxeram a base para o desenvolvimento dos estudos da área. (MARITAN, PETERAF, 2011).

Atualmente, os estudos em RBV encontram-se mais concisos e em processo de amadurecimento, o que leva alguns autores a substituírem o termo “perspectiva RBV” para RBT – Resource-based theory, conforme Barney, Ketchen e Wright (2011), Williams e Siegel (2011), Maritan e Peteraf (2011), Crook et. al (2008) e Molloy et. al (2011). Para esta tese, entretanto, será utilizado o termo RBV que é tradicionalmente conhecido.

Isto significa que a RBV, vinte anos após o artigo seminal de Barney (1991), confirma que a mesma já pode ser considerada uma teoria e descarta os argumentos apresentados por Priem e Butler (2001), em que os autores afirmavam que a RBV não possuía potencial para atingir o *status* de teoria no futuro.

Crook et al. (2008) visualizaram um apoio robusto de pesquisa em relação à RBV. A meta análise realizada a partir de 125 trabalhos sobre RBV com base empírica de mais de 29.000 organizações contribui para a afirmação de que a RBV pode ser considerada não somente uma visão, mas uma teoria (RBT). O artigo aponta para o fato de que o desempenho das organizações é reforçado na medida em que as mesmas possuem recursos estratégicos.

Como explicitado por Newbert (2007) e Barney, Ketchen, Wright (2011), a RBV foi integrada com ideias da economia organizacional, da nova economia institucional e da organização industrial e passou a contribuir para outros campos de conhecimento, como recursos humanos, *marketing* e negócios internacionais. Assim, a interface entre VCS e RBV pode ser mais explorada em estudos que tragam a interconexão das áreas, de modo a trazer comprovações científicas da validade do trabalho conjunto destes constructos, gerando vantagem competitiva para as organizações, justificando o estudo dos temas marcas compartilhadas e RBV neste trabalho. Esta interação mostra a utilização de recursos intangíveis como as marcas compartilhadas desenvolvidas internamente pelas firmas dentro da proposta RBV, podendo levar ao alcance de VCS.

A Extend Resource-based theory (ERBT) foi desenvolvida explorando a vantagem competitiva em um contexto mais amplo, assumindo que os recursos estratégicos ultrapassam as fronteiras da firma, destacando alguns tipos de relacionamentos inter-firmas. Na RBV os recursos precisam ser valorosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis. Para a corrente da ERBT deve-se observar também as redes e alianças com outras firmas, explorando as interações entre os atores da cadeia de suprimento e compreendendo que os resultados de colaboração podem fazer com que o sistema realize de forma plena o seu potencial. Esta vertente da ERBT é recente e interage com a literatura sobre cadeia de suprimento, principalmente em relação ao nível de sinergia entre os atores do processo como a evolução da relação vendedor-comprador, os retornos estratégicos da colaboração e o valor econômico do poder de mercado. A ERBT assume que os recursos estratégicos nas fronteiras das firmas podem ser acessados (LEWIS et al., 2010)

2.2.3 Aquisição (*buying*) e acumulação de recursos (*building*)

Em geral, todas as firmas de determinado setor tem um acesso similar a informação sobre o ambiente competitivo, porém nem todas tem um acesso igual no controle dos processos de informação internos à organização, ou seja, quem administrar melhor a aquisição e acumulação dos recursos internos poderá obter VCS em relação à concorrência (MARITAN, PETERAF, 2011).

Em Barney (1986) é trabalhado a aquisição de recursos à luz do framework SFM *Strategic Factor Markets* ou Fator Estratégico de Mercado que descreve como as firmas obtém recursos para alcance de vantagem competitiva. O autor apresenta o SFM como o lugar onde as empresas compram e vendem recursos necessários para a implantação de suas estratégias e os preços pagos por estes recursos determinam a obtenção de retornos acima da média.

Logo após a publicação de Barney (1986), o artigo original de Dierickx e Cool (1989) apresenta uma crítica em relação ao SFM. Nesse artigo, destaca-se que a lógica de Barney aplica-se apenas aos recursos comercializáveis; sendo que há alguns recursos que são bens não comercializáveis e não se aplica o conceito do modelo SFM. Estes bens não comercializáveis são específicos de uma empresa e desenvolvidos internamente como confiança e reputação. Os autores apresentam a acumulação de ativos como resposta direta ao trabalho de Barney (1986) como um meio para a aquisição de recursos não comercializáveis, sendo uma alternativa ao quadro SFM de Barney.

Assim, no trabalho de Dierickx e Cool (1989) fica claro que as características que delineiam o processo de acumulação de recursos contribuem para a dificuldade em ser imitados e a sustentabilidade da vantagem competitiva, influenciando sobremaneira a literatura sobre RBV. As pesquisas sobre acumulação de recursos começaram da premissa de que os mercados para certos recursos são incompletos, conseqüentemente muitos recursos são produzidos/desenvolvidos internamente, como o desenvolvimento de uma marca, por exemplo (MARITAN; PETERAF, 2011).

Embora a análise apresentada por Barney (1986), e prorrogada por Dierickx e Cool (1989) centre-se na competição, na acumulação de recursos ou aquisição e discutem as condições do mercado em que as empresas podem ser capazes de extrair desempenho econômico

superiores, Costa, Cool, Dierickx (2013) apontam que a acumulação e a implantação de recursos únicos não necessariamente aumentam o lucro da empresa e a diferença entre o seu lucro e os lucros dos concorrentes. Além disso, alcançar uma vantagem competitiva sustentável não necessariamente leva a lucros superiores.

A conexão entre estes dois trabalhos (Barney, 1986 e Dierickx e Cool, 1989) passou despercebida pela literatura, sendo evidenciado no trabalho de Maritan e Peteraf (2011). As autoras propõem a junção dos dois trabalhos, considerando o SFM de Barney para a aquisição (*buying*) de recursos tangíveis ou comercializáveis e o modelo de acumulação de ativos de Dierickx e Cool como construção (*building*) de recursos intangíveis ou não comercializáveis.

A visualização dessas duas contribuições em conjunto é valiosa para demarcar um território promissor para pesquisas futuras, gerando novos *insights* para a criação de recursos heterogêneos. Assim, os recursos intangíveis, como as marcas compartilhadas, objeto de estudo desta tese, não deterioram com o uso, podendo-se gerir vários destes ao mesmo tempo e são impalpáveis, o que dificulta a troca e não se pode separar o recurso de quem o detém. Desta maneira, é mais difícil os concorrentes imitarem recursos intangíveis (MOLLOY et al, 2011).

Assim sendo, a empresa ou setor que adquirir recursos ou construí-los internamente poderá desenvolver recursos intangíveis únicos como as marcas compartilhadas (indicação geográfica, marca coletiva e/ou marca setorial) e que levem ao alcance de VCS. Este pensamento se alinha ao propósito desta tese que se propõe a estudar a construção de recursos internos ao setor por meio de indicação geográfica, marca coletiva e marca setorial. A proposta de Maritan e Peteraf (2011) pode ser visualizada na Figura 12 a seguir.

Figura 12 - Ponte entre Strategic Factor Market (SFM) e Acumulação de ativos

Fonte: Maritan e Peteraf (2011)

Dessa forma, o processo de pesquisa em estratégia é caracterizado por ação, dinamismo, tempo, desenvolvimento e resultados. Desta forma, Maritan e Peteraf (2011) entendem que este processo é deficiente nestas dimensões para a aquisição de recursos. O processo de acumulação de recursos é resultado das estratégias e decisões realizadas pelos gestores ao

longo do tempo. Estas são características do processo de acumulação de recursos que contribuem para o alcance da vantagem competitiva sustentável.

A gestão dos recursos inclui a estruturação do portfólio de recursos (aquisição, acumulação), agregação de recursos para a construção de capacidades (pioneirismo) e a alavancagem destes recursos no mercado de atuação para a criação de valor (SIRMON et al, 2011).

Em relação ao custo para a aquisição de um novo recurso e o valor para criar este recurso depende dos recursos já adquiridos ou construídos anteriormente pela empresa. Os recursos que a empresa já possui podem reduzir os custos para a aquisição de novos recursos porque já existe uma base de investimento e conhecimento desenvolvido que propicia um ganho em escala para a aquisição dos próximos recursos. Alguns pares de recursos não relacionados não interferem um no custo do outro, porém alguns recursos incrementam o custo para a aquisição de outros enquanto que há recursos que reduzem o custo para aquisição do segundo. Esta análise contribui para a RBV, mostrando um mecanismo alternativo para as firmas adicionarem aos seus estoques de recursos (WERNERFELT, 2011).

2.2.4 RBV e desempenho

Na pesquisa em estratégia, vantagem competitiva não pode ser mensurada apenas por uma variável, ou lucratividade superior, pois além dos resultados diretos em crescimento de mercado, há implicações no desempenho operacional assim como na perspectiva futura da empresa (BRITO; BRITO, 2011).

Para compreender este processo, as pesquisas devem buscar conceituar e esclarecer o objeto de estudo e a perspectiva de criação de valor abordada. Valor criado pode ser distribuído ao longo da cadeia e provocar retorno ao longo do tempo. Quando o objetivo da pesquisa é medir o desempenho como forma de avaliar a existência de vantagem competitiva, múltiplas dimensões do desempenho financeiro e suas tendências são necessárias, bem como a inclusão de variáveis moderadoras relevantes. Tais dimensões podem ser eficácia (desenvolvimento econômico, proteção ambiental, bem-estar social), operacional (conhecimento e aprendizagem, preferência dos clientes) e financeiro (lucratividade, participação de mercado, valor de mercado) (BRITO; BRITO, 2011).

O desempenho da empresa depende da importância que os gestores dão à compreensão do contexto da instituição como um todo e não apenas dos mercados que são críticos para a sobrevivência imediata da empresa. O conceito de investimento nos recursos mostra como os mercados devem ser explorados e equilibrados e a diferença de alocação de recursos nas estruturas emergentes dentro da empresa e como o capital é disponibilizado para novos recursos (ZUBAC, HUBBARD e JOHNSON, 2012)

Desta maneira, no trabalho de Tang e Liou (2010) a empresa considerada em posição de VC é aquela com melhor desempenho no período em termos de rentabilidade do patrimônio líquido (*Return on Equity – ROE*). A escolha do *ROE* para o modelo, e não do *ROA (Return on Assets)*, se deve ao fato de que o cálculo do *ROE* considera o benefício da alavancagem financeira.

A rentabilidade do patrimônio líquido é resultado da margem de lucro da empresa (resultado operacional), do nível de investimentos realizados (capital investido), das fontes de recursos empregadas (estrutura de capitais) e do respectivo custo destas fontes (custo financeiro). A conquista da eficiência operacional e da alavancagem da rentabilidade requer o emprego de recursos e capacidades, e o desempenho decorrente deste emprego pode ser capturado por indicadores financeiros (TANG e LIOU, 2010).

Em consonância, Garcia e Hexsel (2010) também utilizam como indicador de rentabilidade o retorno sobre o patrimônio líquido (*ROE – Return on equity*) e compreendem que uma empresa em expansão teria sua rentabilidade diminuída em função do volume de investimentos realizados durante o processo de crescimento.

Em contrapartida aos trabalhos que conectam o desempenho com medidas financeiras com o uso do ROA e do ROE, por exemplo, Molloy et al. (2011) desenvolveram uma teoria multidisciplinar para tornar recursos intangíveis, como as marcas,, em tangíveis que é denominada de MAP (*Multidisciplinary Assessment Process*) ou processo de avaliação multidisciplinar que busca integrar as potencialidades advindas da economia e da psicologia. A principal contribuição do MAP é transformar recursos intangíveis em medidas tangíveis, sendo que medir recursos intangíveis é um desafio.

Molloy et al. (2011) apresentam alguns passos para o MAP conforme pode ser visualizado na Figura 13.

Figura 13 - MAP – Processo de Avaliação Multidisciplinar

Fonte: Molloy et al (2011)

O primeiro passo é a definição dos constructos gerais e sobre intangíveis, em específico. O segundo passo é integrar o constructo no contexto da pesquisa em RBV. Nesta integração a medida do modelo é representada pelo acrônimo VALUE:

- (V) *Value creation* ou Criação de valor – articular a criação de valor com a estratégia da empresa, público-alvo, produtos e serviços e estrutura de custos;
- (A) *Appropriation* ou Apropriação do recurso – entender como os atores econômicos influenciam o valor criado pelos intangíveis;
- (L) *Life Cycle* ou Ciclo de vida – influenciado pelo sistema supra macro (econômico e social), macro (dentro da empresa) e micro (individual ou pequenos grupos);
- (U) *Use* ou Uso do recurso – como a empresa utiliza o recurso em combinação com outros recursos já existentes;
- (E) *Expectations* ou Expectativas – de que maneira se espera que o recurso contribua para a criação de valor.

O próximo passo é a mensuração por meio da seleção de indicadores voltados para intangíveis, porém o artigo não cita nem especifica quais seriam estes indicadores e se os mesmos poderiam ser aplicados no caso de marcas. Esta mensuração está embasada nas medidas de estratégia, a saber: validação, confiança e aplicabilidade. O quarto passo é a validação do argumento proposto no *Framework* teórico, sendo a validação multidisciplinar e utilizando indicadores adequados que representam o domínio do constructo.

O MAP traz a validação de um mecanismo de mensuração empírica para a RBV e provê uma plataforma única para comparação e contraste das conceituações e mensurações dos recursos intangíveis. O MAP facilita o avanço das pesquisas porque identifica resultados comuns, teorias remanescentes e lacunas empíricas, buscando trabalhar a questão de como transformar recursos intangíveis como a marca em medições tangíveis (MOLLOY et al, 2011). Entretanto, este modelo é apresentado no artigo de forma teórica e não detalha ou disponibiliza ao pesquisador uma ferramenta testada e validada que possa ser aplicada de forma prática em trabalhos posteriores. Nota-se que os autores apontam caminhos para a medição da VCS, mas ainda não apresentam escalas, tabelas ou um questionário para ser aplicado a partir da teoria MAP desenvolvida.

Geralmente, é difícil para contadores e economistas alocar valor para ativos intangíveis. Os recursos intangíveis incluem os direitos de propriedade intelectual como patentes, marca registrada, contratos e banco de dados. As marcas registradas dentro do framework estão classificadas como condição regulatória (legalmente constituídas) e independente das pessoas diferentemente das habilidades ou competências que incluem *know how* dos empregados e atributos coletivos como a cultura organizacional que são capacidades funcionais e dependente das pessoas (HALL, 1993).

O estudo de Lin et al. (2012), por exemplo, apresenta uma estrutura baseada no *framework* VRIO para avaliar as atividades internas da empresa. Essa abordagem é proposta para preencher a lacuna entre a visão baseada em recursos e sua aplicação, mas não é uma escala para avaliar, do ponto de vista de diferentes empresas, o valor de um ativo.

O trabalho de Brito e Brito (2012) mostra que medidas de lucratividade ou rentabilidade não são suficientes, pois capturam apenas uma parte do valor criado. Apesar disso, a grande maioria dos estudos em estratégia usa apenas medidas desse tipo, e muitas vezes apenas uma

(o retorno sobre ativos). É fundamental incluir também a dimensão crescimento, e há evidências de que certos recursos podem afetar diferentemente lucratividade e crescimento.

Pela análise da literatura citada em termos de desempenho e VCS e pelas dificuldades e prematuridade dos conceitos que ainda precisam de mais endosso, validação, testes empíricos, percebe-se a inadequação destes instrumentos para os objetivos desta tese. Como no trabalho de Castro (2009) e de Fernández (2008), nota-se a falta de instrumentos tradicionais que meçam a VCS.

Assim sendo, Fernández (2008) aponta que tentou-se adaptar o instrumento para o setor vitivinícola e salienta-se que o número de itens contidos foram escolhidos de maneira arbitrária, podendo ser ampliado ou reduzido, sendo que alguns podem ser suprimidos ou reagrupados e outros necessitam de maior precisão. Falta ainda ampliação da base empírica (foram utilizados apenas cinco casos) para validar o instrumento. Nota-se a dificuldade e a escassez de instrumentos validados e tradicionais no uso de pesquisas em RBV. Como apresentado nas limitações do trabalho de Fernandez (2008), o uso de entrevistas e de escalas adaptadas, porém não validadas, somada a apenas cinco casos, torna o trabalho de impacto questionável e não generalizável. O trabalho não apresenta relatos qualitativos das entrevistas e foca mais nos resultados obtidos com as escalas que como afirmado tem qualidade e resultados enfraquecidos por falta de maior corpus de pesquisa e validação empírica.

Para Homburg, Krohmer e Workman (1999) as medidas objetivas muitas vezes não são obtidas por indisponibilidade dos dados ao pesquisador e informações muito específicas que não permitem comparações com outros casos ou mesmo generalizações. Assim, o trabalho de Dess e Robinson (1984) aponta para o fato de que se não for possível ou conveniente encontrar medidas objetivas, o mesmo poderá utilizar medidas subjetivas que sejam consistentes com as propostas objetivas. E, Venkatraman e Ramanujam (1987) encontraram relação entre dados objetivos e a percepção dos gestores sobre desempenho e afirmam que o viés que pode haver é bem menor que os pesquisadores acreditam.

As medições apresentadas e as dificuldades e divergências mencionadas, para a adequada determinação tangível do desempenho por meio da VC, levam à definição de que o foco desta tese não é medir quantitativamente o desempenho. Para o cumprimento dos objetivos deste trabalho realizou-se entrevistas e toda a abordagem e análise será qualitativa. Tanto às

associações envolvidas quanto aos gestores das vinícolas foram direcionadas questões que abordaram a questão do desempenho percebido, de maneira qualitativa, como percepção de incremento de faturamento, aumento de vendas, melhoria da imagem, crescimento dos negócios internos e das exportações, ampliação da produção e do volume produzido.

2.3 Marcas Compartilhadas e Vantagem Competitiva Sustentável na RBV

Primeiramente, apresenta-se a discussão dos autores entre os conceitos de Estratégia e a aplicação da RBV, mostrando que a mesma é integrada, consideravelmente, se a empresa puder combinar tanto recursos específicos (ativos) com algum ou todos os atributos da RBV (valioso, raro, imperfeitamente imitável/substituível). Ativos referem-se aos atributos que uma organização pode adquirir, desenvolver e nutrir, alavancando os fins internos (organizacionais) e externos em termos de competitividade (BARNEY, 1991; MAHONEY, PANDIAN, 1992; SRIVASTAVA, SHERVANI, FAHEY, 1998).

De uma maneira geral, o conceito de marca corporativa surgiu na década de 1990 e pode ser aplicado a *holding* e suas subsidiárias em países, regiões e cidades. O conceito é diferente de marcas de produtos em termos do escopo de gestão, possui uma orientação voltada mais para os *stakeholders* que para o consumidor. A marca corporativa, por exemplo, é um recurso para o alcance de vantagem competitiva sustentável, sendo valioso, raro, imperfeitamente móvel e imperfeitamente substituível, pontos centrais dentro da perspectiva RBV (BALMER; GRAY, 2003)

Esta perspectiva reforça e mantém o valor oferecido ao cliente como ponto focal que leve a uma compreensão ampliada ligada aos recursos do VRIO valioso, raro, imperfeitamente imitável/substituível e organização. Para o fator raridade questiona-se: qual o valor é percebido e experienciado pelo consumidor? Como o valor percebido é experienciado em diferentes segmentos de mercado? Como a empresa pode aproveitar o know-how para chegar ao mercado mais rápido e desenvolver uma vantagem inédita? A raridade de recursos evolui, assim, em uma consideração da relação de ativos e o processo de superioridade e como isto é aproveitado (SRIVASTAVA;FAHEY;CHRISTENSEN, 2001).

Quanto a imitabilidade pergunta-se: De onde surgem os recursos substitutos ou equivalentes e como o consumidor compara e define qual dos produtos possui valor superior? A principal

implicação está no fato de identificar precisamente o valor entregue aos consumidores em termos de atributos, benefícios e atitudes que gerem vantagem competitiva sustentável (SRIVASTAVA;FAHEY;CHRISTENSEN, 2001).

A partir destas tendências e sua relação com a RBV, a teoria baseada em recursos com o *framework* VRIO é aplicável não somente às empresas individuais e às marcas individuais, ajudando-as a entender o nível de seus recursos internos que possam gerar vantagem competitiva sustentável, mas também pode ser utilizada para realizar a ligação entre vantagem competitiva da empresa e a reputação do país de origem. Desta forma, pode-se aplicar o *framework* VRIO para marca-país e seus conceitos correlatos, como marcas compartilhadas, analisando os atributos (valioso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível) baseados nos recursos internos de cada país, acessíveis às empresas/setores de atuação em cada nacionalidade (ZHANG; SU, 2009).

A revisão sistemática da literatura realizada por Castro, Giraldi e Galina (2014), buscando trabalhos acadêmicos que abordaram a temática marca país, imagem de país e país de origem conjuntamente com a abordagem de vantagem competitiva trazem apenas três, em que houve algum comentário específico sobre o assunto.

A revisão da literatura foi consultada, porém ressalta-se que há escassez de trabalhos mostrando as marcas compartilhadas no Brasil, por ser uma área de estudo recente e que ainda não está sendo estudada amplamente no meio acadêmico. Há poucos estudos, apresentados ao longo dos resultados, destacando as práticas de marcas compartilhadas no Brasil a partir das iniciativas e experiências que estão ocorrendo no mercado. O processo de implantação das marcas compartilhadas está em plena evolução nos setores do mercado brasileiro, mas ainda não se tem amplamente estudado e divulgado em meio acadêmico os resultados destas experiências até por serem iniciais e recentes.

Verifica-se, portanto, que há poucos trabalhos desenvolvidos sobre marcas compartilhadas e a integração deste recurso como fonte de vantagem competitiva sustentável na RBV, sendo este o delineamento principal desta tese. Não foram identificados trabalhos adicionais aos daqueles encontrados por Castro, Giraldi e Galina (2014), investigando se a marca-país/imagem de país/país de origem pode gerar vantagem competitiva, faltando um arcabouço

conciso que mostre a relação e a geração de vantagem competitiva a partir do desenvolvimento desses constructos.

Dos 26 artigos encontrados pelas autoras, em apenas três houve algum comentário mais específico sobre marca-país/imagem de país/país de origem em conjunto com vantagem competitiva sustentável, sendo que destes, somente dois abordam a perspectiva RBV. Sobre estes artigos, pode-se dizer:

- O estudo de Watchravesringkan et al. (2010) não aborda a RBV, porém examinou a Tailândia e investigou os fatores relevantes para que a vantagem competitiva seja sustentável no mercado global. Esse artigo apresenta um *insight* entre a vantagem competitiva e a indústria do vestuário do país, baseando-se no modelo de diamante proposto por Porter na obra “Vantagem Competitiva das Nações”. O trabalho é de abordagem qualitativa, no qual realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com executivos, órgãos governamentais e acadêmicos em três províncias da Tailândia. No roteiro havia perguntas como “Quais recursos são utilizados para a produção de seus produtos e de onde eles vêm?”; “O que você pensa ser o mais importante no comportamento do consumidor nos shoppings da Tailândia?”; “Quais são as forças competitivas da indústria tailandesa?”; “O que você pensa sobre competição local ou doméstica?”; “Quais são os maiores desafios competitivos?”. Como resultados principais, tem-se que os recursos naturais são fatores básicos para alcance de VC; assim como a demanda de consumidores por moda, a diversidade de produtos e a presença de agentes economicamente interdependentes. Este artigo concentra-se na visão *outside in* proposta por Porter, enxergando a competitividade a partir de uma visão do ambiente externo, diferentemente da proposta desta tese baseada na RBV e na utilização dos recursos internos para o alcance de VCS. A abordagem qualitativa e as perguntas do roteiro de pesquisa podem auxiliar na elaboração do roteiro deste trabalho pelo menos em relação às questões iniciais da entrevista.

- O artigo de Zhang e Su (2009) utiliza a teoria da RBV, aplicando o *framework* VRIO para a marca China e mostra a competitividade dos produtos chineses, tentando entender vantagem competitiva e reputação da marca país. O artigo enfatiza que o VRIO pode ser aplicado não somente em firmas individuais como também para compreender a vantagem competitiva e a reputação de um país. Neste ponto, o trabalho coaduna com o propósito desta tese ao utilizar o

framework VRIO para analisar marcas compartilhadas, porém o artigo é teórico e não utiliza ou apresenta nenhuma instrumentalização do VRIO.

- Wood et. al. (2011) analisaram a vantagem competitiva a partir dos recursos para a estratégia de internacionalização das empresas dos países: China, Índia, México e África do Sul. Concluiu-se que internacionalizar mais cedo e com uma estratégia bem definida traz legitimação para os novos empreendimentos, sendo um recurso competitivo interno, de acordo com a RBV. O enfoque do artigo é no tema internacionalização, com pouco desenvolvimento sobre o tema da VCS e nenhuma menção ao conceito Marca-País.

O trabalho de Cazurra e Un (2015) procura destacar a importância do V de valor no framework VRIS/VRIN, entendendo que este é determinado pelas percepções dos consumidores e o governo. Do framework, os autores destacam interações do país de origem com a RBV, sendo que o valor de um recurso muda ao longo do tempo. No caso do país de origem como um recurso, o país pode sair de ser uma fonte de desvantagem para se tornar uma fonte de vantagem como as percepções e estereótipos de indivíduos evoluem com novas informações.

A raridade é comum para um conjunto de empresas originárias de um mesmo país. Apesar deste nível relativamente baixo de raridade, o país de origem ainda pode fornecer uma vantagem ou desvantagem, sobre as empresas nacionais. Difícil de imitar quando o país de origem tem poucas barreiras à imitação, mas pode mudar a produção ou incorporá-las em um país diferente. E a questão de ser difícil de substituir pode ser compensado às desvantagens do país de produção com as vantagens onde o conceito do produto é criado ou desenvolvido (CAZURRA; UN, 2015).

Outros trabalhos pesquisados com temas correlatos sobre IG e VCS são aqui apresentados, como o de Sharp e Smith (2007) que mostra que os diferenciais competitivos da região de *Champagne* (França) são o território, com clima e subsolo únicos, a detenção do modo de preparo do espumante que é tradicionalmente produzido da mesma forma há 200 anos e a apelação de origem que determina legalmente a área de produção das uvas.

O alcance de VCS no caso da *Champagne* deve-se ao fato da suprema qualidade do produto reconhecida em todo o mundo com prática de preço *premium* e também pela boa impressão

do país de origem, o que contribui para a obtenção de patrocinadores de grande vulto em eventos como Grand Prix e exposições de arte. Outro fator é o modo único de produção que é reconhecido legalmente – só na França é produzido o original e único espumante *Champagne* (SHARP;SMITH, 2007).

Para Rubini, Motta e Di Tommaso (2013), o fator país de origem é uma ferramenta forte que reforça a marca corporativa, sendo que a vantagem competitiva advém do somatório das ações individuais de cada empresa acrescidas das ações conjuntas ligadas ao território de origem. Este estudo comparativo feito pelos autores mostra que o caso do vinho italiano Chianti pode trazer conhecimentos a ser aplicados no caso do chá chinês Guangdong, o qual os consumidores globais ainda não percebem as diferenças do país de origem. O vinho italiano já é reconhecido por sua qualidade e mundialmente pode praticar um preço *premium*. Para o chá, é necessário fortalecer as marcas individuais e criar estratégias para apresentar a diferenciação do chá produzido em Guangdong, transmitindo as características de excelência do produto, reforçadas pelo local de origem. Pelo estudo, nota-se que os consumidores mundiais ainda não percebem nitidamente os benefícios e os diferenciais competitivos do chá chinês (RUBINI; MOTTA; DI TOMMASO, 2013).

O trabalho de Fernández (2008) utilizou a RBV para identificar qual a função dos recursos no desempenho competitivo internacional de empresas do Vale do Rio Negro argentino, produtoras e exportadoras de vinhos finos. Foram estudadas cinco empresas com a aplicação de entrevistas semi estruturadas e questionários. Ao final dividiram-se as empresas em grupos de alto desempenho (se preocupam mais com recursos comerciais e de mercado) e baixo desempenho (ênfase em recursos tecnologia de produção, acesso a capital e insumos). Primeiramente, foram classificados os recursos de uma lista que continha 22 itens como tangíveis e 7 como intangíveis em uma escala de 5 pontos. Depois desta classificação, foram cruzados os 7 primeiros itens tangíveis e os 5 primeiros itens intangíveis (com maior pontuação), assim como com o VRIO (valeroso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível). Desse modo, foram identificadas as vinícolas de alto desempenho e as de baixo desempenho internacional. Visualizou-se influência da localização geográfica e dotação de recursos naturais, constituindo vantagens competitivas compartilhadas dentro do setor de vinhos.

No trabalho de Fensterseifer e Wilk (2005), a investigação baseou-se na realização de entrevistas estruturadas com executivos de 54 empresas produtoras de vinhos finos situadas no *cluster* da Serra Gaúcha. Este estudo buscou avaliar a aplicabilidade da abordagem RBV na análise de *clusters* industriais. Os resultados mostraram-se promissores, proporcionando uma nova perspectiva para o estudo da competitividade em *clusters*. Permanece como desafio a integração da abordagem RBV a um modelo de análise de políticas públicas voltadas para a competitividade regional e nacional.

Para Niederle (2011), o mercado vitivinícola emerge como exemplo paradigmático desta nova configuração, onde diferenciação e segmentação dos circuitos de comércio passaram a constituir os esteios fundamentais da criação de vantagens competitivas. Mais do que em qualquer outro setor agroalimentar, é na produção e consumo de vinhos que as indicações de origem assumiram uma importância capital. Atualmente, é simplesmente impossível compreender a dinâmica desta cadeia de valor sem considerar as questões que envolvem este instrumento de propriedade intelectual.

Em face do modo como os projetos operam, é cada vez mais notório que as IGs são reconhecidas e utilizadas como dispositivos que visam comunicar aos produtores e consumidores determinados princípios qualitativos. Os projetos de IG estão construindo conhecimentos, identificando *terroirs*, redefinindo práticas produtivas e catalisando a emergência de novas estruturas organizacionais e institucionais. Construir vantagens competitivas duráveis depende da capacidade dos atores econômicos encontrarem nichos específicos de mercado, o que é cada vez mais evidente pela segmentação das cadeias de *commodities* e pelo próprio apelo que as IGs vêm obtendo, por exemplo, entre produtores de café, arroz, carne e algodão (NIEDERLE, 2011).

Fensterseifer (2007) analisa a capacidade da indústria brasileira de vinho sustentar o desenvolvimento em um ambiente competitivo internacional. O artigo trabalha a questão da base do desenvolvimento de um *cluster* representar a possibilidade de atingir vantagem competitiva por meio da aglomeração das empresas. As evidências quantitativas baseiam-se em crescimento de *market share*, incremento significativo das exportações e aumento da quantidade dos países que importam os vinhos passando de seis para dezesseis países-clientes no período de três anos. Qualitativamente, tem-se a reestruturação do setor a partir da década de 90, orientação estratégica em crescimento, aumento da qualidade do produto, investimento

no plantio de uvas que são favoráveis ao solo e clima da região, formulação de um plano estratégico para o horizonte de 20 anos, criação de um consórcio de vinícolas exportadoras o que provê ao *cluster* o desenvolvimento de estratégias coletivas. Em se tratando de estratégias coletivas o trabalho de Fensterseifer (2007) concentra-se no estudo de *clusters* e a presente tese tem o enfoque nas marcas compartilhadas (indicação geográfica, marca coletiva e setorial) que são frutos das associações e aglomerações deste tipo de *cluster*.

Em outro trabalho, Fensterseifer e Rastoin (2013) analisam o potencial de contribuição dos recursos de um *cluster* para gerar vantagem competitiva para empresas locais do setor de vinho. No trabalho, foram identificados os benefícios que as empresas obtêm ao participar do *cluster* e foram classificados de acordo com a perspectiva RBV nas categorias: institucional, especialização, social, reputação e capital natural. Assim, um conjunto de recursos potencialmente estratégicos para o *cluster* de vinhos da Serra Gaúcha foi identificado e uma tipologia foi proposta.

O trabalho de Bronzeri e Bulgacov (2014) realizado com os produtores e processadores de café do Norte Pioneiro do Paraná mostra que predomina a estratégia de liderança em custo total baseado no modelo de Porter e posicionamento de penetração de mercado baseado na matriz de Ansoff, o que dificilmente gerará VCS a estes produtores, pois para menor custo vendem o café verde como *commodity* e continuam investindo na penetração dos mercados já existentes com os mesmos produtos. O artigo mostra que há potencial para utilização da estratégia de diferenciação segundo Porter e diversificação segundo Ansoff, desde que trabalhem a qualidade superior do grão e da bebida produzida nesta região, podendo alcançar melhores retornos em vendas por maior valor agregado e busca de introdução de novos mercados.

Outros trabalhos pesquisados mostram a integração da RBV com outras áreas/temáticas como o empreendedorismo e nova economia institucional, visualizando a possibilidade de desenvolvimento de pesquisas colaborativas e integradas entre áreas diversas. Empresas e mercados são diferentes porque as empresas estão em processos controláveis por seus gestores na alocação e combinação de recursos, enquanto os mercados não têm essa possibilidade (ZUBAC; HUBBARD; JOHNSON, 2012).

Para exemplificar a integração de outras áreas com a RBV, tem-se a NRBV (ou visão baseada em recursos naturais), que mostra que é possível a obtenção de VCS a partir do investimento em ações ligadas a questões ambientais, como prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável (HART; DOWELL, 2011).

A Responsabilidade Social Corporativa (CSR) é outro exemplo de integração entre essa teoria e RBV, que pode promover uma estrutura de valor estratégico para a empresa, advinda da melhora na reputação, preços *premium*, lealdade do consumidor e incrementos na receita e no desempenho financeiro (WILLIAMS; SIEGEL, 2011).

O trabalho de Campos Jr, Alexandre e Mól (2013) trata do tema imagem de destino e vantagem competitiva e foi realizado junto a 38 proprietários de imóveis em uma praia paradisíaca no Rio Grande do Norte, sendo todos os entrevistados de origem norueguesa, mostra que em termos de fatores internos do destino Rio Grande do Norte relativos à heterogeneidade e à imobilidade de recursos, o sol e o mar seriam os atrativos principais.

Entretanto, é questionável este resultado, uma vez que se a comparação for feita de forma recortada, visualizando Noruega (país frio) x Rio Grande do Norte (sol e mar), o destino teria sim uma vantagem competitiva por possuir estas riquezas naturais. Porém, sol e mar são recursos internos de toda a costa nordestina e de outros pontos do litoral brasileiro e, ao analisar desta maneira, estes atributos não seriam fonte de vantagem competitiva sustentável uma vez que os mesmos clientes noruegueses ou de outra nacionalidade poderiam adquirir seus imóveis em outras praias que também oferecem sol e mar. Assim, para o estado do Rio Grande do Norte alcançar vantagem competitiva sustentável deve-se desenvolver e/ou fortalecer outros recursos que sejam únicos e difíceis de serem copiados pela concorrência - outros destinos turísticos com sol e mar (CAMPOS JR; ALEXANDRE; MÓL, 2013).

Outro ponto de vista é a questão da marca corporativa, sendo que um portfólio de marcas não é simplesmente a acumulação de marcas, mas um processo cumulativo relacionado a fatores como tempo e experiência e a sua construção pode tornar fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa. Desta maneira, Chailan (2008) aponta alguns fatores importantes como: a seleção criteriosa e precisa da marca, o equilíbrio e balanceamento entre as marcas, a habilidade de adaptação da estrutura da empresa e a criação de uma estratégia geral alinhada aos objetivos da empresa.

A marca corporativa é rara porque resulta de uma história única e não só de elementos funcionais como qualidade, mas de elementos intangíveis, criando uma identidade rara e única para a corporação embasada em valores construídos solidamente. Cada corporação desenvolve seu conjunto de valores e sua cultura e não é possível que duas corporações sejam exatamente iguais devido à complexidade na trama destas relações (BALMER; GRAY, 2003).

Para o quesito valoroso, a marca corporativa se torna distinta e se diferencia na mente dos *stakeholders*, os valores centrais da empresa se tornam mais visíveis por meio do nível de qualidade e desempenho que se fixa na mente dos consumidores. É imperfeitamente imitável, sendo difícil a cópia ou imitação, pois o significado da marca geralmente é patenteado e seus direitos exclusivos são reservados ao proprietário da marca. Além disto, a razão essencial está no fato de que o fator intangível da marca torna muito difícil a sua cópia, porque envolve elementos únicos desenvolvidos por uma corporação ao longo do tempo com uma cultura organizacional peculiar e própria. Para evitar a substituição por algum concorrente, a corporação deve continuamente investir esforços, articulando as estratégias de investimento para proteger a marca de sua depreciação natural com investimentos em desempenho, inovação, design e estilo (BALMER; GRAY, 2003).

Assim sendo, de acordo com a RBV, a marca corporativa é fonte de VCS para a empresa cuja característica seja valoroso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível. Analogamente considera-se, nesta tese, que as marcas compartilhadas também sejam fonte de VCS. (BALMER; GRAY, 2003).

2.4 Considerações finais do Referencial Teórico

O Referencial Teórico apresentou os conceitos sobre imagem país, marca-país, marcas compartilhadas e vantagem competitiva sustentável. Nota-se a necessidade de analisar a interação dos constructos marcas compartilhadas e vantagem competitiva sustentável, buscando conhecimento e entendimento acerca de que as práticas e ações de marcas compartilhadas levam ao alcance de VCS na perspectiva RBV.

Por marcas compartilhadas entendem-se as Indicações Geográficas (Indicação de Procedência e Denominação de Origem), Marcas Coletivas e Marcas Setorial. A questão é se a utilização

de um destes tipos ou a combinação de alguns deles podem levar o setor ao alcance de VCS na RBV.

A partir do modelo VRIO de Barney (1991, 1995) e ao analisar a aplicabilidade deste modelo ao caso específico das marcas compartilhadas, nota-se a importância de realizar uma adaptação neste modelo original, passando a chamá-lo de VRIA. Assim, substitui-se o “O” de Organização pelo “A” de Associação, uma vez que para a existência legal das marcas compartilhadas e de acordo com a definição proposta por Tregear e Gorton (2009) é necessária a constituição de uma entidade coletiva que represente as empresas associadas e seja a detentora do registro de marca concedido pelo INPI, no caso das IGs e das Marcas Coletivas. Para as marcas setoriais, apesar de não haver exigência pelo registro das marcas, há o projeto setorial que também é gerido de forma coletiva, agregando as empresas do setor para as discussões e o trabalho principalmente de exportação sob o comando da APEX.

Com o intuito de sintetizar os conceitos apresentados na revisão da literatura e evidenciar as relações identificadas tem-se a Figura 14 a seguir.

Figura 14 - Mapa Conceitual - Marcas Compartilhadas como recurso interno para alcance de VCS

Fonte: Elaborado pela autora

O modelo *Building/Accumulation* de Maritan e Peteraf (2011) considera a construção do recurso interno (intangíveis ou não comercializáveis) como fonte de VCS. Deste conceito utiliza-se a Marca-País, focalizando em Marcas Compartilhadas como um recurso interno que pode ser construído pela empresa. As Marcas Compartilhadas abrangem a Indicação Geográfica, Marca Coletiva e Marca Setorial. Para este modelo conceitual a IG pode ser VRIA - Valoroso, Raro, Imperfeitamente imitável/substituível e Associação -, a Marca Coletiva pode ser VRIA e a Marca Setorial pode ser VRIA dentro da perspectiva adaptada do modelo VRIO de Barney (1991, 1995). Assim, compreende-se pela análise da literatura que os recursos internos intangíveis como às marcas compartilhadas podem ser fonte para o alcance de VCS na perspectiva RBV.

Desta maneira, em relação à contribuição teórica desta pesquisa, tem-se que, primeiramente, ela contribui para o avanço da pesquisa sobre Marcas Compartilhadas no Brasil, visto que ainda é um tema pouco estudado por ser de implantação recente no mercado. A falta de trabalhos e o pouco conhecimento sobre o assunto é destacada por diversos autores (BARBOSA, 2011; REGALADO et al, 2012; BRUCH, VIEIRA, BARBOSA, 2014; CASTRO, GIRALDI, 2015).

Em segundo lugar, este trabalho proporciona uma reflexão mais aprofundada sobre Marcas Compartilhadas ou *shared brands* conforme conceito de Tregear e Gorton (2009), que considera os tipos distintos como Marcas Compartilhadas como Indicação Geográfica, Marca Coletiva e Marca Setorial, o que difere das nomenclaturas das legislações no Brasil e em outros países como apontado por Barbosa, Peralta e Fernandes (2013).

Em terceiro lugar, esta tese reforça o conceito VRIO (BARNEY, 1991, 1995) e contribui com a adaptação deste modelo para o conceito VRIA, considerando a troca do O de Organização para o A de Associação, uma vez que para a ocorrência das Marcas Compartilhadas é necessária uma Associação que responda pela coletividade conforme Tregear e Gorton (2009).

Em quarto lugar, este estudo mostra a Marca Compartilhada como recurso interno a ser construído pela coletividade como proposto por Maritan e Peteraf (2011).

Finalmente, esta tese ajuda a preencher a lacuna teórica entre os temas Marcas Compartilhadas e Vantagem Competitiva Sustentável na RBV, a qual é apontada pela falta de estudos que conectem estes temas. Tal fato é evidenciado no trabalho de Maritan e Peteraf (2011) e Castro, Giraldi e Galina (2014).

Adicionalmente, a interação dos temas pode contribuir de forma prática, auxiliando o empresariado/produtores na utilização das ferramentas de marcas compartilhadas com o intuito de se diferenciarem estrategicamente da concorrência, alcançando VCS que sejam únicas e duradouras.

Ademais, contribuirá para que as associações do setor vitivinícola como APROVALE, ASPROVINHO, APROBELO, APROMONTES, AFAVIN, CPEG e AVIGA e os órgãos

governamentais como INPI, APEX, MAPA, SEBRAE e EMBRAPA UVA E VINHO possam aprimorar suas atividades de incentivo, fomento e apoio ao desenvolvimento empresarial brasileiro.

Destaca-se que tanto o empresariado quanto as associações e os órgãos governamentais ainda não dispõem de estudos sistemáticos e profundos sobre o tema, mesmo porque a implantação de tais estratégias de marca é recente no país e não se tem, até o presente momento, uma variedade de estudos que mostrem a efetividade destas ações e os rumos futuros para a prática empresarial voltada a marcas compartilhadas.

A partir da lacuna teórica e prática evidenciada, a seguir, é apresentado o Método da pesquisa utilizado para a realização do presente estudo.

3– Métodos

“Em muitos casos, a pessoa necessita do vinho. Ele fortalece o estômago fraco, refresca as forças cansadas, cura as feridas no corpo e na alma e assusta a tribulação e tristeza, afugenta o cansaço da alma, traz alegria e inflama o desejo de conversa entre amigos.”

Santo Agostinho

3.1 Tipo da Pesquisa, Método de Coleta de Dados e Definição do Setor a ser estudado

Este estudo foi de abordagem qualitativa que, para Bauer e Gaskell (2005), é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada com o objetivo de compreender detalhadamente crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos. Além disto, busca-se atingir a compreensão não estatística, entendendo inicialmente um problema (MALHOTRA, 2006).

Quanto aos objetivos a pesquisa foi exploratória, que é aquela em que os pesquisadores desenvolvem os conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades e melhoram o planejamento da pesquisa. O objetivo é aumentar o entendimento sobre o problema, proporcionando maior familiaridade com o tema, com vistas a torná-lo mais explícito. Busca reunir informações que auxiliem ao refinamento da questão de pesquisa em temas que foram pouco estudados ou não foram estudados antes, aprimorando ideias ou realizando a descoberta de intuições (GIL, 2002; COOPER; SCHINDLER, 2003; SAMPIERI, 2006).

Quanto aos procedimentos técnicos, as fontes de dados foram obtidas por meio de pesquisa bibliográfica, documental, observação direta e entrevistas em profundidade, com levantamento de documentos tais como relatórios e dados sobre o setor pesquisado para o embasamento da pesquisa (ANDRADE, 2004).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído pelas contribuições dos diversos autores sobre o assunto. Na pesquisa documental estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. Incluem-se aqui inúmeros outros documentos como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. Neste caso, para a pesquisa documental, foram utilizadas informações encontradas nos sites dos órgãos governamentais, das associações e das

vinícolas, bem como folders e materiais impressos disponibilizados por estas fontes (GIL, 2002).

O estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância do pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo (GIL, 2002).

Assim sendo, no estudo de campo utilizaram-se a observação direta e as entrevistas. Desta forma, a pesquisadora esteve pessoalmente junto à estrutura estudada, visitando as associações e vinícolas, realizando a observação direta do contexto em termos de instalações, funcionamento, formas de gestão, recebimento de turistas, comercialização dos produtos, *layout*, exposição de produtos, degustação, processo produtivo, armazenagem e estocagem. Esta observação direta permitiu uma contextualização do cenário estudado e o contato direto com os proprietários e funcionários, coletando dados informais e indiretos que complementaram as informações verbalizadas por meio das entrevistas.

A entrevista lida com uma fala relativamente espontânea a partir daquilo que o entrevistado viveu, sentiu, pensou a propósito de uma situação. O analista confronta-se com um conjunto de entrevistas e o seu objetivo é poder inferir algo, por meio destas palavras a propósito de uma realidade representativa de uma população de indivíduos ou de um grupo social (BARDIN, 2011). As entrevistas estão descritas com detalhes no item Grupos de Interesse dentro deste capítulo.

Desta maneira, dentre os diversos setores que atuam e utilizam indicações geográficas, marcas coletivas e setoriais, delimitou-se este trabalho ao estudo do setor vitivinicultor. Escolheu-se um setor de produção agrícola em que fosse possível analisar as marcas compartilhadas (indicação geográfica, marca coletiva e marca setorial), pois o registro da indicação geográfica é baseado em um diferencial natural, sendo que o local específico possui uma qualidade peculiar que determina produtos ou serviços únicos e diferenciados seja pelo *know*

how, produção, extração ou por aspectos que envolvem o meio-ambiente como condições climáticas e relevo e geralmente são produtos agrícolas (SILVA; PERALTA, 2011).

Este setor apresenta as três categorias de marcas que estão sendo consideradas neste projeto para marcas compartilhadas (indicação geográfica, marca coletiva e marca setorial), sendo que outros setores apresentam uma ou outra destas categorias, mas não exemplificariam na totalidade o que se pretende estudar e os objetivos a serem atingidos. Assim, no próximo tópico, detalha-se o contexto do setor vitivinicultor brasileiro.

3.2 O setor vitivinicultor brasileiro

O vinho fino brasileiro é mais delicado se comparado ao dos países vizinhos. Os tintos são jovens e também vinhos de guarda com boa acidez, fruta fresca e taninos bem domados e não muito excessivos. Os brancos geralmente são mais leves e os espumantes possuem alta qualidade reconhecida no mercado externo (FARINA, ROLOFF, 2015).

Em números, o Brasil é o 19º país em área cultivada com uvas (mais de 82 mil hectares), o 12º em produção de uvas (1,5 milhão de toneladas) e o 13º em produção de vinhos (350 mil toneladas). De 2004 a 2014 houve 100% de crescimento da produção nacional de vinhos finos, passando de 25 milhões para 50 milhões de litros. As principais uvas tintas são *Merlot*, *Cabernet Sauvignon* e *Tannat* e as uvas brancas: *Chardonnay*, *Moscato branco* e, para espumantes, *Pinot Noir* (COPELLO, 2015).

Do total produzido 45% é destinado à produção de vinhos, sucos e derivados e 55% é consumido in natura. São produzidos 212,01 milhões de litros de vinho de mesa, 78,2 milhões de litros de suco de uva e 34,9 milhões de quilos de suco concentrado de uvas americanas. Para a uva *Vitis vinífera* são produzidos 20 milhões de litros de vinhos finos, sendo 15,88 milhões de litros de espumantes, sendo o quinto maior produtor de vitivinícola do Hemisfério Sul. Atualmente o Brasil possui 83,7 mil hectares de produção (IBRAVIN, 2014; APEX, 2014; FARINA, ROLOFF, 2015).

Possui seis indicações geográficas registradas no INPI, a saber: Vale dos Vinhedos, Pinto Bandeira, Vale da uva de Goethe, Altos Montes, Monte Belo e Farroupilha. E, em 2012, o vinho do Vale dos Vinhedos foi registrado também como Denominação de origem. Possui as

marcas coletivas ACAVITIS, CPEG. Na marca setorial, há 31 empresas que utilizam Wines of Brasil. Têm-se ainda as marcas coletivas Vinhos do Brasil e Vinhateiros do Vale, sendo que Wines of Brasil tanto é uma marca coletiva quanto uma marca setorial (SEBRAE, INPI, 2011; INPI, 2014; ACAVITIS, 2014; CPEG, 2014; SEBRAE, INPI, 2014c; VALEDOSVINHEDOS, 2015; WINESOFBRASIL, 2015; VINHOSDOBRASIL, 2015; AFAVIN, 2015).

Como aponta Niederle (2011), o Vale dos Vinhedos foi uma das primeiras zonas da Serra Gaúcha a receber imigrantes italianos, os quais ali se estabeleceram a partir de 1875. Trata-se da mais tradicional e reputada zona vitivinícola do país. Reputação conquistada em virtude de uma trajetória histórica vinculada à produção vinícola e pela recente construção de uma nova “marca identitária” que procura expressar sua excelência na produção de vinhos finos.

Os imigrantes italianos trouxeram o conhecimento no cultivo da uva e o domínio do saber elaborar o vinho. Além disto, uma cultura em torno do consumo do vinho durante as refeições e festas. Eles também trouxeram as ideias de cooperativismo que favoreceu a formação das cooperativas que perduram até nos dias atuais como a Cooperativa Aurora em Bento Gonçalves (RS) e a Cooperativa Garibaldi em Garibaldi (RS) (GRIZZO, BRUGOS, MILAN, 2015; FARINA, ROLOFF, 2015).

A vitivinicultura da Serra Gaúcha produzia vinhos de mesa com castas americanas e híbridas como Isabel, Bordô e Niágara. Depois chegaram as multinacionais como a Chandon e a Almadén. E, na década de 1990, os produtores começaram a investir na produção de uvas viníferas como Cabernet, Merlot e *Chardonnay* e a produzir vinhos finos (FARINA; ROLOFF, 2015).

Somado a isto, no início da década de 1990 houve a abertura do mercado para vinhos estrangeiros no governo do Collor e a indústria começou um lento processo de modernização e é deste cenário que nasce a história do moderno vinho brasileiro. Neste período muitos filhos de produtores se profissionalizaram por meio do curso de enologia e *sommeliers* e também com visitas e trocas de experiências com países como Argentina, Chile e Europa. Assim, há a reconversão do sistema de parreiras, gestão das vinícolas, controle de qualidade e empreendimentos na área do turismo (FARINA; ROLOFF, 2015).

Atualmente, o Vale dos Vinhedos é responsável por cerca de 20% da produção brasileira de vinhos finos, sendo que 80% estão concentrados nas três grandes empresas locais, assim definidas aquelas onde o volume ultrapassa 500 mil litros anuais: Miolo, Chandon e Casa Valduga. Enquanto as maiores empresas têm ocupado um espaço crescente dentro do grande varejo, e ampliado suas estratégias comerciais para atingir o mercado europeu, as pequenas vinícolas apostam em estratégias diferenciadas, mantendo a venda direta ao consumidor, sobretudo associada ao turismo, como o principal meio de comercialização. Nesta perspectiva de mercados diretos, uma estratégia que também tem adquirido importância é a comercialização via Internet (NIEDERLE, 2011).

Segundo o presidente da APEX, o setor de vinhos tem crescido no mercado externo devido à qualidade dos vinhos finos produzidos e as ações promocionais, como participação em feiras, tem levado o vinho brasileiro ao conhecimento de consumidores de países que já são referências neste produto como França, Espanha, Portugal, Itália. De 2013 para 2014 as exportações cresceram 83,7% em valor. Só no Reino Unido, as exportações cresceram 422,9% neste período. O *ranking* de países consumidores de vinhos brasileiros por ordem decrescente de compras pode ser assim descrito: Reino Unido, Bélgica, Paraguai, Holanda, Alemanha, Colômbia, EUA, Japão, China, Suíça e Canadá (COPELLO, 2015).

Entretanto, o consumo médio do brasileiro ainda é abaixo da média mundial, mostrando que há espaço de crescimento para o setor. Na França, por exemplo, o consumo per capita de vinho é de 45 litros/ano e, no Brasil, em média cada brasileiro consome 50 litros de cerveja por ano e 6 litros de cachaça e apenas 2 litros de vinho em geral (de mesa e finos). E se considerar somente os vinhos finos o consumo per capita é de apenas 0,7 litros/ano (COPELLO, 2015).

A grande prova anual brasileira de vinhos acontece com um júri de 4 especialistas e o procedimento de prova é às cegas com notas até 100 para cada produto. Para o ano de 2015 houve 678 amostras de 87 produtores de sete estados. O resultado mostra que os vinhos brasileiros continuam evoluindo. Para medalha de ouro são necessários 88 pontos ou acima e para a medalha de prata entre 86 e 87 pontos. Foram 80 medalhas de ouro e 127 de prata, com destaque para os espumantes. Nos últimos anos, o Brasil alcançou mais de três mil medalhas em concursos e eventos mundiais na França, Espanha, Itália, Grécia, Reino Unido, Bélgica, Canadá, EUA entre outros (FARINA, ROLOFF, 2015; COPELLO, 2015).

Porém, o apreciador de vinho tem a sua disposição mais de 40 mil rótulos de mais de 30 países. O Brasil importa vinhos principalmente do Chile, Argentina, Portugal e Itália. O brasileiro educou seu paladar nas últimas décadas consumindo vinhos do Chile e Argentina, preferindo vinhos tintos encorpados, macios, frutados, madeirados e alcoólicos e de preferência em imponentes garrafas pesadas. E ainda associa a experiência de consumir o vinho ao inverno, lareira e queijos (COPELLO, 2015).

Atualmente a produção de vinho já se encontra em 13 estados brasileiros: Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso, Bahia, Pernambuco, Ceará, Maranhão e o Rio Grande do Sul (COPELLO, 2015).

O estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor de uvas e vinhos do país, sendo responsável por 90% das garrafas disponíveis no mercado. O estado está em uma zona temperada de clima subtropical úmido. O estado possui 4 sub regiões importantes:

- A Serra Gaúcha é o epicentro da produção vitivinícola brasileira. Esta região bucólica com traços e clima marcadamente europeus colheu em 2014, 581 milhões de quilos de uva, sendo que destes, 54 milhões foram de uvas *vitis vinífera* para a produção de vinhos finos e espumantes. Elaborou-se 192 milhões de litros de vinho de mesa e 34 milhões de litros de vinhos finos. Recentemente houve um avanço na produção de espumantes, constantando um ótimo *terroir* para este produto com clima úmido e solos ácidos para a produção de *Chardonnay*, *Riesling* Itálico e *Pinot Noir*. Em 2013 foram produzidos 15,8 milhões de espumantes. As propriedades da Serra Gaúcha em geral não passam de 14 hectares/propriedade, sendo minifúndios com herança da tradição dos antepassados e com mão-de-obra familiar. Os parrerais ocupam em média 2,6 hectares/propriedade com média de 4 moradores por propriedade, totalizando 57 mil pessoas (GRIZZO, BURGOS, MILAN, 2015; COPELLO, 2015)
- Serra do Sudeste com clima mais estável e é um dos novos terrois do Rio Grande do Sul e tem vinícolas importantes como Chandon, Casa Valduga e Lídio Carraro. O *terroir* do município de Encruzilhada do Sul é versátil e oferece resultados positivos para diferentes uvas como Tempranillo, Touriga Nacional e *Tannat*. Entretanto, a vinificação geralmente ocorre em Bento Gonçalves/RS (GRIZZO, BURGOS, MILAN, 2015; FARINA; ROLOFF, 2015)

- Campos de Cima da Serra que possui os invernos mais rigorosos e produzem uvas em altitude com uvas do tipo Merlot, *Cabernet Sauvignon*, *Chardonnay* e *Sauvignon Blanc*. Tem um bom final de maturação das uvas principalmente para as variedades de colheita tardia (GRIZZO, BURGOS, MILAN, 2015; FARINA; ROLOFF, 2015)
- Campanha Gaúcha com clima mais continental que tropical com solo e temperatura favoráveis para produção em larga escala e, possivelmente, mecanizada. As uvas produzidas na região da Campanha geralmente são vinificadas na Serra Gaúcha. Em 2013 foram produzido 5,23 milhões de quilos de uvas viníferas e 3,86 milhões de litros de vinhos finos. Com as uvas de mesa produziram 110 mil litros de sucos e derivados. Produzem *Cabernet Sauvignon*, *Merlot*, *Tannat*, *Pinot Noir*, Tempranillo e Touriga Nacional. *Tannat* é muito bem adaptada à Campanha, pois a região faz divisa com o Uruguai onde é largamente produzida esta casta (GRIZZO, BURGOS, MILAN, 2015; COPELLO, 2015).

No Paraná, Planalto Catarinense, há cerca de 150 rótulos de vinhos elaborados na região de São Joaquim/SC como vinhos finos de altitude com ênfase na produção de *Cabernet Sauvignon*. Em todo o estado, em 2014, havia uma área plantada de 4225 hectares de videiras, somando 11 milhões de litros de vinhos de mesa e 12 milhões de litros de vinhos finos. Na região de Urussanga/SC a produção é das uvas de Goethe, uma casta híbrida utilizada para a produção de sucos e vinhos de mesa e que é registrada junto ao INPI como Indicação de Procedência. Possuem 40 hectares plantados e produzem 750 mil litros de vinho de Goethe (GRIZZO, BURGOS, MILAN, 2015; COPELLO, 2015).

No Nordeste, nos estados da Bahia e de Pernambuco – região do Vale do São Francisco, há uma zona de produção vitícola recente que tem apresentado um *terroir* diferenciado com promissora produção da uva Syrah e outras específicas para o clima da região como Touriga Nacional, Tempranillo e Petit Verdot com 370 hectares plantados com 3,5 milhões de litros de vinhos finos, sendo 1,5 milhões de litros de espumantes moscatéis (GRIZZO, BURGOS, MILAN, 2015; COPELLO, 2015).

Há novos *terroirs* sendo estudados e trabalhados no Brasil com iniciativas no Centro-Oeste, Sudeste e regiões de altitude do Nordeste. Os primeiros vinhos do Sudeste começaram a chegar ao mercado recentemente e ainda há muito para se descobrir sobre este *terroir*. No

Centro-Oeste na região da Serra dos Pirineus iniciam-se os primeiros testes para empreendimentos vitivinícolas (GRIZZO, BURGOS, MILAN, 2015; COPELLO, 2015).

Destaca-se ainda, a prática do enoturismo, que além da concentração de cantinas, conta com a presença de museus, restaurantes, hotéis e queijarias, tornando o local um dos principais destinos turísticos do sul do Brasil, recebendo cerca de 300 mil pessoas anualmente. Os circuitos de comércio visados são restaurantes, sites especializados e, notadamente, a venda direta aos consumidores através do enoturismo. Assim como no Vale dos Vinhedos, os produtores locais têm investido em estrutura física (pousadas, hotéis, restaurantes, rotas etc.), atividades (culinária, dança, música) e *marketing* para atrair turistas (NIEDERLE, 2011; COPELLO, 2015). Dentro do setor vitivinícola, optou-se por estudar três grupos de interesse que serão descritos na sequência.

3.3 Grupos de Interesse

Com base na revisão da literatura e nos objetivos específicos do estudo foram definidos três Grupos de Interesse necessários para que os objetivos fossem atingidos, sendo:

3.3.1 Grupo de Interesse 1: Órgãos Governamentais

Em um primeiro momento, foram realizadas entrevistas junto ao SEBRAE, MAPA, INPI, APEX representada pelo IBRAVIN e EMBRAPA UVA E VINHO para compreender em detalhes os processos de criação e registro das marcas compartilhadas (indicação geográfica, marca coletiva e marca setorial), assim como para obter junto a estes órgãos listagens e informações (dados secundários). As entrevistas com o Grupo de Interesse 1 foram realizadas no mês de outubro de 2014, em Belo Horizonte (MG) durante o Seminário Internacional de Indicações Geográficas e Marcas Coletivas e as informações obtidas estão consolidadas no Referencial Teórico, pois serviram de subsídio para o entendimento acerca das IGs, Marcas Coletivas e Marcas Setoriais. As entrevistas do IBRAVIN e da EMBRAPA Uva e Vinho foram realizadas em maio de 2015 na cidade de Bento Gonçalves (RS). Os relatos tiveram duração média de 40 minutos.

Os documentos analisados como dados secundários foram normas, leis, relatórios encontrados junto aos órgãos governamentais. No roteiro – Apêndice A – constaram questionamentos, tais como: Forma de estruturação dos projetos, Dados e informações sobre estes setores; Quais empresas que fazem parte destas marcas; Como se dá o processo de registro, Como funcionam os projetos setoriais; o que os órgãos governamentais esperam da marca compartilhada em relação à VCS. Assim, tem-se:

- SEBRAE – realiza estudos e diagnósticos, apoiando na demarcação da área e nos levantamentos históricos que comprovam a notoriedade da região vinculada ao produto para pedido de IG junto ao INPI. Funciona como um instrumento de aproximação entre os institutos tecnológicos e as micro e pequenas empresas, com o objetivo de incentivar a inovação nos pequenos negócios e aumentar a competitividade e a produtividade. Trabalha associado às informações e mapeamentos realizados pelo IBGE (SEBRAE, 2014). O contato com o SEBRAE possibilitou o entendimento das IGs e Marcas Coletivas no cenário nacional, a partir do apoio que é dado pelo SEBRAE aos pequenos produtores que se interessam em constituir uma IG ou uma marca coletiva. Com o SEBRAE tem-se a promoção de eventos como o Seminário Internacional de Indicações Geográficas e Marcas Coletivas, no qual os mais diversos produtores que já obtiveram registros podem se encontrar e debater a temática, aprimorando seus conhecimentos e esforços para o progresso de tais ações. Com o SEBRAE tem-se ainda a organização e apoio ao projeto de uma IG e o lançamento do catálogo das Indicações Geográficas Brasileiras, documento que permite o entendimento global destas práticas no Brasil. Para a tese, o SEBRAE contribuiu com estas informações tanto do Seminário quanto do Catálogo e a experiência de acompanhar o processo das IGs e marcas coletivas.

- MAPA – O MAPA realiza a inspeção de produtos vegetais e animais e concede os registros antes da comercialização dos produtos. Possui a Câmara Setorial Viticultura, vinhos e derivados que é o agrupamento de representantes dos organismos públicos e privados, que compõem os elos de uma cadeia produtiva do agronegócio. Atuam como foro consultivo na identificação de oportunidades ao desenvolvimento das cadeias produtivas, definindo ações prioritárias de interesse comum, visando à atuação sistêmica e integrada dos diferentes segmentos produtivos. Tem por finalidade propor, apoiar e acompanhar ações para o desenvolvimento das atividades das cadeias produtivas do agronegócio brasileiro (MAPA, 2014). Para a tese, o MAPA contribuiu com o entendimento inicial de como se dá o processo

para o pedido de uma IG, sob o prisma da liberação e aprovação dos produtos e o potencial dos mesmos para se tornar uma IG.

- INPI - órgão governamental responsável por analisar os processos de pedidos de indicação geográfica (indicação de procedência e denominação de origem) e marcas coletivas, realizando os trâmites legais para o registro ou o arquivamento do processo (INPI, 2014). O contato com o INPI possibilitou, para a tese, o entendimento dos conceitos de IG e Marca Coletiva e as diferenças existentes entre estas duas modalidades, bem como o processo destes registros no Brasil, de acordo com a legislação vigente, como todos os trâmites legais, documentação e adequação dos produtores para os pedidos de IGs ou de marcas coletivas, de acordo com cada caso específico.

- APEX/IBRAVIN - em 2011, a APEX apoiou a participação de empresas brasileiras em 977 eventos realizados no Brasil e exterior. As ações beneficiaram 12.403 empresas, responsáveis por 15,46% da pauta exportadora do país. Praticamente todos os setores da economia brasileira encontram suporte junto à APEX. Atualmente são desenvolvidos 65 Projetos Setoriais em parceria com entidades representativas que podem ser vistos no ANEXO B. Assim sendo, a APEX representa uma importante fonte de informações e contribuiu para o estudo desta tese no entendimento do conceito de marca setorial, nas informações sobre os projetos setoriais desenvolvidos e nas ações traçadas para auxiliar diversos setores da economia brasileira na exportação de seus produtos e serviços (APEX, 2014). O Wines of Brasil é um projeto setorial desenvolvido pelo IBRAVIN em parceria com a APEX.

- EMBRAPA Uva e Vinho – também denominada Centro de Pesquisa Nacional da Uva e Vinho – é uma unidade da EMBRAPA que desenvolve ações de pesquisa com uva, vinho, maçã e outras frutas de clima temperado como pêssego e mirtilo. É a pioneira no tema das indicações geográficas no Brasil, ao estimular o desenvolvimento das pesquisas no setor de vinhos. Em 1995, teve início o primeiro projeto para atender a demanda dos produtores da região do Vale dos Vinhedos, que se tornou a primeira IG. brasileira. O projeto das IGs registradas e em andamento no setor de vinhos foram coordenadas pela EMBRAPA Uva e Vinho. (EMBRAPA, 2014; O₄). As informações coletadas junto à EMBRAPA Uva e Vinho serviram para a tese no sentido do entendimento da história da uva e vinho no Rio Grande do Sul e o desenrolar dos avanços agrícolas e de vinificação nas últimas décadas na região. Além

disto, possibilitou a visão dos especialistas da EMBRAPA em relação à temática das marcas compartilhadas e a Vantagem Competitiva Sustentável.

A relevância da pesquisa, junto a estes órgãos governamentais, está no fato de que as IGs acontecem por meio do trabalho integrado destes órgãos, pois o produtor em regime de associação busca apoio do SEBRAE para os estudos de viabilidade de uma IG, que devem ser pautados pela liberação e aprovação do MAPA. Para o setor de vinhos as pesquisas e o acompanhamento do projeto de IG é realizado pela EMBRAPA Uva e Vinho. Além disto, conta-se com o trabalho do INPI para a análise dos pedidos e registros tanto das IGs quanto das Marcas Coletivas. E, por fim, a APEX apoia o empresariado principalmente em projetos que visem à exportação dos produtos brasileiros e o fomento das Marcas Setoriais.

O Quadro 7 apresenta este grupo de interesse (Órgãos Governamentais). Para a codificação dos sujeitos foi utilizada a seguinte terminologia padrão “O” para representar os integrantes deste Grupo seguido pela numeração de acordo com a ordem que as entrevistas foram realizadas. Ressalta-se que SEBRAE, MAPA e INPI não possuem forma de identificação no Quadro 7 porque as informações já estão consolidadas junto ao Referencial Teórico da tese.

Quadro 7 - Grupos de Interesse – Órgãos Governamentais

Órgãos Governamentais	Cargos	Forma de identificação dos entrevistados nos resultados
SEBRAE	Responsável pela Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia	
MAPA	Chefe da Divisão/DPDAG/SFA-RJ	
INPI	Diretor de Marcas	
	Coord. do grupo de marcas coletivas e marcas de certificação	
	Coord. do grupo de marcas coletivas e marcas de certificação	
IBRAVIN	Analista de Promoção	O ₁
	Analista de Promoção	O ₂
	Analista de Promoção	O ₃
EMBRAPA UVA E VINHO	Especialista e Pesquisador	O ₄

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta fase foram 9 entrevistas com SEBRAE, MAPA, INPI, IBRAVIN e EMBRAPA Uva e Vinho. Estas entrevistas trouxeram um conhecimento panorâmico sobre as marcas compartilhadas, forneceram dados secundários, contatos e caminhos para o entendimento dos

conceitos praticados e da estruturação para o planejamento da fase de coleta com os Grupos de Interesse 2 e 3. Ressalta-se que após estas entrevistas a pesquisadora manteve contato com a equipe do grupo de marcas coletivas e de certificação do INPI, complementando estas primeiras entrevistas com dados, sanando dúvidas e aprofundando na temática das IGs e Marcas Coletivas, por meio telefônico e eletrônico.

3.3.2 Grupo de Interesse 2: Associações

O contato e entrevistas junto às Associações do setor de vinhos foram realizados também com o intuito de explorar a forma que estas associações são constituídas, objetivos e missão de cada uma delas, as atividades desenvolvidas junto aos associados e também para obter informações e listagens para que identificasse os produtores-alvo da pesquisa.

As Associações reúnem os produtores e detém o registro da IG e/ou Marca Coletiva e transmitiram as informações iniciais sobre o setor e apoiaram a pesquisa, auxiliando na divulgação do trabalho para que os produtores tomassem conhecimento do trabalho e se conscientizassem da importância de serem entrevistados. A partir dos dados fornecidos pelas associações tornou-se possível acessar as listagens de associados e realizar o delineamento dos produtores que seriam entrevistados, bem como os agendamentos das entrevistas.

Os dados secundários para a compreensão do setor vitivinicultor foram buscados nos institutos e associações para o delineamento do plano de coleta de dados. Após o aprofundamento a partir de dados secundários obtidos por meio de sites, palestras e informações verbais obtidas no Seminário Internacional (2014) optou-se por não incluir na pesquisa a IG PROGOETHE e a marca coletiva ACAVITIS. A primeira por se tratar de uma produção voltada para vinhos de mesa e suco de uva e não vinhos finos como as outras IGs.

Assim sendo, este trabalho manteve o foco nas vinícolas produtoras de vinhos finos. E, nos dois casos, por estarem geograficamente localizadas no estado de Santa Catarina, dificultando o acesso por questões de logística, tempo e recursos financeiros, uma vez que todas as outras vinícolas-alvo estavam concentradas no Rio Grande do Sul na região de Bento Gonçalves. Assim, para marca coletiva focou-se no trabalho da Wines of Brasil, Vinhos do Brasil e CPEG.

Posteriormente, também foram coletados dados primários junto a estas instituições por meio de entrevistas com as Associações que gerenciam as IGs de vinhos finos como: APROVALE, ASPROVINHO, APROBELO, APROMONTES e AFAVIN, bem como entrevistas com CPEG, AVIGA (Associação dos Vinicultores de Garibaldi) e o SINDIVINHORS (Sindicato da Indústria do vinho, do mosto de uva, dos vinagres e bebidas derivados da uva e do vinho do estado do Rio Grande do Sul) e a Prefeitura de Garibaldi junto a Secretaria de Turismo.

A AVIGA é a associação, porém quem detém o registro da marca coletiva CPEG. Assim, a AVIGA participa e apoia, porém não é a responsável e detentora do registro.

Há 28 vinícolas envolvidas neste processo, sendo que 15 pertencem somente à AVIGA (Scamazzone, Cave Darci Locatelli, David Agostini, Don Naneto, São Gotardo, Baruffaldi, Mânica, Agostini, Bolsoni, Cerutti, Del Rico, Lazzari, Don Verginio, San Piero e Santa Bárbara); 4 pertencem somente ao CPEG (Adolfo Lona, Don Laurindo, Peterlongo e Domno) e 9 são CPEG/AVIGA (Chesini, Casa Pedrucci, Cooperativa Garibaldi, Milantino, Vaccaro, Batistello, Carlesso, Courmayer e La Cantina) (CPEG, 2015; AVIGA, 2015).

Portanto, entrevistou-se o presidente da AVIGA e o presidente do CPEG neste Grupo de Interesse 2, mas o foco das vinícolas entrevistadas – Grupo de Interesse 3 – foram aquelas que pertencem ao CPEG e, conseqüentemente, possuem a marca coletiva.

O Quadro 8 mostra a composição do Grupo de interesse (Associações). Para a codificação dos sujeitos foi utilizada a seguinte terminologia padrão “A” para representar os integrantes deste Grupo, sendo eles Associações, Consórcio, Sindicato e Secretaria de Turismo e Cultura e seguido pela numeração de acordo com a ordem que as entrevistas foram realizadas.

Quadro 8 - Grupos de Interesse –Associações

Associações	Cargos	Forma de identificação dos entrevistados nos resultados
APROVALE	Coordenadora Administrativa	A ₁
	Consultor	A ₂
ASPROVINHO	Coordenadora Administrativa	A ₃
APROMONTES	Secretária da Associação	A ₄
APROBELO	Membro do Conselho administrativo da Associação	A ₅
AFAVIN	Presidente da Associação	A ₆
CPEG	Presidente do Consórcio	A ₇
AVIGA	Presidente da Associação	A ₈
SINDIVINHORS	Presidente do Sindicato	A ₉
PREFEITURA DE GARIBALDI	Secretária de Turismo e Cultura	A ₁₀

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas com o Grupo de Interesse 2, o IBRAVIN e a EMBRAPA UVA E VINHO foram realizadas no período de 11 a 22 de maio de 2015. Do Grupo 2 foram realizadas 10 entrevistas com SINDIVINHORS, Prefeitura de Garibaldi e Associações como APROVALE, ASPROVINHO, APROMONTES, APROBELO, AFAVIN, CPEG e AVIGA. As entrevistas tiveram duração média de quarenta minutos cada, totalizando 10 horas de depoimentos. Para esta coleta foram visitados seis municípios vitivinícolas do Estado do Rio Grande do Sul, a saber: Bento Gonçalves, Monte Belo do Sul, Flores da Cunha, Farroupilha, Pinto Bandeira e Garibaldi. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente. O roteiro que direcionou as entrevistas com este grupo de interesse pode ser visualizado no APÊNDICE A deste trabalho. As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora e gravadas com consentimento dos entrevistados para posteriormente serem transcritas.

3.3.3 Grupo de Interesse 3: Vinícolas

No Quadro 9 a seguir são apresentados a quantidade de vinícolas relacionadas a cada tipo de marca (indicação geográfica, marca coletiva, marca setorial).

Quadro 9 - Quantidade de associados em cada tipo de marca compartilhada – Setor Vitivinicultor

Marcas Compartilhadas do Setor Vitivinicultor					
Tipo	Marca	Região	UF	Associação responsável	Quantidade de vinícolas
Indicação Geográfica					
Indicação Geográfica	Vale dos Vinhedos	Vale dos Vinhedos	RS	APROVALE	26
Indicação Geográfica	Pinto Bandeira	Pinto Bandeira	RS	ASPROVINHO	5
Indicação Geográfica	Altos Montes	Altos Montes	RS	APROMONTES	11
Indicação Geográfica	Monte Belo do Sul	Monte Belo do Sul	RS	APROBELO	11
Indicação Geográfica	Farroupilha	Farroupilha	RS	AFAVIN	15
Indicação Geográfica	PROGOETHE	Urussanga	SC	PROGOETHE	9
Marca Coletiva					
Marca Coletiva	ACAVITIS	São Joaquim	SC	ACAVITIS	32
Marca Coletiva	CPEG	Garibaldi	RS	CPEG	13
Marca Coletiva	Vinhateiros do Vale *	Vale dos Vinhedos	RS	APROVALE	8
Marca Setorial					
Marca Coletiva e Marca Setorial	Wines of Brasil – Projeto Setorial de Exportações de Vinhos Finos	Nacional	RS/SC/PR/PE/BA	IBRAVIN como entidade parceira da APEX	31

Fonte: Elaborado pela autora com base em (APROVALE, 2015; ASPROVINHO, 2015; APROMONTES, 2015; APROBELO, 2015; AFAVIN, 2015; PROGOETHE, 2015; ACAVITIS, 2014; ACAVITIS, 2015; VALEDOSVINHEDOS, 2015; CPEG, 2014; IBRAVIN, 2015; APEX, 2015; WINES OF BRASIL, 2015)

*A marca coletiva Vinhateiros do Vale está em processo de registro junto ao INPI. O pedido foi depositado em 2014 e aguarda análise, porém para a tese será considerada uma vez que as vinícolas já estão trabalhando neste projeto.

No Quando 10, 11 e 12 apresentam-se, detalhadamente, as vinícolas pertencentes às IGs, Marcas Coletivas e Setorial e as respectivas quantidades.

Quadro 10 - Listagem completa de vinícolas que são IGs

Indicações Geográficas (IGs) setor vitivinícola					
APROVALE	ASPROVINHO	APROMONTES	APROBELO	AFAVIN	PROGOETHE
Almaúnica	Aurora*	Boscato	Adega da Serra	Adega Chesini	Cancelier
Angheben	Cave Geisse	Casa Venturin	Adega Del Monte	Adega Silvestri	De Noni
Aurora*	Dom Giovanni	Fabian	Armênio	Basso	Márcio Scremin
Calza***	Pompéia	Fante	Calza***	Cappelletti	Mazon
Casa Valduga	Valmarino	Luiz Argenta	Casa Ângelo Fantin	Cave Antiga	Quarezemini
Cavalleri		Mioranza	Faé	Colombo	Rafael Sorato
Cavas do Vale		Nova Aliança	Famiglia Tasca**	Don Giusepp	Raul Savio
Cave de Pedra		Panizzon	Honório Milani	Golden Sucos	Trevisol
Dom Cândido		Terra Sul	Megiolaro	Irmãos Benacchio	Urussanga
Dom Eliziário		Valdemiz	Reginato	Lazzmar	
Don Laurindo		Viapiana	Santa Bárbara	N. Sra. Caravaggio	
Famiglia Tasca**				Perini	
Gran Legado				São João	
IFRS Campus Bento				Tonini	
Larentis				Xangrilá	
Lídio Carraro					
Michele Carraro					
Milantino					
Miolo					
Peculiare					
Pizzato					
Terragnolo					
Titton					
Torcello					
Toscana					
Vallontano					
Total Bruto					
26	5	11	11	15	9
Total Líquido					
26	4	11	9	15	9
Total Líquido Geral IGs = 74					

Fonte: Elaborado pela autora com base em (APROVALE, 2015; ASPROVINHO, 2015; APROMONTES, 2015; APROBELO, 2015; AFAVIN, 2015, PROGOETHE, 2015)

*A Aurora é tanto APROVALE como ASPROVINHO; ** Famiglia Tasca é APROVALE e APROBELO; *** Calza é APROVALE e APROBELO e todos estes casos foram contados apenas uma vez. Ocorre este fato de duplicação porque a vinícola se encontra em um território geográfico com terras pertencentes tanto a delimitação de uma IG quanto de outra. Em especial, a Aurora é uma cooperativa e possui cooperados localizados em diferentes regiões, abarcando mais de uma IG.

Quadro 11 - Listagem completa de vinícolas que são Marcas Coletivas

Marcas Coletivas do setor vitivinicultor		
CPEG	ACAVITIS	VINHATEIROS DO VALE
Adega Chesini	Casa Piccoli	Aurora
Adolfo Lona	Casa Pisani	Casa Valduga
Battistelo	Cecílio Cândido Nunes	Cavas do Vale
Carlesso	Hiragami	Dom Cândido
Casa Pedrucci	Humberto Brighenti	Don Laurindo*
Cooperativa Garibaldi	Ilson Castello Branco	Larentis
Courmayeur	Iomerê	Miolo
Don Laurindo*	João Rogério Campos	Torcello
Domno	Leônidas Corrêa Ferraz	
La Cantina	Luiz Viecei	
Milantino	Masavel	
Peterlongo	Newton Stelio Fontanella	
Vaccaro	Panceri	
	Pericó	
	Quinta da Neve	
	Quinta do Monte Verde	
	Quinta das Vinhas	
	Quinta Santa Maria	
	Quinta São Francisco	
	Sanjo	
	Santa Augusta	
	Santo Emílio	
	Suzin	
	Telmo Inácio Palma de Souza	
	Tenuta do Sol	
	Terras Altas	
	Vicente Viecei	
	Videcar	
	Villa Francioni	
	Villaggio Bassetti	
	Villaggio Grando	
	Vinicampos	
Total Bruto		
13	32	8
Total Líquido		
13	32	7
Total Líquido Geral Marcas Coletivas = 52		

Fonte: Elaborado pela autora com base em (ACAVITIS, 2015; CPEG, 2015; VALEDOSVINHEDOS, 2015)

*A Don Laurindo é tanto CPEG quanto Vinhateiros do Vale e foi contato somente uma vez.

Quadro 12 - Listagem completa de vinícolas que são Marca Setorial

Marca Setorial do setor vitivinicultor
Wines of Brasil
Almadén
Aurora
Basso
Campestre
Campos de Cima
Casa Valduga
Cave Antiga
Cave Geisse
Cooperativa Garibaldi
Dal Pizzol
Dom Giovanni
Dom Guerino
Domno
Dunamis
Hermann
Hiragami
Laurentia
Lídio Carraro
Miolo
Mioranza
Ouro Verde
Perini
Peterlongo
Pizzato
Quinta da Neve
Salton
Sanjo
Santa Augusta
Suzin
Villa Francioni
Vinibrasil
Total = 31

Fonte: Elaborado pela autora com base em (WINES OF BRASIL, 2015)

3.3.3.1 Vinícolas que utilizam somente IGs ou Marca Coletiva ou Marca Setorial

Para descrever detalhadamente a amostra, os Quadros 13, 14 e 15 a seguir mostram as vinícolas que são somente IGs ou somente Marca Coletiva ou somente Marca Setorial.

Quadro 13 - Listagem de vinícolas que são somente IGs

Somente IGs					
APROVALE	ASPROVINHO	APROMONTES	APROBELO	AFAVIN	PROGOETHE
Almaúnica	Pompéia	Boscato	Adega da Serra	Adega Silvestri	Cancelier
Angheben	Valmarino	Casa Venturin	Adega Del Monte	Cappelletti	De Noni
Calza**		Fabian	Armênio	Colombo	Márcio Scremin
Cavalleri		Fante	Calza**	Don Giusepp	Mazon
Cave de Pedra		Luiz Argenta	Casa Ângelo Fantin	Golden Sucos	Quarezemin
Dom Eliziário		Nova Aliança	Faé	Irmãos Benacchio	Rafael Sorato
Famiglia Tasca*		Panizzon	Famiglia Tasca*	Lazzmar	Raul Savio
Gran Legado		Terra Sul	Honório Milani	N. Sra. Caravaggio	Trevisol
IFRS Campus Bento		Valdemy	Megiolaro	São João	Urussanga
Michele Carraro		Viapiana	Reginato	Tonini	
Peculiare			Santa Bárbara	Xangrilá	
Terragnolo					
Titton					
Toscana					
Vallontano					
					Total
15	2	10	9	11	9
Total Geral Somente IGs = 56					

Fonte: Elaborado pela autora com base em (APROVALE, 2015; ASPROVINHO, 2015; APROMONTES, 2015; APROBELO, 2015; PROGOETHE, 2015)

*Famiglia Tasca e Calza é APROVALE e APROBELO e foram contadas somente uma vez. APROBELO e PROGOETHE não cruzaram com nenhuma outra opção, sendo que todos os associados são somente IGs

Quadro 14 - Listagem de vinícolas que são somente Marcas Coletivas

Somente Marcas Coletivas	
CPEG	ACAVITIS
Adolfo Lona	Casa Piccoli
Battistelo	Casa Pisani
Carlesso	Cecílio Cândido Nunes
Casa Pedrucci	Humberto Brighenti
Courmayeur	Ilson Castello Branco
La Cantina	Iomerê
Vaccaro	João Rogério Campos
	Leônidas Corrêa Ferraz
	Luiz Vieceli
	Masavel
	Newton Stelio Fontanella
	Panceri
	Pericó
	Quinta do Monte Verde
	Quinta das Vinhas
	Quinta Santa Maria
	Quinta São Francisco
	Santo Emílio
	Telmo Inácio Palma de Souza
	Tenuta do Sol
	Terras Altas
	Vicente Vieceli
	Videcar
	Villaggio Bassetti
	Villaggio Grando
	Vinicampos
	Total
7	26
Total Geral Somente Marcas Coletivas = 33	

Fonte: Elaborado pela autora com base em (ACAVITIS, 2015; CPEG, 2015)

*A Marca Coletiva Vinhateiros do Vale é formada pelas vinícolas do Vale dos Vinhedos e todas elas também são da IG Vale dos Vinhedos. Então não há nenhuma vinícola que seja somente Vinhateiros do Vale.

Quadro 15 - Listagem de vinícolas que são somente Marca Setorial

Somente Marca Setorial
Wines of Brasil
Almadén
Campestre
Campos de Cima
Dal Pizzol
Dom Guerino
Dunamis
Hermann
Laurentia
Ouro Verde
Salton
Vinibrasil
Total = 11

Fonte: Elaborado pela autora com base em (WINES OF BRASIL, 2015)

As vinícolas citadas no Quadro 16 são Marca Setorial Wines of Brasil, porém não são nem IGs porque não estão em área geográfica determinada e registrada pelo INPI nem são marcas coletivas como CPEG, ACAVITIS e Vinhateiros do Vale.

Por exemplo, a vinícola Almadén localiza-se na Campanha Gaúcha/RS, a Campestre em Campestre da Serra/RS, a Campos de Cima nos Campos de Cima da Serra/RS, a Dom Guerino em Alto Feliz/RS, Dunamis localiza-se no município de Dom Pedrito/RS, a Hermann em Pinheiro Machado/RS e a Laurentia em Barra do Ribeiro/RS que são regiões do RS diferentes das que estão registradas e delimitadas como IGs.

A Ouro Verde localiza-se em Santana do Sobrado/BA e a Vinibrasil em Recife/PE. As vinícolas do vale do Submédio do São Francisco, por meio da VINHOVASF, já fizeram o pedido de registro e reconhecimentos de IGs junto ao INPI.

3.3.3.2 Intersecções entre IGs, Marcas Coletivas e Marca Setorial

Após listar as vinícolas que se enquadram em cada tipo de marca compartilhada – IG, marca coletiva ou marca setorial –, apresentam-se nos Quadros 16, 17 e 18 as intersecções ou cruzamentos entre estes tipos de marcas, mostrando as vinícolas que se utilizam da combinação de marcas compartilhadas.

Quadro 16 - Listagem de vinícolas que são IGs e Marca Setorial

IGs e Marca Setorial		
Vinícola	IGs	Marca Setorial
Basso	AFAVIN	Wines of Brasil
Cave Antiga	AFAVIN	Wines of Brasil
Cave Geisse	ASPROVINHO	Wines of Brasil
Dom Giovanni	ASPROVINHO	Wines of Brasil
Lídio Carraro	APROVALE	Wines of Brasil
Mioranza	APROMONTES	Wines of Brasil
Perini	AFAVIN	Wines of Brasil
Pizzato	APROVALE	Wines of Brasil
		Total = 8

Fonte: Elaborado pela autora com base em (AFAVIN, 2015; APROVALE, 2015; ASPROVINHO, 2015; APROMONTES, 2015; APROBELO, 2015; PROGOETHE, 2015; WINES OF BRASIL, 2015)

Quadro 17 - Listagem de vinícolas que são IGs e Marca Coletiva

IGs e Marca Coletiva		
Vinícola	IGs	Marca Coletiva
Adega Chesini	AFAVIN	CPEG
Cavas do Vale	APROVALE	Vinhateiros do Vale
Dom Cândido	APROVALE	Vinhateiros do Vale
Don Laurindo	APROVALE	CPEG e Vinhateiros do Vale
Larentis	APROVALE	Vinhateiros do Vale
Milantino	APROVALE	CPEG
Torcello	APROVALE	Vinhateiros do Vale
		Total = 7

Fonte: Elaborado pela autora com base em (AFAVIN, 2015; APROVALE, 2015; ASPROVINHO, 2015; APROMONTES, 2015; APROBELO, 2015; PROGOETHE, 2015; ACAVITIS, 2015; CPEG, 2015; VALEDOSVINHEDOS, 2015)

A marca coletiva ACAVITIS não cruza com IGs porque fica em área geográfica distinta. As IGs estão concentradas no Rio Grande do Sul e em Urussanga/SC e a ACAVITIS está localizada na região de São Joaquim/SC. Assim, só foi encontrado o cruzamento entre IGs e CPEG; IGs e Vinhateiros do Vale. Destaca-se o caso da Don Laurindo que é APROVALE, CPEG e Vinhateiros do Vale.

Quadro 18 - Listagem de vinícolas que são Marca Coletiva e Marca Setorial

Marca Coletiva e Marca Setorial		
Vinícola	Marca Coletiva	Marca Setorial
Cooperativa Garibaldi	CPEG	Wines of Brasil
Domno	CPEG	Wines of Brasil
Hiragami	ACAVITIS	Wines of Brasil
Peterlongo	CPEG	Wines of Brasil
Quinta da Neve	ACAVITIS	Wines of Brasil
Sanjo	ACAVITIS	Wines of Brasil
Santa Augusta	ACAVITIS	Wines of Brasil
Suzin	ACAVITIS	Wines of Brasil
Villa Francioni	ACAVITIS	Wines of Brasil
		Total = 9

Fonte: Elaborado pela autora com base em (ACAVITIS, 2015; CPEG, 2015; WINES OF BRASIL, 2015; VALEDOSVINHEDOS, 2015).

Como já mencionado anteriormente a Wines of Brasil é uma marca registrada no INPI como coletiva e também é trabalhada junto à APEX como marca setorial. Se esta consideração fosse feita o cruzamento entre IGs e marca coletiva e IGs e marca setorial seria o mesmo. Para tanto, adotou-se a utilização de marcas coletivas como ACAVITIS, CPEG e Vinhateiros do Vale e a Wines of Brasil foi analisada apenas como marca setorial. Desta maneira, no Quadro 19 apresentam-se as vinícolas que são, ao mesmo tempo, IGs e Marca Coletiva e Marca Setorial. Destaca-se a vinícola Aurora que, além disto, ainda pertence à duas IGs

(APROVALE e ASPROVINHO) por ser uma cooperativa com produtores pulverizados nas regiões geográficas que abrangem as duas IGs.

Quadro 19 - Listagem de vinícolas que são IGs, Marca Coletiva e Marca Setorial

IGs e Marca Coletiva e Marca Setorial			
Vinícola	IGs	Marca Coletiva	Marca Setorial
Aurora	APROVALE e ASPROVINHO	Vinhateiros do Vale	Wines of Brasil
Casa Valduga	APROVALE	Vinhateiros do Vale	Wines of Brasil
Miolo	APROVALE	Vinhateiros do Vale	Wines of Brasil
			Total = 3

Fonte: Elaborado pela autora com base em (AFAVIN, 2015; APROVALE, 2015; ASPROVINHO, 2015; APROMONTES, 2015; APROBELO, 2015; PROGOETHE, 2015; ACAVITIS, 2015; CPEG, 2015; VALEDOSVINHEDOS, 2015; WINESOFBRASIL, 2015).

Assim, como pode ser visualizado na Figura 15 a seguir tem-se 74 vinícolas que são IGs (APROVALE, ASPROVINHO, APROBELO, APROMONTES, AFAVIN, PROGOETHE), 52 que são marcas coletivas (CPEG, ACAVITIS, Vinhateiros do Vale) e 31 marca setorial (Wines of Brasil), olhando cada categoria em separado.

Quando se coloca na perspectiva das intersecções, tem-se que 56 são somente IGs, 33 somente Marca Coletiva e 11 somente Marca Setorial, totalizando 100 vinícolas. Nas intersecções tem-se: 8 vinícolas que são IGs e Marca Setorial; 7 que são IGs e Marca Coletiva e 9 vinícolas que são Marca Coletiva e Marca Setorial e 3 que são IGs e Marca Coletiva e Marca Setorial, totalizando 27 vinícolas. O total geral de vinícolas, sem as repetições das intersecções, é de 127.

Figura 15 - Resumo das relações entre as marcas compartilhadas – IGs, Marcas Coletivas e Marca Setorial

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.3.3 Delimitação do estudo

A partir deste levantamento, delimitou-se o trabalho ao estudo dos vinhos finos que possuem IGs e se localizam no Rio Grande do Sul. Assim sendo, retirou-se as 9 vinícolas pertencentes à IG do PROGOETHE. Este recorte foi feito pelo fato de não produzirem vinhos finos, pois trabalham a uva americana –Goethe – e concentram-se na produção de vinhos de mesa e suco de uva. Ademais, a localização geográfica é no estado de Santa Catarina na região do município de Urussanga e optou-se por concentrar a coleta de dados na região da Serra Gaúcha/RS pela facilidade, pois a maior parte das vinícolas estão nesta região, o que contribuiu em termos de apoio à pesquisa e a sua realização em termos financeiros e de disponibilidade para as entrevistas.

Em relação às Marcas Coletivas, delimitou-se o trabalho à CPEG e Vinhateiros do Vale, e retirou-se a ACAVITIS. Este recorte foi feito por entender que para o estudo seria suficiente realizar a pesquisa em duas marcas coletivas e optou-se pelo CPEG e Vinhateiros do Vale por estarem na região da Serra Gaúcha/RS, concentrando o esforço de pesquisa e deslocamentos. A ACAVITIS está no estado de Santa Catarina no município de São Joaquim e produz vinhos finos de altitude.

Assim, do total de 127 vinícolas o trabalho está delimitado ao estudo de um grupo de 86 vinícolas composto por 5 IGs de vinhos finos a saber: APROVALE, ASPROVINHO, APROMONTES, APROBELO e AFAVIN, duas marcas coletivas (CPEG e Vinhateiros do Vale) e uma marca setorial (Wines of Brasil) como pode ser visto no Quadro 20 a seguir.

Quadro 20 - Listagem de vinícolas total geral e com delimitação

Categorias	Marcas Geral	Marcas com recorte delimitado
Somente IGs	56	47
Somente Marca Coletiva	33	7
Somente Marca Setorial	11	11
IG e Marca Setorial	8	8
IG e Marca Coletiva	7	7
Marca Coletiva e Marca Setorial	9	3
IG e Marca Coletiva e Marca Setorial	3	3
Total	127	86

Fonte: Elaborado pela autora com base em (APROVALE, 2015; ASPROVINHO, 2015; APROMONTES, 2015; APROBELO, 2015; PROGOETHE, 2015; AFAVIN, 2015; ACAVITIS, 2015; CPEG, 2015; VALEDOSVINHEDOS, 2015; WINES OF BRASIL, 2015)

Nota-se que somente IGs reduziu de 56 para 47 vinícolas (retirou-se PROGOETHE). Marca Coletiva fica somente as vinícolas do CPEG e Vinhateiros do Vale, reduzindo de 33 para 7. Marca coletiva e Marca Setorial reduz de 9 para 3, retirando 6 vinícolas da ACAVITIS que pertenciam à esta categoria. O total de vinícolas delimitadas ao estudo e retiradas as intersecções é de 86. Isto pode ser visualizado na Figura 16 a seguir.

Figura 16 - Resumo das relações entre as marcas compartilhadas com delimitação

Fonte: Elaborado pela autora

A partir desta delimitação, os dados primários foram coletados mediante entrevistas em profundidade com os gestores das vinícolas. As entrevistas foram realizadas junto a produtores (cargos gerenciais) do setor vitivinicultor.

Realizou-se um planejamento inicial da coleta e entrou-se em contato com as Associações (APROVALE, ASPROVINHO, APROBELO, APROMONTES e AFAVIN), EMBRAPA Uva e Vinho, IBRAVIN e Prefeitura de Garibaldi via email e/ou contato telefônico. A partir disto, começou a clarificar o processo como um todo e com as informações obtidas foi possível realizar um plano de agendamentos das entrevistas previamente à visita. Algumas informações se confirmaram como estava disponível nos sites, obtiveram-se outras listagens e detalhes que possibilitaram a realização de um plano de coleta mais preciso.

Estes contatos foram fundamentais para o entendimento do cenário, o delineamento do plano de coleta e a divulgação e conscientização dos gestores das vinícolas da importância da realização desta pesquisa para o setor vitivinicultor.

Com o apoio e suporte das Associações e órgãos correlatos como a EMBRAPA Uva e Vinho, o IBRAVIN, a Prefeitura de Garibaldi por meio da Secretaria de Turismo e o SINDIVINHO RS o trabalho tornou-se claro aos produtores que disponibilizaram tempo e esforços para que as entrevistas ocorressem.

Para cumprir os objetivos propostos, têm-se a quantidade de vinícolas para cada uma das categorias de análise com o recorte delimitado. Deste total, determinaram-se as entrevistas realizadas.

Como o trabalho é de natureza qualitativa não se pretendia chegar a um número amostral com o cálculo de fórmulas, como seria para uma pesquisa quantitativa e posterior aplicação de testes estatísticos. Assim, para a realização das entrevistas, foi feita uma distribuição, buscando ter representantes das categorias individuais e nas intersecções para atender aos objetivos do trabalho. Isto pode ser visualizado no Quadro 21 a seguir.

Quadro 21 - Quantidade de entrevistas por categoria de análise

Categorias	Marcas	Marcas com recorte delimitado	Quantidade de Entrevistas Realizadas
Somente IGs	APROVALE	15	1
	ASPROVINHO	2	1
	APROBELO	9	2
	APROMONTES	10	0
	AFAVIN	11	0
Total Somente IGs		47	4
Somente Marca Coletiva	CPEG	7	3
Total Somente Marca Coletiva		7	3
Somente Marca Setorial	Wines of Brasil	11	0
Total Somente Marca Setorial		11	0
IG e Marca Setorial	APROVALE e Wines of Brasil	2	2
	ASPROVINHO e Wines of Brasil	2	0
	APROMONTES e Wines of Brasil	1	1
	AFAVIN e Wines of Brasil	3	0
Total IG e Marca Setorial		8	3
IG e Marca Coletiva	APROVALE e CPEG	1	1
	APROVALE e Vinhateiros do Vale	4	0
	AFAVIN e CPEG	1	0
	APROVALE, CPEG e Vinhateiros do Vale	1	1
Total IG e Marca Coletiva		7	2
Marca Coletiva e Marca Setorial	CPEG e Wines of Brasil	3	1
Total Marca Coletiva e Marca Setorial		3	1
IG e Marca Coletiva e Marca Setorial	APROVALE/ ASPROVINHO, Vinhateiros do Vale e Wines of Brasil	3	2
Total IG e Marca Coletiva e Marca Setorial		3	2
Total		86	16

Fonte: Elaborado pela autora com base em (APROVALE, 2015; ASPROVINHO, 2015; APROMONTES, 2015; APROBELO, 2015; AFAVIN, 2015; CPEG, 2015; VALEDOSVINHEDOS; WINES OF BRASIL, 2015)

As entrevistas foram realizadas mediante agendamento prévio via email e/ou telefônico. Na categoria somente IGs, foram visitadas 5 vinícolas, porém realizaram-se 4 entrevistas, sendo que em uma das visitas o profissional responsável não se encontrava para conceder mais informações e a funcionária explicou que, apesar de estarem na região de IG e serem membros APROVALE, ainda não desenvolvem ações para o uso da Denominação de Origem Vale dos Vinhedos. Não foi realizada nenhuma entrevista com as vinícolas ligadas à AFAVIN, visto que no momento das entrevistas Farroupilha ainda não tinha obtido o

reconhecimento da IG, que ocorreu em julho de 2015. Houve a entrevista com o presidente da AFAVIN conforme descrito no Grupo de Interesse 2.

Para somente Marca Coletiva realizou-se 3 entrevistas. Para a situação somente Marca Setorial não se conseguiu nenhuma entrevista. Isto se deve ao fato de que a maioria das vinícolas que estão nesta situação localizam-se nas regiões da Campanha Gaúcha e Campos de Cima da Serra (RS) ou no Nordeste. Por questões de disponibilidade financeira e de tempo não foi possível chegar até estas localidades, concentrando as entrevistas na região da Serra Gaúcha (RS). As possibilidades que restaram não puderam atender ao pedido para a realização das entrevistas.

Para a intersecção IG e Marca Setorial realizou-se 3 entrevistas. Na situação IG e Marca Coletiva foram realizadas 2 entrevistas. Em Marca Coletiva e Marca Setorial 1 entrevista e no cruzamento IG e Marca Coletiva e Marca Setorial foram realizadas 2 entrevistas.

A quantidade de entrevistas por associação pode ser vista no Quadro 22 a seguir, totalizando 15 entrevistas.

Quadro 22 - Quantidade de entrevistas por Associação

Associação	Total de entrevistas previsto por Associação	Total de entrevistas realizado por Associação	Municípios	Estado
APROVALE	6	5	Bento Gonçalves	RS
ASPROVINHO	2	2	Pinto Bandeira	RS
APROBELO	2	2	Monte Belo do Sul	RS
APROMONTES	2	1	Flores da Cunha	RS
AFAVIN	0	0	Farroupilha	RS
CPEG/AVIGA	5	5	Garibaldi	RS
Wines of Brasil	3	0	-	-
Total	16	15		

Fonte: Elaborado pela autora com base em (APROVALE, 2015; ASPROVINHO, 2015; APROMONTES, 2015; APROBELO, 2015; AFAVIN, 2015; CPEG, 2015; VALEDOSVINHEDOS; WINES OF BRASIL, 2015)

As informações obtidas junto às Associações mostram a opinião dos entrevistados em relação ao grupo total de vinícolas pertencentes a cada associação e não somente sobre as vinícolas entrevistadas. Para APROMONTES realizou-se somente uma entrevista e o previsto seriam duas, devido a um erro de agendamento incorrido pela secretária da Associação. Não se conseguiu corrigir o erro e foi possível visitar e realizar somente uma entrevista. A AFAVIN, conforme explicado anteriormente, ainda não era IG no momento das entrevistas e as

vinícolas ligadas ao Wines Brasil que não faziam intersecções com outras categorias localizavam-se fora da região da Serra Gaúcha/RS onde o estudo ficou concentrado.

Assim, do Grupo 3 foram realizadas 18 entrevistas com os proprietários e gestores das vinícolas, a saber: APROVALE - Don Laurindo, Lídio Carraro, Miolo, Peculiare e Pizzato; ASPROVINHO - Cooperativa Aurora e Valmarino; APROBELO - Faé e Fantín; APROMONTES – Mioranza; CPEG/AVIGA - Batistello, Cooperativa Garibaldi, Milantino, Pedrucci e Vaccaro. O Quadro 23 mostra a composição do grupo de interesse (vinícolas). Para a codificação dos sujeitos foi utilizada a seguinte terminologia padrão “V” para representar os integrantes deste Grupo seguido pela numeração na ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Quadro 23 - Grupos de Interesse – Vinícolas

Associações	Vinícolas Entrevistadas	Cargos	Forma de identificação dos entrevistados nos resultados
APROVALE	Don Laurindo	Diretor e Enólogo	V ₁
	Lídio Carraro	Sócia Proprietária	V ₂
		Turismo e Atendimento ao Consumidor	V ₃
	Miolo	Gerente de Marca	V ₄
	Peculiare	Sócio Proprietário e Enólogo	V ₅
	Pizzato	Sócio Proprietário e Enólogo	V ₆
ASPROVINHO	Cooperativa Aurora	Exportação	V ₇
		Marketing	V ₈
	Valmarino	Sócio Proprietário e Enólogo	V ₉
APROBELO	Faé	Sócio Proprietário e Enólogo	V ₁₀
	Fantín	Sócio Proprietário e Enólogo	V ₁₁
APROMONTES	Mioranza	Sócio Proprietário	V ₁₂
CPEG/AVIGA	Batistello	Sócio Proprietário e Enólogo	V ₁₃
	Cooperativa Garibaldi	Presidente da cooperativa	V ₁₄
		Turismo	V ₁₅
	Milantino	Sócio Proprietário e Enólogo	V ₁₆
	Pedrucci	Sócio Proprietário e Enólogo	V ₁₇
	Vaccaro	Sócio Proprietário e Sommelier	V ₁₈

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas tiveram duração média de aproximadamente quarenta minutos cada, sendo cerca de 12 horas de depoimentos. Para esta coleta foram visitados seis municípios vitivinicultores do Estado do Rio Grande do Sul, a saber: Bento Gonçalves, Pinto Bandeira, Monte Belo do Sul, Flores da Cunha, Farroupilha, e Garibaldi. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente. Com esta quantidade de entrevistas, obteve-se um momento de saturação, no qual o pesquisador, segundo Bauer e Gaskell (2005), avalia que não aparecerão novas surpresas, percepções, revelações, em entrevistas adicionais.

De acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008), o ponto de saturação depende indiretamente do referencial teórico usado pelo pesquisador e do recorte do objeto e diretamente dos objetivos definidos para a pesquisa, do nível de profundidade a ser explorado e da homogeneidade da população. Além dos conteúdos das conversas, prestou-se atenção ao processo do diálogo vivenciado em cada entrevista, incluindo a retórica, as contradições argumentativas usadas na conversação, como as justificativas, o refazer a opinião, entre outros aspectos, como visto no trabalho de Meneghel et al. (2011).

O roteiro de questões (APÊNDICE A e B) foi o guia para a condução das entrevistas e todas foram realizadas pela própria pesquisadora. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos entrevistados e posteriormente foram transcritas.

3.4 Proposições

Como proposição geral desta pesquisa tem-se que:

As marcas compartilhadas podem ser recursos internos construídos pelos setor vitivinicultor para ganho de VCS na perspectiva RBV.

Tal proposição está embasada o trabalho sobre construção de recurso interno de Maritan e Peteraf (2011) que postula que as empresas podem tanto adquirir (*buy*) como construir (*build*) recursos estratégicos que levem à VCS. Preconiza também os conceitos de Barney (1991,1995), verificando se o uso de marcas compartilhadas representa o modelo VRIO – valioso, raro, imperfeitamente imitável/substituível, organização – gerando VCS na RBV.

Podem-se escrever as seguintes proposições que se desdobram da proposição geral e auxiliarão no cumprimento dos objetivos específicos da tese.

P1 - O grau de desenvolvimento das marcas compartilhadas varia em cada associação (TREGGAR, GORTON, 2009);

P2 - O uso de marcas compartilhadas proporciona a construção de recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas (MARITAN, PETERAF, 2011)

P3 - As marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS, de acordo com o VRIO, na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas (BARNEY, 1986, 1991, 1995; DIERICKX, COOL, 1989)

Para verificar estas proposições, têm-se algumas questões direcionadoras para fundamentar o roteiro das entrevistas, que foram elaboradas com base conceitual nos modelos escolhidos. Primeiramente, algumas questões para a caracterização das vinícolas e, em seguida, questões específicas relacionadas ao modelo VRIO de Barney. Utilizou-se, ainda, algumas informações obtidas no trabalho de Castro (2009), adaptadas para esta tese e também de Priem e Butler (2001) e Maritan e Peteraf (2011). Este roteiro é apresentado no APÊNDICE B do trabalho. A seguir têm-se os procedimentos que foram utilizados para a análise dos dados.

3.5 Procedimentos para a análise dos dados

Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, na qual o analista delimita as unidades de codificação ou de registro e a análise documental objetiva dar forma ou representar o conteúdo de um documento (BARDIN, 2011).

Para Bardin (2011), a organização da análise passa pelas seguintes fases:

- Pré-análise: envolve a leitura flutuante, analisando o texto e deixando perceber as impressões e orientações. A escolha dos documentos, constituindo um corpus que será submetido às análises; formulação dos objetivos e proposições; referenciação dos índices e a

elaboração dos indicadores; a preparação do material como o processo de transcrição das entrevistas gravadas (BARDIN, 2011).

- Exploração do material: operações de codificação, decomposição e enumeração do material (BARDIN, 2011).

- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. A codificação consiste em transformar os dados brutos do texto por meio de recorte – a escolha das unidades –, enumeração – escolha das regras de contagem –, classificação e agregação – escolha das categorias –, atingindo uma representação do conteúdo (BARDIN, 2011).

O tema é uma das unidades de registro que se liberta naturalmente de um texto segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O método de categorias permite a classificação dos elementos, introduzindo uma ordem na desordem aparente do material. As categorias classificam os elementos em critérios, fazendo surgir um sentido. Reúnem grupos de elementos (unidades de registro) agrupamento feito em razão das características comuns destes elementos. Os critérios podem ser semânticos (categorias temáticas), sintático (verbos e adjetivos), léxico e expressivo (BARDIN, 2011).

A categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles. Isso requer a construção de um conjunto de categorias descritivas, que podem ser fundamentadas no referencial teórico da pesquisa. Nem sempre, porém, essas categorias podem ser definidas de imediato. Para se chegar a elas, é preciso ler e reler o material obtido até que se tenha o domínio de seu conteúdo para, em seguida, contrastá-lo com o referencial teórico (GIL, 2002).

A categorização tem por objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas ou análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que podem ter significado para o objetivo proposto e é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e simples. O analista pode proceder a uma análise de conteúdo clássica, com quadro categorial, privilegiando a frequência dos temas com todas as entrevistas juntas (BARDIN, 2011).

Assim sendo, para cumprir os objetivos e as proposições delineadas são estabelecidas as seguintes categorias de análise:

C1- Histórico das Associações

C2 - IGs como recurso interno

C3 - Marca Coletiva como recurso interno

C4 - Marca Setorial como recurso interno

C5 - Valoroso

C6 - Raro

C7- Imperfeitamente imitável/substituível

C8- Associação

Deste modo, o Quadro 24 mostra um resumo do método, alinhando os objetivos, as proposições, os grupos que foram entrevistados para obtenção das informações e as categorias de análise. Assim, a análise em profundidade do corpus de pesquisa auxilia no entendimento e compreensão da guia teórica da literatura com os dados coletados para, finalmente, possibilitar o cumprimento dos objetivos propostos.

Quadro 24 - Resumo esquemático dos métodos – objetivos, proposições, grupos entrevistados e categorias de análise

Objetivos	Proposições	Grupos Entrevistados	Categorias de Análise
Analisar o histórico da criação das associações e comparar o desenvolvimento e a implantação de marcas compartilhadas entre as diferentes associações detentoras destas marcas;	P1 - O grau de desenvolvimento das marcas compartilhadas varia em cada associação (TREGGAR, GORTON,2009);	Grupo 1 (Órgãos Governamentais) e Grupo 2 (Associações)	C1- Marcas Compartilhadas – histórico
Verificar se o uso de marcas compartilhadas proporciona a construção do recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas;	P2 - O uso de marcas compartilhadas proporciona a construção de recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas (MARITAN, PETERAF,2011)	Grupo 1 (órgãos governamentais), 2(associações) e 3 (gestores das vinícolas)	C2 - IGs como recurso interno C3 - Marca Coletiva como recurso interno C4 - Marca Setorial como recurso interno
Investigar se as marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS de acordo com o modelo VRIA, na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas.	P3 - As marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS, de acordo com o VRIA, na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas (BARNEY, 1986, 1991, 1995; DIERICKX,COOL,1989)	Grupo 1 (órgãos governamentais), 2(associações) e 3 (gestores das vinícolas)	C5 - Valoroso C6 - Raro C7- Imperfeitamente imitável/substitível C8- Associação

Fonte: Elaborado pela autora

Estas categorias são analisadas em profundidade no próximo capítulo – Análise e Discussão dos Resultados.

4 Análise e Discussão dos Resultados

“No vinho estão a verdade, a vida e a morte. No vinho estão a aurora e o crepúsculo, a juventude e a transitoriedade. No vinho está o movimento pendular do tempo. Nós mesmos somos parte do vinho e da vinha.
No vinho espelha-se a vida.”
Roland Betsch

4.1 Caracterização das vinícolas entrevistadas

A história das vinícolas mostra que geralmente nasceram de um negócio familiar com origem na imigração italiana que veio para a região do Rio Grande do Sul, especificamente para a Serra Gaúcha, em que os produtores produziam uvas e vendiam para outras vinícolas maiores elaborarem o vinho. O relato dos entrevistados repetia a mesma história de famílias italianas, com a chegada dos bisavôs e avôs dos atuais vitivinicultores, buscando prosperidade em terras brasileiras através do cultivo de uva para a qual já detinham conhecimento em sua terra natal (V₁, V₆, V₁₃, V₁₆, V₁₈).

Até 1990 produziam a uva e vendiam para vinícolas maiores/terceiros ou ainda em caminhões levados para São Paulo para a venda do vinho a granel. Nos anos 1970, quando vieram as multinacionais para o Brasil como Martini & Rossi, Chandon houve uma demanda para uvas finas, começando a modernidade vitivinícola brasileira. A partir disto, começa o processo de profissionalização destes filhos e netos dos primeiros imigrantes, buscando conhecimento técnico como a formação em enologia e gestão para cultivar seus próprios vinhedos e produzirem com marca própria os seus vinhos. Nos anos 1990, com a abertura do mercado para os importados no governo do presidente Collor, o setor vitivinícola brasileiro foi impelido a se movimentar para competir com a concorrência internacional, iniciando a contemporaneidade do vinho brasileiro (V₁, V₆, V₃, V₉, V₁₁, V₁₂).

“O que representa a maioria das pessoas... tem a história do vinho...um pouco no sangue da infância... dos nonos... eu ajudava meu avô a cuidar das videiras quando era criança... o mundo do vinho não é o negócio... é uma paixão... para ter uma experiência não é com uma safra, com duas... com 10 colheitas você começa a entender a situação... tem experiência, tem amor, tem paixão tudo num negócio... vem toda vida da gente... da região, na gastronomia, na cultura...”
(V₁₇)

“Eu fazia uva e agora eu faço vinho, é uma fala bem corrente aqui quando vem a primeira escola de enologia e também com a chegada da EMBRAPA começa a ter formação e

conhecimento e os filhos dos colonos começam a levar para casa esse conhecimento e tentar implantar. e aí essa história é recente tem um pouco mais de trinta anos.” (A₁₀)

As vinícolas entrevistadas produzem vinho tinto, branco, rosé, espumantes e suco de uva. A vocação, por exemplo, do Vale dos Vinhedos é para os vinhos tintos, enquanto Garibaldi e Pinto Bandeira e Monte Belo do Sul já possui um *terroir* mais propício para a produção de espumantes devido à acidez de suas uvas.

“É uma coisa diferente na região de Monte Belo é o *Riesling* Itálico que as outras regiões não são grandes produtores...o *terroir* que permite a produção de *Riesling* (V₁₀).”

“Produzimos vinho tinto, vinho rosado, suco de uva, mas a potencialidade da região de Garibaldi é para o espumante... isto por características de matéria prima, por características da região” (V₁₅).

Os vinhos podem ser elaborados de uvas americanas como Niágara, Isabel ou Bordô para a produção de vinho de mesa. A maioria das vinícolas, a partir da chegada dos imigrantes italianos, começou com este tipo de cultivo e produziam vinho de mesa em garrafão ou revendiam suas uvas. As uvas para a produção de vinhos finos (*vitis vinífera*) foram introduzidas mais tarde como *Merlot*, *Cabernet Sauvignon*, *Malbec*, *Sangiovese*, *Carmenère*, *Moscato Caneli*, *Ancellota*, *Cabernet Franc*, *Riesling* Itálico, *Chardonnay*, *Pinot Noir*, sendo o vinho fino foco deste estudo, pois é nele que estão as marcas compartilhadas estudadas.

Há produção de garrafão de 5 litros, 2 litros, 750ml para vinho de mesa. Para os vinhos finos há a garrafa de 750ml e também de tamanhos menores como 350ml. Há uma outra modalidade que tem ganhado força que é o chamado Bag in Box que é um saco específico com uma válvula que impede a entrada de oxigênio. Esta embalagem pode ter 3 litros (equivale a 4 garrafas de 750ml) ou 5 litros (equivale a 6 garrafas e meia de 750ml) e permite o aumento do consumo do vinho porque se torna um preço mais acessível devido ao barateamento da embalagem ao não utilizar garrafa. Este sistema tem validade de 9 meses e tem sido comprado principalmente por restaurantes que vendem ao consumidor final em taças e não é tão necessária a garrafa, ou seja, serve-se um produto com a mesma qualidade com um preço mais competitivo (V₉, V₁₂, V₁₃).

Algumas vinícolas vendem diretamente ao consumidor final porque sua produção é relativamente pequena e porque o contato com os turistas que visitam e depois continuam pedindo gera volume suficiente de vendas, não havendo necessidade de buscar a inserção do

produto em outros meios porque sua produção já é escoada desta maneira. As vendas são realizadas por telefone ou via site. Para os menores que não conseguem manter a venda própria via site por questões de volume de vendas e fretes há a alternativa de colocar o produto em sites especializados em vendas de vinhos. Outros optam por trabalhar com o seu produto por meio de uma distribuidora. As maiores distribuem em todo o território nacional, atendem supermercados e até possuem suas próprias transportadoras.

“É tudo direto para o consumidor final... nem restaurante eu atendo... 100 por cento dos nossos clientes já visitaram a vinícola e continuam sendo clientes... já teve supermercado procurando para ter o produto, mas não quero entrar... eles querem produto em quantidade, mas não é meu foco... eu consigo vender todo meu produto do ano para o consumidor final direto...” (V₁₁)

“Eles fazem a carta e se tu tem uma parceria com uma loja dessas o teu produto também está na carta...sem mesmo tu conhecer o dono do restaurante, sem conhecer o que o cara compra, seu produto tá lá...é o que acontece comigo em Porto Alegre...tipo estou em 25 excelentes restaurantes através dessa distribuidora.” (V₁₇)

“... o nosso objetivo não é vender para grandes redes de supermercados... o nosso objetivo é consumidor final principalmente hotéis e restaurantes e adegas especializadas... atender pessoas que entendem e apreciam um bom vinho... esse é o nosso objetivo...” (V₁₆)

A Lídio Carraro, por exemplo, é uma vinícola que trabalha o conceito de boutique e a comercialização de produtos dentro do conceito purista. Neste conceito, busca-se a essência da identidade do vinho dentro de um processo mais natural. Assim, esta vinícola trabalha o processo produtivo dentro do natural em que a uva se faz vinho, sem a utilização de recursos como barris de carvalho, chips (lascas ou grânulos de madeira) ou aditivos para a correção “artificial” do produto. Todos os vinhos desde a entrada até o mais top de linha são elaborados dentro desse conceito e com estas normas de preparo (V3)

O Quadro 25 a seguir mostra um apanhado dos dados que caracterizam as 15 vinícolas entrevistadas.

Quadro 25 - Caracterização das vinícolas entrevistadas

Vinícola	Região	Ano de fundação	Hectares de vinhedos próprios	Qtde de litros/ano*	Qtde de garrafas/ano*	Número de Funcionários **	Número de Visitantes/ano
Coop. Aurora	Pinto Bandeira	1931	Não informado	38.000.000	50.540.000	1.100 famílias cooperadas	150.000
Miolo	Vale dos Vinhedos	1989	1000	12.000.000	15.960.000	Não informado	200.000
Coop. Garibaldi	Garibaldi	1931	850	Não informado	Não informado	370 famílias cooperadas	75.000
Mioranza	Flores da Cunha	1964	Vinhedos pertencem aos sócios	8.000.000	11.000.000	70	Não recebe turistas Enfoque em vinhos de mesa e suco de uva. Lançamento de espumantes estilo exportação
Pizzato	Vale dos Vinhedos	1998	45	173.000	230.000	40	6.000
Lídio Carraro	Vale dos Vinhedos	2001	43	225.000	300.000	33	Não informado
Vaccaro	Garibaldi	1992	30	300.000	400.000	6	4.000
Valmarino	Pinto Bandeira	1997	16	200.000	266.000	11	3.000
Don Laurindo	Vale dos Vinhedos	1991	15	90.000	120.000	8	Não informado
Battistello	Garibaldi	2005	11	Não informado	Não informado	4	Não informado
Milantino	Garibaldi	1990	Não informado	60.000	80.000	A própria família	Muito inicial o recebimento de turistas Continua

Quadro 25 - Caracterização das vinícolas entrevistadas

Peculiare	Vale dos Vinhedos	2002	6	15000	20.000	4	Não informado
Faé	Monte Belo do Sul	Não informado	Não possui vinhedos próprios	6.000	8.000	3	Muito inicial o recebimento de turistas
Fantín	Monte Belo do Sul	2001	Não informado	1500	2000	3	Muito inicial o recebimento de turistas
Pedrucci	Garibaldi	Não informado	Não possui vinhedos próprios	Não informado	Não informado	3	Não recebe turistas

Fonte: Elaborado pela autora

Conclusão

* Produção total, em alguns casos está somado vinhos de mesa e vinhos finos;

**São funcionários fixos, sendo muitos destes a própria família. Além destes são contratados temporários para a época da colheita e pode haver representantes comerciais.

Das vinícolas entrevistadas, têm-se cinco regiões produtoras, a saber: Vale dos Vinhedos (RS), Pinto Bandeira (RS), Monte Belo do Sul (RS), Flores da Cunha (RS) e Garibaldi (RS). A fundação destas vinícolas remonta a chegada dos imigrantes italianos em 1847, porém o início das atividades, tais como elas são atualmente começou depois, pois durante muitos anos eram somente produtores de uva que revendiam para que outras empresas como a extinta Dreher e a Saltón pudessem beneficiar o produto.

Das consultadas, as mais antigas são a Cooperativa Aurora e a Cooperativa Garibaldi que iniciaram suas atividades no ano de 1931 no pós-crise de 1929.

A Cooperativa Aurora surge do esforço de dezesseis famílias de produtores de uvas do município de Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha em 1931. Atualmente exporta para vários países, tem uma linha de produtos com premiações e é certificada pela ISO 9001 e ISO 14000 (AURORA, 2016). A cooperativa tem uma equipe de agrônomos que acompanha o trabalho de cada associado, de modo que se sabe antes de receber a safra quantos quilos por variedade virá de cada produtor (V_8)

A Cooperativa Garibaldi surge como uma solução para dar destino a uva produzida. Foi a primeira a lançar vinhos varietais (vinhos produzidos a partir de uma única uva sem cortes com outras variedades) no Brasil com a marca histórica Granja União. Contribuiu para o avanço das pesquisas e de uma vitivinicultura mais elaborada. Fizeram uma primeira exportação em 1948. A partir de 1990 surgem iniciativas como o complexo turístico. A partir dos anos 2000 há um trabalho de mostrar ao consumidor que a vinícola não produz só vinho de garrafão, mas tem alta tecnologia e capacidade para produção de vinhos finos (VINÍCOLAGARIBALDI, 2016).

A Mioranza foi fundada em 1964 e produziam vinho de mesa que eram transportados em caminhões próprios para a venda a granel em São Paulo. Ao longo dos anos a empresa foi crescendo, atualmente possui uma transportadora e a vinícola. O enfoque da empresa são os vinhos de mesa, mas também tem investido em vinhos finos e em espumantes. A empresa tem ISO 9000 e um mix grande que atende todo o Brasil em supermercados e exporta para quatro países principalmente América do Sul e estão começando a trabalhar com países da África como Nigéria e Camarões. Os sócios são donos das terras e revendem a uva para a Mioranza, assim a empresa não possui vinhedos próprios. Para o vinho de mesa a empresa compra uva de 200 produtores (uva americana) e para os vinhos finos a uva é comprada da produção dos sócios (*vitis vinífera*) (V₁₂)

As demais apresentam uma história recente surgida a partir dos anos 1990 como Miolo, Don Laurindo, Milantino e Vaccaro e outras do final da década de 1990 como Valmarino e Pizzato. Nos anos 2000 surgem iniciativas como Lídio Carraro, Fantín, Peculiare e Battistello.

A Miolo Wine Group que é composto pela Vinícola Miolo (Vale dos Vinhedos/RS), Seival e Almadén (Campanha Gaúcha/RS), RAR (Campos de Cima da Serra/RS) e Ouro Verde (Vale do São Francisco/BA) é líder no mercado nacional de vinhos finos com cerca de 40% de market share. A empresa elabora mais de 100 rótulos, sendo a maior exportadora brasileira de vinhos e está entre as três principais produtoras de espumantes (MIOLO, 2016).

Em relação aos hectares de vinhedos próprios, as vinícolas maiores que foram entrevistadas possuem em média 900 hectares. As que possuem maior quantidade de vinhedos próprios são a Cooperativa Aurora (que tem 1100 famílias cooperadas) e a Cooperativa Garibaldi (que tem 370 famílias cooperadas). A outra maior é a Miolo que integra o grupo Miolo Wine Group

que somam 1000 hectares. No caso da Mioranza os sócios possuem os vinhedos e vendem a produção para a vinícola.

As vinícolas como Pizzato, Lídio Carraro, Don Laurindo, Vaccaro, Valmarino possuem em média 30 hectares. Estes hectares são de vinhedos próprios na região do Vale dos Vinhedos e em propriedades cultivadas em outros municípios como em Encruzilhada do Sul (RS) e em Dr. Fausto de Castro (RS). No caso da Vaccaro a propriedade está localizada em Garibaldi (RS) e a Valmarino em Pinto Bandeira (RS). As demais são vinícolas menores e possuem em média 8,5 hectares.

As vinícolas maiores como Cooperativa Aurora, Cooperativa Garibaldi, Miolo e Mioranza produzem em média 20 milhões de litros de vinho/ano, representando cerca de 26 milhões de garrafas/ano e recebem em média 140.000 turistas por ano, exceto a Mioranza que atualmente não está aberta ao receptivo de turistas e possui 70 funcionários.

As vinícolas como Pizzato, Lídio Carraro, Don Laurindo, Vaccaro e Valmarino produzem a média de 197.600 litros de vinho/ano, totalizando 263.200 garrafas/ano e recebem em média 4.300 turistas/ano e empregam, em média, 20 funcionários.

As demais vinícolas produzem em média 20.625 litros de vinho por ano, sendo 27.500 garrafas/ano. Quanto ao receptivo de turistas as vinícolas Milantino, Faé e Fantín estão em um processo inicial, preparando a estrutura, treinando funcionários e com interesse em crescer o recebimento deste público. Faé e Fantín estão localizados em Monte Belo do Sul que é uma região ainda pouco explorada pelo turismo, com belezas naturais ainda desconhecidas e o acesso um pouco mais distante dos centros já amplamente conhecidos como o Vale dos Vinhedos, por exemplo. Possuem em média 4 funcionários, geralmente o trabalho é realizado pela própria família.

O Quadro 26 a seguir mostra um resumo destas informações. Os grupos foram definidos com base no agrupamento mais próximo dos dados dentro de cada segmento.

Quadro 26 - Resumo da caracterização das vinícolas - números médios

Grupos	Vinícolas	Hectares de Vinhedos próprios (média)	Litros de vinho/ano (média)	Garrafas de vinho/ano (média)	Número de funcionários (média)	Turistas/ano (média)
1ª grupo – Grande Porte	Cooperativa Aurora	900	20.000.000	26.000.000	70	140.000
	Miolo					
	Cooperativa Garibaldi					
	Mioranza					
2ª grupo – Médio Porte	Pizzato	30	197.600	263.200	20	4.300
	Lídio Carraro					
	Vaccaro					
	Valmarino					
	Don Laurindo					
3ª grupo – Pequeno Porte	Battistello	8,5	20.625	27.500	4	Não informado
	Milantino					
	Peculiare					
	Faé					
	Fantín					
	Pedrucci					

Fonte: Elaborado pela autora

Há concursos que premiam os produtos das vinícolas. As amostras são enviadas e analisadas por especialistas em vinhos gabaritados para realizar a apreciação. Existem concursos itinerantes que analisam 3000 a 4000 amostras em cada país como Bélgica, Brasil, Uruguai, China, Portugal, Itália. Nestes concursos, os produtos ganham medalhas de ouro, de prata e de bronze.. Houve um guia que foi feito no Rio de Janeiro e entree nas embaixadas e há o *ranking* dos melhores produtos brasileiros. Há, ainda, concursos locais como o que é realizado em Garibaldi em que participam e são premiados produtores específicos da região (V₁₇, V₁₈)

“Eu não participei de muitos concursos porque na verdade existe um custo elevado pra participar... porque, por exemplo, mandando uma amostra pra Europa... Europa custa R\$ 1000 então se você mandar 10 amostras são dez mil reais no ano... se você mandar 15 amostras R\$

15000... por isso que muito quem ganha os prêmios são os grandes... não porque necessariamente tem um produto melhor, mas porque consegue bancar o custo para participar dos concursos...” (V₁₇)

“...o concurso não é algo definitivo, mas é um indicativo de que você está no caminho certo e que o seu produto tem qualidade porque se não tiver qualidade não ganha... mas eu tenho que continuar o trabalho... esses indicativos concurso de espumante fino brasileiro que é um concurso que é só dos brasileiros é um concurso em anos alternados... então 2013 eu mandei cinco amostras... foram três medalhas de ouro... eu avalio que os meus produtos estão no caminho certo... eu tenho segurança em dizer que eu teria qualidade para exportar...” (V₁₇)

Desta forma, este é o panorama geral que caracteriza as 15 vinícolas entrevistadas neste estudo. Um trecho descrito por um dos entrevistados resume o sentimento de fazer parte da vitivinicultura brasileira:

“... é uma coisa que tem um fruto que se transforma num produto maravilhoso... depois tu vai acompanhar sua família, com seus amigos numa refeição, numa comemoração... o vinho é muito, muito mais que um negócio... as pessoas não têm o hábito de consumo... não se lembra do vinho... só se lembra quando esfria... aí esfriou vou tomar um vinho... e não se lembra que no domingo em vez de cerveja ou chopp ele pode tomar um vinho...” (V₁₇)

Além da caracterização das vinícolas entrevistadas, apresentam-se alguns problemas e dificuldades, relatados pelos entrevistados, referentes ao setor vitivinicultor, como alta tributação, selo fiscal a competição com produtos importados e o baixo consumo per capita de vinho pelo brasileiro.

Os entrevistados mostraram que, apesar de o vinho ser um produto tradicional e conservador, o setor se atualizou bastante, pois não havia eventos, novidades frequentes e a entrada de novos parceiros e novos países produtores principalmente os EUA. O mercado europeu também se renovou um pouco. (A₂)

Em relação ao selo fiscal, este veio a pedido das grandes vinícolas para haver maior controle, mas a ideia inicial era que todos os vinhos que entrassem no país ganhassem o selo e que todos pagassem os impostos. Entretanto, isto às vezes é negligenciado e nem sempre cumprido e agrega custo – cerca de R\$1,00/garrafa – e é obrigatória em todos os vinhos. Atualmente mais de 50% do valor de uma garrafa de vinho produzida é de imposto, sendo a carga tributária muito elevada para o produto nacional. Sobre esta temática assim descrevem:

“Nós temos muitos problemas no setor. O selo fiscal, a tributação... precisamos minimizar os impostos, a tributação é muito alta... ninguém quer diminuir arrecadação... A gente precisa de união para fazer força... é uma cadeia... são 18, 20 mil famílias que sobrevivem diretamente e quantas mil indiretamente... a videira é uma planta que exige tratamentos culturais... você não

abandona... esquece... tenho o trabalho durante todo o ano...não é assim colheu e acabou esquece vai pra praia... não é assim tem que trabalhar a videira o ano todo.” (V₁₆)

“Uma concorrência muito acirrada, porque além dessa competitividade nacional de produtos locais tem essas importações, preço muito inferior sem impostos, enfim, fica uma concorrência desleal...” (V₄)

“E a outra questão é que muitas vezes o vinho importado entra no Brasil como moeda de troca com outros países, então ele acaba entrando com facilidades maiores que o vinho nacional.” (A₃)

Com relação à tributação, os entrevistados relatam que não pagam tributação na exportação, mas em cima da garrafa, da rolha, da cápsula, então o imposto já está incorporado no produto, e também tem os custos de produção que, no Brasil, são muito mais caros – mão-de-obra, maquinário, relevo, a própria matéria-prima – que em outros países como no Chile, por exemplo. (O₁, O₃, A₆)

A dificuldade maior é a carga pesada de impostos, porque na maioria dos países do mundo o vinho é tido como alimento e na legislação brasileira é considerado como bebida alcoólica. Então a tributação é alta, representando mais da metade do valor final do produto (A₃)

Além disso, outro problema apontado relaciona-se com a competição com os produtos importados, pois afirmam que o Brasil está competitivo em extração e em agricultura até fazer o processamento de uma etapa:

“... depois disto por ser irreal o custo... tu agrega custo em moeda forte... teu produto fica sem competitividade... porque a tua moeda forte faz com que o importado fique mais barato... tu compra muito mais importado do que brasileiro... e quando tu vai para o exterior para ti manter margens... tu tem o preço em real... tu teria que sacrificar margens para poder ser competitivo...” (V₆)

“Tu começa da uva cara, depois quando tu tem pronto o produto, o vinho, que tu gasta um monte com as garrafas, a rolha caro, as gráficas caro, tudo por que? Por causa daquele bendito imposto, que hoje todo mundo trabalha e tem que dar mais da metade do que arrecada para o governo, então é imposto em cima de imposto. Então quando você vai toma uma garrafa de vinho: “mas que caro! Trinta reais” Aqueles que produziram **(não ficaram com esse dinheiro)**, não ficaram nem com dez por cento... então você vai tomar um vinho que nós estamos ganhando dois, três reais uma garrafa.” (V₁₃)

O problema da alta tributação está somada a dificuldades de competir com o produto importado por este ter entradas mais favorecidas no país e também por práticas ilegais, como contrabandos:

“...eles entram aqui com um preço absurdo e a gente não tem como competir com eles. Isso também por causa da tributação. Mas, não só isso, os custos de produção, os desvios, que a

gente sabe que tem os descaminhos, os contrabandos na verdade que não tem como se medir isso, mas se sabe que é muito produto.” (O₁, O₂)

“O Brasil por ter a costa grande, existe descaminhos, tanto por portos tanto pelas divisas com outros países, e também questão de logística.” (O₃)

“entra muito produto importado que não passa por nenhuma fiscalização... e que não paga os impostos que a gente paga... o contrabando aí é bastante grande principalmente na divisa do Uruguai e do Paraguai e Argentina...” (A₈)

Outra dificuldade, no mercado interno, diz respeito à baixa quantidade de vinho per capita consumida pelo brasileiro. A exportação auxilia na consolidação de marca e da imagem do setor, porém visualizam que há um mercado forte interno para ser explorado antes de focar exclusivamente na exportação, afinal ainda é baixo o consumo per capita de vinhos e espumantes pelo consumidor brasileiro:

“A exportação tem que ser um *plus*, uma consequência, mas o primeiro momento nós temos que trabalhar o mercado interno, porque o mercado interno tem um potencial muito grande.” (A₇)

“Bom, primeiro a gente parte do princípio de que o país é um país cervejeiro desde sempre e um dos principais problemas que a gente tem no mercado interno realmente é a falta de conhecimento, a falta da cultura em beber o vinho.” (O₃)

Desta maneira, o setor necessita trabalhar ações estratégicas para que o consumidor brasileiro desperte mais para o consumo do vinho. Se houver um aumento per capita de um litro/ano grande parte da produção será escoada no mercado interno. (V₄, V₈).

“Enfim, não sei se nós vamos ter chance de aumentar muito, de qualquer maneira eu estou há 50 anos no setor e nosso consumo per capita está em torno de 2 e ele continua em 2, nós só tivemos o crescimento vegetativo disso, que trouxe o crescimento do consumo. Agora, qualquer progresso que se faça passando de 2,5 para 3 vai representar volumes importantes pra nossa vitivinicultura, o setor está consciente disso.” (A₂)

“O consumo de vinho do brasileiro hoje é menos de dois litros per capita/ano, temos um mercado em potencial muito grande, e o que cabe a nós enquanto vinícola é trabalhar a questão de *marketing*, trabalhar a questão de propaganda, o aprimoramento de marca, mas também cabe a nós educar o nosso consumidor, gerar informação para o nosso consumidor, que isso talvez falte no setor.” (V₁₅)

“... o mais difícil fazer com que o consumidor compre o vinho brasileiro, ele olha uma gôndola com 50 países, os vinhos de 50 países, por quê ele vai comprar o brasileiro? Isso é um trabalho de educação, de degustação, de *marketing*...” (V₈)

O baixo consumo per capita também é apresentado no trabalho de Coppelo (2015), no qual o autor afirma que o consumo médio do brasileiro ainda é abaixo da média mundial, mostrando que há espaço de crescimento para o setor. Em média, cada brasileiro consome 50 litros de

cerveja por ano, 6 litros de cachaça e apenas 2 litros de vinho em geral (de mesa e finos). E se considerar somente os vinhos finos o consumo per capita é de apenas 0,7 litros/ano.

Para o mercado interno, foi apontado o desconhecimento e a falta de contato do consumidor com o vinho, sendo o mesmo ainda leigo em relação ao conhecimento da bebida. Mas de forma geral, os entrevistados visualizam que o setor já deu um grande passo e que atualmente os *trades* ou varejistas importadores acreditam no vinho brasileiro. Agora, se faz necessário, um trabalho paulatino junto ao consumidor brasileiro para que ele conheça e consuma o produto nacional. (A₂)

Assim, a partir da caracterização dos entrevistados e de uma análise dos problemas e dificuldades enfrentados pelo setor apresenta-se, a seguir, a discussão de cada uma das proposições delineadas para este estudo.

4.2 Análise da Proposição 1 - O grau de desenvolvimento das marcas compartilhadas varia em cada associação

Objetivo Específico:

- Analisar o histórico da criação das associações e comparar o desenvolvimento e a implantação de marcas compartilhadas entre as diferentes associações detentoras destas marcas;

Proposição:

P1 - O grau de desenvolvimento das marcas compartilhadas varia em cada associação (TREGEAR, GORTON, 2009).

De forma geral, a marca corporativa abarca um portfólio de marcas que adapta a estrutura da empresa e, a partir das estratégias delineadas, busca se diferenciar dos concorrentes e obter vantagem competitiva sustentável (ANHOLT, 2005; KOTLER et al. 2006; HUANG, TSAI, 2013).

Analogamente, as marcas compartilhadas – IGs, marca coletiva e marca setorial – podem ser utilizadas como estratégias diferenciadas com o objetivo de alcançar VCS. Para tanto, legalmente, o detentor do direito de uso das marcas compartilhadas é uma entidade coletiva independente da marca individual, conforme o trabalho de Tregear e Gorton (2009) que norteia esta proposição.

A estruturação desta proposição é apresentada na Figura 17 a seguir:

Figura 17 - Estrutura da Proposição 1 - Categoria 1

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir apresenta-se a categoria - histórico das associações -, que mostra o desenvolvimento e a implantação das marcas compartilhadas nas entidades coletivas denominadas de associações.

4.2.1 C1- Histórico das Associações

O histórico apresenta a condição de desenvolvimento de cada uma das associações detentoras das marcas compartilhadas. Para o requerimento de tais marcas é necessário que os produtores se organizem em cooperativas ou associações e encaminhe um pedido de registro ao INPI. O registro é feito em nome da entidade coletiva como pessoa jurídica. A marca pode ser utilizada por pessoas físicas ou jurídicas que estejam vinculadas como associados ou cooperados [BARBOSA, PERALTA, FERNANDES, 2013; UESC, 2014; JUNGER, 2014; GIESBRECHT, 2014; SEBRAE; INPI, 2014d; BARBOSA, REGALADO, CÂMARA, 2014; SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2014 (informação verbal)].

Desta forma, neste estudo, tanto as IGs como a Marca Coletiva (CPEG) foram concedidas à entidade coletiva representativa que coordena o processo junto a cada produtor individual, a saber: APROVALE, ASPROVINHO, APROMONTES, APROBELO, AFAVIN E CPEG. Um dos entrevistados assim explica:

“O estatuto deve conter um conselho regulador aplicado, que é quem vai fazer a gestão promoção, estrutura de membros definida, com todas as atividades definidas. Depois, elaboramos o regulamento de uso, ele fica formulado de forma que os produtores possam valorizar o que eles têm de melhor. O conselho regulador é formado por associados e eleitos e

também por membros externos da associação, como a EMBRAPA. Tem um grupo e este vai sendo trocado ao longo do tempo.”(O₄)

Conforme verificado na revisão da literatura, Tregear e Gorton (2009) indicam que a marca compartilhada é uma marca única para produtos de duas ou mais organizações. Geralmente beneficia pequenos produtores como no caso dos vitivinicultores que, reunidos em associações, podem ter representatividade e projetos de maior envergadura que se estivessem somente com esforços individuais. Para o consumidor, mesmo que ele não conheça especificamente a marca individual o fato de ter o selo já lhe dá a garantia de um produto que passou por análises de qualidade e que segue rigorosas regras de controle.

Para a análise desta proposição e de acordo com os relatos dos entrevistados tem-se o Quadro 27 a seguir.

Quadro 27 - Dados consolidados sobre as Associações detentoras das Marcas Compartilhadas

	Município *todos no estado do RS	Ano de fundação	Marca Compartilhada	Ano do registro da marca compartilhada	Qtde. de associados	Qtde. de funcionários *Além dos funcionários todas possuem um conselho constituído por diretoria
APROVALE	Bento Gonçalves	1995	IG (IP e DO) Marca Coletiva Vinhateiros do Vale	IP – 2002 DO – 2012 Vinhateiros do Vale – em processo de aprovação	40 associados, sendo 26 vinícolas e 14 empreendimentos como hotéis, restaurantes, lojas	1 consultor técnico; 2 funcionárias; 2 estagiários e tem sede
ASPROVINHO	Pinto Bandeira	2001	IG (IP)	IP – 2010	6 vinícolas, sendo que 2 não usam IP	1 funcionária e não tem sede
APROBELO	Monte Belo do Sul	2000	IG (IP)	IP – 2013	11 associados, sendo que destes apenas 3 utilizam a IP	Não tem funcionário e não tem sede
APROMONTES	Flores da Cunha	2002	IG (IP)	IP – 2012	11 associados	1 funcionária e tem sede
AFAVIN	Farroupilha	2005	IG (IP)	IP – 2015	9 associados	Não possui funcionário
CPEG	Garibaldi	2007	Marca coletiva CPEG – deve ser renovado a cada 10 anos	CPEG – 2014	5 associados	Não possui funcionário
AVIGA	Garibaldi	1997	Não tem marca compartilhada	-----	25 associados	Não possui funcionário

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 27 pode-se ver que as associações mais antigas são a APROVALE de Bento Gonçalves (RS) e a AVIGA de Garibaldi (RS) que datam da década de 1990. As outras associações surgiram nos anos 2000. A precursora do trabalho de busca por IGs foi a APROVALE que obteve a primeira IP do setor de vinhos brasileiros em 2002 e a primeira DO do setor em 2012. É a associação mais antiga e mais bem estruturada, contando com o maior número de associados e com uma equipe de trabalho maior.

Verifica-se que o trabalho de desenvolvimento turístico das regiões produtoras é entendido pelas associações como complementar e *sine qua non* ao crescimento do setor vitivinícola brasileiro. Além disso, está de acordo com os trabalhos de Fetscherin (2010), Osei e Gbadamosi (2011), Hakala e Lemmetyinen (2011), que mostram que o objetivo da marca-país é atrair turismo e outros negócios, estimulando investimentos na área. Os entrevistados assim descrevem a importância do turismo:

“Na verdade este tipo de região que nós temos aqui de propriedade familiar, de pequena propriedade, o vinho que tem toda parte artesanal. Enfim se presta muito para mover o turismo.... a gastronomia. No caso, ajuda muito a sensibilizar o consumidor...O vinho tem tudo para proporcionar essas experiências interessantes, o vinho na verdade tem toda uma cultura por trás. Quando o turista vem, ele conversa com o viticultor, ele prova. Quem trabalha com viticultura tem muito amor porque faz, é muito apegado. A viticultura tende a agregar valor e a pessoa acaba se envolvendo afetivamente.” (O₄)

“O turista é o agente de divulgação e ele é o consumidor fidelizado. No momento que ele visita o lugar, que ele conhece a história, que ele vê a paisagem, que vê que existe avanço tecnológico que não se faz mais vinho de garrafão, há todo um processo de qualidade e ele passa a ser, de fato, o principal agente de divulgação: a melhor estratégia de *marketing* em relação custo benefício. Então o enoturismo acaba sendo a solução para a produção de vinhos e espumantes na consolidação de uma imagem positiva.” (A₁₀)

O trabalho de criação de uma associação surgiu no início da década de 90, por meio dos fundadores da APROVALE (a associação mais antiga dentre as que possuem IG para o setor de vinhos). No começo, foram 6 vinícolas fundadoras da associação e atualmente são 26 associados e ainda há 8 vinícolas que não são associadas, mas estão na região do Vale dos Vinhedos no município de Bento Gonçalves (RS). No total são 40 associados, pois além das 26 vinícolas há outros empreendimentos complementares ligados ao enoturismo como hotéis, pousadas, lojas, restaurantes, SPAs. As que não estão associadas não têm o direito de usar a IG, uma vez que quem detém o poder sobre a IG é a entidade coletiva (associação). Se estas quiserem utilizar a IG porque estão dentro do território demarcado precisarão passar pelo

conselho da entidade e terão que pagar um valor a ser definido, uma vez que não contribuem com a associação como os associados o fazem (A_1 , A_2). Os relatos a seguir especificam isso:

“... então a ideia foi juntar e aí foram realizadas diversas reuniões na região, envolvendo uma dezena ou até uma dúzia de empresas que estavam muito incipientes, algumas já tinham um terreno andado e essas empresas, principalmente o objetivo delas era se organizar para ter melhores condições competitivas...” (A_2)

“A indicação geográfica a IP veio em 2002, o processo foi encaminhado em 2000 e o trabalho iniciou em 1997, então praticamente foram 5 anos. A associação trabalhou 2 anos sem se aprofundar na indicação e depois 5 anos para obtenção da IP. Em 2009 nós fizemos um trabalho experimental, oficioso, em 2010 já podia ter direitos. Acontece que nós recebemos a denominação de origem em 2012, 10 anos da Indicação de Procedência.” (A_2)

No início, a ideia era a de formar uma cooperativa de terceiro grau para ações conjuntas na área de produção, comercial, compras conjuntas de insumos, garrafas, rolhas, que ajudaram a melhorar as negociações e depois estas iniciativas desapareceram. Mas, perceberam que seria mais complexo e optaram por participar de feiras e eventos em conjunto. Assim foi descrito por um dos entrevistados:

“Eles eram viticultores...aí veio a formação técnica de muitos filhos desses agricultores, eles foram para escola, fizeram cursos de enologia, e a partir daí também eles foram trabalhar em outras empresas, porque não tinham em casa, aprenderam a lidar no setor e pra isto a década de 70 deu um grande aporte de tecnologia aqui com o Maison Forestier criada a poucos metros daqui, Chandon que ainda está aí hoje, Martini Rossi que esteve por aqui durante muitos anos, empresas de nível internacional, a própria Tecnovin que era a Suvalan, eles trabalham com sucos, mas que aportou muita tecnologia. Então eles entraram num novo mundo, o mundo do conhecimento, da tecnologia. Então isso fortaleceu essas famílias, de uma certa forma, e muitos deles os pais apostaram no trabalho, nas soluções que os filhos traziam. Então foram criadas aí ao longo dos 20 anos entre a década de 90 e a década de até 2009 foram criadas umas vinte e tantas empresas...famílias que verticalizaram a profissão.” (A_2)

Desta forma, eles produziam uvas americanas e vendiam para as grandes empresas que se instalaram na região como Dreher, Martini e Cinzano. Com o passar do tempo e a profissionalização dos filhos, os produtores começaram a perceber que poderiam investir no cultivo de uvas *vitis vinífera* e iniciar a própria produção dos vinhos finos. Com isto, passariam de uma venda de matéria-prima para o valor agregado com a produção de vinhos finos (A_2).

As demais associações como ASPROVINHO, APROBELO, APROMONTES E AFAVIN surgiram depois e conseguiram a IG no formato de IP recentemente. Demorou cerca de 8 anos para que surgisse outra IP depois da alcançada pela APROVALE em 2002. Assim, adquiriram a IP nos últimos anos e estão desenvolvendo o processo de implantação, estruturando a forma

de trabalho, aprendendo a utilizar a IP. As mais recentes estão lançando seus primeiros produtos com IP no mercado como é o caso da APROBELO E A AFAVIN.

A quantidade de associados é bem menor se comparado com a situação da APROVALE e a equipe de trabalho também é pequena. Em alguns casos, as associações não possuem sede e nem funcionários. O trabalho administrativo é desenvolvido pela diretoria e pelos próprios associados. Nestas associações há interesse em desenvolver projeto para conseguir o registro de DO. Os trechos retratam essa situação:

“A enologia evoluiu muito em função desse trabalho conjunto, agora na questão administrativa, comercial não muito, nós tivemos algum trabalho de oficinas com eles, nós fizemos planejamento da entidade para mostrar a eles a importância que o planejamento estratégico tem, mas isso repercutiu muito pouco, as empresas maiores fazem isso, algumas menores também, muito poucos. Isso ainda é administrado muito empiricamente. Os menores são daquele tipo “cara faz tudo”, ele cuida da videira, depois ele cuida da elaboração do vinho, depois ele sai para vender, atende turista.” (A₂)

“eu vejo que a diferença é enorme entre o Vale dos Vinhedos e as outras, a gente trabalha aqui organizado e com o turismo também, as outras na maioria não, não tem essa coisa ainda de organização, não tem esse turismo forte, mas assim o turismo tem que existir junto né, coexistir pra divulgar ainda mais a região.” (A₁)

“... não vejo da parte das outras muita ação, muita presença, é muito pouco, elas ainda estão muito tímidas. Então esses lugares novos que estão aí com indicação acho que tem muito o que crescer...” (A₂)

Com relação ao turismo, a APROVALE apresenta maior experiência e mais tempo de atuação e busca inovar assim:

“...porque o turista local principalmente que vem sempre eles já conhecem as pousadas, os restaurantes, as vinícolas, então a gente faz ações, as vezes, faz o Dia e Noite Vale dos Vinhedos, a gente começou o projeto para manter iluminado no Natal e nessa época de final de ano, as capelas né, para tentar explorar essa parte do turismo religioso. A gente faz ações, a gente fazia as quatro estações né, focada nas 4 estações do ano, então são projetos, Dia do Vinho agora, as vinícolas participam com algumas programações especiais, algumas vinícolas fazem piqueniques no parreiral, outras fazem um curso de degustação diferente, tem que estar sempre inovando, porque não dá mais, o turista não se contenta mais em fazer degustação e visita guiada, isso já é o básico. Então, tem que estar sempre criando, divulgando e aí a APROVALE entra nessa parte de divulgação...” (A₁)

“O projeto Talentos do Brasil Rural realizado pelo SEBRAE nacional, junto com o ministérios da Agricultura, do Turismo, do Desenvolvimento, eles vieram para cá os consultores, fizeram todo um levantamento, um diagnóstico e para cada associado que eles visitaram eles ofereceram um leque de inovações e para cada um eles entregaram um CD Dicas e um Mini projeto, daquilo que poderia ser desenvolvido dentro daquele empreendimento.” (A₁)

A APROVALE sobrevive por pagamento de mensalidade dos associados e folheteria com recurso advindo da prefeitura municipal por meio do Fundo Municipal de Cultura, que

apoiam necessidades como a da elaboração de um documentário. Mas, no geral, as despesas são cobertas pelas mensalidades dos associados (A₂).

A estrutura de turismo na ASPROVINHO é assim descrita:

“Temos duas pousadas, uma agroindústria familiar, um museu sueco, tem a igreja, o santuário... a quantidade de turista que a gente tem aqui não é grupos grandes, é um turista familiar, a gente não tem nenhuma vinícola que recebe grupos grandes. O objetivo turístico de Pinto Bandeira não é atender a quantidade de gente, é atender o público já com conhecimento básico, pelo menos, então é o que a gente chama no conceito turístico ligado a vinícola o ticket médio geralmente é muito maior do que em vinícolas que recebe um público em quantidade...” (A₃)

A ASPROVINHO enquanto entidade não influencia o processo produtivo de cada vinícola, porém realiza o controle para os pedidos de produtos com IG. Primeiramente, a avaliação da safra que ocorre 60 dias após o término da safra, então recolhe-se a amostra para ser encaminhada para a análise sensorial às cegas. Tem que verificar se a produção está dentro da área delimitada para IP e a produção em Pinto Bandeira pode tanto ser sistema latada quanto espaldeira, porém tem limite de produção por hectare para garantir a qualidade da uva. Se o produto for recusado na análise sensorial ele pode ir para o mercado, porém não poderá levar o selo da IP (A₃).

Na associação, são realizadas reuniões do conselho regulador, que ocorrem trimestralmente para discutir as questões da IG. Esse conselho é composto por 7 integrantes e tem também representantes da EMBRAPA. Além disto, tem as reuniões mensais com a diretoria da ASPROVINHO onde são tratados assuntos de gestão, organização de eventos, projetos de turismo, o projeto para a futura DO. A diretoria é composta por presidente, vice presidente, tesoureiro e secretário (A₃).

“Pinto Bandeira, ela já se tornou uma referência de produção de espumantes, espumantes do método tradicional ou o *Champenoise*, porque Pinto Bandeira tem uma questão em função de altitude, meio geográfico, clima. A produção de uvas para esse tipo de produto traz um diferencial que é a questão na acidez nas uvas brancas para espumante, uma alta acidez.” (A₃)z

Na APROMONTES em Flores da Cunha (RS), a IP foi alcançada em 2012. Há pelo menos uma reunião mensal com a diretoria e as decisões são tomadas em conjunto. Quando consumidores visitam a sede da associação a funcionária relata:

“Geralmente eu mostro a exposição das vinícolas, dou o material que é o mapinha que fala da associação e encaminho até as vinícolas.” (A₄)

O trabalho da APROBELO vai além da indicação de procedência, pois tem as reuniões do Conselho regulador, mas a APROBELO tem as suas reuniões que acontecem uma vez por mês na primeira quarta feira de cada mês. A intenção é agregar na associação outros serviços além da vinícola como restaurantes, hotéis, artesanato para fortalecer a malha turística da região (A₅).

Na AFAVIN, são realizados festivais locais, bem como a participação em concursos internacionais e outras ações coletivas, como reuniões (mensais ou a cada 45 dias), nas quais são discutidos problemas do setor. O foco e diferencial da AFAVIN são os produtos da uva moscatel que são diferenciados pelo *terroir* de Farroupilha como espumantes, frisantes e sucos. A associação é composta de presidente, vice-presidente e diretoria financeira (A₆). Esse trabalho foi assim descrito:

“A função da AFAVIN é tornar-se um pilar de sustentabilidade da região, por isso seu foco de trabalho está relacionado com os aspectos consultivos, representatividade do setor, busca e pesquisas de tendências e o trabalho de divulgação. Com a criação de AFAVIN, aumentamos a visibilidade com a divulgação e com o trabalho coletivo.” (A₆)

“Os varejistas estão percebendo que deve ser criada uma estrutura de varejo, até porque a vendas direta pode representar uma boa oportunidade de negócio (sem custo de transporte e logística, sem comissão para vendedores)...” (A₆)

No caso de Garibaldi, a AVIGA existe desde os anos 90, porém a estruturação da marca coletiva CPEG surgiu em 2007 e só obteve o registro em 2014. Ainda se encontra em processo de desenvolvimento e aprendizado e tendo suas primeiras experiências de seus produtos certificados no mercado.

O CPEG foi criado como marca coletiva com o intuito de promover os espumantes de Garibaldi. Optou-se pela marca coletiva em detrimento a IP ou DO porque assim as uvas produzidas podem ser de todo o estado do Rio Grande do Sul e não somente do município de Garibaldi. Os produtos passam por análise química e sensorial e são aprovados de acordo com o RAC-Regulamento de Atendimento a Conformidade. Os espumantes podem ser *Charmat*, Moscatel ou *Champenoise*. Para tanto:

“A cidade de Garibaldi é uma referência na produção de espumantes. No início das discussões pensou-se em buscar uma indicação de procedência ou criar uma marca coletiva. Como a matéria-prima para o espumante procede de mais de uma região, e esta mescla é importante para a qualidade, entendeu-se que era mais adequado a construção de uma marca coletiva – CPEG - que uma indicação geográfica – que restringiria o local de cultivo e produção das uvas –”(A₇).

“Como marca coletiva a produção de uvas devem estar limitadas ao estado do Rio Grande do Sul, enquanto para a IP seria somente a região de Garibaldi. Atualmente o CPEG já está constituído, mas ainda não é conhecido porque não se fez um trabalho forte de divulgação. O consórcio é específico para os espumantes, as vinícolas têm a liberdade de certificarem toda a sua produção de espumantes ou parte dela” (A₇).

A AVIGA - Associação de vinicultores de Garibaldi - possui 25 vinícolas associadas entre 40 vinícolas em Garibaldi e o propósito da AVIGA é estar ligado a todos os órgãos para ter uma representatividade das vinícolas de Garibaldi e projetos com turismo. Realiza reuniões mensais com os associados, buscando contribuir para o aprimoramento profissional das vinícolas por meio de palestras e cursos em parceria com o SEBRAE. A AVIGA reúne os produtores de Garibaldi, porém quem tem detém a marca coletiva é o consórcio - CPEG (A₈).

A AVIGA realiza um concurso anual que é denominado seleção dos melhores vinhos. Juntamente com a Secretaria de Turismo de Garibaldi, desenvolve os projetos Estrada do Sabor e Rota dos Espumantes que é um roteiro turístico que existe desde 2001. A Rota é composta por 19 vinícolas algumas com atendimento ao turista diariamente (A₈, A₁₀).

A Figura 18 apresenta um Mapa Conceitual que sintetiza as principais ideias desenvolvidas na Categoria 1 da Proposição 1.

Figura 18 - Mapa conceitual e Comparativo da Categoria 1 - Histórico das Associações

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir tecem-se os comentários finais da Proposição 1.

4.2.2. Verificação da Proposição 1

O histórico mostra que são seis municípios que já possuem as marcas compartilhadas, para vinhos finos na serra gaúcha, sendo uma DO, quatro IP e uma marca coletiva. Há uma

associação mais antiga e que foi pioneira no desenvolvimento das marcas compartilhadas no setor de vinhos e as outras associações que surgiram depois e estão buscando aprimorar seu sistema de gestão, número de associados, número de produtos avaliados, ações para promoção do enoturismo e gastronomia.

As associações que surgiram depois de certa maneira se espelham no caso de sucesso da pioneira -APROVALE- e também tem interesse em traçar ações de crescimento e apoio aos seus associados, e até mesmo buscar, ademais da IP, também uma DO. Buscam a promoção de cada região produtora já registradas com IG ou Marca Coletiva, com qualidade e dentro das especificidades de cada *terroir*, alavancando o crescimento do setor vitivinicultor brasileiro.

Desta maneira, por meio da categoria Histórico das Associações dentro da Proposição 1, chega-se à conclusão de que a proposição foi confirmada e pode-se dizer que o grau de desenvolvimento das marcas compartilhadas varia em cada associação.

4.3 Análise da Proposição 2 - O uso de marcas compartilhadas proporciona a construção de recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas.

Objetivo Específico:

- Verificar se o uso de marcas compartilhadas proporciona a construção do recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas;

Proposição:

P2 - O uso de marcas compartilhadas proporciona a construção de recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas (MARITAN, PETERAF, 2011)

Conforme detalhado anteriormente, esta proposição está embasada no trabalho de Maritan e Peteraf (2011) que postula que quem administrar melhor a aquisição e acumulação dos recursos internos poderá obter VCS em relação à concorrência. Para a tese, o foco é a

construção de recursos intangíveis que são as marcas compartilhadas (IG, Marca Coletiva e Marca Setorial).

A Proposição 2 é composta por 3 categorias denominadas de C2, C3 e C4. Dentro de cada uma das categorias apresentam-se subcategorias. As categorias foram estabelecidas previamente, no procedimento por “caixas”, sendo a organização do material decorrente dos funcionamentos teórico-hipotéticos. As subcategorias foram definidas tanto no sistema por “caixas” quanto pelo sistema de “acervo” no qual a subcategoria emerge do material coletado e o título conceitual só é definido ao final da operação, conforme Bardin (2011). O material apresentado advém das entrevistas com os órgãos, associações e vinícolas. A estruturação desta proposição é apresentada na Figura 19 a seguir.

Figura 19 – Estrutura da Proposição 2 – Categorias e subcategorias

Fonte: Elaborado pela autora

As categorias pretendem verificar se as Marcas Compartilhadas – IGs, Marca Coletiva e Marca Setorial – podem ser entendidas como recurso. É composta das subcategorias que detalham cada um dos elementos encontrados. A seguir, apresenta-se cada uma das categorias e subcategorias que compõem esta proposição.

4.3.1 C2 - IGs como recurso interno

Dentro desta categoria apresentam-se as subcategorias que mostram as IGs como um recurso interno, explicando objetivos, processo de criação, procedimento para obtenção de uma IG, projeto IG Vale dos Vinhedos, resultados intangíveis e visão de futuro.

4.3.1.1 Objetivos com a criação da IG

Em relação aos objetivos que existiam para a criação da IG pode-se afirmar que a temática das IGs começou a ser debatida nos anos 90 antes de existir a lei de Propriedade Industrial de 1996. Isto foi proposto para a Serra Gaúcha, porém o grupo que se interessou foi o da região do Vale dos Vinhedos, obtendo a primeira IP em 2002.

O objetivo era internalizar junto ao setor vitivinicultor a indicação geográfica como um ativo de propriedade industrial que poderia melhorar a organização, a qualidade dos produtos e consolidar o setor junto ao mercado brasileiro, aumentando a capacidade competitiva internacional (O₄).

O status de IG não representa somente qualidade, mas sua intenção é tornar uma região conhecida mundialmente.. Com o advento da IG, a produção e a competitividade de vinhos finos foram aprimoradas e surgiram novas oportunidades de mercado e diferenciação dos produtos ao investir nos vinhos finos, além dos vinhos de garrafão (A₃, A₆).

Isto corrobora com os trabalhos de Florek e Conejo (2007), Bruwen e Johnson (2010), Zamparini, Luratti e Illia (2010), Kakuta et al (2006), Sharp e Smith (2007), Rubini, Motta e Di Tommaso (2013), Hakala, Lemmetyinen (2011) e Herstein (2011) que mostram que os produtores de vinhos utilizam meios alternativos para a “marca de origem”, comono exemplo do Consórcio do Chianti Clássico na Itália, o caso do Consórcio de Produtores de *Champagne* na França e o da Califórnia para expressarem a identidade da região produtora.No caso brasileiro, destacam-se terrares distintos com vocação principalmente para a produção de uvas tipo *Merlot* e para os espumantes como *Chardonnay*, *Riesling* Itálico e *Pinot Noir*. A seguir, descreve-se o processo de criação da IG.

4.3.1.2 - Processo de criação da IG

O processo de criação começou com a primeira IG brasileira do setor, que foi a IP do Vale dos Vinhedos em 2002 e a DO em 2012. Na sequência, Pinto Bandeira, Montes Belo do Sul, Altos Montes e Farroupilha. Esta definição pode ser assim descrita:

“Farei uma leitura da legislação brasileira. Pela lei. A Indicação Geográfica por procedência refere-se a uma região que ficou conhecida por elaborar produto ou serviço, enfim... Naquela região que ela ganhou notoriedade, reconhecimento. E partir disso, aquele produto ganhou reconhecimento e características daquele produto. Já a denominação de origem, exige pela legislação, que o produto tenha qualidade e características que sejam dos fatores naturais, do clima, do solo. Tem que ter um perfil muito definido do produto. A denominação de origem, no caso dos vinhos, exige que os produtos tenham características mais definidas.” (O₄)

O projeto leva em conta a caracterização dos aspectos naturais: clima, solo, características físicas e químicas, organolépticas dos produtos, caracterização da área geográfica edesenvolvimento do regulamento de uso. A definição de uma IP trata-se de uma região que ficou conhecida, não somente pelo clima e solo, pode estar associada a esses elementos, mas não necessariamente (O₄). Isto foi apontado também nos trabalhos de Kakuta et al. (2006); Lages, Lagares e Braga (2005); Nierdele (2009); SEBRAE e INPI (2011) e Barbosa e Regalado (2013). Como no caso brasileiro que, além das características naturais das regiões produtoras, há também a história da chegada dos imigrantes italianos no final do século XIX, fato que trouxe um pouco da cultura italiana para a Serra Gaúcha. Esta história agrega valor aos produtos, trazendo notoriedade para a região.

Deve-se destacar que não é preciso ter IP para depois chegar a DO, elas são independentes. No caso do Vale dos Vinhedos, os produtores começaram o trabalho com a ideia de IP e com isto ganhou renome e começou a ganhar qualidade. Com este processo de aprendizagem, houve maior qualificação da produção e chegou-se ao pedido de DO, ou seja, a experiência de IP lhes preparou para ser uma DO. (O₄).

Esta descrição do processo de criação de uma IG está em conformidade com o que foi apontado em outros trabalhos sobre as IGs brasileiras como [SEBRAE; INPI, 2014d; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014; SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2014 (informação verbal)].

Desta forma, seguindo as definições sobre os conceitos de IP e DO apresenta-se o Quadro 28 a seguir que mostra um panorama das vinícolas entrevistadas, a região a que pertencem, se possuem IP ou DO e o tipo de produtos que trabalham dentro deste sistema. Ressalta-se que o Vale dos Vinhedos, apesar de possuir ainda a IP, optou por trabalhar apenas com a DO. As demais regiões possuem apenas a IP. Apresenta-se, ainda, o volume e as variedades de vinhos que já estão sendo trabalhados por estes produtores com a IP ou DO.

Quadro 28 - Detalhamento das regiões, vinícolas com IP e DO, quantidade de vinhos registrados

Vinícola	Região	Quantidade de vinhos	
		IP	DO
Don Laurindo	Vale dos Vinhedos	Não trabalha mais IP	1
Lídio Carraro	Vale dos Vinhedos	Não trabalha mais IP	Poderia utilizar para um vinho (Quórum) mas não está utilizando
Miolo	Vale dos Vinhedos	Não trabalha mais IP	Utiliza em alguns produtos como Lote 43, Cuvée Giuseppe, Merlot Terroir, Espumante Millesime
Peculiare	Vale dos Vinhedos	Entrou quando já estava na transição para DO	1
Pizzato	Vale dos Vinhedos	Não trabalha mais IP	
Milantino	Vale dos Vinhedos/Garibaldi	Não trabalha mais IP	1
Cooperativa Aurora	Pinto Bandeira	3 (um tinto <i>Pinot Noir</i> , um branco <i>Chardonnay</i> e um espumante método tradicional)	Não possuem DO
Valmarino	Pinto Bandeira	2 espumantes (pode ser tradicional e moscatel)	Não possuem DO
Mioranza	Flores da Cunha	2 vinhos e espumantes	Não possuem DO
Faé	Monte Belo do Sul	Serão lançados os primeiros produtos	Não possuem DO
Fantín	Monte Belo do Sul	Serão lançados os primeiros produtos	Não possuem DO

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

As vinícolas Cooperativa Garibaldi, Pedrucci, Vaccaro e Battistello não estão no Quadro 28 porque não fazem parte de nenhuma IG e sim da região da marca coletiva CPEG em Garibaldi. A vinícola Milantino está localizada em uma região territorial que pertence tanto ao Vale dos Vinhedos quanto a Garibaldi por isto pode participar tanto da IG quanto do CPEG.

Assim sendo, existe a experiência do Vale dos Vinhedos e de outras vinícolas que estão trilhando um caminho semelhante. Porém, outras ainda desconhecem o processo de IG, conforme os trechos abaixo:

“A IG com as modalidades IP e DO cada uma tem o seu valor. O Vale dos Vinhedos utilizou a estratégia de IP para se tornar conhecida e aumentar o nome da região. E isto, de fato aconteceu. Na denominação de origem, eles deixaram de fazer muita coisa que era autorizada na Identificação de Procedência. Porque na Denominação de Origem tem que ser produtos mais específicos. Então possivelmente, a estratégia deles é aumentar o nome da região em produtos muito específicos.” (O₄)

“Nós optamos por tentar a indicação geográfica... primeiro foi pensado em ter uma marca única depois transformar a associação em uma cooperativa... foram passos que a gente foi dando até que fomos de 11 vinícolas que nós começamos estamos com três hoje na IG... (A₅, V₁₁)

“Não, por enquanto a gente não tem essas coisas. Para te dizer a verdade, muito pouco sei o que ela representaria para nós. Não tenho muito assim, de repente eu ainda sou jovem, fresquinho no mercado e com o tempo de repente a gente vai buscar também isso, quando for a hora certa nós temos que ter.” (V₁₃)

No próximo tópico, explica-se como ocorre o procedimento para obtenção de uma IG.

4.3.1.3 - Procedimento para a IG

O procedimento para a IG inicia com o processo do cultivo da videira, o qual é demorado e exige dedicação. Geralmente são três anos para se obter a primeira colheita que, ainda, não é plena. Com cinco a seis anos o vinhedo já está amadurecido e, então poderá produzir por cerca de quinze a vinte anos. O procedimento geralmente é familiar, sendo que o produtor planta, colhe, vinifica e vende (O₄).

De acordo com o entrevistado O₄, o procedimento para o pedido de IG começa quando os produtores de uma região interessada enviam a demanda para a EMBRAPA. Na sequência, é feito um faz-se um diagnóstico para avaliar o potencial existente e é elaborado um projeto de Pesquisa e Desenvolvimento. O SEBRAE possui programas independentes e há também uma parceria com a Universidade de Caxias do Sul e com outras unidades da EMBRAPA. O

Ministério da Agricultura também apoia o projeto e o INPI realiza o reconhecimento. Ao final, um órgão da Secretaria da Agricultura assina a delimitação das áreas geográficas.(O₄).

A partir das explicações do entrevistado O₄, sintetiza-se este processo com a apresentação da Figura 20 a seguir. As linhas que ligam o projeto de P&D ao SEBRAE e a UCS estão tracejadas porque estas organizações fornecem apoio ao processo, enquanto o INPI e a Secretaria da Agricultura atuam diretamente na aprovação do pedido.

Figura 20 - Processo para pedido de IG

Fonte: Elaborado pela autora

Para exemplificar o procedimento, o Quadro 29 a seguir mostra algumas regras e definições para IP e DO em algumas das regiões estudadas como Vale dos Vinhedos, Monte Belo do Sul e Farroupilha.

Quadro 29 - Regras IP/DO regiões pesquisadas

Vale dos Vinhedos		
Regras	IP	DO
Local de produção da uva	Pelo menos 85% de uvas produzidas no Vale, sendo permitido até 15% de uvas de propriedades fora do Vale	100% uvas produzidas no Vale
Sistema de Condução	Poderia ser latada e/ou espaldeira	100% espaldeira e máximo 10 toneladas/hectare
Variedades	12 variedades de uvas tintas e 10 variedades de uvas brancas	Uva tinta: <i>Merlot</i> Uva branca: <i>Chardonnay</i> Varietal: 100% <i>Merlot</i> Varietal: 100% <i>Chardonnay</i> <i>Assemblage</i> tintas: 60% <i>Merlot</i> e 40% de <i>Cabernet Franc</i> e/ou <i>Cabernet Sauvignon</i> e/ou <i>Tannat</i> <i>Assemblage</i> brancas: 60% <i>Chardonnay</i> e 40% <i>Riesling</i> Itálico Espumante método tradicional: 60% <i>Pinot Noir/Chardonnay</i> e 40% <i>Riesling</i> Itálico
Teor alcoólico		Mínimo 12%
Monte Belo do Sul		
Regras	IP	DO
Sistema de Condução	Latada	Não possuem
Variedades	Tintos: <i>Merlot</i> , <i>Cabernet Sauvignon</i> Branco: <i>Chardonnay</i> , <i>Riesling</i> Itálico. Produzem <i>Cabernet Franc</i> que é um diferencial da região	
Farroupilha		
Regras	IP	DO
Local de produção da uva	Pelo menos 85% de uvas produzidas no município de Farroupilha, sendo permitido até 15% de uvas fora do município, mas dentro da região delimitada.	Não possuem
Sistema de Condução	Latada	
Variedades	Tintos: 6 variedades de uvas moscatéis	

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Desta forma, para a IP é permitido que até 15% das uvas sejam produzidas em outro município fora da área delimitada. Há a determinação para o tipo de condução com o vinhedo se latada ou espaldeira – cada uma tem suas regras de formato de estaleiro, distância entre os pés, quantidade de cachos de uvas permitidos – e são determinadas as variedades de uva permitidas. Para a DO – no caso só existe para o Vale dos Vinhedos – 100% das uvas devem ser produzidas na área delimitada para a DO que pode ser assim explicado:

“Todo processo daqui de dentro, uva daqui, vinificação aqui, envelhecimento, engarrafamento. O produtor pode comprar uvas para complementar sua produção desde que sejam uvas produzidas dentro do Vale e com documentação comprovada. (A₂)

Esta ideia está de acordo com os autores que explicam que a IP está relacionada a reputação e notoriedade do produto e parte da matéria-prima pode vir de outra região. Na DO, as características e a qualidade do produto sofre influências do lugar como solo, clima e devem ser, obrigatoriamente, produzido, elaborado, processado ou industrializado no território de origem delimitado. (SEBRAE; INPI, 2011; JUNGER, 2014; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014; SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2014 (informação verbal); BARBOSA; PERALTA; FERNANDES, 2013; RUBINI; MOTTA; DI TOMMASO, 2013; SEBRAE, INPI, 2014; INPI, 2014).

Quando a região já é reconhecida e possui IP ou DO os produtores, quando julgarem ter produtos dentro das especificações, solicitam o processo para o pedido que ocorre da seguinte maneira:

“Aí o comitê começa analisando as questões de documentação... que você tá regular no cadastro vitícola... e se você tem essa área mesmo... que tem uma produção por hectare... são feitas fiscalizações dos vinhedos pra ver se isto é atendido ou não... quanta produção por hectare... número de nós disponíveis pra frutificar... isso tudo é regulado... as produções por hectare você ver na emissão da nota fiscal... que respeite a questão da legislação da APROVALE e DO... isso vai para análises químicas pra ver se tá tudo regular e aí tem a degustação... e aí é feita não só pela APROVALE mas tá junto com a EMBRAPA Uva e Vinho e como a pessoa da Universidade de Caxias também... então esse é o comitê regulador... Se é um vinho que vai amadurecer ele é avaliado de novo na hora que ele for para o mercado... que só eles vão me dar a numeração que vai no contra-rótulo que é a numeração da DO... que eu tenho numeração da vinícola e DO também... (V₆)

Outro produtor complementa esta explicação:

“A safra deste ano terminou... aí vc entra com o pedido para o Conselho Regulador do Vale dos Vinhedos... quero do vinho *Merlot* tantos litros... você tem que justificar a matéria prima com as notas fiscais para comprovar que a uva é daqui do Vale dos Vinhedos, do lote de onde veio esta uva... tem que ter o cadastro do vinhedo se é espaldeira e quantos pés por hectare e qual é a produção que deu por hectare... passou na comprovação... você pega uma amostra e vai para a análise química e depois vai para a degustativa... se reprovar na primeira nem vai adiante... tem um tempo em que fica aberto para você fazer o pedido... todo mundo que quiser tem que pedir dentro daquele período... isso não depende de mim... depende do Conselho Regulador e a degustação na EMBRAPA... isso demora um pouco... mas isso é estratégia de cada empresa...” (V₁)

Este procedimento pode ser visualizado na Figura 21 a seguir.

Figura 21 - Procedimento para o produtor solicitar a IG em seus produtos

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência apresenta-se, em detalhes o projeto da IG Vale dos Vinhedos que é a pioneira neste requisito no setor vitivinicultor.

4.3.1.4 - Projeto IG Vale dos Vinhedos

O projeto de IG do Vale dos Vinhedos teve, nos primeiros 10 anos, a indicação de procedência, que trouxe crescimento técnico dos associados, conhecimento do mercado e melhoria dos equipamentos. Com a chegada da DO do vinho – a terceira brasileira após o arroz e o camarão - reduziu-se a quantidade de vinhos certificados, pois as regras ficaram mais restritivas. Houve uma redução no volume de vinhos com o selo, mas um ganho de qualidade e às vezes até de resultado. (A₂)

Neste sentido, para Sirmon et al (2011) a gestão dos recursos inclui a estruturação do portfólio de recursos (aquisição, acumulação), agregação de recursos para a construção de capacidades (pioneirismo) e a alavancagem destes recursos no mercado de atuação para a criação de valor. Assim sendo, o Vale dos Vinhedos foi pioneiro e conseguiu a primeira IP do setor de vinhos em 2002 e em 2012 a DO.

Com o advento da DO, os associados decidiram não utilizar mais a IP e focarem apenas no uso da DO. Em relação a este assunto tem-se algumas opiniões dos entrevistados.

“Hoje tem somente a denominação de origem... a gente pensou melhor vamos deixar uma ... porque imagina uma pirâmide a base da pirâmide é você ter uma região que tenha um certo reconhecimento e que tenha variedades de uvas viníferas, a base da pirâmide nós tínhamos... subiu um degrau da pirâmide e para a indicação de procedência fizemos o trabalho... vamos para outro ponto da pirâmide DO denominação de origem do Vale dos Vinhedos... topo da pirâmide... hoje então trabalhamos a DO denominação de origem do Vale dos Vinhedos.” (V₁)

“Segundo a determinação da indicação geográfica Vale dos Vinhedos ficou apenas a DO porque não se quis usar o mesmo nome Vale dos Vinhedos para DO e para IP e também segundo questões do INPI isso ficaria mais difícil... mas aí IP chamava como Vale dos Vinhedos e a DO Vale dos Vinhedos e isso poderia criar confusões... mas não tem diferença apenas tem a ver com a região... é a mesma região... Ambos são a mesma região... A DO é mais exigente... mais restritiva... enquanto as uvas que podem entrar nos vinhos com DO...” (V₆)

“A DO é mais rígida, tem mais regras, então, é um selo com mais valor agregado, né, dá percepção, permite com que a pessoa que já entende isso, que já sabe sobre esse assunto possa pagar mais por isso e sabe de todo controle.” (V₄)

Sobre a possibilidade de manter IP e DO ao mesmo tempo foi explicado que a IP continua disponível, porém não há interesse em usá-la. Nesta opção teria mais produtos com selo no mercado tanto IP quanto DO. Porém, a decisão foi de utilizar somente a DO. Outro ponto é que a IP e a DO estão registradas como Vale dos Vinhedos e haveria dificuldade de comunicar esta diferença ao consumidor por ter o mesmo nome de registro e seria difícil o consumidor entender estas diferenças. Sobre o conhecimento do consumidor a este respeito:

“Obviamente, já não sabem o que é indicação geográfica imagina quando você tem duas com o mesmo nome.” (A₂)

E isto está em consonância com o trabalho de Bruch, Vieira e Barbosa (2014) que mostra que apenas 9% da amostra estudada possuem conhecimento sobre o que é uma IG e aponta o Vale dos Vinhedos como modelo e exemplo de IG para o Brasil e o setor vitivinicultor.

Com as novas regras da DO, mais exigentes que as da IP, tem-se que a DO ficou restritiva em geografia apenas em relação à altitude, pois nas partes de vales não se pode produzir. Antes tinha 50 a 60 vinhos por ano do Vale dos Vinhedos com IP e com a DO como as regras são mais restritivas tem-se uma média de 20 vinhos por ano (V₆). Alguns entrevistados assim opinaram:

“...sendo 100% de uva do Vale eu tenho *Tannat*, tenho *Malbec*, eu tenho *Cabernet Sauvignon*, *Merlot*, *Ancellotta* nos tintos... como *Tannat* não pode, *Malbec* não pode, *Cabernet Sauvignon* e *Ancellotta* não pode... a única que pode é *Merlot*... eu poderia então fazer uma *assemblage* tinto com 60% *Merlot* e os outros 40% sendo *Cabernet Sauvignon* e *Tannat*... poderia fazer outro... mas eu tô fazendo só o do *Merlot*... 100% *Merlot* esse é o que tá com a DO.” (V₁)

“Para a IP poderia desde que comprovasse que a uva 85% era produzida no Vale e os vinhos fossem aprovados em análises químicas, nas análises de degustação e que usassem as uvas autorizadas que eram praticamente todas...com raras exceções...não tinha restrição de apenas *Merlot* e cortes com *Merlot* serem aprovados...eu tinha *Alicante Bouschet*...*Egiodola*...*Cabernet*...*Tannat*...todos com IP... Então isto também era um limitador...” (V₆)

Uma das vinícolas afirmou que é sócia da APROVALE e que utilizava a IP e teria o direito de usar DO em um de seus vinhos que é produzido 100% com uvas do Vale dos Vinhedos. Porém, considera engessada as normas criadas para a DO e na sua produção mantém o que acredita ser necessário para a qualidade do produto, não atingindo os 60% mínimo de *Merlot* obrigatório na DO e relata:

“...então vamos continuar produzindo com o corte abaixo dos 60% e garantindo a qualidade e sendo verdadeiros...não vamos colocar o selo falando que é 60% se não estamos atingindo isto...” (V₂)

E outro entrevistado complementa:

“A questão de 60% de *Merlot* engessou a tal ponto que hoje eu acho que todo mundo tá arrependido... não sou só eu... eu acho que tem vários colegas que estão criticando não ter mais IP...” (V₆)

Há casos em que o vinho era IP, atualmente não tem mais o selo e também não se encaixa nas variedades de uva da DO e mesmo assim o produto continua vendendo sem a IP. Isto mostra que o consumidor fez o vínculo da marca do produtor com o produto e já reconhece que o produto vem daquela procedência mesmo não levando mais o selo de IP. (A₂)

Com as especificações da DO:

“o produtor tem que aperfeiçoar no campo, a matéria-prima tem que ser bem melhor, os índices de produtividade da uva são outros, são bem mais restritivos e aí quando você faz com que isso comece a aparecer no produto, na qualidade do produto, o associado diz ‘bom, mas se eu fizer isso com o meu outro vinho que não tem IP eu também vou ter qualidade, vou ter ganhos, vou ter crescimento’. Então, ele serve como realmente uma forma de alavancar o crescimento qualitativo do produto.” (A₂)

De acordo com o entrevistado A₂, atualmente a produção de vinhos finos com DO é menor se comparado ao que havia antes com a IP. Entretanto, os vinhos atuais com DO passam por

regras mais rígidas de inspeção da qualidade sendo que o processo apresenta maiores condições de competir no mercado internacional.

A exemplo do projeto DO Vale dos Vinhedos as outras regiões também desejam se tornar, no futuro, uma DO. Desta maneira, as vinícolas da Asprovinho pensam em pedir a DO apenas para os espumantes do método *Champenoise* ou tradicional e continuar com a IP para os vinhos e para o espumante moscatel (diferente da decisão do Vale dos Vinhedos e foi parar de usar a IP e ficar só com a DO). No caso da DO será necessário algumas adaptações no processo produtivo para atingir todas as exigências (V₉).

“... nós estamos fazendo toda parte organizacional interna, já estamos trabalhando com a EMBRAPA para esse projeto, já está em andamento, porém o encaminhamento para o INPI eu acredito que só vá acontecer lá pelo segundo semestre de 2016. Na verdade a gente vai ficar como indicação de procedência para alguns produtos e vai ter também a denominação de origem, que a denominação de origem vai ser só para espumante.” Indicação de procedência Pinto Bandeira. Para a DO o que está sinalizando que está nos acordos internos, Denominação de Origem Altos de Pinto Bandeira.” (A₃)

As vinícolas componentes da APROMONTES também tem o interesse de conseguir uma DO além da IP que já possuem:

“Isso tudo é burocrático, depende de outras pessoas, depende do órgão competente, depende das pessoas da APROMONTES, só que é muito papel . Aí isso demora tempo... A D.O. eu vejo que a diferença é que delimita mais ainda, então, a gente tem uma indicação de procedência, e a denominação de origem é mais limitado ainda, a gente tem uma indicação de procedência que é, vamos supor, a cidade inteira a D.O. vai ser um bairro. (V₁₂)

Os primeiros produtos da APROBELO com IP foram colocados no mercado em 2015 e eles acreditam que ganharão visibilidade do produto, e acham que se no futuro eles conseguirem uma denominação de origem isto vai trazer uma credibilidade maior e um salto no processo (V₁₀)

“A APROBELO não pediu ainda a denominação de origem, mas o próximo passo é pedir... eu já estou preparado para uma denominação de origem eu já estou produzindo no meu território eu não tô buscando uva de outras regiões... complica pra quem não produz na própria região e busca de outras regiões que um percentual é aceito dentro da indicação de procedência, mas para ser denominação de origem precisa ter toda a produção no seu próprio território, na sua própria terra... porque tem que trabalhar o *terroir* da sua região...” (V₁₁)

A partir desta discussão sobre IP e DO aponta-se, no próximo tópico, os resultados intangíveis que podem ser obtidos com a IG.

4.3.1.5 - Resultados intangíveis únicos

As IGs são iniciativas recentes e ainda é difícil mensurar os resultados dos produtos com o selo lançados no mercado. Porém, se tem uma expectativa de crescimento e da obtenção de recursos intangíveis únicos apesar de não se saber com qual velocidade, intensidade e volume de negócios futuros a visibilidade destas regiões irá aumentar. Isto corrobora com Crubellate, Pascucci e Grave (2008); Hart e Dowell (2011) que afirmam que os recursos são internos e podem ser desenvolvidos ao longo do tempo com benefícios para a marca, a imagem e a visibilidade da empresa. Para tanto, necessita-se do empenho e esforço de cada produtor em um trabalho sistemático e contínuo que pode ser potencializado por ações de políticas públicas em esferas estadual e federal. (O₄)

Amit e Schoemaker (1993) e Mahoney (1995) afirmam que os recursos são convertidos em bens ou serviços por meio de seus ativos intangíveis (experiência, informação, *know how*, habilidades gerenciais, marca, imagem, reputação, relacionamentos, cultura organizacional, conhecimento) há também esta percepção por parte dos entrevistados. Além disto, a opinião deles está de acordo com Brito e Brito (2011) que apontam que a dificuldade de mensuração da vantagem competitiva não pode ser medida apenas por uma variável, pois além dos resultados em crescimento de mercado pode apresentar mudanças na condição da empresa frente aos concorrentes. Assim, os entrevistados acreditam que houve retornos indiretos com o advento da IP, porém não conseguem mensurar, quantitativamente, os ganhos. Dizem assim:

“Você acaba comercializando mais pela imagem que é retornável né, então sim melhorou imagem, não quer dizer que o valor agregado tenha subido por causa da IP, mas é o vínculo de você ter esse retorno, o pessoal começa a gostar e mais gente começa a procurar.”(A₃)

“Então, se nós não temos resultados muito objetivos quando se fala de evolução, de comercialização, de vinhos, com indicação geográfica, se isso não é quantificável estatisticamente em crescimento... Nós temos um crescimento de outros elementos que compõem isto, que não é só o volume de vendas, que é importante, lógico, que esse é definitivo para o sucesso da empresa, mas isso viabilizou muito o crescimento, acho que foi a semente desse processo todo.” (A₂)

Assim é mais difícil os concorrentes imitarem recursos intangíveis únicos como as marcas compartilhadas (indicação geográfica, marca coletiva e/ou marca setorial), pois recursos intangíveis não deterioram com o uso e não são perfeitamente móveis entre as empresas, tornando mais complexo a imitação ou o desenvolvimento de recursos substitutos pelos

concorrentes. (BARNEY, 1991, MAHONEY, 1995, PETERAF, 1993; MARITAN, PETERAF, 2011; MOLLOY et al, 2011).

4.3.1.6 - Visão de futuro

Os entrevistados, quando indagados sobre a visão de futuro que possuem acerca das IGs relataram que o Brasil apresenta potencial para fortalecê-las e que, futuramente, estas podem representar um valor expressivo nas exportações. E, para alcançar resultados, é preciso colocar em prática aquilo que está por enquanto na teoria. (A₁, O₄). Um entrevistado relata que:

“Eu entrei na EMBRAPA na década de 80, e em nenhum momento eu achei que essas IGs seriam interessantes para os vinhos. O meu sonho era que antes de me aposentar, eu tivesse uma reconhecida de IG de vinhos. E agora estamos já indo na quinta IG já reconhecida; além disso, estamos trabalhando no processo de mais 2, 3. Os vinhos avançaram muito, superando todas as expectativas.” (O₄)

Assim o surgimento de regiões vitícolas recentes mostra as possibilidades de desenvolvimento de novas IGs brasileiras conforme explicitado:

“...o Nordeste do Brasil até pouco tempo não se fazia nada disso né, até pouco tempo começou a fazer vinho de mesa e há poucos anos se faz vinhos, o consumidor dos estados de Pernambuco e Bahia já tomam vinhos e a gente diz “mas como né? Isso é nosso, tem nosso sotaque, tem a nossa cara”, isso é estimulado pela origem. Aqui no Rio Grande do Sul o sul da fronteira já tem grandes produções. Então, você vai semeando nesse país, Santa Catarina também, aquela região toda está, tem que fazer força, mas vai.” (A₂)

Complementam que a experiência de indicação geográfica no Brasil é recente, bem como da própria vitivinicultura é muito nova, sendo que há terreno para progredir e diferenciar os produtos, utilizando a IG como um instrumento para isto (A₂).

Para ilustrar os dados ora explicados, a Figura 22 apresenta o Mapa Conceitual que sintetiza as principais ideias trabalhadas dentro da Categoria 2 – IG como recurso interno – da Proposição 2.

Figura 22 - Mapa conceitual Categoria 2 - IG como recurso no setor vitivinícola

Fonte: Elaborada pela autora

Assim, para alguns autores como Fernández (2008); Niederle (2011), a influência da localização geográfica e a dotação de recursos naturais, constituem vantagens competitivas dentro do setor de vinhos. Conclui-se, então, que os projetos de IG podem ser vistos como recursos difíceis de serem copiados ou substituídos e que constroem conhecimentos, identificando *terroirs* e redefinindo práticas produtivas. Isto pode levar ao alcance de VCS com aumento das exportações e produtos diferenciados a serem oferecidos no mercado.

4.3.2 - C3 - Marca Coletiva como recurso interno

Para evidenciar esta categoria apresentam-se duas subcategorias, explicando o processo e o procedimento para o uso da marca coletiva.

4.3.2.1 - Processo de criação da Marca Coletiva

O processo de criação da Marca Coletiva referem-se a Vinhateiros do Vale e CPEG. A primeira é uma iniciativa recente que pode ser assim descrita:

“A marca coletiva Vinhateiros do Vale surgiu como o objetivo de criar uma marca que lembrasse a origem do Vale dos Vinhedos e cada empresa ter o seu ícone representativo no rótulo. Esta marca levaria ao consumidor um preço acessível, inclusive tabelado. São 8 vinícolas com um espumante, um vinho branco e 7 vinhos tintos, totalizando 9 produtos comercializados no mercado local.” (A₂)

Entretanto, o foco de estudo de Marca Coletiva nesta tese foi o CPEG – Consórcio dos Produtores de Espumante de Garibaldi – visto que está mais consolidado que o Vinhateiros do Vale e traria mais informações da experiência de ser Marca Coletiva para os objetivos deste trabalho.

O CPEG foi uma alternativa que os produtores de Garibaldi encontraram visto que a maior parte das uvas são utilizadas para a produção dos espumantes vem de outros municípios. Então, tomaram a decisão por criar uma Marca Coletiva em detrimento a uma IP ou DO:

“Se é IP, se é DO, se é marca coletiva, isso é secundário, é importante porque a gente está trabalhando para isso, assim como é a avaliação nacional de vinhos, assim como é os concursos de vinhos espumantes, então isso gera uma competição saudável melhora sua produção, então todo esse conjunto de coisas, elas ajudam melhorar a qualidade do vinho brasileiro.” (A₉)

“...então conversando com o pessoal da EMBRAPA que é quem tava auxiliando essas indicações de procedência, eles acharam que não teria uma originalidade nós termos uma indicação de procedência já que a uva produzia não é toda de Garibaldi, parte vem de fora dos municípios do entorno, então nos não tínhamos como ser denominação de origem. (A₉, A₁₀, V₁₅)

Além disso, esta afirmação do entrevistado está de acordo com o conceito de que a Marca Coletiva não necessariamente se relaciona com a origem territorial como nas indicações geográficas, mas sim em procedimentos e características de um produto (BARBOSA, REGALADO, 2013; BARBOSA; REGALADO; CÂMARA, 2014).

Em 2007, a Prefeitura Municipal de Garibaldi e a AVIGA reuniram os produtores da região e iniciaram a discussão sobre a possibilidade de criação do CPEG. No ano seguinte, estabeleceram o manual de práticas, culminando na criação do consórcio em 2009. A certificação pelo INPI foi aprovada em 2010 e em 2014 o processo de certificação interna de acordo com o “RAC” – Regulamento de Avaliação de Conformidade – começou a ser executado por uma empresa certificadora contratada (A₁₀). Isto está em consonância com o

estudo de Nierdele que descreve este processo e estes passos de criação do CPEG em seu trabalho (2011).

O Quadro 30 mostra algumas vinícolas da região de Garibaldi e sua relação com a marca coletiva CPEG.

Quadro 30 - Vinícolas de Garibaldi e CPEG

Vinícola	Região	Marca Coletiva CPEG
Battistello	Garibaldi	Não trabalha porque não produz espumantes. Produz vinhos e suco de uva.
Cooperativa Garibaldi	Garibaldi	1 (espumante Giuseppe Garibaldi método <i>charmat</i>) 370 famílias associadas Produzem 74 itens de 10 marcas distintas
Milantino	Garibaldi	Ainda serão lançados os espumantes com selo CPEG
Vaccaro	Garibaldi	1 espumante certificado

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que o processo é recente, mas que há uma busca dos produtores para certificarem seus produtos e um dos entrevistados assim conclui:

“Então é um trabalho longo, um trabalho árduo mas que no fim atesta a qualidade, a efetividade dos produtos, atesta procedência, atesta um vínculo efetivo do produto com a terra, com a cultura, com o produtor.” (V₁₅)

Desta maneira, a marca coletiva permite que pequenos produtores alcancem mercados onde, isoladamente, não conseguiriam. Divide os gastos de divulgação, facilita a entrada em novos mercados, estimula a organização de grupos produtores locais, valoriza a cultura local e ganha confiança junto ao consumidor, assim como verificado na literatura (SILVA; PERALTA, 2011; BARBOSA, 2011; REGALADO et al, 2013; BARBOSA; REGALADO, 2013;

SEBRAE; INPI, 2014d; BARBOSA;REGALADO;CÂMARA, 2014). A seguir, descreve-se o procedimento para a marca coletiva.

4.3.2.2 - Procedimento para a Marca Coletiva

O procedimento para a Marca Coletiva começa com o entendimento de que o espumante pode ser produzido pelo método tradicional (*Champenoise*), no qual o processo de fermentação ocorre dentro da própria garrafa, ou pelo método *Charmat*, em que a fermentação ocorre dentro do tanque (autoclave). Esta explicação pode ser vista no seguinte trabalho:

“No momento que uma vinícola deseje certificar um produto, ela tem que solicitar a certificadora, a certificadora vai até a vinícola, certifica o produto, na verdade, se for pelo método tradicional, ela não lacra, mas ela acompanha todo o processo de elaboração, de fermentação. E, se for pelo método *Charmat*, ela acompanha desde que é colocado o produto para a fermentação, é lacrado as autoclaves, cada vez que é feito o envase a certificadora acompanha e depois de ter feito todo acompanhamento técnico da elaboração do produto, ainda o produto, antes de receber o selo, passa por uma avaliação degustativa que é feita na EMBRAPA Uva e Vinho, para atestar se realmente o produto está em boas condições para ser colocado no mercado.” (A₇, A₉)

Este processo pode ser visualizado na Figura 23 a seguir:

Figura 23 - Procedimento para o produtor solicitar a Marca Coletiva em seus produtos

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 24 apresenta o Mapa Conceitual que sintetiza as principais ideias trabalhadas dentro da Categoria 3 – Marca Coletiva como recurso interno – da Proposição 2.

Figura 24 - Mapa Conceitual Categoria 3 - Marca Coletiva como recurso no setor vitivinícola

Fonte: Elaborada pela autora

Assim sendo, para Maritan e Peteraf (2011) os recursos intangíveis (como a marca coletiva) podem ser produzidos/desenvolvidos internamente, como visualizado no caso do CPEG, sendo fonte de VCS na RBV.

4.3.3 - C4 - Marca Setorial como recurso interno

Esta categoria é composta por subcategorias, mostrando o objetivo e o projeto da marca setorial com o Wines of Brasil para o mercado externo e Vinhos do Brasil para o mercado interno.

4.3.3.1 - Objetivo com a criação da marca setorial

O objetivo com a criação da marca setorial foi o ordenamento – apoio aos órgãos de fiscalização como o Ministério da Agricultura – e promoção do setor (por meio de feiras nacionais e internacionais) e, para tanto, foi criado o IBRAVIN, que está ligado à APEX por meio do projeto de promoção para ações no mercado externo. A entidade funciona com recursos do governo do estado, por um convênio chamado Fundo Vitis. Ainda possui convênio com o SEBRAE, também para ações promocionais. O IBRAVIN não trabalha as vinícolas específicas A, B e C, ele trabalha o setor como um todo. (O₁) Os trechos descrevem a opinião dos entrevistados:

“O IBRAVIN começou a funcionar em 2000. E o IBRAVIN trouxe uma ideia de setor, de conjunto que não tínhamos antes. Nós tínhamos uma porção de associações e isso vivia cada um pensando na sua associação, no seu umbigo. O IBRAVIN foi criado para juntar os agricultores, as cooperativas, as empresas, depois os enólogos.” (A₂)

“... não adianta querer trabalhar isoladamente acho que o somatório é importante, pra isso o Wines ajudou bastante porque quem teve no começo, apoiou e teve a coragem de enfrentar o mercado externo arrastou junto consigo alguns que não tinham essa visão e que não tinham essa coragem...depois que ele foi para a primeira feira internacional ele não deixou de ir mais.” (A₂)

Apresenta-se, então, que o Wines of Brasil é um projeto setorial com o objetivo promover os produtos brasileiros, no mundo do vinho, no mercado interno e externo. O Wines trabalha a participação nas feiras internacionais e o projeto Vinhos do Brasil realiza ações para o mercado interno. Em relação às feiras internacionais os custos para a participação são muito elevados e a viabilidade da participação em tais eventos torna-se possível com a existência do Wines of Brasil. (O₁, A₃). Neste sentido, o trabalho realizado pelo IBRAVIN é, analogamente, descrito na literatura de acordo com as seguintes referências. (IBRAVIN, 2014; APEX, 2014; WINES OF BRASIL, 2014; APEX, 2015). A seguir, detalha-se o projeto Marca Setorial.

4.3.3.2 - Projeto Marca Setorial atual

O projeto de Marca Setorial atual está estruturado sob a gestão do IBRAVIN com o apoio da APEX. Assim, a presença de uma entidade governamental está de acordo com o pensamento teórico que mostra que os governos podem estabelecer projetos para a construção e manutenção da marca-país e, mais especificamente, da marca setorial para promover, proteger e supervisionar o seu desempenho (AGRAWAL; KAMAKURA, 1999; BARNEY; ZHANG, 2008; FETSCHERIN, 2010).

O IBRAVIN funciona com recursos do Fundo Vitis pago pelo produtor para o estado do Rio Grande do Sul sobre a quantidade de uva esmagada. A metade do valor arrecadado é encaminhado diretamente para o IBRAVIN e o restante para o estado, desse valor a empresa pode creditar no ICMS. Além disto, as empresas aderentes ao Wines of Brasil pagam uma mensalidade simbólica para poderem participar do projeto. Já em relação ao Vinhos do Brasil o pagamento é feito por adesão a cada evento. (O₁, O₂). Os dados referentes à data de início

de cada um destes projetos – Wines of Brasil e Vinhos do Brasil – bem como os custos que as empresas tem que despendar em cada um deles pode ser visto no Quadro 31 a seguir.

Quadro 31 - Wines of Brasil e Vinhos do Brasil

	Início do projeto	Custos
Wines of Brasil	1998	As vinícolas aderentes pagam mensalidade
Vinhos do Brasil	2008	As vinícolas aderentes pagam adesão pelo projeto que irão participar

Fonte: Elaborado pela autora

O IBRAVIN, por exemplo, realizou a Feira ExpoVinis em São Paulo. Como é uma atividade Desta maneira, o Wines of Brasil existe desde 1998 e as vinícolas são associadas ao projeto e pagam uma mensalidade para usufruir dos benefícios como o treinamento para a primeira exportação. Quanto ao projeto Vinhos do Brasil, o qual surgiu dez anos após as iniciativas do Wines, a vinícola paga um valor por adesão a cada evento que tenha interesse em participar (O₁).

Sobre as vantagens de se participar dos projetos Wines of Brasil e Vinhos do Brasil foi descrito:

“... a aliança com o Wines of Brasil permitiu que a gente fosse para inúmeros países, expondo em muitas feiras e abrindo muitos mercados, sendo que sozinhos não iríamos, porque o investimento é muito grande. Da mesma forma como o Vinhos do Brasil permitiu que a gente hoje faça muitos eventos onde sozinhos nós não iríamos, porque demanda muito investimento. No todo foi muito válido e muito importante, permitiu que muitas empresas pequenas alavancassem suas exportações.”(V₄)

“O IBRAVIN é uma instituição estadual e está fazendo um trabalho nacional. Por isso que eu digo só tem a crescer e fortalecer. O jeito de participar de feiras, eventos e tal, tudo compartilhado é muita mais fácil que uma empresa sozinha bancar. E estar, neste projeto, é muito importante com certeza.” (V₇)

Em relação as exportações, em 2014 o país que mais importou os vinhos brasileiros foi o Reino Unido, sendo que nos anos anteriores o maior importador era a China. Em 2015 o trabalho de exportação concentrou-se em três mercados alvos (Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos). Para a promoção dos produtos nestes países importadores, há um embaixador dos vinhos brasileiros, que trabalha para o IBRAVIN, e realiza ações específicas nos pontos de vendas, bem como desenvolvimento de contas e novos negócios. (O₁)

A participação nas feiras internacionais inclui, há 11 anos consecutivos, a Prowein (a maior feira de vinhos do mundo realizada na Alemanha em 2015). O IBRAVIN envia a proposta da feira para os associados e os interessados assinam um termo de aceite. Os produtores devem encaminhar o vinho e um representante da vinícola para apresentar o produto no stand do Brasil. Toda a infraestrutura necessária é fornecida pelo IBRAVIN e foi assim explicado por um entrevistado:

“O IBRAVIN disponibiliza todos os recursos de estrutura necessários para o evento custa, por exemplo, R\$5.000,00 para participar, se a vinícola fosse participar de uma feira sozinha, por menos de R\$ 20000,00 ou R\$30.000,00 seria só garçom e gelo.” (O₁)

Em sua maioria, as feiras são visitadas por empresários como donos de restaurantes e lojas conveniadas. Em outras feiras, como, a ViniExpo o público-alvo são jornalistas e blogueiros. A Expovinis – feira que acontece em São Paulo e é a maior da América Latina – no último dia recebe visitantes que são consumidores finais, apesar de que o foco principal da feira também são os empresários (O₁, O₂, V₄).

O Quadro 32 apresenta as vinícolas entrevistadas, a região a que pertencem, se participam ou não do Wines of Brazil e Vinhos do Brasil. Ainda mostra se a empresa exporta ou não e se o produto exportado é IP/DO ou Marca Coletiva. Detalha para quais países são realizadas as exportações e de quais feiras costumam participar.

Quadro 32 - Vinícolas e Marca Setorial

Vinícola	Região	Pertence ao Wines of Brasil/ Vinhos do Brasil	Exporta?	Produto exportado é IP/DO/ Marca Coletiva	Países	Participação em feiras
Don Laurindo	Vale dos Vinhedos	Sim	Sim	Não	Canadá, República Tcheca, Bélgica	ViniExpo Prowein ExpoVinis
Lídio Carraro	Vale dos Vinhedos	Sim	Sim	Não	Mais de 20 países, sendo EUA o país principal.	ViniExpo Prowein ExpoVinis
Miolo	Vale dos Vinhedos	Sim	Sim	Sim	Mais de 32 países	ViniExpo Prowein ExpoVinis
Peculiare	Vale dos Vinhedos	Não	Não	Não	Não	-
Pizzato	Vale dos Vinhedos	Sim	Sim	Sim	12 países, sendo Reino Unido o país principal	ViniExpo Prowein ExpoVinis
Milantino	Vale dos Vinhedos/Garibaldi	Wines não Vinhos do Brasil sim	Não	Não	Não	Expo Vinis em São Paulo
Cooperativa Aurora	Pinto Bandeira	Sim	Sim	Sim	Reino Unido, Bélgica, Alemanha, Japão, EUA, França e outros	ViniExpo Prowein ExpoVinis
Valmarino	Pinto Bandeira	Não	Não	Não	Não	-
Mioranza	Flores da Cunha	Sim	Sim Exporta, mas não para os países do Wines, seus produtos focam em vinhos de mesa e suco de uva.	Não	América do Sul, EUA, Nigéria, Camarões	Participa das feiras como expectador, mas não expõe produtos. Está trabalhando uma nova linha de espumantes e estes, no futuro, estarão nas feiras e exportando dentro do propósito do Wines.
Faé	Monte Belo do Sul	Não	Não	Não	Não	-
Fantín	Monte Belo do Sul	Não	Não	Não	Não	-
Cooperativa Garibaldi	Garibaldi	Sim	Sim 3 espumantes e dois vinhos	Sim	Alemanha, Suécia, EUA, Canadá e China	ViniExpo Prowein Expo Vinis
Battistello	Garibaldi	Não	Não	Não	Não	-
Pedrucci	Garibaldi	Não	Não	Não	Não	-
Vaccaro	Garibaldi	Não	Não	Não	Não	-

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser visualizado no Quadro 32, das 15 vinícolas pesquisadas em 5 regiões, 7 delas fazem parte do Wines of Brazil/Vinhos do Brasil e exportam, participando de feiras internacionais como a Provewin e a ViniExpo. Das que exportam, 4 delas levam ao mercado internacional produtos que são IG ou Marca Coletiva. Estas vinícolas participam também da ExpoVinis em São Paulo. Das 8 vinícolas que não exportam, houve os seguintes posicionamentos:

“Na verdade é assim: ter interesse eu tenho, mas hoje nós temos que preparar a empresa para isso, hoje se nós trabalhássemos com exportação seria dar um tiro no próprio pé, você tem que ter toda uma base para poder trabalhar com isso, então hoje eu estou voltado ao mercado interno e para consumidor final, não que eu tenha vinhos em algumas lojas, restaurantes, eu tenho, mas o meu público principal é o consumidor final.” (V₅)

“Ainda não... não estamos exportando... se eu for exportar vai faltar produto para atender o mercado nacional... e aí falta pra cliente interno” (V₉)

“Nós ainda não estamos exportando... primeiro vamos fazer o tema de casa... vamos fazer o mercado interno... então eu não tenho contato com o pessoal do Wines of Brasil... já pediram pra gente fazer parte do Wines, mas eu acho que é cedo ainda...No Vinhos do Brasil estamos dentro já... já participamos da Expo Vinis em São Paulo.”(V₁₆)

Visualiza-se que para os que não exportam ainda há um trabalho a ser realizado frente ao mercado interno e uma melhor estruturação para, posteriormente, abarcar ações voltadas ao mercado externo. Alguns produtores já escoam toda a sua produção internamente e não teriam volume de produção suficiente para atender à demanda do mercado externo. Além disto, os pequenos produtores ainda esbarram em questões de conhecimento em relação aos mecanismos de exportação, formação de preço, legislação e às vezes não teriam como realizar investimentos desta natureza (V₁₇, O₃). A seguir, explica-se o projeto Wines of Brazil.

4.3.3.3 - Projeto Wines of Brasil – mercado externo

O projeto Wines of Brasil é visto pelos entrevistados como um mecanismo de fundamental importância para a visibilidade do vinho brasileiro no exterior. Com o projeto, é possível participar de feiras internacionais relevantes, o que seria dificultado para cada empresa individual devido a necessidade de altos investimentos (V₃,V₁₂). Isto pode ser visto nos seguintes trechos:

“...como marca lá fora sem o Wines nós não seríamos nada, é o Wines que aparece ao Brasil que tem influência lá fora não é o vinho brasileiro, então a gente aproveita desses mecanismos para conseguir abrir mercado.Na minha opinião porque em um país em que 80% é vinho importado e 20% é vinho nacional, o vinho nacional tem que se abraçar e tentar crescer junto.” (V₈)

“Eu te falo assim... no exterior se eu não tivesse a marca Wines of Brasil... difícil... em termos de promoção é a Wines of Brasil... daí não como marca estampada no rótulo, mas como um organismo que como um conjunto que de certo modo é uma marca... porque sozinho vinícola nenhuma no Brasil anos a fio uma ProWein... não teria dinheiro... mas aí em conjunto consegue dividir recursos...”(V₆)

O Brasil integra o bloco do chamado Novo Mundo do vinho (Chile, Argentina, Estados Unidos, Austrália, África do Sul, Nova Zelândia), os quais nas feiras internacionais possuem poucos stands. Outros países mais tradicionais e pertencentes ao chamado Velho Mundo do vinho possuem stands amplos que chegam a ter dimensões de quase um pavilhão inteiro. Um entrevistado assim relatou:

“O Wines of Brasil só ajuda o grupo porque se a gente for sozinho ou a gente tem muita grana para investir ou a gente não vai conseguir nada. O Brasil é pequeno nas feiras, os outros países são bem maiores. Nós estamos falando que 2000 anos de história de Portugal para cem anos de história do Brasil e vinhos finos 20 anos de história, então a gente já foi longe demais se pensar pelo tempo...” (V₈)

Nos outros países, também existem projetos de exportação semelhantes ao Wines of Brazil. Existem, por exemplo, Wines of Chile, Wines of Argentina, Wines of Portugal, Wines of Romênia. Há o projeto de exportação em quase todos os países. E estes países, por meio destes mecanismos promotores da exportação, também participam das feiras internacionais. Nos casos de empresas de grande porte, estas possuem stands próprios e independentes do país de origem.(O₁)

Em termos de competitividade, o Brasil tem buscado estrategicamente posicionar seus vinhos de maneira diferente da concorrência da América Latina. Os concorrentes como Chile e Argentina já se posicionaram no mercado europeu como vinhos em grandes quantidades a preços baixos e distribuídos amplamente nos supermercados. Desta maneira, o canal de distribuição utilizado pelas vinícolas brasileiras não está sendo as redes de supermercado, mas as lojas especializadas como *delicatessen* e adegas. (O₁, O₂, O₃)

Neste sentido, as vinícolas buscam criar uma imagem que integre a marca-país com o produto vinho. Conforme Baker e Ballington (2002) e Hakala, Lemmetynen e Katola (2013) isto cria a possibilidade das empresas individuais se beneficiarem, em termos de preço e acesso, da promessa entregue pela marca-país.

Além disso, Viot e Ducros (2010); Zamparini, Lurati e Illia (2010); Rubini, Motta e Di Tommaso (2013), Cazurra e Un (2015), mostram que há relação entre produto e país de origem e, esta relação, comunica aos consumidores qualidade dos produtos. Neste sentido, os entrevistados fizeram as seguintes colocações sobre a relação do produto vinho com o país de origem Brasil:

“A vantagem da gente que quando a gente carrega a marca Brasil... a gente carrega Brasil junto... e Brasil tem uma marca forte... apesar dos pesares o Brasil é o segundo país de todo o mundo... todo mundo gostaria de ser brasileiro nas horas vagas... o Brasil é reconhecidamente o país sorriso... a marca Brasil é uma marca forte apesar das nossas pisadas na bola que tem várias... nós temos essa vantagem o Brasil é conhecido e admirado...”(V₆)

“O trabalho de base, que já tratam a gente com mais seriedade, que não veem mais como aquela coisa exótica que pode sumir de uma hora para outra.” (O₃)

“...então as pessoas vão começar a entender e saber que o Brasil é produtor de vinho... que às vezes pensa no Brasil mas assim como a parte da Amazônia, meio carnaval, do Rio de Janeiro, mas não tem a visão de que tem uma parte do país que tem esse tipo de produto e que em produtos muito premiados inclusive por revistas, jornalistas.” (V₃)

Dessa maneira, a vantagem competitiva advém do somatório das ações individuais de cada empresa acrescida das ações conjuntas realizadas pelo Wines of Brasil com as empresas vinculadas ao território de origem. A seguir, descreve-se o projeto Vinhos do Brasil.

4.3.3.4 - Projeto Vinhos do Brasil – mercado interno

O projeto Vinhos do Brasil torna possível a participação das vinícolas brasileiras na feira ExpoVinis - maior feira de vinhos da América Latina – que acontece em São Paulo:

“Até 2008/2009 apenas cinco ou seis vinícolas iam para a ExpoVinis a partir daí passaram a 30 porque o IBRAVIN, com a marca Vinhos do Brasil, aglomerou 20 a 30 vinícolas em um espaço único.”(V₆)

Além disto, o IBRAVIN promove eventos como o Circuito Brasileiro de Degustação voltado majoritariamente para o público trade que ocorre em capitais brasileiras. Os diretores, gerentes, *sommeliers* são convidados por meio de *telemarketing*. Ocorre, ainda, o projeto imagem, o qual é realizado com jornalistas e com a ABS (Associação Brasileira do Sommelier). (O₃)

Dentro do projeto imagem há ações realizadas especificamente para *sommeliers*. Eles são convidados e visitam a região produtora, conhecendo as vinícolas e os seus produtos com degustações e jantares. Entende-se que os *sommeliers* são os repercursores da marca, pois são eles que terão contato direto com o consumidor final e poderão indicar os vinhos brasileiros nas adegas, *delicatessen* e restaurantes.(V₃, V₄, V₅)

Há também um projeto junto ao SEBRAE nacional de capacitação do trade em parceria com a ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Integram 18 estados, 1000 restaurantes e 13.000 participantes (garçom, *sommelier* ou dono do restaurante). Eles têm uma carga horária a distância e presencial e, no final, recebem um certificado (O₃).

No mercado interno, ainda, trabalha-se o suco de uva junto com o projeto Vinhos do Brasil tanto que a logo do projeto será Vinhos do Brasil e Suco de Uva. Sobre o mercado do suco de uva foi relatado:

“...ele é praticamente todo consumido internamente. Ele é um produto que cresce sozinho, vende sozinho, porque todo mundo está procurando alimentos mais saudáveis.”(O₃)

Com relação ao consumidor brasileiro o vinho está associado a ocasiões especiais como jantar romântico, almoço e datas comemorativas. Os espumantes também estão associados a aniversários e festas de final de ano, porém isto começa a mudar, pois já se consome o espumante em festas, baladas e bares de *sushi* (O₃).

Para que o consumidor se sinta mais a vontade em consumir vinhos o IBRAVIN tem trabalhado com o slogan “beba com descontração”:

“...beba do jeito que tu quiser, na hora que você quiser, porque não é feio, se tu quiser pegar uma taça de acrílico, bebe, se tu quiser pegar um copo plástico com gelo, bebe, qual é o problema sabe? Descomplica. Quer ir para a praia e levar um espumante. Então a gente tem trabalhado forte no Brasil essa questão de descomplicar mesmo.”(O₁,O₃)

Um dos fatores apontados pelos entrevistados diz respeito ao baixo consumo de vinhos pelo mercado interno. Isto ocorre por falta de tradição e desconhecimento, bem como porque culturalmente o brasileiro dá preferência para os produtos que são importados e que traduz, na visão de muitos consumidores, a ideia de que algo de fora do país é mais imponente, tem mais qualidade em detrimento àquilo que é produzido internamente. Para tanto, temos:

“Argentina é a mesma situação que o Chile, vinho bom é vinho argentino e vinho chileno, aquele que chega na prateleira por R\$12,00 e tu pega e leva para casa que tu acha que não vai errar, essa é a mentalidade do brasileiro. Mas é argentino, mas é chileno, é o tal do preconceito que existe com o brasileiro é cultural.” (O₃)

“Quando você tem acesso à fazer uma viagem no exterior, por exemplo, o que volta na mala, perfume, roupas, tudo né. Então, assim, a dificuldade que a gente sente no mercado de vinho, também sente no mercado da moda, o mercado da perfumaria sente também, porque é cultural do brasileiro.” (O₃, V₅)

“A maior concorrência nossa é... como eu posso te dizer... o brasileiro não ser nacionalista... a rejeição pelo produto brasileiro... o brasileiro tem rejeição pelo próprio país... é uma coisa cultural do brasileiro... lá fora você vê que o pessoal defende muito o produto do próprio país ou da própria região... você vai na Itália... você tá no Piemonte é vinhos do Piemonte que eles oferecem... Tu vai na França, na Borgonha, é Vinho da Borgonha... bate no peito... não é só o produtor, o garçom, o tomador de vinho... e nós aqui não... se você vai hoje aqui no Brasil em qualquer evento se for pra colocar vinho brasileiro a pessoa acha que é uma festa brega... pra ser chique pode botar qualquer vinho de fora que o brasileiro acha que é coisa chique... é uma coisa cultural... que tem que trabalhar a cabeça do brasileiro...” (V₁)

“Eu vejo que o consumidor brasileiro está migrando do importado para o nacional. A gente está conseguindo transmitir para ele que também a gente faz. O brasileiro tem um grande problema que ele sempre ver o importado como melhor que o nacional. Qualquer coisa que é importada é melhor que o nacional.” (V₄, V₁₂, A₃)

Este aspecto da preferência do brasileiro por produtos estrangeiros foi descrito no trabalho de Falcão e Révillion (2010) que mostrou que 62% dos enófilos consultados consideram uma alta relação entre IG e qualidade dos vinhos, porém para 64% da amostra as IGs estrangeiras são mais confiáveis que as nacionais o que aponta para a necessidade de ações que promovam as IGs brasileiras com o intuito de aumentar a credibilidade das vinícolas e da produção dos vinhos nacionais.

Enfim, na opinião dos entrevistados o IBRAVIN representa essa questão política, a relação com o governo federal, instituição. O projeto Vinhos do Brasil é um agente promotor que busca os contatos e torna possível desenvolver todo esse trabalho (V₃, V₅, V₇)

A Figura 25 apresenta o Mapa Conceitual que sintetiza as principais ideias trabalhadas dentro da Categoria 3 – Marca Setorial como recurso interno – da Proposição 2..

Figura 25 - Mapa Conceitual Categoria 3 - Marca Setorial como recurso no setor vitivinicultor

Fonte: Elaborada pela autora

Dessa forma, apesar de os processos de desenvolvimento das marcas setoriais ainda estarem em fase de implantação, sendo pouco mensuráveis e recentes, conforme apresentado no trabalho de Capellaro e Giraldi (2015), pode-se considerar a marca setorial Wines of Brasil/Vinhos do Brasil como um recurso interno desenvolvido pelo setor que traz melhoria de imagem e visibilidade tanto no mercado externo quanto no mercado interno.

4.3.4 Verificação da Proposição 2

Os relatos dos entrevistados estão em consonância com a teoria que afirma que a empresa é formada por um conjunto de recursos que não podem ser negociados, imitados ou substituídos e que estes recursos produzem estratégias eficazes para o mercado de atuação (WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; VON KROGH; ROOS, 1995; BARNEY, 1991, GRANT, 1991, PETERAF, 1993; CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008, HART; DOWELL, 2011).

O Quadro 33 apresenta uma síntese da Categoria 2, sobre a IG como recurso no setor vitivinicultor com os principais tópicos e autores relacionados.

Quadro 33 - Síntese da Proposição 2 - Categoria 2 IG como recurso no setor vitivinícola

Proposição 2 – P2				
Categoria	Subcategoria	Tópicos principais	Relação teoria e prática – Autores principais	Construção do recurso interno (<i>Building</i>) – Modelo Maritan e Peteraf (2011)
C2 - IG como recurso	Objetivo com a criação da IG	IG como ativo de propriedade intelectual	Kakuta et al (2006); Sharp e Smith (2007); Florek e Conejo (2007); Bruwen e Johnson (2010); Zamparini, Luratti e Illia (2010); Hakala e Lemmetyinen (2011); Herstein (2011); Rubini, Motta e Di Tommaso (2013)	A IG pode ser considerada como um recurso construído internamente e que leva ao alcance de VCS na RBV
		Melhoria da organização do setor		
		Melhoria da qualidade dos produtos		
		Aumento da competitividade internacional		
	Processo de criação da IG	IP – região reconhecida com notoriedade	Lages, Lagares e Braga (2005); Kakuta et al. (2006); Nierdele (2009); SEBRAE, INPI (2011); Barbosa e Regalado (2013); SEBRAE, INPI, (2014d); Barbosa; Regalado e Câmara, (2014); SEMINÁRIO INTERNACIONAL, (2014) (informação verbal).	
		DO – produto com qualidade que advém dos fatores naturais como clima/solo, perfil bem definido dos produtos		
	Procedimento para a IG	Procedimento de uma região que quer ser IG	SEBRAE, INPI (2011); Barbosa, Peralta e Fernandes (2013); Rubini, Motta e Di Tommaso (2013); Junger (2014); Barbosa; Regalado e Câmara, (2014); SEMINÁRIO INTERNACIONAL, (2014) (informação verbal); SEBRAE, INPI (2014); INPI (2014)	
		Regras para IP e para DO		
		Procedimento para o produtor pedir IP/DO em seus vinhos de uma região já reconhecida		
		Interesse das regiões de além de IP alcançarem DO como no Vale dos Vinhedos		
	Projeto IG dos Vinhedos	3º DO brasileira – Vale dos Vinhedos (2012)	Sirmon et al (2011); Bruch, Vieira e Barbosa (2014)	
		DO regras mais específicas e restritivas que IP		
		Vale dos Vinhedos optou por usar somente DO e não mais IP		
	Resultados intangíveis únicos	Expectativa de crescimento	Barney (1991); Amit e Schoemaker (1993); Peteraf (1993); Mahoney (1995); Maritan, Peteraf (2011); Molloy et al	
		Aumento de visibilidade		
		Retornos indiretos		

Continua

Continua

		Dificuldade de mensuração quantitativa	(2011); Brito, Brito (2011)	
		Melhoria de imagem		
	Visão de futuro	Aumento das exportações	Wernerfelt (1984); Dierickx, Cool (1989); Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993); Von Krogh, Roos (1995); Crubellate, Pascucci e Grave (2008); Hart; Dowell (2011)	
		Diferenciar os produtos		
		Surgimento de novas regiões produtoras como Nordeste, Santa Catarina, Fronteira (RS)		
		Tributação alta		
		Selo fiscal		
		Baixo consumo per capita de vinhos e espumantes pelos brasileiros		

Fonte: Elaborado pela autora

Conclusão

O Quadro 34 mostra um resumo da Categoria 3 sobre a marca coletiva como recurso no setor vitivinicultor, detalhando os pontos principais trabalhados nessa categoria.

Quadro 34 - Síntese da Proposição 2 - Categoria 3 Marca Coletiva como recurso no setor vitivinicultor

Proposição 2 – P2				
Categoria	Subcategoria	Tópicos principais	Relação teoria e prática – Autores principais	Construção do recurso interno (<i>Building</i>) – Modelo Maritan e Peteraf (2011)
C3 – Marca Coletiva como recurso	Processo de criação da Marca Coletiva	Motivos para não ser IP ou DO – uvas produzidas no município de Garibaldi e entorno, podendo advir de todo o território do estado do Rio Grande do Sul	Silva e Peralta (2011); Barbosa (2011); Nierdele (2011); Barbosa e Regalado (2013); Barbosa, Regalado e Câmara (2014); Regalado et al (2013); SEBRAE e INPI (2014d); Bruch, Vieira e Barbosa (2014)	A Marca Coletiva pode ser considerada como um recurso construído internamente e que leva ao alcance de VCS na RBV
	Procedimento para a Marca Coletiva	Regras para o pedido do selo Marca Coletiva CPEG pelos produtores		

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 35 resume a Categoria 4 sobre a marca setorial como recurso no setor vitivinicultor, mostrando as subcategorias e os principais autores do tema.

Quadro 35 - Síntese da Proposição 2 - Categoria 4 Marca Setorial como recurso no setor vitivinícola

Proposição 2 – P2				
Categoria	Subcategoria	Tópicos principais	Relação teoria e prática – Autores principais	Construção do recurso interno (<i>Building</i>) – Modelo Maritan e Peteraf (2011)
C4 – Marca Setorial como recurso	Objetivo com a criação da Marca Setorial	Ordenamento e promoção do setor (trabalha o setor como um todo)	Tregear e Gorton (2009); IBRAVIN (2014); APEX (2014); Wines of Brasil (2014); APEX (2015)	A Marca Setorial pode ser considerada como um recurso construído internamente e que leva ao alcance de VCS na RBV
		Recursos do governo do estado do RS, convênio com SEBRAE e APEX		
		Promover os produtos vitivinícolas no mercado externo (Wines of Brasil) e no mercado interno (Vinhos do Brasil)		
		Participação em feiras nacionais e internacionais		
	Projeto Marca Setorial Atual	Wines of Brasil	Agrawal e Kamakura (1999); Barney e Zhang (2008); Fetscherin (2010)	
		Vinhos do Brasil		
		Viabilizou a participação das vinícolas em feiras nacionais e internacionais		
		Panorama das vinícolas que pertencem ao Wines of Brasil e exportam		
	Projeto Wines of Brasil – mercado externo	Viabilizou a exportação do vinho brasileiro	Baker e Ballington (2002); Viot e Ducros (2010); Zamparini, Lurati e Illia (2010); Rubini, Motta e Di Tommaso (2013), Hakala, Lemmetyinen e Katola (2013); Cazurra e Un (2015); Capellaro e Giralaldi (2015)	
		Trouxe competitividade e promoção para o setor		
		Competição internacional		
	Projeto Vinhos do Brasil – mercado interno	Circuito Brasileiro de Degustação	Falcão e Révillion (2010)	
		Projeto imagem com jornalistas e <i>sommeliers</i>		
		Expo Vinis		
		Ações para o suco de uva		
		Cultura nacional em relação aos vinhos		

Fonte: Elaborado pela autora

Desta maneira, por meio das categorias: IG como recurso (C2), Marca Coletiva como recurso (C3) e Marca Setorial como recurso (C3) dentro da Proposição 2, chega-se a conclusão de que a proposição foi confirmada e pode-se afirmar que o uso de marcas compartilhadas proporciona a construção de recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas.

4.4 Análise da Proposição 3 - As marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS, de acordo com o VRIA, na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas.

Objetivo Específico:

- Investigar se as marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS de acordo com o modelo VRIA, na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas.

Proposição:

P3 - As marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS, de acordo com o VRIA, na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas (com base em BARNEY, 1986, 1991, 1995; DIERICKX, COOL, 1989)

Conforme detalhado anteriormente, esta proposição está embasada nos trabalhos de Barney (1986, 1991, 1995) e Dierickx, Cool (1989) que postulam que a vantagem competitiva sustentável (VCS) surge quando os concorrentes se mostram incapazes de obter os mesmos resultados, ainda que utilizem estratégias de mercado similares (BHARADWAJ, VARADARAJAN, FAHY, 1993; VON KROGH, ROOS, 1995).

A Proposição 3 é composta por 4 categorias denominadas de C5, C6, C7 e C8. As categorias foram estabelecidas previamente, no procedimento por “caixas”, sendo a organização do material decorrente dos funcionamentos teórico-hipotéticos, conforme Bardin (2011). O material apresentado advém das entrevistas com órgãos, associações e gestores das vinícolas. A estruturação desta proposição é apresentada na Figura 26 a seguir.

Figura 26 - Estrutura da Proposição 3 - Categorias

Fonte: Elaborado pela autora

As categorias pretendem verificar a obtenção de VCS, de acordo com o VRIA, a partir do uso das Marcas Compartilhadas – IGs, Marca Coletiva e Marca Setorial.

No quesito Valoroso observam-se os benefícios e as vantagens das Marcas Compartilhadas e se há diferenciação em relação aos concorrentes. Para o Raro, entende-se que além de valoroso o recurso é raro e traz um diferencial competitivo. O Imperfeitamente imitável/substituível verifica a dificuldade de imitação pelos concorrentes e a existência de recursos substitutos. Finalmente, o item Associação mostra as ações dos gestores para explorar os recursos. A seguir, apresenta-se cada uma das categorias que compõem esta proposição.

4.4.1 C5 - Valoroso

A categoria Valoroso refere-se aos benefícios, vantagens e fatores que levam as vinícolas a se diferenciarem dos concorrentes. A marca compartilhada, sendo valorosa, agrega valor, torna-se distinta e diferencia-se na mente dos consumidores, os quais reconhecem a qualidade dos produtos. (BARNEY, 2001b; BALMER; GRAY, 2003)

Desta maneira, os entrevistados que possuem IG entendem que a mesma agrega valor e traz visibilidade tanto para as vinícolas de grande porte quanto para as de pequeno porte. Entende-se que, à medida que uma região certificada torna-se conhecida, tende a haver uma

sensibilização do público para estes produtos. Acaba por gerar maior interesse do consumidor em conhecer aquela região, fomentando o turismo e agregando valor para toda a cadeia (O₄, SEBRAE; INPI, 2014d)

Os produtores entendem que com o certificado ganharam divulgação na mídia e o vinho brasileiro passou a ser mais reconhecido, conforme pode ser visto nos seguintes trechos:

“...Antes você entrava com vinho que ficava lá na última prateleira da gôndola do supermercado. Com IP você ia ficar na terceira ou quarta prateleira ao nível dos olhos junto com os outros de boa reputação.” (V₁)

“Agrega muito valor, traz maior competitividade no mercado interno e externo, a questão da reputação do Vale dos Vinhedos, esse valor intrínseco da qualidade, da região, da cultura daqui, identidade própria, distinção em relação aos similares disponíveis, então, quem já tem essa percepção da marca já percebe ‘ah esse produto é mais caro, tem DO, então eu acho que é um produto bom’.” (V₄)

“Trouxe um valor um portfólio, além do cuidado com a qualidade dos produtos, agrega valor sim para a empresa, agrega diferencial, porque é um produto que é certificado, ou seja, ele tem um atestado colocado na garrafa mesmo, um selo que dá essa percepção de qualidade.” (V₇)

Verificou-se que, na opinião dos entrevistados, houve adição de valor não só por causa da IP, apesar de que a IP trouxe maior visibilidade ao setor e representou um salto para as vinícolas. A IP do Vale dos Vinhedos foi a primeira IP brasileira e surgiu logo após a abertura do Brasil para o mercado internacional. Neste momento havia mudanças no cenário competitivo e o vinho fino brasileiro começou a ganhar espaço no mercado internacional, apresentando-se como um produto valoroso. O surgimento da DO Vale dos Vinhedos – a primeira DO dos vinhos brasileiros – ocorreu num momento de cenário político e econômico mais conturbado em 2012 e não houve tanto impacto quanto o lançamento da IP em 2002. Isto se deve à questão da IP ter sido uma novidade e também porque a DO é mais restritiva, abrangendo menos vinícolas e menos produtos certificados. (V₆)

Um entrevistado acredita que o impacto de ser DO e não mais IP beneficia o Vale dos Vinhedos junto ao consumidor final, pois aparenta ter mais impacto a DO e complementa assim:

“Quando a gente fala sobre isso a gente sempre divulga a denominação de origem que é o que mais tem força. Mas não sei te dizer o quanto mudou, o que fez de diferença, né, o que alavancou ou não as vendas.” (V₄)

“Na verdade é assim, nós aqui somos uma vinícola menor, eu não tenho, digamos assim, visibilidade do mercado como uma empresa maior, não tenho poder de *marketing* para investir nisso. No momento que eu tenho uma denominação de origem, digamos assim, o consumidor

enxerga meu produto com outros olhos, ele não conhece a marca individual, mas ele sabe o que é uma denominação de origem, então consegue posicionar o teu produto de uma forma mais fácil, é uma forma muito eficaz de que quando bem trabalhada funciona muito bem para divulgação do produto, de uma região como um todo, entendeu? Uma força para se posicionar no mercado muito maior do que se você fosse individual, você vai em grupo e consegue se posicionar muito melhor por um custo muito menor.” (V₅)

“A gente tem usado o selo para os produtos que começam a entregar mais valor e não pra qualquer produto simples da linha.” (V₉)

Em relação à IP foi mencionado que não havia muito conhecimento do público em geral sobre o significado e o valor deste selo no produto. Entretanto, eles acreditam que a DO já é mais tradicional no exterior como na Europa, por exemplo, e isto facilita o entendimento de que é um vinho com produção e qualidade controlada principalmente para o consumidor que já está acostumado com vinhos importados de alto padrão. Estes reconhecem o quanto ter a DO é um recurso valioso para a empresa produtora e para o Brasil como país de origem. (V₄, V₅, V₁₂, V₁₆)

As vinícolas menores, cuja produção é praticamente artesanal e familiar, denominadas de vinícolas boutique ou micro champanherias não produzem volume suficiente para distribuir seus produtos em redes de supermercados. Então, acredita-se que ter a marca em uma *delicatessen*, adega ou num restaurante fino é valioso e agrega mais que manter o produto em um supermercado. (V₁₇)

Destaca-se que a IG Vale dos Vinhedos foi reconhecida pela União Europeia em 2007 e representou um avanço para a visibilidade no mercado externo. Antes os vinhos que iam para a Europa entravam como vinhos ordinários:

“Mesmo sendo vinho fino, não podia escrever de que variedade que era, não podia dar procedência, não podia dar safra, nada disso podia. A partir do reconhecimento da União Europeia os vinhos do Vale dos Vinhedos abriram as portas para colocar lá os rótulos. O selo de IG dá renome à região, e não somente aos produtos” (A₂, A₃, A₆)

Nesse sentido, para os gestores ligados à marca coletiva, a opinião sobre o quesito Valoroso é semelhante. O entrevistado A₁₀ afirma que o CPEG, garante a qualidade do produto e isto gera um reconhecimento por parte do próprio consumidor e uma respeitabilidade para a região produtora e agrega valor ao produto. Esta ideia é complementada por A₉ que acredita que este reconhecimento virá por meio da divulgação e promoção dos produtos e pela participação em degustações em todo o Brasil. Este pensamento é relatado da seguinte forma:

“..a vantagem das pequenas vinícolas está no fato de que se elas forem para o mercado simplesmente para concorrer com outras marcas, com outras grandes empresas, elas tem muita dificuldade. Então, uma forma é dentro do consórcio ela conseguirem agregar mais valor ao produto.”(A₇)

Os entrevistados afirmam ainda que o diferencial do produto está no fato de que o preço praticado não é tão alto quanto um *champagne* e nem muito barato, ficando numa faixa intermediária de preço sendo, então, uma opção de escolha ao consumidor e isto é uma oportunidade de negócio.(V₁₇)

No que diz respeito à marca setorial, um trabalho que tem sido desenvolvido pelo IBRAVIN é a divulgação do vinho brasileiro, apresentando aos consumidores a qualidade do produto nacional. Isto agrega valor com as certificações alcançadas a partir das indicações geográficas e marcas coletivas, bem como o fato de críticos renomados estarem aprovando o vinho brasileiro (O₃). Como relata um dos entrevistados:

“A gente já teve um grande avanço desde o início do projeto que a gente deixou de ser exótico, digamos assim. Todo mundo que trabalha com vinhos, jornalistas, que está diretamente ligado ao vinho já sabe que o Brasil produz. Agora, um outro passo é fazer que o consumidor final saiba que o Brasil produz. O consumidor final ainda não sabe que o Brasil produz vinhos e bons vinhos.” (O₁)

Outro fator que agrega valor é a questão da distribuição dos produtos em lojas especializadas no exterior, que conta com um funcionário treinado para realizar o atendimento de forma personalizada, gerando diferencial competitivo (O₁,V₆).

Os entrevistados acreditam que fazer parte do projeto Wines of Brasil e realizar a exportação dos produtos adiciona valor, ou seja, o produto torna-se mais valoroso frente à concorrência internacional. As exportações brasileiras ainda estão em fase inicial, mas com o grupo de vinícolas em conjunto e o apoio do IBRAVIN torna-se possível visualizar um horizonte de crescimento e solidificação do vinho brasileiro no exterior (O₃, O₄, V₃).

Para ilustrar os dados ora explicados apresenta-se, de forma esquemática, o mapa conceitual na Figura 27 a seguir.

Figura 27 - Mapa Conceitual Categoria 5 - Valoroso

Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, verifica-se que as iniciativas de marcas compartilhadas, sejam IG, marca coletiva ou marca setorial, agregam valor aos produtos e diferencia as vinícolas dos principais concorrentes do setor, tanto nacional quanto internacionalmente. Este resultado encontrado junto aos entrevistados está de acordo com a literatura que aponta que ao desenvolver recursos valiosos a empresa ganha vantagem competitiva, pois adiciona valor aos produtos e consegue se manter frente as mudanças ambientais do mercado competitivo (BARNEY, 1995; RAY, BARNEY, MUHANNA, 2004).

Assim sendo, para os órgãos, associações e gestores de vinícolas o recurso marca compartilhada é valioso e permite o alcance de um diferencial competitivo no mercado. Porém, conforme o modelo VRIA, entende-se que um recurso que é somente valioso pode gerar para a organização apenas uma competitividade paritária frente aos concorrentes. O desempenho é normal, não sendo ainda suficiente para o alcance de Vantagem Competitiva Sustentável (BARNEY, 1991, 1995; BARNEY, WRIGHT, 1998).

Desta maneira, é importante que o recurso além de valioso também seja raro, imperfeitamente imitável/substituível e tenha o suporte da associação. Para tanto, a próxima categoria analisa, dando continuidade ao framework VRIA, o item raro.

4.4.2 C6 - Raro

A categoria Raro, conforme os trabalhos de Barney (1991, 1995), refere-se a um diferencial para a empresa que, além de possuir recursos valiosos, estes ainda não são amplamente disseminados entre os concorrentes do setor, dificultando que outras empresas implementem estratégias semelhantes.

Este fator Raro, em se tratando das IGs, é encontrado na própria legislação brasileira e suas regulamentações que, sendo detalhada e com mais exigências, assemelha-se ao modelo europeu. Isso diferencia o vinho brasileiro e traz raridade em relação aos concorrentes internacionais do chamado Novo Mundo (Argentina, Chile, Estados Unidos, Austrália, África do Sul, Nova Zelândia). Em geral, para o Novo Mundo é feito apenas uma delimitação com um nome geográfico e deve possuir cerca de 65 a 80% da uva produzida neste território, bem como a sua vinificação. Enquanto que no Brasil, para a DO, 100% da uva deve ser produzida e vinificada na região delimitada (O₄).

Desta maneira, o consumidor europeu entende o que é uma IG, reconhece que o produto possui critérios de diferenciação e isto, além de agregar valor, traz raridade aos produtos. A IG é como um “cartão de apresentação”, informando ao consumidor suas características: região, origem, história e cultura do produto (O₄, A₆). Um entrevistado ressalta que:

“Você tem que produzir um vinho melhor... diferenciado... para ter o selo... melhorar a parte técnica... o selo é quase como um prêmio...conseguir o selo é como atender todos os pré-requisitos...” (V₉)

Na opinião dos produtores, retirando as grandes corporações, como Chandon, que possuem condições para investimentos altos na marca individual e são conhecidos internacionalmente, as outras vinícolas contam com a união do setor, por meio do IBRAVIN. Assim, para a divulgação e a exportação dos produtos associam a marca individual às marcas compartilhadas seja indicações geográficas, marca coletiva ou marca setorial e, conseqüentemente, à marca-país. Os entrevistados afirmam que geralmente o consumidor não se lembra da marca individual do vinho que tomou, mas sim do país de origem daquele produto:

"Você não se lembra de uma marca de vinho que tomou, o último vinho estrangeiro que você tomou você vai lembrar que tomou um vinho chileno, você vai lembrar que tomou um vinho

francês, a marca que o consumidor lembra é muitas vezes é a origem, não é a marca em si do produto." (O₃)

Para a competição global, nota-se o Vale dos Vinhedos como um bloco que trabalha em conjunto para a divulgação do vinho brasileiro, mostrando diferenciais do produto em relação a outras regiões produtoras como, por exemplo, Campos de Cima da Serra ou Nordeste. Relatam que o consumidor já possui uma percepção de que Vale dos Vinhedos representa produtos de qualidade e certificados. Porém, dentro do próprio Vale há 22 vinícolas que também competem entre si, pois o turista escolhe entre as opções existentes e, então, há o trabalho para obtenção de diferencial competitivo para a marca individual, bem como as ações coletivas para a competitividade da região internacionalmente (V₄, V₆). Esta ideia é descrita da seguinte maneira:

“Como se começou o trabalho com o Vale dos Vinhedos era uma região desconhecida...depois esta ficou com tamanha visibilidade, tal que hoje em dia muita gente confunde a região do Vale dos Vinhedos com a própria Serra Gaúcha. Esta confusão representa o tamanho que ela ocupa no imaginário das pessoas.” (O₄)

“No fundo, o vinho brasileiro produzido lá em Flores da Cunha, lá em Santa Catarina, lá embaixo na fronteira com o Uruguai, na Europa hoje é tudo reconhecido como se fosse Big Valen Vinhedos, Vinhedos Valen.” (A₂)

A região de Pinto Bandeira, por exemplo, tem como foco principal trabalhar o espumante tradicional ou método *Champenoise*. Este produto é raro porque se diferencia das outras regiões produtoras sendo de um sabor próprio devido às condições de altitude e de solo para a produção das uvas. E pelo método tradicional há um processo mais cuidadoso e demorado na elaboração que também agrega valor e proporciona raridade ao espumante (A₃).

“... A indicação geográfica nos trouxe maior visibilidade, a questão turística também aumentou, em 2010, Pinto Bandeira recebia em média 2500 turistas ano e em 2014 a gente recebeu algo em torno de 24000 turistas/ano, então em quatro anos a proporção foi muito grande, e isso tem a ver com a indicação geográfica, tem a ver com a visibilidade, tem espumantes escolhidos com renomes, escolhidos entre os melhores espumantes do mundo, porque a qualidade também vai elevando ao longo do tempo. A indicação geográfica faz com que o produtor também corra atrás de uma melhora qualitativa do produto, e isso acaba trazendo algum benefício indireto.” (A₃)

De maneira semelhante, a realidade vivenciada em Garibaldi mostra também que a raridade do produto está no fato de que o espumante produzido é diferenciado e o Brasil já está sendo reconhecido, principalmente a região da Serra Gaúcha, como uma região propícia para a produção de espumantes (A₇).

Os entrevistados afirmam que a raridade do produto brasileiro está no seu estilo próprio, leve e jovial. A proposta do espumante, por exemplo, é mais refrescante e busca um estilo diferente do francês o qual proporciona uma sensação mais estruturada e mais encorpada (V₃,V₄).

Transmitir este diferencial competitivo é desafiador, porque o consumidor se depara com uma gama de rótulos e tem que escolher dentre tantas características como: graduação alcoólica, a casta, o tipo – tinto, branco, rose –. Desta maneira, são vários fatores que influenciam a decisão, trazendo, às vezes, confusão na mente do consumidor e dificuldade para tornar o produto visível e com a percepção de único e raro nas prateleiras (O₃).

Os resultados apresentados são ilustrados em um mapa conceitual na Figura 28 a seguir.

Figura 28 - Mapa Conceitual Categoria 6 - Raro

Fonte: Elaborado pela autora

Desta maneira, as marcas compartilhadas, sejam IG, marca coletiva ou marca setorial, possuem aspectos de raridade em relação à concorrência atual e potencial. Isto dificulta a ação de outras empresas que desejem implantar estratégias equivalentes (BARNEY, 1991, 1995).

Assim sendo, para os órgãos, associações e gestores de vinícolas o recurso marca compartilhada é raro, pois além de valoroso possui condições que não estão amplamente disseminadas entre os concorrentes no mercado, possibilitando estabelecer estratégias de atuação únicas e diferenciadas. Entretanto, para o modelo VRIA, um recurso valoroso e raro gera apenas uma competitividade temporária frente aos concorrentes. O desempenho já se apresenta acima do normal, em comparação com a média de mercado, porém ainda não se alcança Vantagem Competitiva Sustentável (BARNEY, 1991, 1995; BARNEY, WRIGHT, 1998).

Desta maneira, é importante que o recurso além de valoroso e raro, seja também imperfeitamente imitável/substituível e tenha o suporte da associação. Na sequência apresenta-se a categoria imperfeitamente imitável/substituível, dando continuidade ao framework VRIA.

4.4.3 C7 - Imperfeitamente Imitável/Substituível

A categoria imperfeitamente imitável/substituível refere-se ao recurso que é difícil de ser copiado pela concorrência e que não possui equivalentes substitutos. Por serem recursos únicos torna-se difícil que outra empresa consiga construir os mesmos tipos de recursos, imitando-os ou substituindo-os por outros (BARNEY, 1995; BALMER, GRAY, 2003; PORTER, 1996; HOFFMAN, 2000; TEECE, 2000; IAMIN, 2007).

A produção da uva e a produção do vinho são difíceis de serem copiadas, sendo imperfeitamente imitável/substituível porque depende de características específicas como a acidez da uva, a altitude, o *terroir* que são denominados como terrares brasileiros. Isto não pode ser reproduzido, pois outra região não produzirá a mesma uva. Pode até ser o mesmo tipo de uva como *Merlot*, *Riesling* Itália, *Chardonnay*, porém a qualidade desta uva não pode ser copiada e é única em cada região (V₄, V₆, V₁₁, V₁₅, A₃).

Esta questão do *terroir* ser um fator que dificulta a imitabilidade também foi mostrada no trabalho de Sharp e Smith (2007), que estudaram a região da *Champagne*, na França, e visualizaram que o território, o clima e o subsolo são fatores únicos de cada região. E ainda corroborada por Rubini, Motta e DiTommaso (2013) que apontaram uma forte relação entre território e qualidade influenciada pela origem geográfica dos produtos.

Além disto, o processo de vinificação também é único porque cada enólogo tem um estilo e acrescenta no processo um toque pessoal. Por exemplo, para fazer um *assemblage* – que é um vinho feito com a combinação de mais de um tipo de uva - tal como um chef de cozinha, cada enólogo irá fazer uma combinação e trará seus conhecimentos e seu estilo na qualidade final do vinho. (V₄, V₆, V₁₁, A₃, V₁₆, V₁₈)

Desta forma, alguns entrevistados definem esta questão assim:

“...o *terroir* muda muito, por exemplo, em cima do *Riesling* Itálico... tu pega... se você pega mais aqui no alto dos nossos vinhedos dá um tipo de *Riesling* ... se você pega numa encosta dá outro... na mesma propriedade numa extensão de no máximo cinco quilômetros já muda a uva, a umidade... umidade a menos ou a mais ou sol influenciam...” (V₁₁)

“Então não tem ele tentar fazer o espumante igual é feito aqui porque a uva dele não vai ser a uva daqui. Exatamente, aí a altitude, o fator climático, tudo isso muda a característica que mesmo ele produzindo igual não vai ser exatamente igual..são recursos difíceis de ser copiados.” (A₃)

“Fica mais difícil a imitação fica... A DO é algo de valor... ela representa a origem... e é difícil de ser imitado porque só aquele lugar, só aquela história... que você vai para Europa você é muito respeitado por isso...” (V₆)

“...por mais que eu queira um vinho francês eu sei que não tem como eu trabalhar igual a França... porque as minhas condições são diferentes... a gente tem um clima diferente, a gente tem um solo diferente, o consumidor é diferente, a gastronomia, tudo isso, todo esse conjunto cultural.”(V₃)

Existe, ainda, a vocação de cada região, ou seja, há sempre algumas castas de uva que se adequam melhor em cada região. Então, o fator vocação local é um diferencial competitivo e também difícil de ser imitado ou substituído. Por exemplo, a vocação do Vale dos Vinhedos é para a uva *Merlot* com a produção dos vinhos tintos (V₃, V₆). Esta ideia foi assim descrita:

“O Vale dos Vinhedos, o foco principal é o vinho *Merlot*, aqui (Pinto Bandeira) o vínculo é mais o espumante, porque essa região é mais propensa para o espumante, então elas competem porque existe uma competição no mercado sim, mas cada região tem o seu diferencial, aqui seria espumante *Chamenoise* de *Chardonnay*, *Riesling* e *Pinot Noir*. Ai se você pegar Farroupilha é uma região propicia para Moscatel – vinho, espumante e frisante de Moscatel. Então cada região tem um contexto, tem um foco.”(A₃, A₆)

Deste modo, em Pinto Bandeira, Garibaldi e Monte Belo do Sul destacam-se as uvas para vinho branco e espumantes como *Chardonnay* e *Riesling* Itálico devido à altitude e acidez do solo, em Farroupilha a vocação é para a uva moscatel. Além disso, as uvas americanas que não são próprias para a produção de vinhos finos, são utilizadas para a fabricação de suco de uva, o qual tem tido um grande destaque no mercado internacional principalmente nos EUA

(A₃, A₅, A₆, A₇, V₁₁). Os resultados aqui descritos são apresentados no mapa conceitual da Figura 29 a seguir.

Figura 29 - Mapa Conceitual Categoria 7 - Imperfeitamente imitável/substituível

Fonte: Elaborado pela autora

As IGs das diferentes regiões vitícolas, de certa maneira, competem entre si por um mesmo mercado. Porém, nota-se que cada região tem o seu diferencial competitivo que o torna capaz de produzir vinhos únicos e diferenciados e difíceis de serem copiados pela concorrência, pois são específicos de cada solo, produtores e variedades de uva.

Desta maneira, ao analisar o valor entregue aos consumidores em termos de atributos, benefícios e atitudes das marcas compartilhadas, sejam IG, marca coletiva ou marca setorial, entende-se que possuem aspectos imperfeitamente imitáveis/substituíveis em relação à concorrência. Isto dificulta a ação de outras empresas que desejem implantar estratégias semelhantes (BARNEY, 1991, 1995; SRIVASTAVA, FAHEY, CHRISTENSEN, 2001; BALMER, GRAY, 2003).

Assim sendo, para os órgãos, associações e gestores de vinícolas o recurso marca compartilhada é imperfeitamente imitável/substituível, pois além de valioso e raro possuem condições que dificultam a imitação pelos concorrentes e a substituição por recursos equivalentes. Desta maneira, para o modelo VRIA, um recurso valioso, raro e imperfeitamente imitável/substituível gera vantagem competitiva sustentável e o desempenho

se apresenta acima do normal em relação à média do mercado (BARNEY, 1991, 1995; BARNEY, WRIGHT, 1998).

Para complementar a análise do modelo VRIA ainda é necessário verificar se há o suporte da associação e, a seguir, apresenta-se esta categoria.

4.4.4 C8 - Associação

A categoria Associação refere-se ao equivalente da letra O no Framework VRIO proposto por Barney (1991,1995), que representa a organização. Na forma original, o modelo foi elaborado para a análise de uma organização individual. Entretanto, sabe-se que as marcas compartilhadas são compostas pela coletividade e o registro de uso da marca é concedido a uma entidade coletiva (TREGGAR, GORTON,2009; BARBOSA, REGALADO, 2013). Desta forma, para esta tese, o O de Organização é substituído pelo A de Associação, sendo que o VRIO será denominado VRIA.

A Associação analisa o suporte que estas entidades fornecem para a gestão das marcas compartilhadas, explorando os recursos existentes em busca de vantagem competitiva duradoura e difícil de ser replicada pelos concorrentes.

No caso da região do Vale dos Vinhedos, as vinícolas estão associadas à APROVALE. Em um roteiro de 73 quilômetros quadrados há 29 vinícolas associadas, representando uma grande concentração que gera maior visibilidade e atração turística. Assim, ter a DO é importante, mas mesmo as vinícolas que não trabalham com a DO são associadas da APROVALE e participam das reuniões e dos benefícios advindos de estar na região do Vale dos Vinhedos. Estes benefícios estão ligados ao crescimento da região, os conhecimentos adquiridos pelas vinícolas que são líderes de tecnologia e a visitação turística que tem aumentado a cada ano e é fortemente trabalhada pela associação. (A_1, A_2, V_3, V_6)

Em Pinto Bandeira, os produtores estão ligados à ASPROVINHO. A associação tem feito um trabalho para fortalecer a questão turística da região com o intuito de que ela torne-se mais conhecida e visitada. O número de visitantes tem crescido a cada ano, porém reconhecem que o Vale dos Vinhedos foi o pioneiro e já está consolidado e que para as outras regiões a divulgação será lenta e paulatina, buscando maneiras de que o consumidor/turista se interesse

em conhecer outras regiões além do Vale dos Vinhedos. A região está certificada com IP, porém há vários produtos que não levam o selo, mas são destaques na região. Assim, entendem que a IP é um estímulo que está fazendo a diferença, porém é uma ferramenta que utilizada em conjunto com qualidade da uva, processo de vinificação entre outros detalhes impulsiona o crescimento da região. (A₃,V₉)

Os produtores da região de Flores da Cunha estão associados à APROMONTES. O trabalho da associação ainda é incipiente e precisa ser melhorado. Conforme relatado, falta uma maior integração por parte dos associados e também uma equipe com formação na área de gestão para impulsionar o desenvolvimento e a divulgação desta região. Acredita-se que ações turísticas devem ser traçadas em conjunto com outros destinos já conhecidos como Gramado, Canela, Bento Gonçalves (RS), pois a cidade é pequena e não tem muitas atrações turísticas. (A₄, V₁₂). O entrevistado assim relatou:

“Tem Nova Pádua – que faz parte do circuito – que é uma região de aventura, tem um restaurante panorâmico. A gente ainda não está preparado para o recebimento em massa de turistas. Precisa melhorar a sinalização das estradas, indicando Flores da Cunha.”(V₁₂)

No caso de Monte Belo do Sul, há a APROBELO que é a associação. O trabalho desenvolvido ainda é recente, a associação não possui uma sede e tem associados que participam, porém não possuem o interesse na indicação de procedência. Estes produtores pretendem continuar produzindo vinho de garrafão e suco de uva e não irão investir na produção de vinhos finos. Outro elemento importante é a caixa da embalagem, uma caixa única que a identificação de Monte Belo, com a informação de todas as vinícolas que possuem a IP. Com esta embalagem buscam fortalecer o conhecimento da IP da região. (A₅, V₁₀)

Na região de Farroupilha estão ligados à AFAVIN. A associação realiza ações de divulgação, organização de eventos e parcerias institucionais. Há parceria com o SEBRAE e treinamentos de gestão para as vinícolas. Trabalha também na promoção de festivais locais, bem como a participação em concursos internacionais e outras ações coletivas, como reuniões.

Em Garibaldi, o consórcio do CPEG enquanto entidade trabalha para os objetivos da coletividade principalmente para que o selo dos produtos seja divulgado e reconhecido pelos consumidores como um produto de alta qualidade. No momento atual, as iniciativas ainda são

recentes e não se tem um resultado financeiro mensurável específico do CPEG. As vinícolas continuam trabalhando ações para suas marcas individuais, mas acreditam que no futuro, a marca do consórcio, dará mais credibilidade e ganhos de imagem e visibilidade. (A₇)

“Se eu for pensar no CPEG ganho em dinheiro eu acho que por enquanto ainda não... Então eu acho que a diferenciação vai ser essa... ele vai ter um olhar sobre o produto na garantia do produto certificado...” (A₈)

Em relação ao projeto da marca setorial, a gestão é realizada pelo IBRAVIN com o apoio da APEX. Para o mercado internacional os entrevistados acreditam que o vinho brasileiro ainda é visto como um produto exótico, porém com o trabalho de divulgação e a participação em feiras há uma melhora na percepção do produto (A₂).

Os entrevistados entendem que a participação nas feiras deve ser realizada em conjunto, sendo as vinícolas constituintes do chamado “Bloco Brasil”. Os produtores se veem como concorrentes, porém para conseguir visibilidade internacional necessitam de um trabalho conjunto e de parceria, pois sabem que individualmente não teriam aporte para tal investimento (V₁, V₂, V₃, V₆). Alguns entrevistados descreveram essa situação assim:

“Quando tu vai fazer uma feira o estande é em conjunto, mas lá dentro cada um vai vender o produto dele... não é que a entidade que vai vender o produto pra você... cada um tem que correr atrás do seu. A Entidade ajuda a fazer essa logística, mas cada um faz o negócio dele... chega lá e só vai abrir vinho e fazer o trabalho... isso aí é ótimo... o nosso custo é passagem, alimentação e o vinho que vai servir lá...” (V₁)

“Uma pessoa sozinha caminha certo caminho, mas se você juntar um grupo maior você vai ter muito mais força...” (V₁₆)

Ao que se refere ao mercado interno, foi destacado que há a necessidade de mais políticas públicas e outros esforços para que o consumidor brasileiro reconheça o vinho nacional. Já existem algumas ações neste sentido realizadas pelo SEBRAE. Estas, contudo, precisam ocorrer com maior frequência, de forma consistente e sistemática aumentando o alcance desses eventos para que a visibilidade aconteça de forma mais rápida (O₄). A seguir apresenta o mapa conceitual desta categoria na Figura 30.

Figura 30 - Mapa Conceitual Categoria 8 - Associação

Fonte: Elaborado pela autora

Assim sendo, para os órgãos, associações e gestores de vinícolas o recurso marca compartilhada tem o suporte da Associação. Entretanto, conforme explicitado na Proposição 1, há diferenças no grau de desenvolvimento das associações o que, por conseguinte, resulta em diferentes níveis de suporte em cada uma das associações estudadas. Desta maneira, a APROVALE apresenta-se como a associação pioneira e mais desenvolvida seguida pelas outras associações que são mais recentes e pretendem crescer e oferecer um suporte administrativo cada vez maior aos seus associados.

Portanto, verificou-se que o recurso em análise é valioso, raro, imperfeitamente imitável/substituível e possui o processo organizacional estruturado para a gestão das IGs, Marca Coletiva e Marca Setorial no mercado de atuação, sendo a quarta condição necessária para a obtenção de VCS, formando assim o modelo VRIA (BARNEY, 1991, 1995; BARNEY, WRIGHT, 1998; BARNEY, HERSTELY, 2006; GRANT, 1991, ITO; GIMENEZ, 2011; SIRMON et al, 2011; SHAFEEY,TROTT, 2014). A seguir apresenta-se as considerações finais da Proposição 2.

4.4.5 Verificação da Proposição 3

A partir do que foi apresentado, nota-se que na opinião dos entrevistados o recurso marca compartilhada preenche as quatro condições analisadas dentro das categorias que formaram o VRIA – valioso, raro, imperfeitamente imitável/substituível e associação.

O Framework VRIO – aqui denominado VRIA – pode gerar desde desvantagem competitiva até vantagem competitiva sustentável. Se o recurso é apenas valioso a competitividade é paritária e o desempenho normal. Um recurso que seja valioso e raro alcança vantagem competitiva temporária e desempenho acima do normal. E, quando o recurso é valioso, raro, imperfeitamente imitável/substituível e tem o suporte da associação pode gerar vantagem competitiva sustentável e desempenho acima do normal (BARNEY, WRIGHT, 1998; PETERAF, BARNEY, 2003). Isto pode ser visto na Figura 11 da página 65 do Referencial Teórico.

Desta maneira, na opinião dos órgãos, associações e gestores das vinícolas o recurso marca compartilhada é valioso, raro, imperfeitamente imitável/substituível e tem o suporte da associação conforme respondido em cada uma das quatro categorias que compõem a Proposição 3. O Quadro 36 mostra o Framework VRIA e as marcas compartilhadas para o setor vitivinicultor.

Quadro 36 - Framework Marcas Compartilhadas x VRIA no setor vitivinicultor

Marcas compartilhadas	VRIA				Implicações competitivas	Desempenho
	C5 Valoroso	C6 Raro	C7 Imperfeitamente imitável/substituível	C8 Suporte da Associação		
Indicação Geográfica – IG	Sim	Sim	Sim		VCS	Acima do normal
Marca Coletiva	Sim	Sim	Sim		VCS	Acima do normal
Marca Setorial	Sim	Sim	Sim		VCS	Acima do normal

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, tanto as IGs, quanto a Marca Coletiva e a Marca Setorial atendem todos os quesitos do modelo VRIA, gerando barreiras de imitação aos concorrentes e dificuldade de implantação de estratégias semelhantes no mercado de atuação (PENROSE, 1979; BHARADWAJ, VARADARAJAN, FAHY, 1993; VON KROGH, ROOS, 1995; HOFFMAN, 2000; WAN et al, 2011).

Logo, conclui-se que a marca compartilhada no setor vitivinicultor é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável na RBV e proporciona um desempenho acima do normal. Portanto, a Proposição 3 de que as marcas compartilhadas proporcionam a obtenção de VCS, de acordo com o VRIA, na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas é confirmada.

A seguir, são apresentadas as conclusões da tese, as quais foram obtidas a partir da análise da revisão bibliográfica e do confronto entre as proposições previstas e os resultados obtidos empiricamente. São também apresentadas as limitações teóricas e metodológicas do estudo, assim como sugestões para estudos futuros.

5 Conclusões

“Fazer vinho é uma arte...
é como pintar um quadro ou
compor uma música.”
Luiz Milantino

Esta tese teve como objetivo geral investigar se a construção do recurso marcas compartilhadas leva à obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV no setor vitivinícola brasileiro. A pesquisa foi exploratória com abordagem qualitativa. Realizou-se pesquisa bibliográfica, documental, observação direta e entrevistas em profundidade. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas junto aos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas.

Para responder ao primeiro objetivo específico, foi delineada a Proposição 1 que pretendia verificar se o grau de desenvolvimento das Marcas Compartilhadas varia em cada associação (TREGGAR, GORTON, 2009). O resultado confirmou esta Proposição, mostrando que existe uma associação pioneira e mais antiga (APROVALE), a qual possui maior experiência em termos de gestão, número de produtos avaliados e ações para o desenvolvimento do enoturismo da região. As outras associações surgiram depois e estão em processo de desenvolvimento com o lançamento de seus primeiros produtos com selo no mercado. Estão trabalhando para aprimorar a gestão e o crescimento de cada região delimitada.

Em relação ao segundo objetivo específico, a Proposição 2 verificou se o uso de Marcas Compartilhadas proporciona a construção de recurso interno como fonte de VCS na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas. Esta proposição foi confirmada, sendo as Marcas Compartilhadas recursos que podem ser construídos internamente pelas organizações.

Para o terceiro objetivo específico buscou-se, a partir da Proposição 3, analisar se as Marcas Compartilhadas proporcionam a obtenção da VCS de acordo com o modelo VRIA na opinião dos órgãos governamentais, associações e gestores das vinícolas. O resultado encontrado confirmou que as Marcas Compartilhadas preenchem as quatro condições que formam o acrônimo VRIA – Valoroso, Raro, Imperfeitamente imitável/substituível e Associação – sendo fonte de VCS na perspectiva RBV.

Assim sendo, o Quadro 37 a seguir apresenta um resumo das proposições e os resultados alcançados em cada uma delas.

Quadro 37 - Marcas Compartilhadas como recurso interno no modelo VRIA

Marcas compartilhadas	P1	P2			P3					
	C1 Histórico das Associações	C2 IG como recurso	C3 Marca Coletiva como recurso	C4 Marca Setorial como recurso	C5 Valoroso	C6 Raro	C7 Imperfeitamente imitável/substituível	C8 Suporte da Associação	Implicações competitivas	Desempenho
	O grau de desenvolvimento das associações varia?	É recurso interno?			VRIA					
Indicação Geográfica – IG	Sim	Sim	-	-	Sim	Sim	Sim		VCS	Acima do normal
Marca Coletiva	Sim	-	Sim	-	Sim	Sim	Sim		VCS	Acima do normal
Marca Setorial	Sim	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim		VCS	Acima do normal
A proposição foi confirmada?	Sim	Sim			Sim				VCS	Acima do normal

Fonte: Elaborado pela autora

Desta maneira, ao confirmar as três proposições do estudo, cumprem-se os objetivos específicos e também o objetivo geral, que era o de investigar se a construção do recurso marcas compartilhadas leva à obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV no setor vitivinicultor brasileiro.

Considerando os resultados alcançados, pode-se concluir que as Marcas Compartilhadas são recursos que podem ser construídos internamente dentro do modelo VRIA, sendo fonte de obtenção de VCS na perspectiva RBV. Na sequência, apresentam-se as contribuições teóricas e práticas do estudo, as limitações encontradas e as sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Contribuições

As contribuições teóricas encontradas neste trabalho dizem respeito à interação dos conceitos de Marcas Compartilhadas e VCS, pois ainda não se têm pesquisas científicas em quantidade suficiente para descrever o fenômeno e entender a realidade das marcas compartilhadas no Brasil, bem como pouco conhecimento do consumidor sobre os sinais distintivos brasileiros.

Além disto, este trabalho, ao estudar a teoria sobre *shared brands*, contribui com o entendimento do conceito de que a indicação geográfica, a marca coletiva e a marca setorial podem ser denominadas como tipos de marcas compartilhadas a partir da literatura existente e da visão dos órgãos governamentais, identificando as diferenças entre os termos.

Por este estudo, pode se afirmar que as Marcas Compartilhadas atendem aos dois pré-requisitos básicos para ser um recurso na visão RBV sendo heterogêneo e imperfeitamente móvel no mercado. Assim, a Marca Compartilhada pode ser considerada um recurso intangível e não comercializável conforme Dierickx e Cool (1989). A partir da lacuna teórica apontada por Maritan e Peteraf (2011), é possível identificar que a Marca Compartilhada pode ser um recurso construído (*Building*) internamente.

Nesta tese, o Framework VRIO de Barney (1991, 1995) até então pensado para empresas individuais tem a letra O de Organização substituída pela letra A de Associação, tornando-se VRIA. Desta maneira, o pensamento de análise para uma empresa passa a ser feito para a coletividade, pois a existência de uma Marca Compartilhada implica na criação de uma associação que se torna detentora da marca.

Destaca-se ainda, que este trabalho teve a profundidade de estudar a temática a partir da visão de três níveis diferentes – órgãos governamentais, associações e vinícolas – em seis municípios da região da Serra Gaúcha (RS), contribuindo para uma visão panorâmica das Marcas Compartilhadas no setor vitivinicultor brasileiro.

As contribuições práticas advêm do fato de que os órgãos, associações e vinícolas entendem que as Marcas Compartilhadas estão contribuindo para o desenvolvimento do setor e que estas ações devem ser continuadas. Assim, o trabalho conjunto dessas três esferas deve aperfeiçoar o processo produtivo e a busca por produtos certificados a serem comercializados no mercado interno e externo. Os resultados também podem ser aproveitados por organizações de outros setores e países.

Para o mercado externo visualizam-se os ganhos de divulgação e imagem com a participação do setor em feiras internacionais. Esta participação deve ser incrementada e fomentada pelo IBRAVIN e apoiada pelas associações em conjunto com um trabalho efetivo dos produtores para que se ampliem as exportações e as relações comerciais, no mundo do vinho, com outros países.

Em relação ao mercado interno, é necessário continuar investindo em ações e projetos realizados pelo IBRAVIN com a participação das associações e o empenho dos produtores para que o consumidor brasileiro conheça e consuma o produto nacional. É necessário desmistificar o conceito de que vinho é um produto caro e só pode ser usado em situações específicas, impulsionando o consumo do vinho brasileiro cotidianamente.

Assim, a valorização do produto por meio da informação contida nas marcas compartilhadas propicia o estabelecimento de uma relação de confiança entre produtor-consumidor, sendo fonte de vantagem competitiva, uma vez que o consumidor desenvolverá uma fidelidade para com a marca que ele confia e prestigia por sua qualidade registrada.

Desta maneira, os órgãos governamentais e as associações poderão ampliar o apoio ao empresariado no sentido de cursos de formação, consultorias, assessorias, treinamentos, debates, mesas redondas, feiras e rodadas de negócios para reforçar as oportunidades existentes e trabalhar formas de amenizar possíveis ameaças do ambiente externo, bem como

ajudar os setores a se tornarem mais competitivos nos mercados em que atuam, reforçando seus pontos fortes e ajudando-os a eliminar ou minimizar suas debilidades/fraquezas.

5.2 Limitações do Estudo

Uma primeira limitação decorre da metodologia, pois a pesquisa qualitativa possui o aspecto da subjetividade do pesquisador ao analisar os dados podendo ser um viés para o estudo.

Além disso, os resultados da pesquisa qualitativa não são reprodutíveis, pois a interpretação do pesquisador está suscetível a mudanças, bem como o fato de serem situações específicas e únicas no tempo para aquela região ou unidade de pesquisa estudada o que dificulta generalizações do estudo.

Outro fator refere-se à existência de poucos trabalhos sobre Marcas Compartilhadas e Vantagem Competitiva Sustentável na RBV disponíveis na literatura conforme Castro, Giraldi e Galina (2014). Isto dificulta a análise e comparação dos resultados encontrados nesta pesquisa com o material já existente na literatura.

E, por fim, a limitação de tempo e recursos financeiros para que o processo de coleta de dados fosse mais abrangente, abarcando outras regiões vitivinícolas como Santa Catarina com a IG PROGOETHE e os vinhos de altitude da Marca Coletiva ACAVITIS.

5.3 Sugestões de Pesquisas futuras

A partir das limitações apresentadas sugerem-se, a seguir, algumas linhas de investigação que podem ser desenvolvidas no futuro.

- Estudar outras regiões vitivinícolas em desenvolvimento de IG/Marca Coletiva, verificando a relação com a competitividade e a obtenção de VCS. As regiões de Santa Catarina – com as uvas de Goethe para vinhos de mesa, suco de uva (PROGOETHE) e os vinhos de altitude (ACAVITIS) - e o Nordeste brasileiro - com um sistema produtivo adaptado ao semiárido – podem ser objeto de pesquisa;
- Pode-se realizar um estudo comparativo entre os resultados obtidos nesta pesquisa e a avaliação de órgãos, associações e gestores de vinícolas de outros países da América

do Sul também produtores de vinho como Argentina e Chile, identificando as diferenças competitivas entre esses mercados;

- Pode-se realizar um estudo comparativo entre os resultados desta pesquisa e a avaliação dos produtores de regiões europeias consagradas do Velho Mundo do vinho como a região da Champanhe na França, o Chianti Clássico na Itália e os vinhos da Rioja espanhola, para verificar o desenvolvimento e a reputação destas marcas;
- Realizar um estudo qualitativo para verificar a avaliação do consumidor em relação à IG, Marca Coletiva e Marca Setorial e depois comparar como a avaliação dos órgãos, associações e produtores obtida nesta pesquisa;
- Estudar a avaliação do consumidor estrangeiro em relação à IG, Marca Coletiva e Marca Setorial brasileiras;
- A pesquisa poderia ser aplicada para outros setores brasileiros além do vitivinicultor que também possuam IG, Marca Coletiva e/ou Marca Setorial. Para identificar o desenvolvimento dessas marcas em cada setor e como isso é avaliado pelos órgãos, associações e produtores;
- Pode ser feito um estudo longitudinal desde o momento em que uma região produtora solicitar o registro de uma IG ou Marca Coletiva até a sua aprovação. Posteriormente, o acompanhamento da competitividade no mercado, com a utilização destes registros, ao longo dos anos para verificar o alcance de vantagem competitiva sustentável na perspectiva RBV;
- Comparar a avaliação dos órgãos, associações e produtores de três setores diferentes como o vitivinicultor, o de artesanatos e o de frutas do submédio do São Francisco, por exemplo, para verificar em diversos ramos como ocorre a percepção em relação ao alcance de VCS na RBV;
- Desenvolver um instrumento quantitativo para mensurar a Vantagem Competitiva Sustentável, tanto da perspectiva do produtor quanto do consumidor, obtida a partir das Marcas Compartilhadas dentro do Modelo VRIA;
- Pesquisar as estratégias de comunicação e planejamento de *marketing* do setor vitivinicultor no mercado interno e no mercado externo para a divulgação das IGs, Marcas Coletivas e Setoriais;
- Realizar um estudo comparativo entre diferentes IGs de bebidas alcoólicas como, por exemplo, vinhos e cachaça, identificando se os achados do setor de cachaça são parecidos com os encontrados nesta tese para os vinhos.

Referências

ACAVITIS – Associação catarinense dos produtores de vinhos finos de altitude. Disponível em < http://www.acavitis.com.br/site/web/site_dev.php/content/index/p/acavitis>. Acesso em 03out2014.

ACAVITIS – Associação catarinense dos produtores de vinhos finos de altitude. Disponível em < http://www.acavitis.com.br/site/web/site_dev.php/content/index/p/acavitis>. Acesso em 27out2015.

ACENPP - Associação de Cafés Especiais do Norte Pioneiro do Paraná. Disponível em < <http://acenpp.blogspot.com.br/>>. Acesso em 03out2014.

AFAVIN – Associação Farroupilhense de Produtores de vinhos, espumantes, sucos e derivados. Disponível em <http://www.afavin.com.br/site/afavin>. Acesso em 21out2015.

AGRAWAL, Jagdish; KAMAKURA, Wagner. Country of origin: a competitive advantage? **International Journal of research in marketing**. v.16, pp. 255-267, 1999.

ALONSO, Abel Duarte; NORTHCOTE, Jeremy. Wine, history, landscape: origin branding in Western Australia. **British Food Journal**. v. 111, n. 11, pp. 1248-1259, 2009.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategies assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

AMSC - Alta Mogiana Specialty Coffees. Disponível em:< <http://www.amscom.br/#>>. Acesso em 03out2014.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação –** noções práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

ANHOLT, S. Branding nations. **Brand Strategy**, n. 196, 2005

APEX- Agência Brasileira de Exportações e Investimentos. Disponível em: <<http://www2.APEXbrasil.com.br/exportar-produtos-brasileiros/como-podemos-ajudar/promocao-de-negocios-e-imagem?acordeon=promocao-comercial>>. Acesso em 05out 2014.

APEX- Agência Brasileira de Exportações e Investimentos. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/projetos-setoriais-com-entidades-parceiras>> Acesso em 17out 2015.

APROBELO - Associação dos Vitivinicultores de Monte Belo do Sul. Disponível em < <http://www.aprobello.com.br/>>. Acesso em 07nov2015.

APROCAM - Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira. Disponível em < <http://www.mantiqueirademinas.com.br/#aprocama>>. Acesso em 03out2014.

APROMONTES - Associação dos Produtores de Vinhos dos Altos Montes. Disponível em < <http://www.APROMONTES.com.br/>>. Acesso em 08nov2015.

APROVALE - Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. Disponível em <<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/conteudo.php?view=44&idpai=120>> . Acesso em 10nov2015.

ARENARO, Augusto Cesar; DIAS, Mello. Em Busca da *Resource-Based View* Dinâmica: Contribuição da Teoria Austríaca de Estratégia. In: ENANPAD – XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2010. 1CD.

ASPROVINHO - Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira. Disponível em <<http://www.ASPROVINHO.com.br/>>. Acesso em 08nov2015.

AURORA – Vinícola Aurora. Disponível em: <<http://www.vinicolaaurora.com.br/>>. Acesso em 19fev2016.

AVIGA – Associação dos Vinicultores de Garibaldi. Disponível em <<http://www.aviga.com.br/>>. Acesso em 04nov2015.

BAIN, J. S. Price and production policies. **A survey of contemporary economics**. v. 1, p. 129-173, 1948.

BAIN, J. S. Workable competition in oligopoly: theoretical considerations and some empirical evidence. **American Economic Review**. v. 40, p. 35-47, 1950

BAIN, J. S. Relation of profit rate to industry concentration: american manufacturing, 1936-1940. **Quarterly Journal of Economics**. v. 65, p. 293-324, 1951.

BAIN, J. S. Economies of scale, concentration and the condition of entry in twenty manufacturing industries. **American Economic Review**. v. 44, p. 15-39, 1954.

BAKER, Michael J.; BALLINGTON, Lorna. Country of origin as a source of competitive advantage. **Journal of Strategic Marketing**. v. 10, pp. 157-168, 2002.

BALMER, John M. T.; GRAY, Edmund R. **Corporate brands: what are they? What of them?** European Journal of Marketing. v. 37, n. 7/8, p. 972-997, 2003.

BARBOSA, Patricia Maria da Silva. Uso de marcas como indicadores estatísticos de ciência e tecnologia. Estudo de caso das Marcas Coletivas brasileiras. In: IV Encontro Acadêmico de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011. 1 CD-ROM.

BARBOSA, P. M. S., PERALTA, P. P. e FERNANDES, L. R. R. M. V. Encontros e desencontros entre indicações geográficas, marcas de certificação e marcas coletivas. In: LAGE, C. L., WINTER, E. e BARBOSA, P. M. S. (Org.) **As diversas faces da propriedade intelectual**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2013, p.141-173.

BARBOSA, Patricia Maria da Silva; REGALADO, Pablo Ferreira. Determinação de origem, empoderamento dos produtores, redução de custos, riscos e desenvolvimento local: os múltiplos usos da marca coletiva nos mercado de café. In: VIII Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil, Salvador – BA. **Anais...** Salvador, 2013.

BARBOSA, Patricia Maria da Silva; REGALADO, Pablo Ferreira; CÂMARA, Vinicius Bogéa. Patricia Maria da Silva Barbosa, Pablo Ferreira Regalado, Vinicius Bogéa Câmara: depoimento [out. 2014]. Entrevistadora: Virginia Aparecida Castro. Belo Horizonte: INPI, 2014.

BARBOSA, Patricia Maria da Silva. **Marcas, Indicações Geográficas, selos e certificações de rastreabilidade em busca da certeza da origem e do conteúdo: o caso do café da Região do Cerrado Mineiro.** 2015. 236f. Tese (Doutorado em Biotecnologia Vegetal). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2015.

BARBOSA, Patricia Maria da Silva; REGALADO, Pablo Ferreira. Uma solução inovadora no agronegócio: a união de sistema de certificação à Marca Coletiva. In: BUAINAIN, A. M.; BONACELLI, M. B. M e MENDES, C. I. C. (editores técnicos) **Propriedade Intelectual e Inovação na Agricultura.** Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento – INCT/PPED, CNPq, Faperj. Editora IdeaD, 2015. Cap. 13, p. 237-254.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, Jay B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review.** v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management.** v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive.** v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management.** v. 27, p. 643-650, 2001a.

BARNEY, Jay B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review.** v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001b.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management.** v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BARNEY, Jay. B.; HESTERLY, W. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

BARNEY, Jay B.; ZHANG, Shujun. Collective goods, free riding and country brands: the Chinese experience. **Management and organization review.** v.4,2, pp. 211-223, 2008.

BARNEY, Jay B.; KETCHEN, David J.; WRIGHT, Mike. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management.** v. 37, n. 5, p.1299-1315, 2011.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.

BILKEY, J.; NES, E. Country-of-origin effects on product evaluations. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 1, n. 8, p. 89-99, 1982.

BLOEMER, J.; BRIJS, K.; KASPER, H. The CoO-ELM model: a theoretical framework for the cognitive processes underlying country of origin-effects. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 43, n. 1-2, p. 62-89, 2009.

BLUE, Gwendolyn. Branding Beef: Marketing, Food Safety and the Governance of Risk. **Canadian Journal of Communication**. v 34, pp.229-244,2009.

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com o desempenho. In:ENANPAD – XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2011. 1CD

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva e sua relação com o desempenho. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 16, n. 3, pp. 360-380, 2012.

BRONZERI, Márcia de Souza; BULGACOV, Sergio. Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.

BRUCH, Kelly Lissandra; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; BARBOSA, Patrícia Maria da Silva. A comparative analysis on a differentiation perspectives between collective trademarks and geographical indications in the Brazilian wine sector . In: **37th OIV Congress**, Argentina, 2014.

BRUNNER, Thomas A.; SIEGRIST, Michael. A consumer-oriented segmentation study in the Swiss wine market. **British Food Journal**. v. 113, n. 3, p. 353-371, 2011.

BRUWEN, Johan; JOHNSON, Ray. Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry. **Journal of Consumer Marketing**. v. 27, n.1, p. 5-16, 2010.

BSCA – Brazilian Specialty Coffee Association. Disponível em: < <http://bsca.com.br/>> . Acesso em 05out2014.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma Teoria Estratégica da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 2, n. 1, p. 79-110, jan-jun 2003.

CAMPOS JÚNIOR, Geraldo B.; ALEXANDRE, Mauro L. de Oliveira; MÓL, Anderson Luiz R. Visão baseada em recursos versus imagem do destino: um estudo de estratégia a partir dos imóveis adquiridos por noruegueses no Rio Grande do Norte. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 15, n. 3, p. 340–353, set-dez 2013.

CANTO-GUINA, Fernanda de Tavares; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Um ensaio sobre os construtos imagem de país e efeito país de origem. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 8, n. 2, p. 319-343.

CAPELLARO, Angélica Ferreira; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Sector Brand developmente in Brazil: prospects and challenges. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 11, p. 353-375, 2015.

CARVALHO, Daniela Moreira de; PREVOT, Frederic; MACHADO, João A. Dessimon. O papel dos recursos no desempenho organizacional: o uso da teoria da Visão Baseada em Recursos em propriedades rurais. In: ENANPAD – XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2012. 1CD

CASTRO, Virginia Aparecida. **Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource-based view* – RBV**. 2009.208f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2009.

CASTRO, Ricardo Martins; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Processo de desenvolvimento e Gestão de marca-país: um estudo sobre a marca Brasil. **Revista Turismo, Visão e Ação**. Eletrônica, v. 14, nº 2, p. 164–183, mai-ago, 2012.

CASTRO, Virginia Aparecida; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro. Revisão Sistemática de Trabalhos Acadêmicos Internacionais sobre Marca-País como Fonte de Vantagem Competitiva. **Revista Turismo - Visão e Ação – Eletrônica**. v. 16, n. 1, Jan/Abr, 2014.

CASTRO, Virginia Aparecida; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Estratégias de Marcas para Setores Brasileiros: uma análise das diferenças conceituais entre Indicação Geográfica, Marca Coletiva e Marca Setorial. In: 3 E's - VII Encontro de Estudos em Estratégia, 2015, Brasília. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, 2015. 1CD

CAYLA, Julien; ECKHARDT, Giana M. Asian Brands without borders: regional opportunities and challenges. **International Marketing Review**. v. 24, n. 4, p. 444-455, 2007.

CAZURRA, Álvaro Cuervo; UN, Annique. Country-of-Origin, Government- and Consumer-Based Advantage & Disadvantage of Foreignness, and FDI. In: **75th Academy of Management Annual Meeting**, Vancouver, 2015.

CCCMG - Centro do comércio de café do estado de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.cccmg.com.br>>. Acesso em 03out2014.

CHAILAN, Claude. Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study. **Journal of Product & Brand Management**. v. 17, n. 4, p.254-264, 2008.

CHAO, P.; RAJENDRAN, K. Consumer profiles and perceptions: country of origin effects. **International Marketing Review**, London, v. 10, n. 2, p. 22-39, 1993.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Metodologia de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COPELLO, Marcelo. **Anuário Vinhos do Brasil – Wines of Brasil Yearbook**: panorama regiões, castas, enoturismo, produtores e dados do setor. Baco Multimídia, 2015.

COSTA, Luis Almeida; COOL, Karel; DIERICKX, Ingemar. The competitive implications of the deployment of unique resources. **Strategic Management Journal**. v. 34, n. 4, p. 445-463, 2013.

CPEG – Consórcio de produtores de espumantes de Garibaldi. Disponível em <<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.454158397980301.109791.448883095174498&type=3>>. Acesso em 03out2014.

CPEG – Consórcio de produtores de espumantes de Garibaldi. Disponível em <<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.454158397980301.109791.448883095174498&type=3>>. Acesso em 27out2015.

CROOK, T. Russel; KETCHEN, David J.; COMBS, James G.; TODD, Samuel Y. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Journal Management**. v. 29, p. 1141-1154, 2008.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

DESS, G.; ROBINSON, R. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic management journal**, v. 5, n. January 1983, p. 265–273, 1984.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Uva e Vinho. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/tecnologias/ig>. Acesso em 12nov2014.

FALCÃO, Thays Ferreira; RÉVILLION, Jean Phillipe Palma. A indicação geográfica de vinhos finos segundo a percepção de qualidade de enófilos. **Ciência Rural**.v.40, n.2, p.453-458, fev, 2010.

FARINA, Cassiano; ROLOFF, Maurício. Conhecendo os vinhos do Brasil. Vinhos do Brasil, 2015. 1 folder.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. **International Journal of Wine Business Research**. v. 19, n. 3, p. 187-205, 2007.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; RASTOIN, Jean Louis. Cluster resources and competitive advantage: a typology of potentially strategic wine cluster resources. **International Journal of Wine Business Research**. v. 25, n. 4, p. 267-281, 2013.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; WILK, Eduardo de Oliveira. Visão da Firma Baseada em Recursos, *Clusters e Performance*: Um Estudo no Setor Vitivinícola do RS. In: ENANPAD – XXIX Encontro da ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, 2005. 1CD

FERNÁNDEZ, Sandra Patricia. **O papel dos recursos estratégicos no desempenho competitivo internacional**: casos de análise no setor vinícola do Vale do Rio Negro argentino. 2008. 249f. Tese (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

FETSCHERIN, Marc. The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. **International Marketing Review**. v. 27, n. 4, 2010.

FETSCHERIN, Marc; TONCAR, Mark. The effects of the country of brand and the country of manufacturing of automobiles: an experimental study of consumer's brand personality perceptions. **International Marketing Review**. v. 27, n. 2, pp. 164-178, 2010

FLOREK, Magdalena. Students' Corner - The country brand as a new challenge for Poland. **Henry Stewart Publications**. v. 1, 2. 2005.

FLOREK, Magdalena; CONEJO, Francisco. Export flagships in branding small developing countries: The cases of Costa Rica and Moldova. **Place Branding and Public Diplomacy**. v. 3, n. 1, pp. 53-72, 2007.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; LUCHESI, Bruna Moretti; SAIDEL, Maria Giovana Borges; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro, MELO, Debora Gusmão. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Caderno Saúde Pública**. v. 27, n. 2, p. 389-394, 2011.

GARCIA, Adalberto Escalona Gonçalves; HEXSEL, Astor Eugênio. Uma Contribuição para a Identificação de Recursos e Capacidades nas Organizações. In: ENANPAD – XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2010. 1CD

GIESBRECHT, Hulda Oliveira. Hulda Oliveira Giesbrecht: depoimento [out. 2014]. Entrevistadora: Virginia Aparecida Castro. Belo Horizonte: SEBRAE, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; MASCHIETO, Alexandre José; CARVALHO, Dirceu Tornavoi. O Brasil como visto na Holanda: investigando a imagem do país como vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 4, n. 2, mai-ago 2006.

GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; CARVALHO, Dirceu Tornavoi. A Imagem do Brasil no Exterior e sua Influência nas Intenções de Compra. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 2, p. 22-40, Jan./Abr. 2009.

GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Reasons for country image evaluation: a study of China image from a Brazilian perspective. **Database Marketing and Customer Strategy Management**. V. 18,2, pp. 97-107, 2011.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33, 3, 1991.

GRIZZO, Arnaldo; BURGOS, Christian; MILAN, Eduardo. **Guia Adega Vinhos do Brasil**.v.4, 2014/2015.

HALL, Richard. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**.v. 14, p. 607-618, 1993.

HAKALA, Ulla; LEMMETYINEN, Arja.Co-creating a nation brand “bottom up”. **Tourism Review**. v. 66, n. 3, p. 14-24, 2011.

HAKALA, Ulla; LEMMETYINEN, Arja; KANTOLA, Satu-Paivi. Country image as a nation-branding tool. **Marketing Intelligence and Planning**. v. 31, n. 5, p. 538-556, 2013.

HAN, C. Min. Country Image: halo or summary construct. **Journal of Marketing Research**, v. 26, n. 2, p. 222-229, 1989.

HART, Stuart; DOWEL, Glen. A Natural-Resource-Based-View of the firm: fifteen years after. **Journal of Management**. Special Issue: Twenty years of Resouce-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.

HERSTEIN, Ram. Thin line between country, city and region branding. **Journal of Vacation Marketing**. v. 18, n. 2, p. 147-155, 2011.

HOFFMAN, Nicole P. An examination of the “Sustainable Competitive Advantage” concept: past, present and future. **Academy of Marketing Science Review**. Vancouver, 2000.

HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN JR., J. P. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. **Strategic Management**. v. 357, n. November 1997, p. 339–357, 1999.

HUANG, Yen-Tsung; TSAI,Ya-Ting. Antecedents and consequences of brand-oriented companies. **European Journal of Marketing**.v. 47, n.. 11/12, 2013.

IAMIN, Gustavo Paiva. Atividade exportadora: fonte de vantagem competitiva? In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. **Anais...** AEDB – Associação Educacional Dom Bosco, Resende, 2007. 1 CD.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. Disponível em <
<http://www.ibravin.org.br/institucional>>. Acesso em 03out2014.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. Disponível em <
<http://www.ibravin.org.br/institucional>>. Acesso em 10nov2015.

INFORMATIVO APROVALE. Ano 6, n. 15, janeiro/julho 2014.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em
http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/registros_indicacao_geografica. Acesso em 06out2014.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em
http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/registros_indicacao_geografica. Acesso em 01set2015.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em
http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/registros_indicacao_geografica. Acesso em 05ago2016

ITO, Nobuiuk Costa; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Uma conversa entre Porter e VBR: *Framework* do valor da transação da vantagem competitiva. **Organizações em contexto**. v. 7, n. 14, jul.-dez. 2011.

IVERSEN, N.M.; HEM L.E. Provenance associations as core values of place umbrella brands. A framework of characteristics. **European Journal of Marketing**. v. 42, n.5/6, p. 603-626, 2008.

JUNGER, Celso Merola. Celso Merola Junger: depoimento [out. 2014]. Entrevistadora: Virginia Aparecida Castro. Belo Horizonte: MAPA, 2014.

KAKUTA, Susana Maria; SOUZA, Alessandra Lacono Loureiro de; SCHWANKE, Fernando Henrique; GIESBRECHT, Hulda Oliveira. **Indicações Geográficas: guia de respostas**. SEBRAE/RS, Porto Alegre, 2006.

KNIGHT, Gary A.; CALANTONE, Roger J. A flexible model of consumer country-of-origin perceptions: a cross cultural investigation. **International Marketing Review**. v. 17, n. 2, p. 127-145, 2000.

KOTLER, Philip; GERTNER, David. **O estratégico marketing de lugares**. HSM Management, 44, maio/junho,2004.

KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, Donald. Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAGES, Vinicius; LAGARES, Léa; BRAGA, Christiano Lima (Org.).**Valorização de produtos com diferencial de qualidade e identidade**: indicações geográficas e certificações para competitividade nos negócios.Brasília: SEBRAE, 2005.

LIN, Chinho; TSAI, Hua-Ling; WU, Ya-Jung; KIANG, Melody. A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. **Management Decision**.v. 50, n. 8, pp. 1396-1411, 2012.

LEWIS, Michael; BRANDON-JONES, Alistair; SLACK, Nigel; HOWARD, Mickey. Competing through operations and supply: the role of classic and extended resource-based advantage. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 30, n. 10, p. 1032-1058, 2010.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*. v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.

MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research**: an applied orientation. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em 12nov2014.

MARITAN, Catherine A.; PETERAF, Margaret A. Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. **Journal of Management**. Special Issue: Twenty years of Resource-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.

MASON, E. S. Price and production policies of large scale enterprises. **American Economic Review**. v. 29, p. 61-74, 1939

MASON, E. S. **Economic concentration and the monopoly problem**. Harvard University Press: MA, 1957.

MENEGHEL, Stela Nazareth; BAIRROS, Fernanda; MULLER, Betania; MONTEIRO, Débora; OLIVEIRA, Lidiane Pellenz; COLLAZIOL, Marcela Emer. Rotas críticas de mulheres em situação de violência: depoimentos de mulheres e operadores em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. **Caderno de Saúde Pública**. v.27, n. 4, p. 743-752, 2011.

MIOLO - Wine Group. Disponível em: <http://www.miole.com.br/>. Acesso em 19mar2016.

MOLLOY, Janice C; CHADWICK, Clint; PLOYHART, Robert E.; GOLDEN, Simon J. Making Intangibles “Tangibles” in tests of resource-based theory: a multidisciplinary construct validation approach. **Journal of Management**. Special Issue: Twenty years of Resource-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.

MOREIRA, Julio Carlos de Oliveira. **A gestão de marcas como diferencial competitivo**: um estudo de caso da marca “Cafés do Brasil”. 2007. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

NADEAU, John; HESLOP, Louise; O'REILLY, Norm; LUK, Peter. Destination in a country image context. **Annals of Tourism Research**. v. 35, n. 1, pp. 84–106, 2008.

NAGASHIMA, A. A comparison of Japanese and US attitudes toward foreign products. **Journal of Marketing**. v.34:68-74, 1970.

NEWBERT, Scott L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic management journal**. v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.

NIEDERLE, Paulo André. Controvérsias sobre a noção de indicações geográficas enquanto instrumento de desenvolvimento territorial: a experiência do Vale dos Vinhedos em questão. In: 47º Congresso SOBER Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2009.

NIEDERLE, Paulo André. **Compromissos para a qualidade**: projetos de indicação geográfica para vinhos no Brasil e na França. 2011. 263f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em desenvolvimento, agricultura e sociedade). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2011.

NIEDERLE, Paulo André. O mercado vitivinícola e a reorganização do sistema de indicações geográficas na região do Languedoc, França. **Organizações Rurais & Agroindustriais**.v. 14, n. 2, p. 155-173, 2012.

NIEDERLE, Paulo André; VITROLLES, Delphine. Indicações Geográficas e qualificação no setor vitivinícola brasileiro. **Estud. Soc. e Agric.**, v. 18, n. 1, p. 5-55, 2010.

NIEDERLE, Paulo André; AGUIAR, Miriam. Indicações Geográficas, tipicidade e produtos localizados: os novos compromissos valorativos na vitivinicultura do Vale dos Vinhedos. **Revista de Economia Agrícola**. v. 59, n. 2, p. 21-37, 2012.

OSEI, Collins; GBADAMOSI, Ayantunji. Re-branding Africa. **Marketing Intelligence and Planning**. v. 29, n. 3, p. 284-304, 2011.

PANT, Dipak R. A place brand strategy for the Republic of Armenia: 'Quality of context' and 'sustainability' as competitive advantage. **Place Branding**. v. 1, n. 3, pp. 273-282, 2005.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. Wiley: New York, 1959

PENROSE, Edith. A economia da diversificação. Tradução de Ida Rosenthal. **Revista de Administração de Empresas**. v. 19, n. 4, p. 7-30, 1979.

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

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based triangle. **Managerial and decisions economics**. v. 24, 309-323, 2003.

PHARR, J. M. Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands? **Journal of Marketing Theory and Practice**, Statesboro, v. 13, n. 4, p. 34-45, Fall 2005.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, Michael. What is strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p.61-78, 1996.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**. v. 26, n. 1, p.22-40, 2001.

PROGOETHE - Associação dos produtores da uva e do vinho Goethe da região de Urussanga. Disponível em < <http://www.progoethe.com.br/index.php>>. Acesso em 05nov2015.

PROTAS, José Fernando da Silva. A marca coletiva como estratégia organizacional o caso dos vinhos finos de altitude de Santa Catarina. **EMBRAPA Uva e Vinho**. Documento 77, Bento Gonçalves, 2012.

PRZYCZYNSKI, Renato; BITENCOURT, Cláudia Cristina. Resource-Based View (RBV): Perspectiva Empírica, Tendências e Abrangência em Duas Décadas. In: ENANPAD – XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2011. 1CD

RAY, Gautam; BARNEY, Jay B.; MUHANNA, Walled A. Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 25, n. 1, p. 23, 2004.

REGALADO, P. F., TIMBÓ, C. S., ROIZMAN, M. B., BARBOSA, P. M. S, FARIA, R. S. V. Marcas coletivas: onde estamos e para onde queremos ir? In: V Encontro Acadêmico de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012. 1 CD-ROM.

REGALADO, P. F., BRAGA, C. L., CABRAL, D. H. Q., BARBOSA, P. M. S., VINHAES, P. C. P. Uma inovadora interação entre INPI, Apex-Brasil e o mercado: As Marcas Coletivas Setoriais In: VIII Encontro Acadêmico de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015.

RINGER, Naya Jayme; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; CAPELLARO, Angélica Ferreira; AMUI, Lara Bartocci Liboni. **The brand creation process in the information technology sector: the case of Brasil IT+**. International Journal of Business Administration.v.4, n. 2, 2013.

ROTH, Katharina P.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Advancing the country image construct. **Journal of Business Research**. v.62,p.726-740,2009.

RUBINI, Laurretta; MOTTA, Luca; Di TOMMASO, Marco R. Quality-based excellence and product-country image: case studies on Italy and China in the beverage sector. **Measuring Business Excellence**.v. 17, n. 2, p.35-47, 2013.

RUZZIER, Maja Konecnik; CHERNATONY, Leslie de. Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. **Journal of Business Research**. v. 66, p. 45-52, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper, 1950.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em 12nov2014.

SEBRAE, INPI. **Indicações geográficas brasileiras** : Brazilian geographical indications : indicaciones geográficas brasileñas. Coord. Hulda Oliveira Giesbrecht. 3ed. Brasília, 2011.

SEBRAE, INPI. **Indicações geográficas brasileiras** : Brazilian geographical indications : indicaciones geográficas brasileñas. Coord. Hulda Oliveira Giesbrecht. 4 ed. Brasília, 2014a.

SEBRAE, INPI. **Indicações geográficas brasileiras** : Brazilian geographical indications : indicaciones geográficas brasileñas. Café. Coord. Hulda Oliveira Giesbrecht. 4 ed. Brasília, 2014b.

SEBRAE, INPI. **Indicações geográficas brasileiras** : Brazilian geographical indications : indicaciones geográficas brasileñas. Vinho. Coord. Hulda Oliveira Giesbrecht. 4 ed. Brasília, 2014c.

SEBRAE, INPI. **Sinais distintivos coletivos**: proteja sua região e seu produto – indicação geográfica e marca coletiva. INPI, SEBRAE, 2014d.1 folder.

SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS E MARCAS COLETIVAS, 2., 2014, Belo Horizonte.

SHAFEEY, Tarek El; TROTT, Paul. Resource-based competition: Three schools of thought and thirteen criticisms. **European Business Review**. v.26, n. 2, p.122 – 148, 2014.

SILVA, Elizabeth Ferreira da; PERALTA, Patricia Pereira. Collective marks and geographical indications: competitive strategy of differentiation and appropriation of intangible heritage. **Journal of Intellectual Property Rights**. v. 16, p. 246-257, 2011.

SIRMON, David G; HITT, Michael A; IRELAND, R Duane; GILBERT, Brett Anitra. Resource Orchestration to create competitive advantage: breadth, depth and life cycle effects. **Journal of Management**. Special Issue: Twenty years of Resource-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.

SHARP, Anne; SMITH, James. Champagne's Sparkling Success. **International Marketing Review**. v. 8, n.4, p. 13-19, 2007.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; FAHEY, Liam; CHRISTENSEN, H. Kurt. The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**. v. 27, p. 777-802, 2001.

STEENKAMP, Jan-Benedict. How global brands create firm value: the 4V model. **International Marketing Review**. v. 31, n. 1, p. 5-29, 2014.

TANG, Y.; LIOU, F.. Does Firm Performance Reveal Its Own Causes? The Role of Bayesian Inference. **Strategic Management Journal**. v. 31, n. 1, p. 39-57, 2010.

TEECE, David J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**. v. 33, p. 35-54, 2000.

TREGEAR, Angela; GORTON, Matthew. The challenges of sharing: brands as club goods. **European Journal Marketing**. v. 43, n. 5/6, p. 826-842, 2009.

TURISMO GARIBALDI. Disponível em <<http://www.turismogaribaldi.com.br/noticias>>. Acesso em 19out2015. WAN, William P; HOSKISSON, Robert E; SHORT, Jeremy; YIU, Daphen W. Resource-based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities. **Journal of Management**. Special Issue: Twenty years of Resource-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.

WATCHRAVESRINGKAN, Kittichai (Tu); KARPOVA, Elena; HODGES, Nancy Nelson; COPELAND, Raedene. The competitive position of Thailand's apparel industry: Challenges and opportunities for globalization. **Journal of Fashion Marketing and Management**. v. 14, n.: 4, pp. 576 – 597, 2010

WERNERFELT, Birger. A *Resource-based view* of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p. 171–180. abr-jun 1984.

WERNERFELT, Birger. The use of Resources in Resource Acquisition. **Journal of Management**. Special Issue: Twenty years of Resource-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.

WILLIAMS, Abigail Mc.; SIEGEL, Donald S. Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**. Special Issue: Twenty years of Resource-based Theory. v. 37, n. 5, set. 2011.

WINES OF BRASIL. Disponível em:<[http:// www.winesofbrasil.com/Conteudo.aspx?id=2](http://www.winesofbrasil.com/Conteudo.aspx?id=2)>. Acesso em 03out2014.

WINES OF BRASIL. Disponível em:<[http:// www.winesofbrasil.com/Conteudo.aspx?id=2](http://www.winesofbrasil.com/Conteudo.aspx?id=2)>. Acesso em 05nov2015.

WOOD, Eric; KHAVUL, Susanna; PEREZ-NORDTVEDT, Liliana; PRAKHYA, Srinivas; DABROWSKI, Raul Velarde; ZHENG, Congcong. Strategic Commitment and timing of internacionalization from emerging markets: evidence from China, India, Mexico and South Africa. **Journal of Small Business Management**. v. 49, pp. 252–282, 2011.

UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz. Disponível em <http://nbcgib.uesc.br/nit/ig/ig.php>. Acesso em 12nov2014.

USUNIER, J.-C. Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. **European Management Review**. v. 3, p.60-73, 2006.

USUNIER, J.-C. The shift from manufacturing to brand origin: suggestions for improving COO relevance. **International Marketing Review**, London, v. 28, n. 5, p. 486-496, 2011.

VALEDOSVINHEDOS. Disponível em : <https://valedosvinhedos.wordpress.com/tag/vinhateiros-do-vale/>. Acesso em 19out2015.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of management**. v. 13, n. 1, p. 109–122, 1987.

VERLEGH, Peter W. J., STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. A review and meta-analysis of country-of-origin research. **Journal of Economic Psychology**. v.20, pp.521-546, 1999.

VINHOSDOBASIL. Disponível em:<[http:// www.vinhosdobrasil.com.br](http://www.vinhosdobrasil.com.br)>. Acesso em 13out2015.

VINÍCOLAGARIBALDI. Disponível em: <http://www.vinicolagaribaldi.com.br>>. Acesso em 27mai2016.

VIOT, Catherine; DUCROS, Juliette Passebois. Wine brands or branded wines? The specificity of the French market in terms of the brand. **International Journal of Wine Business Research**. v. 22, n. 4, p. 406-422, 2010.

VRONTIS, Demetris; PAPASOLOMOU, Ioanna. Brand and product building: the case of the Cyprus wine. **Journal of Product & Brand Management Industry**. v.16/3, pp. 159–167,2007.

VON KROGH, Georg; ROOS, Johan. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**. v. 24, n. 3, 1995.

ZAMPARINI, Alessandra; LURATI, Francesco; ILLIA, Laura G. Auditing the identity of regional wine brands: the case of Swiss Merlot Ticino. **International Journal of Wine Business Research**. v. 22, n. 4, p. 386-405, 2010.

ZHANG, Shujun; SU, Xiaohua. Made in China at crossroads: a resource-based view. **Journal of Public Affairs**.v.9,pp.313-322,2009.

ZUBAC, Angelina; HUBBARD, Graham, JOHNSON, Lester. Extending Resource-Based Logic: Applying the Resource-Investment Concept to the Firm From a Payments Perspective. **Journal of Management**. v. 38, n. 6, p. 1867-1981, 2012.

APÊNDICE A - Questões direcionadoras do estudo EMBRAPA, ASSOCIAÇÕES E IBRAVIN

1. Como se deu o processo de criação da IG, marca coletiva ou marca setorial. Quando começou? Quanto tempo demorou? Quantos aderentes o projeto teve no início? Quais as dificuldades encontradas?
2. Quais foram os objetivos para a criação da marca compartilhada?
3. Como o projeto está estruturado hoje? Como é feita a gestão da IG ou marca coletiva ou marca setorial?
4. Como os produtores utilizam destas marcas e quais são as vantagens para os que utilizam?
5. Em quais aspectos o projeto poderia ser melhorado?
6. De maneira geral, houve melhoria de faturamento, imagem, produção após a utilização da marca compartilhada?
7. Como vc enxerga a competitividade das vinícolas com a utilização da marca compartilhada?
8. Como a sua IG ou marca coletiva ou marca setorial se diferencia das outras marcas compartilhadas? As IGs competem entre si?
9. Qual o efeito da marca compartilhada para as exportações? E o que alterou para o mercado local e mercado interno?
10. Quais dificuldades o setor vitivinicultor enfrenta? Quais são os problemas percebidos? O que poderia melhorar no processo?
11. Como vc enxerga os concorrentes internacionais como França, Espanha, Portugal, Chile e Argentina?
12. As marcas compartilhadas realmente trazem benefícios e são um diferencial competitivo para o setor? Gera VCS?

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE B - Questões direcionadoras do estudo - Vinícolas

Caracterização da vinícola Qual o nome da vinícola? Desde quando ela existe? Tamanho da vinícola em hectares, em numero de funcionários, em qtde de litros produzidos Produtos produzidos quais são IP, quais são DO, quais são MC e quais são Wines of Brasil Data de entrada na IG, na marca coletiva e na marca setorial O faturamento e o volume produzido (litros de vinho) alteraram após o uso das marcas compartilhadas? O volume de vendas cresceu após o uso das marcas compartilhadas? A imagem de seus produtos melhorou após o uso das marcas compartilhadas?	
Questões direcionadoras do estudo	Relação com o modelo VRIO de Barney (1991,1995)
Valoroso	
- Quais são os benefícios e desvantagens de ter IG, e/ou marcas coletivas e/ou marca setorial? Estes recursos adicionam valor aos produtos exportados? E para a comercialização local e mercado interno?	- Verificar nestas perguntas se o recurso é valoroso.
- O uso de IG e/ou marcas coletivas e/ou marca setorial o diferencia dos principais concorrentes do setor em nível mundial, tornando os produtos valorosos? E dos concorrentes brasileiros?	
Raro	
- Qual a diferença entre sua empresa que possui IG e/ou marcas coletivas e/ou marca setorial e outras do mesmo setor que não possuem ou possuem o recurso com menor intensidade? Isto representa um diferencial para a sua empresa, sendo além de valoroso, raro?	- Verificar nestas perguntas a raridade do recurso em relação a concorrência atual e potencial.
- Como o Sr. vê o desenvolvimento destas estratégias de marcas compartilhadas pelos concorrentes de outros países? Eles também têm utilizado destes recursos?	
- O uso de marcas compartilhadas adiciona valor aos seus produtos, mas não traz exclusividade? O recurso já está amplamente disseminado entre os concorrentes do setor ou ainda é um diferencial competitivo?	
Imperfeitamente imitável/substituível	
- O fato de estar em uma região com IG traz dificuldade de imitação pelos concorrentes?.	- Verificar nestas perguntas se o recurso é imperfeitamente imitável/substituível
- Os concorrentes conseguem implantar recursos substitutos ao das marcas compartilhadas e que possuem impacto estratégico sem custos adicionais?	
- O uso de marcas compartilhadas é muito difícil de ser copiado pela concorrência internacional?	
O de Organização ou A de Associação	
- A sua gestão está satisfeita e gostaria de permanecer com IG e/ou marcas coletivas e/ou marca setorial ou pensa em deixar de participar destas marcas?	- Verificar nestas perguntas se a empresa explora outros recursos e capacidades internas importantes para a manutenção da sua competitividade e desempenho no mercado.
- A sua marca individual já era forte antes da IG e/ou marcas coletivas e/ou marca setorial?	
- A união do setor por meio de IG e/ou marcas coletivas e/ou marca setorial traz maior visibilidade do produto brasileiro no mercado externo?	
-A sua empresa só tem IG ou marca coletiva ou marca setorial. Por que não se associam as outras que não possuem? Haveria ganhos ou não? Qual a dificuldade para fazer parte destas marcas?	
- A sua empresa está em uma região fora do território de registro da IG. Como se tornar competitivo sem ter este diferencial natural?	
- Após a implantação de IG e/ou marcas coletivas e/ou marca setorial houve crescimento da sua empresa? Qual foi o	

impacto em quantidade e em valor monetário das exportações da sua empresa?	
- Como é avaliado o impacto da IG e/ou marcas coletivas e/ou marca setorial no mercado interno? Houve benefícios?	
Questões direcionadoras do estudo	Questões propostas por Priem e Butler (2011)
Como os recursos são obtidos?	- Verificar nestas perguntas se a empresa se vê mais competitiva no mercado de atuação a partir das estratégias de marcas compartilhadas.
Como e em qual contexto os recursos (marcas compartilhadas) contribuem para a VC?	
Como pode ser feita a interação/comparação com outros recursos internos?	
Como recursos e capacidades são acumulados e depreciados?	
Como os valores relativos a estes recursos podem afetar as mudanças de mercado?	
O acúmulo de vários selos no mesmo produto (IGs, Marca Coletiva e Marca Setorial) gera percepção de mais qualidade ou causa confusão na mente do consumidor?	
Questões direcionadoras do estudo	Relação com o modelo Buy/Acquisition e Build/Accumulation de Maritan e Peteraf (2011)
Como ocorre o processo de aquisição e construção do recurso marca compartilhada?	- Verificar nestas perguntas como se deu o processo de aquisição e construção dos recursos intangíveis que possam levar ao alcance de VCS
Como foi o processo de pedido e alcance da IG? Qual o investimento de tempo, recursos humanos e monetários?	
Como foi o processo de pedido e alcance da Marca Coletiva? Qual o investimento de tempo, recursos humanos e monetários?	
Como foi o processo de pedido e alcance da Marca Setorial? Qual o investimento de tempo, recursos humanos e monetários?	

Fonte: Adaptado de Barney (1991, 1995); Priem e Butler (2001); Castro (2009); Maritan e Peteraf (2011)

ANEXO A – Cinquenta estudos que adotaram a RBV como principal sustentação teórica em artigos publicados em top journals

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	OBJETIVO	CRITÉRIO METODOLÓGICO	PERSPECTIVA EMPÍRICA
1. LIU, L.; TIMOTHY, V.; GAO, Y. A review of approaches of resource-based empirical research in banking. <i>The international journal of applied economics and finance</i> . 4(4): 230-241, 2010.	Revisar estudos empíricos em bancos	Estudo metanalítico (15 estudos revisados)	Framework prático para gestores
2. KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, Aard J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. 36: 349 <i>Journal of Management</i> , 2010.	Revisar críticas à RBV na literatura	Análise teórica (através de oito categorias de críticas)	Impactos de oito categorias de críticas
3. BOYD, Brian K.; BERGH, Donald D.; KETCHEN JR. David J. Reconsidering the Reputation-Performance Relationship: a Resource-Based View. 36: 588, originally published online 10 February 2009, <i>Journal of Management</i> , 2010.	Sugerir a RBV como ferramenta de análise de desempenho	Análise teórica	Exploração da reputação e ampliação do modelo RWPS
4. BECERRA, Manuel. A Resource-Based Analysis of the Conditions for the Emergence of Profits. 34: 1110, <i>Journal of Management</i> , 2008.	Investigar recursos para garantir lucros superiores	Análise teórica	Criação de rendimentos
5. BROUTHERS, Keith D.; BROUTHERS, Lance Eliot; WERNER, Steve. Resource-Based Advantages in an International Context? 34: 189, <i>Journal of Management</i> , 2008.	Mostrar a universalidade das vantagens adquiridas com recursos	Estudo comparativo (contextos nacional e internacional)	Decisões estratégicas para melhorar o desempenho internacional
6. NEWBERT, Scott L. Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. <i>Strategic Management Journal</i> , 29: 745–768, 2008.	Investigar a relação entre valor, raridade, vantagem e desempenho	Análise empírica através de hipóteses	Implicações práticas das relações encontradas
7. ZHANG, Michael J. Assessing the Performance Impacts of Information Systems from the Resource-Based Perspective: An Empirical Test of the Indirect Effect of IS. <i>Journal of Business Strategies</i> , Vol. 24, No. 2, 2008.	Testar efeitos indiretos dos Sistemas de Informação no desempenho	Pesquisa documental (<i>survey</i>)	Evidência do suporte adicional dos Sistemas de Informação
8. ARMSTRONG, Craig E.; SHIMIZU, Katsuhiko. A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm? 33: 959, <i>Journal of Management</i> , 2007.	Revisar estudos empíricos da RBV e examinar questões metodológicas	Estudo metanalítico (125 artigos revisados)	Explicação da superação dos desafios enfrentados

9. ARYA, Bindu; LIN, Zhiang. Understanding Collaboration Outcomes from an Extended Resource-Based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner Attributes, and Network Structures? 33: 697, <i>Journal of Management</i> , 2007.	Analisar a RBV em uma rede de organizações não voltadas ao lucro	Estudo de caso (Rede filantrópica, 60 organizações em Dallas, USA)	Construção de três modelos para analisar a colaboração
10. NEWBERT, Scott L. Empirical research on the resource-Based View of the Firm: An assessment and Suggestions for Future Research. <i>Strategic Management Journal</i> , 28: 121–146, 2007.	Analisar estudos empíricos ancorados na RBV	Estudo metanalítico transversal (análise de amostra de artigos)	Necessidade de testar novos modelos
11. TYWONIAK, Stephane. Making sense of the resource-based view? In: <i>Proceedings Academy of Management</i> , Philadelphia, USA, 2007.	<i>Propor sensemaking</i> para lidar com críticas à RBV	Análise teórica	Reconstrução de construtos para melhor usar a RBV
12. HERVÁS-OLIVER, José Luis; ALBORS-GARRIGÓS, José. Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. <i>Entrepreneurship & Regional Development</i> , 19, March, 113–136, 2007.	Avaliar influência dos recursos no desempenho de clusters	Estudo de caso (indústria de cerâmica na Espanha e na Itália)	Possibilidade de benchmarking
13. AREND, Richard J. Tests of the resource-based view: do the empirics have any clothes? <i>Strategic Organization</i> , November, vol. 4 no. 4 409-421, 2006.	Testar a validade dos estudos empíricos da RBV	Análise teórica	Constatação de que não há teste empírico satisfatório para a RBV
14. ESPINO-RODRÍGUEZ, Tomas F.; GILPADILLA, Antonia M. Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels from the Resource-based View: an Empirical Study. <i>International Journal of Tourism Research</i> . 7, 35–47, 2005.	Determinar fatores que afetam <i>outsourcing</i> de SI em hotéis	Estudo de caso (rede hoteleira nas Ilhas Canárias)	Suporte às decisões táticas e estratégicas
15. MARKMAN, Gideon D.; ESPINA, Maritza I.; PHAN, Phillip H. Patents as Surrogates for Inimitable and Non-Substitutable Resources. 30: 529, <i>Journal of Management</i> , 2004.	Analisar vc* e formas de segurar patentes	Estudo de caso (85 empresas farmacêuticas)	Atributo dos novos produtos: não substituíbilidade
16. PARK, Namgyoo K.; MEZIAS, John M.; SONG, Jaeyong. A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace. 30: 7, <i>Journal of Management</i> , 2004.	Analisar como alianças de e-commerce afetam o valor	Estudo de casos (272 alianças e 69 firmas de e-commerce)	Importância do tipo de parceiros em alianças

17. RAY, Gautam; BARNEY, Jay B.; MUHANNA. Waleed A. Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource Based View. <i>Strategic Management Journal</i> , 2004.	Mostrar a vantagem dos processos como variável dependente	Estudo de casos (companhias seguradoras dos EUA)	Vantagens observáveis ao nível de processo
18. WADE, M.; HULLAND, J. The Resource-Based View and Information Systems research: review, extension and suggestions for future research. <i>MIS Quarterly</i> , Vol. 28 No. 1, pp. 107-142/March, 2004.	Avaliar o uso da RBV por pesquisadores de SI	Análise teórica (nova tipologia e atributos adicionais)	Considerações sobre o uso empírico da RBV
19. CHUANG, Shu-Hui. A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. Volume 27, Issue 3, October, Pages 459-465, <i>Expert Systems with Applications</i> , 2004.	Desenvolver o conceito de KM e associação com vc*	Estudo quantitativo (<i>surveys</i> de 117 firmas foram testadas)	Potencialidade dos recursos sociais e técnicos
20. HOOPES, D.G.; MADSEN, T.L.; WALKER, G. Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. <i>Strategic Management Journal</i> ; 24, pp. 889-902, 2003.	Organizar princípios básicos e relaciona-los ao desempenho	Análise teórica	Discussão ampla sobre a heterogeneidade de recursos
21. LEIBLEIN, Michael J. The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories. 29: 937, <i>Journal of Management</i> , 2003.	Proporcionar material de apoio à RBV e outras teorias	Análise teórica	Integração de teorias que visam criação de valor
22. MAKHIJA, Mona. Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization. <i>Strategic Management Journal</i> , 24: 433-451, 2003.	Testar a capacidade de recursos em gerar valor	Estudo comparativo (transversal - privatização de 988 firmas)	Uso de variáveis da RBV para explicar o valor para o cliente
23. HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capabilities lifecycles. <i>Strategic Management Journal</i> , 24(10): 997-1010, 2003.	Introduzir à RBV o conceito de <i>Capability Life Cycle</i> (CLC)	Análise teórica	Explicação das fontes de heterogeneidade
24. ROUSE, M. J.; DAELLENBACH, U. S. More thinking on research methods for the resource-based perspective. <i>Strategic Management Journal</i> , 23(10): 963-967, 2002.	Examinar benefícios de usar a RBV como método de pesquisa	Análise metodológica	Importância dos dados secundários na pesquisa

25. BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR., David J. The resourcebased view of the firm: Ten years after 1991. <i>Journal of Management</i> , 27, 625–641, 2001.	Descrever a contribuição dos artigos à RBV	Estudo metanalítico	RBV como ferramenta de gestão
26. BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view. <i>Journal of Management</i> , 27, 643–650, 2001.	Discutir implicações da RBV às outras teorias	Análise teórica	Implicações empíricas da RBV
27. MAHONEY, Joseph T. A resourcebased theory of sustainable rents. <i>Journal of Management</i> , 27, 651–660, 2001.	Comparar RBV com teorias da OI* (CONNER, 1991)	Estudo comparativo(RBV x 5 teorias da OI)	Diferenciação ente RBV e demais frameworks
28. CASTANIAS, Richard P.; HELFAT, Constance E. The managerial rents model: Theory and empirical analysis. <i>Journal of Management</i> , 27, 661–678, 2001.	Expandir os recursos gerenciais e apropriação de lucro a partir dos recursos	Análise teórica	Implicações empíricas desse novo modelo
29. PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Butler. Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? <i>Academy of Management Review</i> , in press, 2001.	Delinear desafios conceituais para aprimorar a RBV	Crítica à RBV	Formalização da RBV
30. WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B.; SNELL, Scott A. Human resources and the resource based view of the firm. <i>Journal of Management</i> , 27, 701–721, 2001.	Explorar o impacto da RBV nos recurso humanos	Análise teórica	Recurso humano estratégico a partir da RBV
31. LOCKETT, Andy; THOMPSON, Steve. The resource-based view and economics. <i>Journal of Management</i> , 27, 723–754, 2001.	Analisar a conexão entre RBV e Economia	Análise teórica	Identificação de problemas na relação RBV x Economia
33. SRIVASTAVA, Rajendra K.; FAHEY, Liam; CHRISTENSEN, H. Kurt. The resource-based view and <i>marketing</i> : The role of market-based assets in gaining competitive advantage. <i>Journal of Management</i> , 27, 777–802, 2001.	Conceber um framework para alavancar capacidades voltadas a um maior valor para o cliente	Análise teórica	Perspectivas voltadas a solucionar problemas de <i>marketing</i>
34. PENG, Mike W. The resource-based view and international business. <i>Journal of Management</i> , 27, 803–829, 2001.	Documentar a trajetória da RBV nos negócios internacionais	Análise teórica	Contribuição da RBV em estratégias de negócios internacionais

35. DEEPHOUSE, David L. Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. <i>Journal of Management</i> , Vol. 26, No. 6, 1091–1112, 2000.	Integrar teoria e pesquisa para desenvolver a reputação como vc*	Análise teórica e Empírica (bancos comerciais)	A reputação como recurso que melhora o desempenho
36. DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. <i>Journal of Management</i> , Vol. 26, No. 1, 31–61, 2000.	Sintetizar achados sobre alianças a partir da RBV	Análise teórica	Framework para testar recursos interfirmas
37. BHARADWAJ, Anandhi S. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation, <i>MIS Quarterly</i> , Vol. 24, No. 1, pp. 169-196, March, 2000.	Investigar a TI e seu potencial estratégico	Análise empírica	Capacidade de TI supera lucros e reduz custos
38. MOON, Chul W.; LADO, Augustine A. MNC - Host Government Power Relationship: A Critique and Extension within the Resource-Based View. <i>Journal of Management</i> , February, vol. 26 no. 1 85-117, 2000.	Criticar governo em cmn** e propor modelo integrativo RBV	Análise teórica	Poder de barganha na geração de lucro
39. COFF, R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. <i>Organization Science</i> , 10 (2): 119-133, 1999.	Integrar RBV e poder de barganha em contratos	Análise teórica	Explicação da origem e apropriação dos lucros
40. MOWERY, David C.; OXLEY, Joanne E.; SILVERMAN, Brian S. Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. <i>Research Policy</i> , Volume 27, Issue 5, September, pp. 507-523, 1998.	Examinar escolhas de parceiros e capacidade de seus recursos	Estudo comparativo (antes e depois da formação da aliança)	Verificação da existência de <i>overlap</i> tecnológico
41. FOSS, Nicolai J. Equilibrium vs Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose. <i>Resources, Technology, and Strategy</i> , 1997.	Mostrar que o legado de Penrose e Demsetz ameaçam a RBV	Análise teórica	Sugestão da Economia austríaca, e evolucionária como solução
42. MAIJOR, Steven.; WITTELOOSTUIJN, Arjen Van. An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry. <i>Strategic Management Journal</i> , Vol. 17. 549-569, 1996.	Relatar fontes de vcs* e resultados de um teste empírico	Estudo longitudinal histórico (empresas de auditoria na Holanda)	Regulação estratégica pode proporcionar vc**
43. CONNER, Kathleen R.; PRAHALAD, C. K. A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. <i>ORGANIZATION SCIENCE</i> Vol. 7, No. 5, September-October, pp. 477-501, 1996.	Desenvolver teoria empiricamente relevante à RBV	Estudo comparativo (conhecimento x oportunismo)	Conhecimento supera vantagens de custos

45. MOSAKOWSKI, Elaine. A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms. <i>Journal of Management</i> , 1993.	Examinar efeitos de estratégias de diferenciação no desempenho	Análise empírica (empresas de software)	Modelos que separam períodos de criação dos demais períodos
46. MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. <i>Strategic Management Journal</i> , 13(5): 363-380, 1992.	Estimular diálogo entre RBV e áreas estratégicas	Análise teórica	RBV integra áreas importantes das estratégias
47. CONNER, Kathleen R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? <i>Journal of Management</i> , March, vol. 17 no.1 121-154, 1991.	Comparar a RBV à outras teorias de Organização Industrial (OI)	Estudo comparativo (RBV x 5 teorias da OI)	RBV como uma teoria distinta das demais
48. GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, <i>California Management Review</i> , p.114-135, spring, 1991.	Reforçar os recursos como subsídios para as estratégias	Análise teórica	RBV na concepção de estratégias
49. COLLIS, D. J. A resource-based analysis of global competition: the case of the Bearings industry. <i>Strategic Management Journal</i> , 12(winter): 49-68, 1991.	Examinar a contribuição da RBV à competição global	Estudo de caso (três empresas internacionais)	Análise econômica e RBV essenciais à estratégia global
50. BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. <i>Journal of Management</i> , 17: 99-120, 1991	Analisar a relação entre recursos e vcs*	Análise teórica	Implicações do modelo de recursos

CMN – corporação multinacional; VC– vantagem competitiva; OI – organização industrial; VCS – vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Przyczynski;Bitencourt,2011

ANEXO B – Projetos Setoriais Brasileiros

Produto/Serviço	Nome do Projeto	Nome da Entidade	Mercados-alvo
ALIMENTAÇÃO			
Arroz	Brazilian Rice	ABIARROZ - Associação Brasileira da Indústria de Arroz	África do Sul, Angola, Nigéria, Arábia Saudita, Chile, Cuba, Jordânia, Peru e Espanha
Alimentos e bebidas embalados prontos para consumo (étnicos e gourmet)	Brazilian Flavors	ABBA - Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas	África do Sul, Colômbia, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos e França
Balas, doces e confeitos	Sweet Brazil	ABICAB- Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados	África do Sul, Arábia Saudita, Canadá, Coreia do Sul, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, Japão e Rússia
Biscoitos, massas, pães e bolos industrializados	Happy goods - baked in brasil	ABIMAPI – Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias, Pães & Bolos Industrializados	Estados Unidos, Angola, Paraguai e Uruguai
Cachaça	Projeto de promoção de exportação da cachaça	IBRAC – Instituto Brasileiro de Cachaça	Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido
Cafés especiais	Projeto setorial 2014-2016	BSCA - Associação Brasileira de Cafés Especiais	Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul, Reino Unido e Austrália
Carne Bovina	Brazilian Beef	ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne	Estados Unidos, Arábia Saudita, China, Singapura, Emirados Árabes Unidos, Irã, Alemanha e França
Carne de frango e suína	Brazilian Pork and Brazilian Chicken	ABPA - Associação Brasileira de Proteína Animal	África do Sul, Angola, Nigéria, Cuba, Estados Unidos, México, Colômbia, Peru, Arábia Saudita, China, Cingapura, Coreia do Sul, Emirados Árabes Unidos, Hong Kong, Índia, Indonésia, Japão, Itália, Reino Unido, Romênia, Rússia, Suíça, Ucrânia e Austrália

Frutas	Projeto Setorial de promoção de exportação de frutas frescas	ABRAFRUTAS - Associação Brasileira dos Produtores Exportadores de Frutas e Derivados	Alemanha, Angola, Arábia Saudita, Canadá, China, Emirados Árabes Unidos, Espanha, Estados Unidos, França, Hoong Kong, Japão, Polônia, Portugal, Reino Unido e Rússia
Mel e derivados	Brazil Let's Bee	ABEMEL - Associação Brasileira dos Exportadores de Mel	Canadá, Estados Unidos, Arábia Saudita, China, Coreia do Sul, Hong Kong, Japão, Alemanha, França e Reino Unido
Multissetorial	Brazilian suppliers	CECIEX - Conselho Brasileiro das Empresas Comerciais Importadoras e Exportadoras	Egito, Irã, Moçambique, Nigéria e Turquia
Produtos orgânicos	Organics Brasil	IPD - Instituto de Promoção do Desenvolvimento	Alemanha, Canadá, Coreia do Sul, Estados Unidos, França e Reino Unido
Vinhos	Wines of Brasil	IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho	Estados Unidos, China, Hong Kong, Holanda, Reino Unido e Alemanha
AGRONEGÓCIOS			
Etanol	Brazilian sugarcane ethanol	UNICA – União da Indústria da Cana-de-açúcar	Estados Unidos, Alemanha, Dinamarca, Espanha, Holanda, Itália, Inglaterra e Suíça
Material genético zebuino	Brazilian cattle	ABCZ - Associação Brasileira dos Criadores de Zebu	Angola, Egito, Moçambique, Nicarágua, Bolívia, Colômbia, Paraguai e Índia
Produtos para animais de companhia	Pet Brasil	ABINPET - Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação	Angola, Estados Unidos, México, Chile, Colômbia, Peru, China, Índia e Rússia
Reciclagem animal	Brazilian renderers	ABRA-Associação Brasileira de Reciclagem Animal	África do Sul, Estados Unidos, Argentina, Chile, Peru, Bangladesh, China, Indonésia, Malásia, Tailândia, Vietnã, Alemanha, Itália, Países Baixos (Holanda), Portugal e Rússia

CASA e CONSTRUÇÃO			
Arquitetura	Built by Brazil	ASBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura	Angola, Colômbia e Espanha
Acessórios e componentes para móveis	Orchestra Brasil	SINDMÓVEIS – Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves	Argentina, Estados Unidos, Turquia, Colômbia, África do Sul, Guatemala, México e Peru
Acessórios e componentes para móveis	Orchestra Brasil	SINDMÓVEIS – Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves	Argentina, Estados Unidos, Turquia, Colômbia, África do Sul, Guatemala, México e Peru
Cerâmica e revestimento	Brasil ceramic tiles	ANFACER – Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos	África do Sul, Angola, Panamá, Angola, Estados Unidos, Argentina, Chile, Colômbia, Emirados Árabes Unidos e Reino Unido
Iluminação	Lux Brasil	ABILUX – Associação Brasileira da Indústria de Iluminação	Peru, Arábia Saudita, Chile, Reino Unido, Estados Unidos e Alemanha.
Insumos para varejo	Ps abiesv	ABIESV - Associação Brasileira da Indústria de Equipamentos e Serviços para o Varejo	México, Chile, Colômbia, Peru e Panamá
Metais não-ferrosos	Metal Brasil	SIAMFESP – Sindicato da Indústria de Artefatos de Metais Não Ferrosos do Estado de São Paulo	Angola, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, Equador, Paraguai e Peru
Móveis	Brazilian Furniture	ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário do Distrito Federal	Angola, México, Colômbia, Estados Unidos, Peru, Panamá e Arábia Saudita
Rochas Ornamentais	Brasil original stones	ABIROCHAS - Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais	Estados Unidos, México, China, Itália e Rússia
Vidros	Glass Brasil	SINDIVIDRO – Sindicato da Indústria de Vidros e Cristais Planos e Ocos do Estado de São Paulo	Estados Unidos, México e Rússia.
ECONOMIA CRIATIVA			
Arte contemporânea	Latitude – plataforma for Brazilian art galleries abroad	ABACT – Associação Brasileira de Arte Contemporânea	Estados Unidos, Colômbia, Hong Kong, Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Reino Unido e Suíça

Cinema	Cinema do Brasil	SIAESP - Sindicato da Indústria Cinematográfica do Estado de São Paulo	Estados Unidos, Canadá, Argentina, Alemanha, Itália, Espanha, França, Portugal, Noruega e Suécia
Conteúdos para TV	Brazilian TV producers	ABPITV - Associação Brasileira de Produtores Independentes de TV	África do Sul, Alemanha, Argentina, Chile, Colômbia, Austrália, China, Estados Unidos, França e Reino Unido
Design	Brasil design	ABEDESIGN - Associação Brasileira de Empresas de Design	Estados Unidos, Colômbia, Coreia do Sul, França e Peru
Esportes	Brazilian sports	ABRESE - Associação Brasileira das Empresas de Bens e Serviços do Esporte	Estados Unidos, Chile, Colômbia e México
Filmes publicitários	Filmbrazil	APRO - Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais	Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido
Franquias	Franchising Brasil	ABF - Associação Brasileira de Franchising	Canadá, Estados Unidos, México, Colômbia, Peru e Índia
Instrumentos musicais	ANAFIMA	ANAFIMA – Associação Nacional dos Fabricantes de Instrumentos Musicais e Áudio	Panamá, Estados Unidos, México, Argentina, Chile, Colômbia, Alemanha e França
Licenciamento	Brazilian brands	ABRAL - Associação Brasileira de Licenciamento	África do Sul, Estados Unidos, Argentina, China, Alemanha, França e Reino Unido
Editorial	Brazilian publishers	CBL - Câmara Brasileira do Livro	Angola, Estados Unidos, México, Chile, Colômbia, Alemanha e França
Música	Brasil music exchange	BM&A – Brasil Música & Artes	Estados Unidos, Argentina, Alemanha, França e Reino Unido
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			
Autopeças	Brasil auto parts - trusted partners	SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores	África do Sul, Argentina, Chile, Colômbia, Equador, Emirados Árabes Unidos, México, Rússia e Peru
Aeroespacial	Brazilian aerospace cluster	CECOMPI - Centro de Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista	África do Sul, Canadá, Chile, Colômbia, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, França e Inglaterra

Aquecimento, refrigeração, ventilação e ar-condicionado	Hvac-r brasil	ABRAVA - Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento	Panamá, México, Emirados Árabes Unidos, Angola, África do Sul, Peru, Colômbia e Chile
Eletroeletrônico	Sinaeex	SINAEES - Sindicato da Indústria de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Estado de Minas Gerais	Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, México e Peru
Fundição	Foundry Brazil	ABIFA - Associação Brasileira de Fundição.	Alemanha, Argentina, Estados Unidos, França, Itália e México
Indústria gráfica (embalagens, editorial promocional e papelaria)	Imprint Brasil	ABIGRAF - Associação Brasileira da Indústria Gráfica	Angola, Canadá, Estados Unidos, Colômbia, Peru, Uruguai, França e Reino Unido
Indústria mecânica	Metal mechanical solutions Brazil	SINDMEC - Sindicato da Indústria da Mecânica do Estado de Minas Gerais	México, Estados Unidos, Peru, Chile, Moçambique, Costa do Marfim, Angola e Colômbia
Produtos de defesa	Brasil defense	ABIMDE - Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança	Angola, Arábia Saudita, Chile, Colômbia, Emirados Árabes Unidos, Indonésia, Malásia e Peru
Material de segurança e proteção ao trabalho	Brazilian safety equipment	ANIMASEG - Associação Nacional da Indústria de Materiais de Segurança e Proteção ao Trabalho	Chile, México, Colômbia, Moçambique, Bolívia, Paraguai, Uruguai e Peru
Máquinas e equipamentos	Brazil machinery solutions	ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos	África do Sul, Angola, Gana, Moçambique, Quênia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Estados Unidos, México, Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Venezuela, Índia e Rússia
Máquinas, equipamentos e serviços para Etanol	Sugargane bioenergy solutions	Entidade parceira: APLA-Arranjo Produtivo Local do Alcool	Quênia, Costa Rica, Indonésia e Sudão
Máquinas para couro e calçados	Brazilian shoes + leather machinery	ABRAMEQ - Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para Setores do Consumo, Calçados e afins	Argentina, Colômbia, Equador, México e Peru

Equipamentos e ingredientes para panificação, confeitaria, sorveteria, cozinhas industriais e gastronomia	Brasil foodservice	ABIEPAN - Associação Brasileira das Indústrias de Equipamentos, Ingredientes e Acessórios para Alimentos	Angola, Chile, Colômbia, Estados Unidos, México e Peru
Plástico/embalagem	Think plastic Brazil	INP – Instituto Nacional do Plástico	Colômbia, Estados Unidos, Peru, Canadá, México e República Dominicana
MODA			
Artefatos de couro	Brasil by bags	ABIACAV - Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem	Estados Unidos, Colômbia e Itália
Calçados e acessórios	Brazilian footwear	ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados	Estados Unidos, México, Colômbia, China, Emirados Árabes Unidos, Alemanha e Rússia
Couros	Brazilian leather	CICB - Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil	Estados Unidos, México, China, Coreia do Sul, Hong Kong, Índia, Tailândia, Vietnã, Itália, Laos, Alemanha, Camboja e China
Componentes para calçados	Footwear components by Brasil	ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos	Alemanha, Estados Unidos, China, Colômbia, México, Equador, Peru, Índia, Indonésia e Turquia
Design e moda	Fashion label Brasil	ABEST - Associação Brasileira dos Estilistas	China, Estados Unidos e França
Gemas e joias	Brazil gems and jewelry	IBGM - Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos	Estados Unidos, México, Colômbia, China, Alemanha, França, Itália, Reino Unido e Rússia
Têxtil e Confecções	TEXBRASIL	ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção	Argentina, Austrália, China, Colômbia, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, França, Peru e Reino Unido
TECNOLOGIA			
Empreendimentos inovadores	Brazil IT+/Emerging players	ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores	Alemanha, Estados Unidos, Espanha e Portugal

Jogos eletrônicos (games)	Brazilian game developers	ABRAGAMES - Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Eletrônicos	Estados Unidos e Canadá
Software e serviços correlatos de TI	Brazil IT+ / Softex	SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro	Estados Unidos, México, Chile, Colômbia e Peru
SAÚDE			
Equipamentos médico-odontológicos e hospitalares	Brazilian Health devices	ABIMO - Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios	Estados Unidos, México, Chile, Colômbia, Índia, Japão, Turquia, Espanha, Rússia, África do Sul e Angola
Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos	Beautycare Brazil	ABIHPEC — Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	Angola, Estados Unidos, Colômbia, Peru, Emirados Árabes Unidos, Portugal, México, Chile, Coréia do Sul, Alemanha e França
Farmoquímicos e medicamentos	Brazilian Pharma solutions	ABIQUIFI - Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica e Insumos Farmacêutico	África do Sul, Angola, México, Colômbia, Venezuela, Alemanha, Arábia Saudita e Rússia