



ANAIS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

MARIA GABRIELA DE FREITAS

mg.freitas@unesp.br

UNESP

JORGE BRIZA

jorginhobriza@gmail.com

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JULIO DE MESQUITA FILHO"

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

lesley.attadia@unesp.br

UNESP

OMAR JORGE SABBAG

omar.sabbag@unesp.br

UNESP - CAMPUS DE ILHA SOLTEIRA

SONIA CARVALHO

soniacarvalho@esce.ipvpc.pt

ESCE - IPCV

RESUMO: O vinho português é um dos produtos mais antigos e que tem grande relevância no setor de exportação em Portugal. Grande parte dos produtores de vinho no país são organizações familiares que estão enfrentando um processo de profissionalização e sucessão e com isso surgem as dificuldades dos processos de transformação e mudança, sendo necessário muitas vezes a busca de um reposicionamento estratégico e postura inovativas para manter a competitividade. Com isso, entende-se que para melhorar a taxa de sobrevivência das empresas familiares as mesmas precisam aprender a utilizar as ferramentas disponíveis no mercado e devem reformular seu plano estratégico (diagnóstico, elaboração do plano, implementação e o controle). Dentro deste contexto, esse trabalho teve como objetivo a realização de uma análise estratégica de uma vinícola familiar em Portugal, buscando identificar as ameaças e oportunidades em relação ao ambiente externo (forças e fraquezas) e relacionada ao ambiente interno; espera-se que com esse diagnóstico a organização consiga ter informações importantes para que ela possa estabelecer estratégias viáveis a fim de manter a competitividade da organização no mercado globalizado.

PALAVRAS CHAVE: Vinho; Portugal; Empresa Familiar

ABSTRACT: Portuguese wine is one of the oldest products and has great relevance in the export sector in Portugal. A large part of the wine producers in the country are family organizations that are facing a process of professionalization and succession and with that the difficulties of the processes of transformation and change arise, being often necessary the search for a strategic repositioning and innovative posture to maintain competitiveness. Thus, it is understood that in order to improve the survival rate of family businesses, they must learn to use the tools available on the market and must reformulate their strategic plan (diagnosis, plan development, implementation and control). Within this context, this work aimed to carry out a strategic analysis of a family winery in Portugal, seeking to identify threats and opportunities in relation to the external environment (strengths and weaknesses) and related to the internal environment; it is expected that with this diagnosis, the organization will be able to have important information so that it can establish viable strategies in order to maintain the organization's competitiveness in the globalized market.

KEY WORDS: Wine; Portugal; Family Business

ANAIS

1. INTRODUÇÃO

O vinho português é um dos produtos mais antigos e que tem grande relevância no setor de exportação em Portugal. Além de ser um país tradicionalmente conhecido pela produção de excelentes vinhos, a exportação dos mesmos é cada vez mais significativa; nos últimos cinco anos movimentou cerca de mais de 600 milhões de euros (INSTITUTO DA VINHA E DO VINHO, 2018) no país.

De acordo com Hogg et al. (2017), Portugal é o 11º produtor mundial e o 8º maior exportador de vinhos e por ser um país pequeno territorialmente, tem uma participação expressiva quando o assunto é produção de vinhos de boa qualidade.

Santos et al. (2012) afirmam que entre os produtos de origem protegida de Portugal, estão divididas as certificações de tal forma: vinho (52), salsicharia (30), queijos e derivados de leite (15), frutos frescos (13). Diante do exposto, entende-se que a cultura do vinho português e suas certificações são de extrema importância para o desenvolvimento econômico de Portugal.

Ainda Santos et al. (2012) mencionam que a região do Vinho do Porto e dos Vinhos Verdes são as mais significativas territorialmente em Portugal. Um exemplo excelente de que um produto regional consegue se impor pela inovação, técnica e produção, além do profissionalismo e gestão envolvida pelas empresas de grande e pequeno porte são as certificações mencionadas. Tal exposto demonstra o quão importante é a realização de uma análise das empresas familiares, visto que, a representatividade do segmento de produção de vinho é grande.

De acordo com dados coletados na base da Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF, 2019), 70 a 80% das empresas de Portugal são de origem familiares. Este tipo de empresa emprega cerca de 50% da população ativa do país e é de grande importância para o desenvolvimento econômico do mesmo.

Com isso, grande parte das organizações familiares passam por um processo de profissionalização e sucessão e com isso surgem as dificuldades dos processos de transformação e mudança, sendo necessário muitas vezes a busca de um reposicionamento estratégico e postura inovativas para manter a competitividade.

De acordo com Rueda et al. (2019), no atual contexto do mundo globalizado deve-se realizar uma análise criteriosa, com o propósito de entender o comportamento das empresas familiares com intuito de expor os resultados para que o governo e a sociedade possam contribuir, para buscar uma melhor gestão e um maior desenvolvimento para o sucesso dessas empresas que tem uma representatividade considerável no contexto atual.

Galli (2015) cita que “As empresas familiares apresentam diversas peculiaridades que fazem com que, na maior parte do tempo, as estratégias sejam concebidas por vias não determinísticas, dificultando a implantação de um modelo de gestão de desempenho com foco estritamente prescritivo.”

Com isso, entende-se que para melhorar a taxa de sobrevivência das empresas familiares as mesmas precisam aprender a utilizar as ferramentas disponíveis no mercado e devem reformular seu plano estratégico (diagnóstico, elaboração do plano, implementação e o controle). Dentro deste contexto, esse trabalho teve como objetivo a realização de uma análise estratégica de uma vinícola familiar em Portugal, buscando identificar as ameaças e

ANAIS

oportunidades em relação ao ambiente externo (forças e fraquezas) e relacionada ao ambiente interno; espera-se que com esse diagnóstico a organização consiga ter informações importantes para que ela possa estabelecer estratégias viáveis a fim de manter a competitividade da organização no mercado globalizado.

2

2. REVISÃO TEÓRICA

Para a concepção dos objetivos desse trabalho, serão apresentadas as ferramentas de diagnóstico estratégico consideradas pela literatura como de extrema importância para o desenvolvimento do mesmo, sendo elas: análise SWOT e o modelo das cinco forças de Porter.

2.1 Características estruturais e contextuais das empresas familiares

A organização familiar, segundo Merlugo (2019), encontra vários desafios atualmente, pois há vários casos de empresas familiares que por ausência do fundador acabam criando mais uma barreira e perdem espaço no mercado.

Pagotto (2016) ressaltam ainda que, qualquer empresa do agronegócio familiar sofre grande impacto das crenças e práticas da liderança atual e que são ideais passados de geração para geração. Sendo assim, as regras que permeiam na organização familiar e a maneira como a mesma precisa desempenhar suas funções para manter-se no mercado globalizado é cada vez mais desafiadora.

Uma das características estruturais que tem um forte impacto na empresa familiar, segundo Galli (2015), é que quando um quadro organizacional envolve pessoas da mesma família, observa-se que os interesses pessoais sobressaem com relação aos interesses empresariais, influenciando assim futuro da organização, além de gerar uma falta de objetividade e disciplina tornando-se assim um gap de gestão. Já com relação às características contextuais, a autora ainda cita que a falta de um aprofundamento e um estudo detalhado interfere significativamente no desempenho competitivo de uma organização.

Lethbridge (1997) caracteriza as empresas em três grupos básicos, sendo eles: tradicional, no qual o capital é fechado e a família mantém 100% do negócio sob domínio; o modelo híbrido, que apesar dos membros familiares manterem o controle há uma transparência na administração dos negócios; e o modelo baseado em influência familiar, na qual a família não faz mais parte da gestão, porém tem uma parte acionária significativa da empresa.

De acordo com Galli (2015), as estratégias das empresas familiares em geral estão atreladas às crenças do fundador, tendo como resultado um comportamento de desenvolvimento reativo quando se fala em capacidade de adaptação a mudanças.

De maneira geral, as empresas familiares possuem características organizacionais diferentes das empresas não familiares, pois devido as crenças e culturas carregadas tradicionalmente pelas organizações familiares os valores permanecem por gerações e as regras são mais difíceis de serem implementadas do que em uma não familiar (RUEDA et al., 2019).

Na tabela 1 é exposta uma diferenciação de ambas as empresas.

ANAIS

TABELA 1. Organização Familiar versus Não Familiar.

Organização Familiar	Organização Não Familiar
Objetivo é a continuidade	Objetivo é a lucratividade
Preservar os ativos e o prestígio do proprietário da família	Atender às expectativas dos investidores
A crença fundamental é que a prioridade é se proteger do risco	A crença fundamental é que maior risco mais rendimentos
Orientação estratégica é adaptação	Orientação estratégica é crescimento
O foco da gerência está na melhoria contínua incremental	A gestão está focada na inovação constante.
Os stakeholders mais importantes são os clientes e funcionários	Os stakeholders mais importantes são os acionistas e gerenciamento
Os negócios são vistos como uma instituição social	A empresa parece um ativo
Liderança é gestão	Liderança é carisma pessoal

Fonte: Adaptada de Ward (2006).

Apesar das diferenças expostas pelo quadro de Ward (2006), é importante mencionar que todas as organizações detêm o mesmo nível de capacidade para operacionalizar seus recursos e ganhar espaço no mercado globalizado.

Com isso, conclui-se que a cultura de uma organização familiar e o seu comprometimento interfere diretamente na gestão e nas mudanças que ocorrem na mesma. Portanto, faz-se necessário uma análise estratégica da empresa para mapear fortalezas e fraquezas a fim de nortear para uma possível tomada de decisão mais assertiva.

2.2 Matriz SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização seguindo quatro variáveis, que tem como intuito reestruturar e adequar as forças e fraquezas da empresa e quais as oportunidades e ameaças que a empresa atua (RODRIGUES, et al., 2005).

Porter (2004) define a estratégia empresarial como uma combinação de metas e objetivos que a empresa busca no decorrer da sua trajetória de mercado e como ela alcança seus resultados, segundo o autor, independentemente do porte ou seguimento, todas as organizações possuem uma estratégia, seja ela implícita ou explícita. Dessa forma, faz-se necessário o uso da ferramenta de análise SWOT juntamente com as cinco forças de Porter, para elaborar um diagnóstico preciso com foco em planejamento estratégico no qual ajuda a identificar os pontos fracos e fortes de uma empresa no ambiente interno e externo.

De acordo com Mascarenhas (2011), a aplicação da análise SWOT criada por Andrews e Cristensen, lista os pontos favoráveis e desfavoráveis no ambiente interno e externo da

ANAIS

organização. Tendo isso como base, a análise avalia quatro pontos específicos, sendo eles, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), conforme demonstração na figura 1.

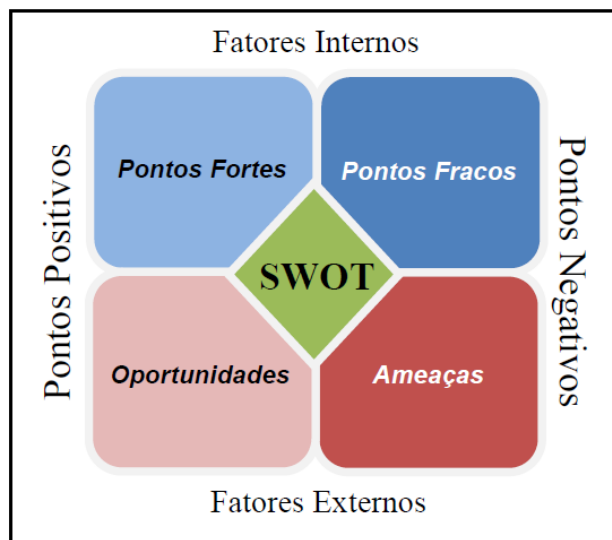


FIGURA 1. Elementos da análise SWOT.
Fonte: Mascarenhas (2011).

Os componentes da matriz de SWOT são reafirmados por diversos autores, de tal forma tem-se que:

Forças:

Para Oliveira (2008), força é a vantagem estrutural que está sob o poder da organização, que permite favorecimento entre as ameaças e oportunidades no ambiente.

Para Martins (2007), forças envolvem os aspectos mais positivos da organização em relação ao seu produto, que pode ser controlado pela própria organização tornando-o um ponto estratégico.

Fraquezas:

Para Silva (2011), a fraqueza é uma condição interna da empresa que é bem desfavorável e deve ser observada constantemente, para que não haja impactos na competitividade da empresa.

Oliveira (2008) ainda afirma que é justamente a desvantagem estrutural, que está na mão do poder de gestão da organização, que impõe dificuldades diante das ameaças e oportunidades do ambiente.

Oportunidades:

Martins (2007) define como oportunidades aspectos mais positivos do produto apresentado pela empresa em relação ao mercado, ou seja, são fatores que não podem ser controlados pela própria empresa, mas causam impactos significativos no planejamento estratégico.

ANAIS

As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis ou desfavoráveis para a organização, desde que a mesma tenha controle e saiba qual é a melhor maneira de utiliza-las dentro do escopo do produto/serviço ofertado (REZENDE, 2008).

Ameaças:

Oliveira (2008) defende que uma ameaça é também uma força ambiental, porém, não pode ser controlada pela organização e traz dificuldade para a estratégia da mesma, caso identificada em tempo hábil, pode ser evitada.

Já Martins (2007) cita que uma ameaça pode causar vários impactos financeiros para a empresa, sendo possível até um cenário de falência; isso está diretamente ligado aos concorrentes e os novos cenários do mercado globalizado, desafiando assim a estratégia do empreendimento a fim de evitar possíveis ameaças, faz-se necessário a análise dos níveis de gravidade do cenário no qual a empresa está exposta.

2.3 As cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças foi criado pelo professor da Harvard Business School, Michael Eugene Porter (1986). As Cinco Forças de Porter têm como objetivo indicar e prever as principais forças competitivas que pode afetar e compõem um plano estratégico.

Além de ser uma poderosa ferramenta de trabalho para as empresas, as cinco forças têm como objetivo mapear as forças exercidas em determinado ambiente de uma organização e apresenta possíveis soluções para enfrentar os desafios enfrentar os concorrentes do mercado. (KALE; ARDITI, 2003).

Para complementar o diagnóstico organizacional, as cinco forças de Porter (2004) são analisadas no ambiente externo da organização e tem como característica expor os fatores que impactam na lucratividade do desenvolvimento da estratégia competitiva, conforme exposto na figura 2.

ANAIS

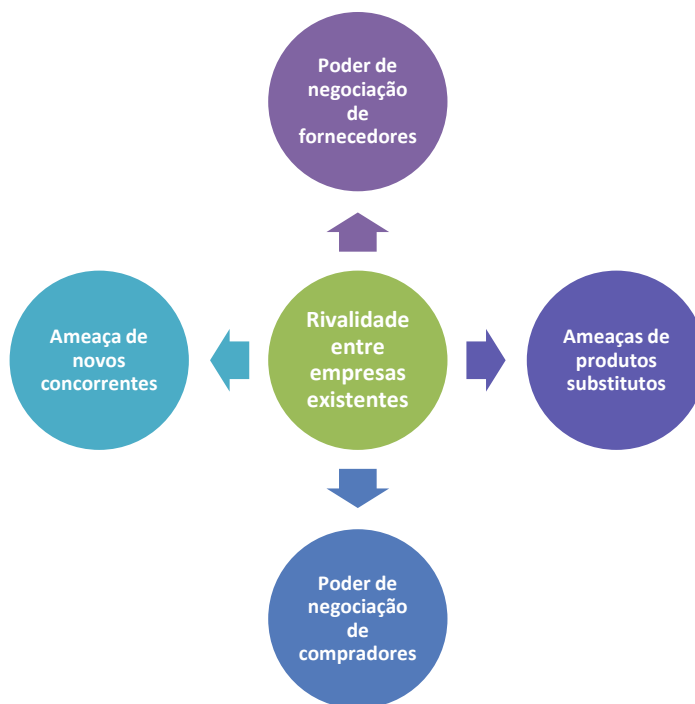


FIGURA 2. Elementos das cinco forças de Porter.
Fonte: Adaptado de Porter (2004).

As definições das forças de Porter são utilizadas atualmente por vários autores em diversos estudos. Mendes (2019) cita que as variáveis definidas pelo autor envolvem:

- Ameaças de novos concorrentes: tem como intuito identificar possíveis concorrentes de mercado, como uma forma de antecipação, a fim de não perder espaço e ter impacto na lucratividade.

- Poder de negociação dos compradores: consiste em um aspecto prático, onde o cliente olha, qualidade, preço, praticidade, também se trata de um fator que pode impactar na lucratividade da organização.

- Poder de negociação dos fornecedores: está diretamente ligada ao poder de negociação dos compradores.

- Ameaças de produtos substitutos: refere-se a produtos que atendem as mesmas necessidades de seus clientes, só que de outra forma e as vezes até melhor do que o produto atual.

- Rivalidade entre as empresas existentes: geralmente quanto maior a rivalidade, mais difícil se torna para entrar no mercado, pois as empresas que já estão qualificadas investem muito em pesquisa, marketing para manterem a sua posição atual.

Rodrigues (2016) afirma que Porter é o autor extremamente conhecido na área de estratégias competitivas e que seus livros aprofundam temas importantes para que as organizações alcancem o sucesso, além de disponibilizar conceitos de ferramentas de gestão para auxiliar e direcionar as empresas na tomada de decisão.

ANAIS

Com isso, conclui-se que a utilização da ferramenta de análise SWOT aliada com as cinco forças de Porter é de extrema importância para direcionar os pontos frágeis da empresa e como melhorá-los, além de expor os elementos relevantes no que se refere ao seu posicionamento estratégico no mercado, buscando sempre ganhar maior competitividade.

7

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa trata-se de um estudo aplicado de caráter descritivo, com uma abordagem de forma qualitativa, baseada em um estudo de caso de uma vinícola familiar em Portugal.

De acordo com Marconi e Lakatos (2016), detalhar os objetivos, propostas, processos e ações dentro de uma empresa é a base de uma pesquisa explicativa que se une com a pesquisa descritiva com o intuito de analisar e descrever o problema que está na organização e logo após expõe a conclusão com uma alternativa de solução para o problema citado.

Já a definição de uma pesquisa voltada para um estudo de caso, de acordo com Yin (2014), apesar de existir uma característica metodológica e uma linha de estudo, um estudo de caso em geral tem como foco abordar conceitos envolvidos na realidade, permitindo assim uma investigação do assunto juntamente com as suas raízes. Dessa forma, as análises permitem uma elaboração com mais profundidade do assunto, embora não possa ser generalizado, um estudo de caso gera insight de uma abordagem mais concreta.

A coleta de dados utilizou as seguintes ferramentas: análise documental em base secundária de dados com informações baseadas no site da organização analisada e de organizações que tem conteúdo do setor de viticultura devido as informações mercadológicas. Houve também uma visita técnica em uma vinícola familiar na região de Melgaço em Portugal, na qual foi exposto o processo de produção e foi realizada uma entrevista com a responsável pela área de relacionamento com cliente no qual a mesma respondeu questões relacionadas a gestão e por fim, também foi realizada algumas perguntas por meio de um roteiro semi estruturado direcionado aos gestores da organização, com o intuito de esclarecer algumas questões relacionadas ao posicionamento estratégico da empresa.

Para a realização da análise dos dados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, tendo como referência o uso das ferramentas de análise estratégica selecionadas: análise SWOT e o modelo das cinco forças de Porter.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise SWOT

A produção de vinho é inseparável de sua origem, ou seja, é totalmente dependente da região de sua produção e isso faz com que a importância cultural tenha uma forte participação na fabricação do produto (INSTITUTO DA VINHA E DO VINHO, 2018).

Apesar de ser um grande exportador de vinho, existem obstáculos que as empresas portuguesas enfrentam para exportar o produto devido à globalização tornar o mercado cada

ANAIS

vez mais competitivo (RIBEIRO, 2016). Cabe ressaltar com isso que empresas familiares são as que mais sofrem impactos causados pela competitivas e por isso as mesmas precisam estar preparadas para não perder o espaço no mercado.

Por ser um produto natural obtido através de uma fermentação do sumo da uva, o vinho acompanha a história da humanidade e tem um papel de grande relevância em várias sociedades. Porém produzir um vinho de boa qualidade exige uma série de procedimentos que passam por fases distintas e devem ser seguidos impacavelmente para atingir o objetivo final, a boa qualidade. Atualmente, para manter a tradição e ganhar mercado, pequenas e grandes vinícolas tem investido cada vez mais em inovação (AFONSO, 2010).

As uvas utilizadas pela empresa familiar são produzidas em pequenas vinhas cultivadas em solo granito entre 100 e 400 metros, localizadas em um ambiente de microclima, predominante na região de Melgaço. Esse clima cria condições de chuvas, temperatura e horas de sol exatamente como as uvas precisam para um amadurecimento de qualidade. O foco na qualidade sempre foi um dos principais pontos dessa vinícola, juntamente com a determinação para buscar o melhor a cada colheita. Com isso, existem propriedades que são cultivadas de forma orgânica com objetivo de promover diversidade na fauna e na flora e essas uvas são selecionadas para produção de uma linha mais premium.

Devido à diversidade de solos, meso e microclimas adicionado à proximidade com o mar e possuir um vasto patrimônio ampelográfico, Portugal é um país privilegiado para produção e cultivos de uva, sendo assim um produtor de vinhos diferenciado quando o assunto é qualidade (RIBEIRO, 2016).

A região de Melgaço em Portugal é culturalmente conhecida pela qualidade de vinhos verdes. De acordo com informações do Alto Minho (2020), o segundo vinho mais exportado em Portugal é o vinho verde. A representatividade dessa operação nos EUA é expressa por 70%, além de ser um mercado que movimenta 80 milhões litros por ano, sendo que 40% desse total são destinados à exportação.

Ou seja, informações relacionadas ao clima, ambiente organizacional, cultura, acabam influenciando diretamente as empresas em geral; dessa forma, com os dados coletados, foram feitas análises com a ferramenta SWOT para mapear o ambiente interno e externo da propriedade, identificar pontos forte e fracos e direcionar as melhores estratégias para obter um melhor desempenho no mercado para que vinícola tenha sucesso maior agregação de valor no negócio local além de definir estratégia e prever possíveis expectativas de mercado.

Na tabela 2 estão expostos os pontos fortes e as oportunidades e na tabela 3 são expostos os pontos fracos e ameaças de acordo com a informações levantadas.

TABELA 2. Strengths and Opportunities.

Pontos Fortes	Oportunidades
Experiência de mercado	Turismo em Portugal
Linha premium	Aumento de demanda
Clientes internacionais	Aquecimento da economia do país
Tecnologia no processo de fabricação	
Contratos com fornecedores regionais	

Fonte: dados da pesquisa.

ANAIS

Entre os pontos fortes analisados, conclui-se que a vinícola familiar possui uma grande experiência de mercado, conta com uma linha de produtos no seguimento premium, que é altamente reconhecida por clientes internacionais que já são fidelizados a marca, além de ter um processo de fabricação com alta tecnologia de mercado para processamento das uvas dos fornecedores do qual a mesma mantém contrato na região de Melgaço.

No campo de oportunidades, devido ao aumento de turistas em Portugal ano após ano, o que torna nítido o aquecimento da economia do país, a vinícola conta com uma oferta de visitas ao seu processo de fabricação, o que promove uma divulgação ainda maior do seu trabalho e conseqüentemente aumento do consumo de vinho, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

9

TABELA 3. Weaknesses and Threats.

Pontos Fracos	Ameaças
Falta de departamentalização	Clima
Fonte de crédito de subvenção	Diferenciação de produtos
	Variação cambial
	Consumo de vinho

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os pontos fracos mencionados, na visita técnica realizada, apesar da evolução da vinícola, notou-se que não há uma departamentalização na mesma, ou seja, a falta de departamentos como de RH, Produção, Logística, Financeiro, dentre outros, torna a empresa vulnerável a possíveis *gaps* no desenvolvimento do processo, portanto, é um ponto que deve ser melhorado. Quanto a fonte de crédito por subvenção, apesar da fidelização dos clientes e da alta performance da exportação de seus produtos, é baixo para manter um capital de giro sem riscos, caso necessário.

As ameaças são compostas pelo clima que pode-se mencionar de forma generalizada; atualmente no perfil de produção é bem favorável, porém o mesmo pode mudar a qualquer momento devido as alterações climáticas que o planeta vem sofrendo. A diversificação de produtos nas gôndolas de bebidas é cada vez maior, e que por consequência gera uma competitividade grande entre os produtos, por mais que exista uma inovação envolvida com uma linha de produtos orgânicos que cada vez mais vem ganhando espaço no mundo dos consumidores, deve-se ficar atentos que possíveis produtos podem ser substituídos a qualquer momento devido a essas inovações.

A variação cambial também deve sempre ser monitorada, devido a mesma ser um fator que causa grande impacto nas exportações e o consumo do vinho, pois quando a variação cambial é grande, os outros países tendem a consumir os produtos que são produzidos internamente, gerando assim uma possível queda no consumo dos vinhos de exportações.

ANAIS

4.2 Modelo das cinco forças de Porter

No caso analisado atrelado a cinco forças do modelo de Porter, a relação entre ameaças de novos concorrentes e a rivalidade entre as empresas existentes é um fato preocupante para as empresas familiares de Portugal, devido ao pequeno território português e a cultura do país.

Um estudo realizado por Felix (2017) cita que as taxas de sobrevivência de uma empresa em Portugal muda ano após ano. Uma empresa fundada em 2015 tem uma média de sobrevivência de oito anos, enquanto uma fundada em 2011 a média gira em torno de 2 anos, além disso, cerca de 50% das organizações analisadas encerram as atividades por volta de sete anos de ciclo de vida, estes resultados estão em linha com a elevada mortalidade de novas empresas documentada na literatura empírica de organização industrial.

O sucesso de uma internacionalização do vinho exige um conhecimento específico do mercado para onde será direcionado à exportação. De acordo com Leite (2012), cada vinícola deve se antecipar e entender de fato qual é o seu público alvo; esse é o fator determinante para o sucesso da exportação, o que conseqüentemente gera grande impacto nos apoios internacionais, tais como liberação de crédito.

Pereira (2015) expõe bem o mercado dos vinhos verdes em Portugal, afirmando que 21 mil viticultores e 600 empresas engarrafadoras registram vendas de 50,2 milhões de litros, sendo que em 2012 foram realizadas exportações para EUA, Alemanha, Reino Unido, França e Canadá.

O exposto acima pelos autores infere-se que a vinícola analisada tem que se atentar ao seu espaço de mercado para manter sua lucratividade, além de investir mais em pesquisas de mercadológicas para manter o seu posicionamento e não permitir que outras empresas do ramo crie uma rivalidade e obtenha espaço significativo de mercado.

Com relação ao poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores, ambos também estão diretamente interligados, tanto é que Pereira (2015) afirma que as pequenas e médias empresas são cruciais para economia mundial, e com isso geram empregos e são pontos-chaves para o desenvolvimento local. Além disso, são capazes de ser flexíveis e gerar estratégias empreendedoras buscando inovação e satisfação dos clientes.

No caso, a vinícola analisada não demonstrou dificuldade com a barganha dos fornecedores. A principal matéria-prima é a uva e parte da área agrícola explorada é própria, sendo que destacou ainda a vigência de dezenas de contratos com pequenos agricultores da região que para o fornecimento desta matéria-prima. Em relação à aquisição de outros insumos como garrafas, rótulos e embalagens em geral, a empresa opta por comprar do maior fornecedor nacional; mesmo com a distância, o custo-benefício é oportuno.

A baixa concentração de grandes clientes e a exportação de produtos para diversos países, além do bom posicionamento da linha Premium, reduz significativamente o poder de barganha dos clientes, visto que a empresa investe sistematicamente na captação de novos clientes e na qualificação, certificação e obtenção de prêmios para seus principais rótulos. Na entrevista, apesar de não informar detalhadamente todos os extratos de vendas regionalizados, por produto e preço de venda praticado com cada cliente, percebe-se que a base de clientes atuais se mantém fiel e que a ampliação ocorre de forma constante nos últimos anos.

ANAIS

É possível que novos concorrentes explorem o mercado de vinho verde, pois o *know-how* desse processo está disseminado na tradição familiar de centenas de famílias naquela região. No entanto, enfrentarão dificuldades técnicas para produção em grande escala do produto final, da obtenção de autorização dos órgãos reguladores que protegem a saúde dos consumidores e o meio ambiente, da negociação financeira equivalente ou vantajosa com os fornecedores de matéria-prima na região, considerando que a maior parte desses fornecedores já tem contrato estabelecido. Outra dificuldade que os novos concorrentes enfrentarão é a ausência de marca reconhecida no mercado. O consumo de vinho premium depende do posicionamento que a marca e o produto possuem, não basta ter qualidade.

Apesar de ser um produto único e indicado para acompanhar pratos típicos e para consumo no verão, o vinho verde pode ser substituído por outras bebidas alcoólicas de sabor leve. Neste momento, a tendência é de crescimento e consolidação do consumo de vinho verde, inclusive no cenário internacional. É importante destacar que a vinícola estudada amplia o portfólio de produtos com linhas espumantes e rose.

4.3 Discussão dos resultados

De acordo com a análise realizada na visita técnica e as observações feitas no local, foi possível avaliar os aspectos técnicos e de gestão da vinícola familiar, criando assim um diagnóstico organizacional estratégico da propriedade visitada com o intuito de entender melhor os processos e possibilitando qual a melhor forma de se planejar um crescimento e um posicionamento de mercado agregando valor à marca e fidelizando ainda mais seus clientes.

A aplicação da ferramenta de análise SWOT possibilitou um melhor entendimento do cenário atual da empresa, permitindo assim visualizar os gargalos do seu sistema de gestão e qual a melhor forma para criar-se uma estratégia, evitando assim possíveis *gaps*, que juntamente com as cinco forças de Porter, identificou-se os pontos de concorrências que impactam direta e indiretamente na lucratividade da empresa, de forma a permitir futuramente mais vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

A estratégia tem como base expor os planos da alta administração, a fim de buscar resultados de acordo com a missão e o objetivo da empresa. Para o desenvolvimento de uma boa estratégia, deve-se seguir 3 pontos: desenvolver a estratégia, implementar a estratégia e controlar a estratégia (WRIGHT et al., 2009).

Para que a análise seja realizada, faz-se necessário utilizar um diagnóstico organizacional no qual avalia os ambientes (internos e externos) e mensura os pontos fortes e fracos, buscando assim enxergar as ameaças e oportunidades. Para Schneider (2015), existem fases distintas; das que foram mencionadas, merecem atenção no processo de análise, entre elas são: organização, orientação, direcionamento, plano de ação e avaliação.

Portanto, entende-se que o planejamento estratégico é de extrema importância para uma organização. As ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do estudo de caso contribuíram para nortear os caminhos estratégicos da vinícola analisada, proporcionando um fortalecimento dos pontos fortes citados, qual a melhor maneira de aproveitar as oportunidades e como neutralizar os pontos fracos e ameaças da organização envolvida, a fim de prever futuros *gaps* no desenvolvimento do processo produtivo.

ANAIS

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vinícola analisada está localizada em Melgaço o ponto mais setentrional em Portugal, que é cercado por uma série de montanhas no qual favorecem o amadurecimento das uvas. Foi fundada em 1974 e foi passando os valores de geração para geração, em 1982 foi criada a primeira marca de vinho, no qual foi pioneira nessa linha de criação.

Atualmente a vinícola conta com 21 funcionários e seu principal objetivo é buscar inovação com responsabilidade e excelência, contribuindo assim para um crescimento contínuo e sólido perante o mercado competitivo, além de gerar um melhor desenvolvimento econômico local.

A pesquisa foi direcionada para um caráter descritivo com uma abordagem de forma qualitativa baseada em um estudo de caso, utilizando as seguintes ferramentas de gestão: análise SWOT e as cinco forças de Porter, com o intuito de direcionar o melhor caminho estratégico para a empresa analisada. A partir na análise SWOT alinhada juntamente com pensamento estratégico das cinco forças de Porter, contribuiu significativamente para a realização das análises e exposição dos pontos de melhoria da vinícola.

Identificou-se a matriz de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças segmentadas em diferentes áreas. Zilli et al. (2019) afirmam que as segmentações devem ser definidas pelas áreas de maior importância oriundas do recursos humanos, planejamento operacional, financeiro, dentre outras, para que a estratégia de ação seja formulada e apresentada para o gestor da organização, buscando uma validação e desenvolvendo o acompanhamento da implementação do processo de correção.

De acordo com o conteúdo exposto, conclui-se que a vinícola no atual momento está consolidada no mercado e busca atualização constante; com isso, seus investimentos em outras linhas de produção como a de fabricação de espumantes, vinhos rosé e linha premium, demonstra o bom planejamento e poder de ação buscando sempre o melhor para a empresa.

O que foi apresentado é um caso e portanto, as conclusões não podem ser generalizadas para todas as empresas do setor; entretanto, podem ajudar a conhecer com profundidade um pouco mais sobre as empresas familiares, além de ampliar o nível de conhecimento para estudos futuros, contribuindo assim para novos “cases” de empresas familiares no setor de vinhos em Portugal, para ter um mapeamento representativo das dificuldades e fragilidades das empresas familiares.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, J. **Entender de Vinho**: Guia prático para se tornar num verdadeiro especialista. Lisboa: A esfera dos livros, 2010.

ALTO MINHO. **Estratégia e plano global de ação “Alto Minho 2020”**. 2020. Disponível em: <<http://www.altominho2020.com>> Acesso em: 15 fev. 2020.



ANAIS

APEF. **Associação Portuguesa de Empresas Familiares**. 2019. Disponível em: <<https://empresasfamiliares.pt/>> Acesso em: 09 Mar 2020.

FELIX, S. **Criação e sobrevivência de empresas em Portugal**. Banco de Portugal. 2017.

GALLI, L. C. D. L. A. **Empresas familiares: aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais**. FUNEP, Jaboticabal, v. vi. 58.p 2015.

HOGG, T. et al. (coord). **Rumo estratégico para o setor dos vinhos do Porto e Douro**. IVDP. 2017

INSTITUTO DO VINHO E DA VINHA. **Evolução da Expedição/Exportação de Produtos Vínicos**. 2019. Disponível em: <<http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/177.html>>. Acesso em: 14 fev. 2020.

KALE, S.; ARDITI, D. Differentiation, Conformity, and Construction Firm Performance. **Journal of Management in Engineering**, 19 (2), pp. 52-59, 2003.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 29 fev. 2020.

LEITE, M. C. **Vinhos portugueses: fatores críticos de sucesso na internacionalização**. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro. 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MASCARENHAS, C. C. D.; MASCARENHAS, C. C.; IRINEU, F. R. **A utilização da análise SWOT como ferramenta de diagnóstico de uma propriedade rural familiar, um estudo de caso**. XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2011.

MENDES, F. A. D. C.; GARCIA, J. C.; SILVA, L. L.; GREGÓRIO, M. C.; ANDRADE, T. F. Estratégia empresarial: uma breve análise do estudo de caso da rede de cafeterias starburcks. **Revista Artigos.com**, v.12, 2019, p. 1-11.

MERLUGO, J. D. S. **A institucionalização da gestão da vinícola Tononi: entremeios entre memórias de família e adequação de competências para sucessão do negócio**. Canoas. 2019.



ANAIS

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Teoria geral da Administração: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2008; 427 p.

PAGOTTO, D. **Princípios de Sucessão Familiar para o Agronegócio.** E-book GeraçãoAgro desenvolvido pela Consultoria Tratto, 2016. 44 p.

PEREIRA, H.; TAVARES, F; PACHECO, L.; CARVALHO, C. Determinantes da estrutura de capital das pequenas e médias empresas do vinho verde. **Revista Universo Contábil Blumenau**, v.11, n.3, p.110-131, set., 2015.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Elsevier Rio de Janeiro, 2004.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, F. M. M. D. S. **Fatores críticos de sucesso na exportação de vinho português: o caso da Sogrape.** Creative University IADE. Portugal, 2016.

RODRIGUES, C.V. **A elaboração do planejamento estratégico á luz das cinco forças de Porter.** Criciúma. 2016.

RODRIGUES, J. N. et al., **50 Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

RUEDA, J.F.; RUEDA, M. A. Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. **Lúmina.** (20): 8-28, 2019.

SANTOS, J. F.; RIBEIRO, J. C. Estratégias empresariais de base territorial: o caso Symington e a produção de vinho do Porto. **Revista Desenvolvimento Regional em Debate.** Ano 2, n.1, jul. 2012.

SCHNEIDER, M. D.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J.; PIERI, R. **Diagnóstico Mercadológico: Um Estudo em uma Vinícola de Urussanga - Santa Catarina.** XV Mostra de iniciação científica UCS. Caxias do Sul 2015.

SILVA, A. P. D.; SILVA, N. S.; BARBOSA, V. A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo.** VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Seget, 2011.

WARD, J. **El Éxito en los Negocios de Familia.** Bogotá, Colombia: Norma. 2006.



ANAIS

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Case study research: Design and Methods**. 5th ed. Thousand Oaks: Sage. 2014.

ZILLI, J. C.; PIERI, R; VIEIRA, A. C. P; SCHNEIDER, M. D; MADEIRA, V. **O desenvolvimento dos vales da uva Goethe/SC**. Contribuições da extensão universitária. Criciúma, 2019, 173p.