

## RECURSOS ESTRATÉGICOS: UM ESTUDO NA CADEIA PRODUTIVA VITIVINÍCOLA DE VINHOS FINOS DO PARANÁ

 Adriana Comini da Silva Santana<sup>1</sup>  Cleiciele Albuquerque Augusto<sup>2</sup>

### Resumo

**Objetivo do estudo:** Compreender o potencial competitivo dos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros presentes entre os segmentos de produção e processamento na cadeia produtiva de vinhos finos do Paraná.

**Método:** Realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, com recorte transversal. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados três roteiros de entrevistas semiestruturadas para gestores de vinícolas, seus fornecedores e um dos representantes da VINOPAR.

**Originalidade:** Trata-se de um estudo que aplica a Visão Baseada em Recursos, junto ao modelo VRIO para identificar, descrever e entender as fontes de vantagens competitivas, por meio de recursos estratégicos, em uma cadeia que ainda não foi explorada nesse aspecto.

**Principais resultados:** Os achados mostram que as vinícolas têm diversos recursos estratégicos, entre eles, os recursos humanos (mão de obra, bom relacionamento, experiência dos gestores e funcionários), físicos (tecnologia, estrutura, localização, acesso a matéria prima), organizacionais (cultura e reputação) e financeiros (capacidade de investimento, financiamento, capital de giro, fluxo de caixa e lucro). Com o modelo VRIO, avaliou-se a organização desses recursos, em termos de estrutura organizacional, sistemas de controle e de remuneração adotados nas vinícolas investigadas.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Teoricamente, o estudo contribui ao identificar o potencial competitivo dos tipos de recursos, destacando quais são estratégicos.

**Contribuições sociais/de gestão:** Considerando os desafios que a cadeia produtiva de vinhos finos paranaense enfrenta para estabelecer sua competitividade e crescimento no cenário nacional, o estudo dos recursos pode auxiliar na consolidação dessa cadeia.

**Palavras-Chave:** recursos estratégicos, visão baseada em recursos, cadeia de vinhos finos

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Santana, A. C. S., & Augusto, C. A. (2024, Jan./Apr.). Strategic resources: a study in the wine production chain of fine in Paraná. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(1), 1-34, e24941. <https://doi.org/10.5585/2024.24941>

(ABNT – NBR 6023/2018)

SANTANA, A. C. S., & AUGUSTO, C. A. Strategic resources: a study in the wine production chain of fine in Paraná. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 1, p. 1-34, e24941, Jan./Apr. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.24941>

Agradecimento: CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

<sup>1</sup> Mestre em Administração. Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá, Paraná – Brasil. [adrianacomini23@gmail.com](mailto:adrianacomini23@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração. Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá, Paraná – Brasil. [caugusto2@uem.br](mailto:caugusto2@uem.br)

## STRATEGIC RESOURCES: A STUDY IN THE WINE PRODUCTION CHAIN OF FINE IN PARANÁ

### ABSTRACT

**Objective of the study:** To comprehend how the competitive potential of human, physical, organizational and financial resources within the production and processing segments in the chain of fine wines in Paraná occurs.

**Methodology:** A descriptive, cross-sectional research was carried out using qualitative methods. Three semi-structured interview scripts were used as data collection instruments for winery managers, their suppliers and one of the VINOPAR representatives.

**Originality:** The focus of this study is to apply the Resource-Based View, and the VRIO model, to identify, describe and understand the sources of competitive advantages, through strategic resources, in a relatively unexplored field.

**Main results:** Wineries have several strategic resources, including human resources (labor, good relationship, experience of managers and employees), physical (technology, structure, location, access to raw materials), organizational (culture and reputation) and financial (investment capacity, financing, working capital, cash flow and profit). The VRIO model was used to assess the organization of resources in the investigated wineries, including their organizational structure, control mechanisms and remuneration systems.

**Theoretical/methodological contributions:** The study's theoretical impact stems from its ability to identify the competitive potential of certain resource types and emphasize their strategic value.

**Social/management contributions:** The fine wine industry in Paraná is struggling to establish itself and achieve growth in the national market. By examining available resources, this chain can work towards establishing a stronger presence.

**Keywords:** strategic resources, resource based view, fine wine chain

## RECURSOS ESTRATÉGICOS: UN ESTUDIO EN LA CADENA VITIVINÍCOLA DE LOS VINOS FINOS EN PARANÁ

### Resumen

**Objetivo del estudio:** Comprender el potencial competitivo de los recursos humanos, físicos, organizacionales y financieros presentes entre los segmentos de producción y procesamiento en la cadena de vinos finos en Paraná.

**Método:** Se realizó un estudio cualitativo, descriptivo, transversal. Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos tres guiones de entrevistas semiestructuradas a los gerentes de las bodegas, sus proveedores y uno de los representantes de VINOPAR.

**Originalidad:** Este es un estudio que aplica la Vista Basada en Recursos, junto con el modelo VRIO, para identificar, describir y comprender las fuentes de ventajas competitivas, a través de recursos estratégicos, en una cadena que aún no ha sido explorada en este sentido.

**Principales resultados:** Cabe destacar que las bodegas cuentan con varios recursos estratégicos, entre ellos los recursos humanos (mano de obra, buen trato, experiencia de los gerentes y empleados), físicos (tecnología, estructura, ubicación, acceso a materias primas), organizacionales (cultura y reputación) y financieros (capacidad de inversión, financiación, circulante, flujo de caja y beneficio). Con el modelo VRIO se evaluó la organización de estos recursos, en cuanto a estructura organizacional, sistemas de control y remuneración adoptados en las bodegas investigadas.

**Aportes teóricos/metodológicos:** Teóricamente, el estudio contribuye identificando el potencial competitivo de los tipos de recursos, destacando cuáles son estratégicos.

**Aportes sociales/de Gestión:** Considerando los desafíos que enfrenta la cadena de vinos finos de Paraná para consolidar su competitividad y crecimiento en el escenario nacional, el estudio de los recursos puede auxiliar en la consolidación de esa cadena.

**Palabras claves:** recursos estratégicos, vista bajo recurso, cadena de vinos finos

## Introdução

O vinho trata-se de uma bebida apreciada mundialmente, com prática milenar, fabricada a partir do processo de fermentação da uva (Bortoletto *et al.*, 2021). No Brasil, a apreciação desta bebida não é diferente, enquadrando o país no cenário mundial como produtor em desenvolvimento no mercado de uvas e de vinhos. No que concerne à produção de vinhos nacionais, destaca-se a fabricação de vinhos de mesa e, em menor escala, dos vinhos finos (Mello & Machado, 2022). Contudo, nos últimos anos, os vinhos finos brasileiros estão se consolidando e ganhando mais espaço no país (Mello & Machado, 2022). Um exemplo disso são os investimentos que diversas regiões do país, juntamente com vinícolas, produtores de uvas e governos estaduais, estão implementando para o crescimento da vitivinicultura no Brasil.

Uma dessas regiões é o estado do Paraná, que representa 1% de toda a produção nacional de vinhos (SEAB, 2021). Apesar de possuir uma produção singela e em desenvolvimento, o Paraná traz importância para a produção nacional por representar um *terroir* novo, com peculiaridades próprias, como o clima e o solo, que refletem no sabor, cor e aroma do vinho fino final. Isso fica evidente pela premiação de vinhos paranaenses nos últimos anos em provas nacionais e a produção paranaense mostra a necessidade de expansão e fortalecimento da cultura da uva e do vinho em outras regiões do Brasil (SEAB, 2021). Aliado a isso, justificando essa necessidade e interesse, ao perceber o potencial do setor, o governo do Paraná propôs o projeto REVITIS (Projeto de Revitalização da Viticultura Paranaense), como forma de apoiar o crescimento do cultivo da uva e seus derivados no estado.

Considerando o contexto nacional e estadual, pode-se observar diversos desafios para desenvolver e comercializar os vinhos finos paranaenses, envolvendo aspectos de tributação, de acirrada concorrência no mercado, com vinhos nacionais e internacionais (Cella, *et al.*, 2021; Mello & Machado, 2022), e, também, aspectos climáticos (Hoeckel *et al.*, 2017). Diante disso, surge a necessidade de estudar formas de desenvolver competitividade e melhorar o desempenho da cadeia produtiva vitivinícola. Portanto, a análise dos recursos presentes nas vinícolas, e dos recursos transacionados entre os agentes, pode trazer contribuições substanciais para analisar o potencial competitivo dessas vinícolas, frente ao mercado de atuação do vinho fino.

Nesse sentido, considerando a importância que os recursos têm para uma empresa, a Visão Baseada em Recursos (VBR) pode ser utilizada como referencial para discutir recursos e capacidades como forma de alcançar competitividade em determinado setor (Barney, 1991; Barney, *et al.*, 2021; D'ória, *et al.*, 2021). Segundo essa abordagem teórica, os recursos podem

ser classificados em quatro categorias: humanos, físicos, organizacionais e financeiros (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2017). O potencial competitivo desses tipos de recursos corresponde ao seu valor, raridade, dificuldade de imitação e organização, desenhando o que ficou conhecido como modelo VRIO. A partir do momento que a firma conhece seu potencial estratégico, é possível explorar esse potencial para obter maior competitividade (Barney, *et al.*, 2021; D'oria, *et al.*, 2021).

Destaca-se que o olhar cuidadoso para cada um desses tipos de recursos pode permitir às vinícolas conhecerem, de forma mais aprofundada, a sua própria constituição, bem como compreender quais desses recursos podem ser fontes de vantagem competitiva. Além disso, o estudo aqui proposto retrata a aplicação da VBR, junto ao modelo VRIO para identificar, descrever e compreender as fontes de vantagens competitivas, por meio de recursos estratégicos, em uma cadeia que ainda não foi explorada a fundo neste aspecto.

Os estudos que abordaram a cadeia produtiva do vinho buscaram elencar os recursos de maneira geral, não explorando cada tipo de recurso de forma sistemática, com a aplicação do VRIO. Nesse sentido, observa-se o estudo de Watanabe *et al.* (2016), que analisa os recursos das vinícolas, contudo, o foco maior é entender o porquê as vinícolas estão integradas verticalmente, a partir da VBR. Castro & Giraldi (2018) também analisam o setor vitivinícola e até aplicam o VRIO para entender a vantagem competitiva no uso de marcas compartilhadas, como, por exemplo, uma Indicação Geográfica para vinícolas de uma mesma região. Stranieri, S. *et al.* (2022), por sua vez, usam a VBR, mas aplicam a teoria para entender certificações como fontes de vantagem competitiva. Crik & Crik (2021) aplicam a VBR para analisar a cooperação entre vinícolas e levantam também a importância do capital social na relação de *clusters*. Assim, observou-se que esses artigos estudam e analisam os recursos da firma e fontes de vantagens competitivas, mas o fazem de forma geral e não específica por tipo de recurso, ou, então, usando o modelo VRIO. Portanto, este artigo busca realizar essa análise em conjunto dos tipos de recursos e o modelo VRIO conjuntamente.

Portanto, observa-se que, por um lado, a cadeia produtiva vitivinícola paranaense está em desenvolvimento, com diversos desafios frente às possibilidades de crescimento apresentadas no setor. Apesar disso, tanto as vinícolas, como os produtores rurais de uva e as associações, trouxeram mais investimentos para a cadeia produtiva de vinhos. O intuito é fomentar mais a produtividade e a qualidade dos produtos paranaenses. Por outro lado, diante desse cenário, torna-se necessário o reconhecimento, ou então o desenvolvimento de recursos de potencial estratégico, por parte das vinícolas, para permitir a criação de estratégias competitivas eficientes. Assim, o reconhecimento e a análise dos tipos de recursos, classificados

como humanos, físicos, organizacionais e financeiros, pode auxiliar no processo de alcance da vantagem competitiva. Diante do exposto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: qual o potencial competitivo dos tipos de recursos e capacidades, caracterizados como humanos, físicos, organizacionais e financeiros, presentes na cadeia produtiva de vinhos finos do Paraná?

A partir da questão de pesquisa, o objetivo da investigação torna-se compreender o potencial competitivo dos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros presentes entre os segmentos de produção e processamento na cadeia produtiva de vinhos finos do Paraná. Teoricamente, este estudo justifica-se em realizar uma análise teórica sobre a identificação e o potencial estratégico dos tipos de recursos da firma, apoiado mais precisamente, no modelo VRIO como ferramenta para avaliar o potencial estratégico dos recursos encontrados em campo. Em termos práticos, busca-se oferecer às vinícolas, gestores, produtores rurais e instituições, a importância que a análise dos tipos de recursos apresenta no desenvolvimento de estratégias para a competitividade.

Para atingir esse objetivo, o estudo está dividido em cinco seções. A primeira seção trata desta introdução onde são apresentados o tema, a questão de pesquisa e o objetivo. Na segunda seção é apresentado o arcabouço teórico da VBR. Em seguida, é descrito os procedimentos metodológicos elaborados para traçar esta pesquisa. Na sequência, é apresentada a análise dos dados de todos os recursos encontrados em campo. Na última seção são apresentadas as considerações finais sobre o estudo, seguidos das referências utilizadas.

## **Fundamentação Teórica**

Essa seção destina-se a apresentar a teoria da VBR e seus pressupostos, bem como apresentar o modelo VRIO.

### *Visão Baseada em Recursos*

A Visão Baseada em Recursos (VBR) trata-se de uma teoria da gestão estratégica que foca em como o valor econômico é criado e alocado, considerando o papel que os recursos e as empresas desempenham nesse processo (Augusto, *et al.*, 2017; Barney, *et al.*, 2021; Greve, 2020; Kosaka *et al.*, 2019; Ross *et al.*, 2024). Um dos principais trabalhos em que a VBR se espelha é o *The theory of growth of the firm*, elaborado por Penrose, em 1959. Nele, a autora compreende a firma como um conjunto amplo de recursos interligados e organizados dentro de uma estrutura administrativa (Foss, 2005; Penrose, 1959).

Além de Penrose, Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993) são essenciais para entender e conceituar a VBR. Nesse sentido, os recursos e capacidades, para a VBR, podem ser

entendidos como sinônimos intercambiáveis, definidos como os ativos tangíveis e intangíveis utilizados pela empresa para conceber e implementar estratégias (Barney, *et al.*, 2021; Almeida *et al.*, 2018). Dentro desse conjunto, os recursos envolvem os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla, enquanto as capacidades são intangíveis e se referem a um subconjunto dos recursos (Barney & Hesterly, 2017; Haseeb, *et al.*, 2019). Considerando o papel essencial que os recursos podem obter para o alcance de vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2017) propõem a classificação de quatro tipos de recursos, descritos na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Recursos da firma*

<b>Tipos de recursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Capacitação, treinamento, experiência, relacionamentos, visão individual dos gerentes e corpo de funcionários.
<b>Recursos Físicos</b>	Tecnologia, estrutura física, maquinário, equipamentos, localização geográfica, planta da fábrica e acesso a matéria-prima.
<b>Recursos Financeiros</b>	Capital monetário, seja ele dos empreendedores, acionistas, credores ou bancos, investimentos e lucros.
<b>Recursos Organizacionais</b>	Estrutura formal, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, estrutura de relatórios, relações informais entre grupos, cultura e reputação.

Fonte: Elaborado a partir de Barney (1991) e Barney e Hesterly (2017).

Diante da descrição trazida pelo Quadro 1, a VBR aponta que a posse de recursos e capacidades, de potencial estratégico, é a chave para alcançar competitividade e geração de valor para uma organização (Augusto, *et al.*, 2017; Fortes & Souza, 2020; Greve, 2020; Haseeb *et al.*, 2019; Wright, *et al.*, 1994). Contudo, para um recurso ser considerado estratégico ele deve atender aos pressupostos de heterogeneidade e mobilidade.

O pressuposto de heterogeneidade se refere ao fato de as empresas serem heterogêneas por possuírem recursos e capacidades distintos de outras firmas do setor (Barney, 1991; Fortes & Souza, 2020; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Saes, 2009). Esses recursos e capacidades diferenciados, para a VBR, podem ser considerados os responsáveis por explicar as diferenças de desempenho entre as firmas (D'oria, *et al.*, 2021). A mobilidade de recursos da firma diz respeito ao grau em que os recursos podem se mover de uma empresa a outra (Barney, 1991;

Peteraf, 1993; Saes, 2009). Nesse caso, quanto menos móvel o recurso for, mais heterogêneo ele será e, conseqüentemente, menos passível de captação por outros concorrentes no mercado.

Perante o apresentado, segundo Foss e Foss (2004), Barney (1991) e Peteraf (1993) são os responsáveis por conceituar o campo “puro” da VBR, formulando pressupostos essenciais para fundamentar essa teoria. Para Barney (1991), a análise da VBR está centrada nos atributos que o recurso precisa ter para ser considerado estratégico. Enquanto Peteraf (1993) formula as condições necessárias que os recursos necessitam atender para serem considerados estratégicos.

### *Modelo proposto por Barney*

O modelo proposto por Barney (1991) parte do conceito de que, para gerar vantagem competitiva sustentável, os recursos e capacidades da firma precisam ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991; Greve, 2020; Ployhart, 2021). Essas características são mostradas na Tabela 2.

**Tabela 2**

*Características necessárias para um recurso ser estratégico*

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
<b>Valioso</b>	Recurso capaz de criar ou implementar estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia da firma afetando seus lucros, além de contribuir para explorar oportunidades ou neutralizar ameaças provenientes do ambiente externo.
<b>Raro</b>	Recurso escasso e incomum, sem fácil acesso aos outros concorrentes no mercado.
<b>Difícil de imitar</b>	Recurso incapaz de ser copiado pelos concorrentes, por causa do alto custo para obter ou desenvolver os mesmos recursos em comparação às outras empresas que já os tem. Essa incapacidade de imitação provém de condições históricas únicas, <i>path dependence</i> , ambigüidade causal, complexidade social e patentes.
<b>Insubstituível</b>	Refere-se a não existência de recursos estrategicamente equivalentes (substitutos) no mercado.

Fonte: Elaborado com base em Barney (1991), Barney e Hesterly (2017), Fortes e Souza (2020) e Greve (2020)

Considerando a existência de críticas à VBR sobre a sua capacidade de aplicação (Foss & Foss, 2004; Foss, 2005), Barney e Hesterly (2017) desenvolveram um modelo, com foco na identificação, análise e organização dos recursos da firma: o modelo VRIO. Esse modelo propõe que quatro questões devem ser consideradas para identificar recursos com potencial competitivo: valor, raridade, inimitabilidade e a correta organização desses recursos (Barney & Hesterly, 2017). Os elementos do VRIO, assim como sua definição, são os mesmos

pertencentes ao modelo inicial de Barney (1991), a novidade do modelo é a proposta de organização.

A organização do modelo VRIO, segundo Barney e Hesterly (2017), considera três elementos: estrutura organizacional, sistema de controle e remuneração. A estrutura organizacional refere-se ao organograma e ao reporte de autoridade dentro da hierarquia organizacional. Os sistemas de controle referem-se aos mecanismos formais e informais que garantem a ação de gerentes e funcionários em conformidade às estratégias da empresa. Podem ser de caráter formal, como orçamentos e relatórios, ou informal, como cultura. A remuneração refere-se às formas de pagamento e a política de incentivos e benefícios salariais. A finalidade do modelo VRIO é desenvolver uma ferramenta prática, capaz de identificar e analisar um recurso ou capacidade que apresentem características diferenciais frente aos demais recursos da firma (Ross *et al.*, 2024). Com isso, o objetivo é organizar esses recursos, com foco na implementação de estratégias que se tornem ao mesmo tempo eficientes e competitivas.

#### *Modelo proposto por Peteraf*

Peteraf (1993), da mesma forma que Barney (1991), promove um modelo para pensar a vantagem competitiva sustentável, a partir da análise dos recursos. Assim, em seu trabalho, Peteraf (1993) ressalta os quatro pilares necessários para alcançar vantagem competitiva sustentável, que são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3**

*4 pilares da vantagem competitiva*

Pilares	Descrição
<b>Heterogeneidade</b>	Isso significa que existem no mesmo mercado empresas com diferentes capacidades e recursos competindo entre si, e essas empresas podem atingir o ponto de equilíbrio ou gerar rendas se tiverem recursos e capacidades superiores.
<b>Mobilidade imperfeita</b>	São os recursos considerados especializados para as necessidades específicas da firma. A imperfeita mobilidade garante que as rendas produzidas pelos recursos estejam limitadas à firma, ou seja, não passível de transferência a outras empresas no setor.
<b>Barreiras <i>ex post</i> à competição</b>	A imposição de barreiras <i>ex post</i> evita que as rendas sejam disputadas e sustenta as rendas já geradas. Os fatores que se destacam são a dificuldade de imitação e replicação dos recursos, o que pode ocorrer por direitos de propriedade, assimetrias de informação, ativos socialmente complexos, ambiguidades causais, <i>path dependencies</i> e custos.
<b>Barreiras <i>ex ante</i> à competição</b>	Essas barreiras buscam evitar que os custos envolvidos na criação de estratégias de valor compensem as rendas. Isso faz com que o mercado de recursos se aproprie de toda renda gerada. Exemplo: estabelecimento de assimetrias de informação, para limitar a concorrência e criar incertezas no mercado.

Fonte: Elaborado com base em Peteraf (1993), Fortes e Souza (2020) e D'oria, *et al.* (2021)

De forma geral, a contribuição de Peteraf (1993) é propor um modelo capaz de obter vantagem competitiva sustentável, mesmo em um mercado em competição perfeita, por meio de recursos heterogêneos e imóveis. Portanto, o trabalho de Peteraf fornece uma estrutura formal dos pilares da vantagem competitiva dentro da lógica desenvolvida na VBR (D'oria *et al.*, 2021).

*Visão Baseada em Recursos na cadeia produtiva de vinhos*

Para entender melhor a aplicação da teoria da VBR para analisar recursos na cadeia de vinhos, foi abordado alguns artigos que retratam essa temática aplicada em contextos vitivinícolas, precisamente voltados a cadeia produtiva da uva e do vinho (Almeida *et al.*, 2018; Castro & Giraldi, 2018; Crik & Crik, 2018; Stranieri *et al.*, 2022; Watanabe *et al.*, 2016).

Esses estudos, além de tratar de recursos de capacidade estratégica, como vistos na VBR, também trazem essa aplicação em cadeias produtivas, mais precisamente em cadeias vitivinícolas, que é o tema deste estudo. Isso é relevante, pois demonstram não só a importância dos recursos estratégicos em campo, em termos de vantagens competitivas, mas também no contexto de cadeias produtivas.

Dessa forma, o estudo de Almeida *et al.* (2016) busca retratar uma revisão de literatura, usando a VBR aplicada no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha, de forma a implementar vantagens competitivas. A análise e o resultado desse estudo ilustram que o *terroir* é a principal vantagem competitiva das vinícolas da Serra Gaúcha. Esse cluster vitivinícola se destaca no país e possui potencial de crescimento, contudo o estudo afirma que falta uma instituição responsável e uma melhor análise dos recursos existentes para expandir o setor. Isso demonstra que conhecer os recursos e sua aplicação nessa cadeia produtiva é essencial para o seu desenvolvimento, além do aspecto de fortalecimento do setor por meio das instituições.

Castro e Giraldi (2018) trabalham com a VBR, mais especificamente com o modelo VRIO, adaptado, neste estudo, como VRIA (valor, raridade, dificuldade de imitação e associação). Isso porque, na organização do “O”, o artigo buscou estudar a associação das vinícolas da região, a partir do uso de marcas compartilhadas, e levantou a questão do uso de Indicação Geográfica em vinícolas no sul do Brasil. Portanto, os resultados apontam que o uso de marcas compartilhadas no setor vitivinícola brasileiro pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável, ainda mais com o uso de Indicação Geográfica que estabelece uma vantagem custosa e, até mesmo, difícil de imitar, por causa do *terroir*.

Crik e Crik (2021), por sua vez, utiliza da VBR para entender as atividades de coopetição (interação entre competição e cooperação) entre empresas familiares de vinhos. A análise da VBR ilustra, principalmente, a importância e o uso do capital social na construção de relacionamentos com parceiros confiáveis em *clusters* e, também, para compartilhar recursos entre eles. Stranieri *et al.* (2022) usam duas teorias, a VBR e a ECT, para analisar as motivações estratégicas ao se adotar uma certificação. Para isso, analisam uma certificação ambiental (VIVA) e as relações que podem trazer para a cadeia de suprimento vitivinícola italiana. Os resultados mostram que a certificação ambiental tratada no texto (VIVA) é vista como um recurso a ser explorado para obter vantagem competitiva, que interage com outras capacidades e recursos das vinícolas da cadeia estudada.

Watanabe *et al.* (2016) realizam um estudo de caso em vinícolas brasileiras a partir das teorias da Economia dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e Direitos de propriedade. Assim, com esse estudo buscaram entender os motivos da integração vertical das vinícolas estudadas em face dos recursos estratégicos que mantém, dos custos de transação e, também, dos direitos de propriedade.

Os estudos encontrados tratam de empresas vitivinícolas de diversos ângulos. O principal tema em comum é a análise dos recursos e das fontes de vantagem competitiva que são temas centrais nos estudos de estratégia. Assim, a busca por esses artigos tem o objetivo de

entender e apresentar a relevância do estudo dos recursos e capacidades em empresas vitivinícolas.

### **Procedimentos Metodológicos**

O estudo abordado trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e com recorte transversal, realizada entre 2022 e 2023. A coleta de dados ocorreu em duas etapas e dispõe de fontes primárias e secundárias. Como fontes secundárias foram utilizados: a) documentos sobre o setor vitivinícola: EMBRAPA, MAPA, ABE; b) artigos sobre a cadeia do vinho; c) notícias do governo do Estado e; d) documentos sobre o Projeto REVITIS e da VINOPAR (Associação de Vitivinicultores do Estado do Paraná). Como fontes primárias foram usados três roteiros de entrevistas semiestruturadas com: a) vinícolas processadoras de vinhos finos; b) fornecedores de uvas finas e/ou vinho fino; c) representante da VINOPAR. Inicialmente realizou-se a pesquisa a partir de dados de fontes secundárias para possibilitar um conhecimento prévio do setor e, em um segundo momento, houve a coleta dos dados com fontes primárias, em campo.

A presente pesquisa centra-se no entendimento dos recursos estratégicos da cadeia produtiva de vinhos finos, com um olhar voltado à díade fornecedor-produtor. Para compor a amostra da pesquisa foram utilizadas vinícolas localizadas no Paraná, escolhidas por ter pelo menos uma das etapas da cadeia produtiva do vinho fino, podendo ser a plantação das uvas finas e/ou vinificação das uvas e/ou envase e distribuição final do vinho. Além disso, buscou-se vinícolas de vinho fino associadas à VINOPAR, importante por ser considerada uma das principais associações de vitivinicultores do estado. Os participantes da pesquisa são representados pela Tabela 5.

**Tabela 5**

*Participantes da pesquisa*

Vinícolas – Elo produtor					
Identificação	Tempo de atividade (anos)	Porte	Funcionários	Entrevistado	Cargo
Vinícola A	40	Pequeno a médio	4	A	Enólogo e diretor
Vinícola B	14	Pequeno	12	B	Sócia proprietária
Vinícola C	9	Pequeno	3	C	Responsável técnica
Vinícola D	17	Pequeno	5	D	Diretora Operacional
Vinícola E	123	Médio	7	E	Sommelier
Vinícola F	8	Pequeno	19	F	Proprietário fundador
Vinícola G	9	Pequeno	13	G	Proprietário e diretor
Vinícola H	30	Médio	15	H	Proprietário e administrador
Vinícola I	4	Pequeno	2	I	Proprietário

Fonte: Elaborado pelos autores

A escolha dos fornecedores, por sua vez, foi realizada mediante indicação das próprias vinícolas participantes do estudo, visando atingir os fornecedores que vendem suas mercadorias diretamente para as vinícolas em análise. Assim, o elo fornecedor refere-se aos produtores de uvas finas e/ou de vinhos semiprontos e o elo produtor refere-se as vinícolas de vinhos finos. Os fornecedores entrevistados estão descritos na Tabela 6.

**Tabela 6**

*Participantes da pesquisa*

Fornecedores – Elo fornecedor				
Identificação	Tempo de atividade (anos)	Tamanho em hectares (ha)	Funcionários	Vinícola para qual fornece
Produtor rural 1	12	300 ha com 10 ha de uvas finas	3	Vinícola D e E
Produtor rural 2	23	74 ha com 14 ha de uvas finas	3	Vinícola B
Produtor rural 3	30	7 ha de uvas finas	6	Vinícola H

Fonte: Elaborado pelos autores.

Buscando uma coleta de dados mais efetiva e com maior triangulação de dados, além das entrevistas com vinícolas e alguns de seus fornecedores, também foi entrevistado o representante da VINOPAR. A escolha desse entrevistado se deu pela sua ocupação estratégica para o setor de vinhos finos, representando a associação de vitivinicultores do Paraná. Além disso, o representante da VINOPAR foi importante por abrir espaço no setor, obtendo o papel de agente chave para efetuar a pesquisa.

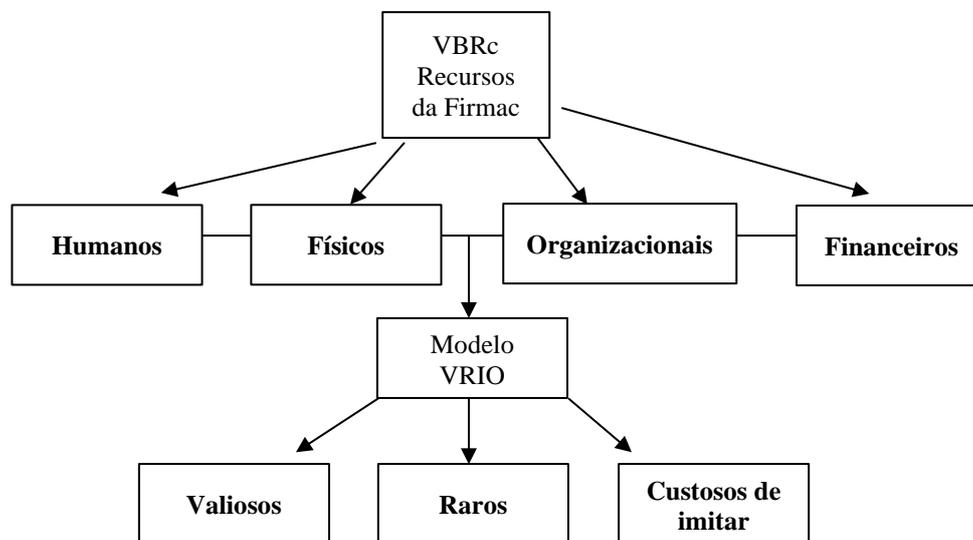
O roteiro de entrevistas se estruturou a partir de categorias de análise advindas da Visão Baseada em Recursos. No caso, as categorias foram identificadas a partir dos tipos de recursos da firma: humanos, físicos, financeiros e organizacionais. Ademais, as características estratégicas do recurso também geraram categorias, considerando o modelo VRIO: recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados. A partir disso, foram feitos grupos de questões para cada um dos tipos de recursos da firma, com perguntas referentes à sua característica de valioso, raro e custoso de imitar. Ao final do roteiro, foram elaboradas perguntas pertinentes ao “O” do VRIO, relacionadas à estrutura organizacional, sistemas de controle e remuneração das vinícolas.

No total, foram realizadas e gravadas treze entrevistas, totalizando 15 horas e 38 minutos, que posteriormente foram transcritas de forma integral em arquivos do *Microsoft Word*. Cabe ressaltar que a gravação das entrevistas foi feita mediante permissão dos entrevistados, garantindo a eles a confidencialidade das informações fornecidas. A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, de Bardin (2007).

Essa técnica consiste em três etapas: pré análise, exploração do material e interpretação e inferências. Na pré análise, foram definidos o tema de estudo, o problema de pesquisa, a teoria norteadora, a amostra de entrevistados e as entrevistas. Na segunda etapa, todo o material coletado, passou por um estudo minucioso, com base nas categorias de análise escolhidas. As categorias de análise foram estabelecidas previamente, ou seja, antes de ir a campo, a partir da literatura encontrada e lida. Após, com as categorias de análise escolhidas, foi construído o questionário pensando no objetivo que a pesquisa queria responder. As categorias foram: a) recursos humanos; b) recursos físicos; c) recursos organizacionais; d) recursos financeiros; e) valiosos; f) raros; g) difíceis de imitar. A fase final da análise se preocupou em realizar interpretações a partir dos dados obtidos em campo e com sua confrontação a partir do referencial teórico (Figura 1).

**Figura 1**

*Categorias de análise*



Fonte: Elaborado pelas autoras.

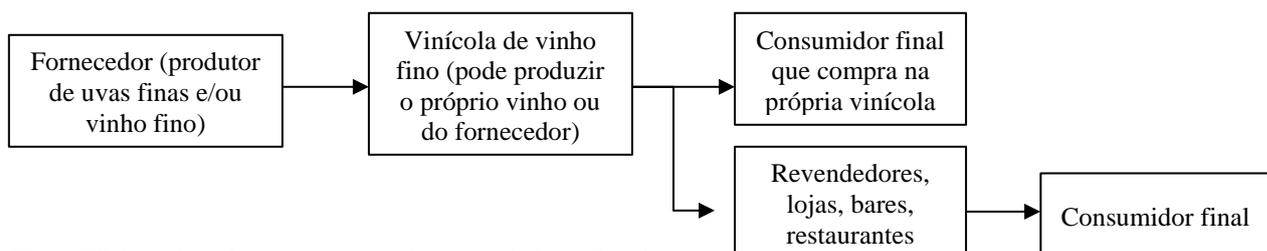
Também foi usado o software Atlas.ti para auxiliar a organizar as entrevistas transcritas, codificar informações, realizar o recorte e a categorização das informações, segundo as categorias de análise previamente escolhidas, a partir do referencial teórico. Por fim, na terceira e última etapa, com a transcrição, codificação e categorização do material, foram levantadas inferências e interpretações, buscando trazer sentido e significado ao material coletado e responder o objetivo inicial proposto.

### **Análise dos resultados**

Para entender como os recursos estão presentes na cadeia vitivinícola do Paraná é essencial compreender como a cadeia está composta, considerando os seus elos. Neste estudo, os elos de análise foram o da díade produtor (fornecedor) e processador (vinícola que processa o vinho fino). O desenho da cadeia é retratado na Figura 2.

**Figura 2**

*Elos da cadeia vitivinícola do Paraná*



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em dados coletados

Portanto, as vinícolas do Paraná têm como elos o produtor de uvas finas, que pode ser a própria vinícola, ou então produtores rurais parceiros das vinícolas. Possui, também, o elo processador, caracterizado pela vinícola de vinho fino, que é onde se processa a uva, ou então, como visto em algumas vinícolas, se realiza o processamento final e envase para comercialização. Após processado, o vinho pode ter dois destinos. O primeiro é direto para o consumidor final que visita a vinícola, em busca de experiências em enoturismo e, o segundo são revendedores, centros de distribuição, lojas, bares, restaurantes e hotéis que podem fazer a intermediação para o vinho chegar até o consumidor final.

Na representação da cadeia desenhada em estudo, além dos elos descritos, no Paraná, existe a VINOPAR que é a associação dos vitivinicultores paranaenses. Em termos institucionais, ela se preocupa em apoiar e representar os interesses das vinícolas paranaenses. Sua importância para entender a cadeia e este estudo é crucial, uma vez que o representante da VINOPAR consegue ter um olhar de todo o processo. Por isso, em entrevista ele foi considerado peça chave para entender o setor e, também, para abrir as portas do campo de estudo, fornecendo sua visão própria de como o setor vitivinícola paranaense está se desenvolvendo.

A partir dessa introdução sobre a importância dos elos da cadeia estudada, foi feito um levantamento em cada vinícola, a partir de cada tipo de recurso existente. Assim, este tópico destina-se a identificar os recursos estratégicos nas vinícolas de vinhos finos do Paraná, com foco na análise de cada tipo de recurso – humano, físico, organizacional e financeiro. Com a classificação desses recursos nas vinícolas, também é identificado o seu potencial estratégico com o auxílio do modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2017; Ross *et al.*, 2024). Foram considerados como estratégicos os recursos que detém, no mínimo, características de raros, ou seja, vantagem competitiva temporária. Naturalmente, como todo recurso difícil de imitar é raro (BARNEY; HESTERLY, 2017), dentro desse conjunto de recursos sinalizados, também foram analisados os recursos passíveis de vantagem competitiva sustentável.

### *Recursos Humanos*

Como recurso humano entende-se todo conhecimento e técnicas desenvolvidas na parte de produção de uvas e de elaboração do vinho fino. Considerando os recursos destacados pelos entrevistados, a Tabela 7 apresenta todos os recursos humanos envolvidos no processo de vinificação. Nesse quadro também são apresentadas as considerações que os entrevistados fazem sobre o potencial competitivo de cada recurso.

**Tabela 7**

*Tipos de recursos humanos e o seu potencial competitivo encontrado em cada entrevistado*

Recursos humanos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Mão de obra qualificada na produção de uvas (envolve agrônomo dentro da vinícola)	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I F1/ F2/ F3	A/ C/ D / G/ I	-
Mão de obra qualificada na produção de vinhos finos (envolve enólogos dentro da vinícola)	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I F1/ F2/ F3	A/ C/ E	-
Experiência e habilidades dos gerentes	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I F1/ F2/ F3	G/ F2/ F3	G/ F2
Experiência e habilidades dos funcionários	A/ B/ D/ E/ F/ G/ H/ I F2/ F3	B/ H /F2	-
Bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas	A/ B/ D/ E/ F/ G/ I F2/ F3	D/ E/ F	D
Laboratórios e enólogos (fora da vinícola)	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H	-	-
Agrônomos (fora da vinícola)	G	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Alguns recursos humanos apresentados pelos entrevistados merecem destaque por possuírem potencial estratégico. São eles: mão de obra qualificada na produção de uvas; mão de obra na produção de vinhos; experiência e habilidade dos gerentes; experiência e habilidades dos funcionários e bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas.

A mão de obra qualificada na produção de uvas trata-se de um recurso estratégico, principalmente para as vinícolas que possuem o processo interno de plantio e vinificação. Isso ocorre pela dificuldade de encontrar pessoas qualificadas para trabalhar com uvas finas no estado do Paraná. Sobre isso a Entrevistada D relata: “[...] então, pensando em mão-de-obra qualificada, na produção de uvas, é valioso, é raro e difícil de imitar, porque é difícil de formar essas pessoas e encontrá-las e captá-las a custo plausível [...]”. Isso vai ao encontro da literatura pois segundo Haseeb *et al.* (2019) a qualificação dos recursos humanos são ferramentas essenciais para ter resultados de qualidade nos processos. Aliado a isso, os entrevistados que

citaram esse recurso como estratégico, também possuem dentro da sua propriedade engenheiros agrônomos, como ocorre no caso das vinícolas A, C e D.

A mão de obra qualificada para a elaboração de vinhos finos é considerada estratégica, para as vinícolas que possuem enólogos atuantes em tempo integral dentro delas, como no caso das vinícolas A e E, em que os proprietários possuem essa formação. Para essas vinícolas, isso traz uma vantagem em relação às outras que não possuem um enólogo, em tempo integral, no decorrer do processo produtivo. No que se refere a experiência e habilidades dos gerentes, esse foi um recurso relatado como estratégico pelos proprietários das vinícolas que possuem formação em enologia. Dessa forma, esse recurso está relacionado com o anterior. Para esses entrevistados esse recurso é escasso e difícil de imitar, pois a formação e conhecimento do gestor moldam a forma de gestão da empresa. Além disso, essa formação demanda tempo.

Sobre a experiência e habilidades dos funcionários, segundo alguns entrevistados, esse recurso possui características raras. Isso está atrelado a dificuldade das vinícolas em encontrar profissionais prontos e com vasta experiência de trabalho na área de vinhos finos no Paraná. Assim, as vinícolas, normalmente, contratam funcionários para treiná-los, como relata a Entrevistada B: “[...] você não encontra no mercado pessoas treinadas a trabalhar com vinhos, você tem que desenvolver essas pessoas”. De forma geral, todos esses recursos humanos retratados até aqui são destacados como estratégicos, pois demandam tempo para serem desenvolvidos. Isso vai ao encontro da literatura, com relação ao conceito de *path dependence*, no qual as condições históricas únicas levaram determinados recursos humanos a se desenvolverem, tornando-se únicos, imóveis e heterogêneos (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2017; Fortes & Souza, 2020; Haseeb *et al.*, 2019; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wright, *et al.*, 1994).

Outro recurso humano, destacado como estratégico, se refere ao bom relacionamento entre as pessoas ou grupos de pessoas. Segundo o Entrevistado E: “[...] existe uma grande parceria entre os setores, [...] então existe esse bom relacionamento, a coisa funciona muito bem. Vejo que não é tão comum assim. Já tive experiências aí com outros estabelecimentos e não é algo tão comum da gente ver [...]”. Assim, observou-se que, para os entrevistados, construir um bom relacionamento dentro da empresa pode ser considerado um recurso estratégico, pois demanda tempo para ser desenvolvido entre as pessoas e pode ocorrer sem os gestores entenderem suas causas. Isso corrobora com a literatura, pois está relacionado a ambiguidade causal e complexidade social, principalmente no que envolve a complexidade de entendimento dos recursos humanos (Barney, *et al.*, 2021; Greve, 2020; Wright, *et al.*, 1994).

### Recursos Físicos

Como recurso físico identificou-se todo o aparato tecnológico envolvido na produção das uvas e dos vinhos. Dessa forma, a Tabela 8 apresenta os tipos de recursos físicos encontrados nas vinícolas, junto com o potencial competitivo desses recursos.

**Tabela 8**

*Tipos de recursos físicos e o seu potencial competitivo encontrado em cada entrevistado*

Recursos físicos	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Tecnologia (máquinas e equipamentos) para plantação da uva	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	F	-
Tecnologia (máquinas e equipamentos) para fabricação do vinho	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F3	-	-
Estrutura física para produção da uva e/ou do vinho	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	C/ E/ F/ I/ F1/ F2	C/ F/ F1/ F2
Estrutura de enoturismo	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F3	F	F
Hardware e Software	A/ B/ C/ E/ F/ H/ F2/ F3	-	-
Localização geográfica	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F2/ F3	A/ E/ F/ G/ H/ F2	A/ E/ F/ G/ F2
Acesso a matéria-prima	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I	A/ C/ D/ G/ I	C/ D
Vinhos fabricados	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I	D/ E	D/ E

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Tabela 8, os recursos físicos considerados como estratégicos foram: tecnologia para plantação de uvas; estrutura física para fabricação de uvas e/ou de vinhos finos; estrutura de enoturismo; localização geográfica; acesso a matéria prima e vinhos fabricados. A tecnologia para a plantação de uvas foi considerada um recurso estratégico somente para o Entrevistado F, pois o seu fornecedor possui um recurso que é considerado uma tecnologia inovadora no setor, e por estar com o fornecedor do entrevistado F isso, conseqüentemente, impacta o seu vinho final. Sobre isso, o Entrevistado F explica: “[...] quando você faz um

tratamento biológico [...] usa produtos químicos, ele pode ser nocivo eventualmente para algum tipo de planta e quando você faz um tratamento desse que é por injeção de ar quente para liberar as pragas, traz o benefício da qualidade da uva e, conseqüentemente, isso reflete no espumante.”

Outro recurso físico classificado como estratégico foi a estrutura física tanto na produção de uvas quanto na produção dos vinhos. A maior parte dos entrevistados que reconhecem esse recurso como estratégico são as vinícolas que produzem suas próprias uvas e os fornecedores entrevistados. Segundo o Fornecedor 2, a estrutura para a produção das uvas é estratégica, pois trata-se de um recurso escasso no setor, que necessita de terra e, ao mesmo tempo, precisa de um microclima adequado para o desenvolvimento dos vinhedos. Dessa forma, torna-se complexo e custoso de imitar. Nesse mesmo sentido, é necessária uma estrutura física adequada para produção de vinhos, desde barracão para instalações, até câmara fria e cave subterrânea, com barricas para maturação dos vinhos finos. Sobre isso, o Entrevistado E relata que a estrutura se trata de um recurso raro:

[...] se a gente não tivesse essa estrutura, provavelmente, não conseguiria ter vinhos af de grande qualidade, que ali a gente tem o ambiente ideal para a maturação dos vinhos [...] não é tão simples assim, vejo que existem muitas vinícolas que fazem essa produção, mas que você vê que a estrutura não é como deveria ser. Assim, poderia ser melhor.

A estrutura física para o enoturismo foi vista como uma prática essencial para as vinícolas de pequeno porte se manterem no mercado, principalmente por ser um dos principais canais de distribuição final do vinho direto ao consumidor. Contudo, somente a Vinícola F avaliou esse recurso como estratégico, declarando se tratar de um recurso difícil de imitar, por estar situado dentro de um túnel de trem abandonado, onde se mantém em temperatura natural, constante e ideal para a maturação de vinhos espumantes. Dessa forma, a Vinícola F consegue atrair seus clientes por causa dessa estrutura, o que se torna um recurso inimitável por causa de suas condições históricas de apropriação do local em que está inserido (Barney & Hesterly, 2017) e também traz barreiras de competição aos outros concorrentes (Peteraf, 1993).

Referente a localização geográfica, os entrevistados relatam que pode ter dois tipos importantes a se ressaltar. O primeiro refere-se à localização em termos de vias de acesso, e o outro envolve as condições de microclima essenciais para o cultivo de uvas. Estes dois tipos de localização geográfica foram vistos como estratégicos por parte dos entrevistados. O primeiro caso, pelo fato de a vinícola estar instalada em locais próximos a grandes centros e no que se refere ao pioneirismo, como ocorre com as vinícolas A e E. Isso vai ao encontro do discutido por Barney (1991), Barney e Hesterly (2017) e Barney *et al.*, (2021), sobre como as vantagens

de ser pioneiro podem desenvolver um recurso estratégico difícil de imitar, por estar instalado em local estratégico para determinado setor de atuação.

O segundo caso de localização é referente ao microclima para o cultivo de uvas. Assim, o destaque de recurso estratégico foi para as vinícolas que produzem suas próprias uvas e para os produtores rurais. Cabe ressaltar que a questão da localização geográfica está muito ligada também ao *terroir*. Encontrar uma região com características ideais para o cultivo de uvas demanda tempo e pode ser atrelada à trajetória que levaram os agentes a encontrar locais adequados para a implantação de parreirais, como no caso da Vinícola G. Isso vai ao encontro do tratado na literatura sobre a inimitabilidade de um recurso, que está estritamente relacionada com condições históricas únicas e pioneirismo (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2017; Peteraf, 1993).

No que se refere ao acesso a matéria-prima, a uva foi considerada a matéria-prima principal do vinho fino, apesar de existirem outras como garrafas, rolhas e rótulos, por exemplo. Assim, as vinícolas que produzem internamente a uva possuem um acesso privilegiado à matéria prima, por terem controle de todo o processo produtivo e por terem construído um *terroir* próprio, que é muito prezado por causa da tradição vitivinícola, assim como observado por Almeida *et al.* (2018) em seus estudos sobre o cluster vitivinícola da Serra Gaúcha. Isso corrobora também com Barney e Hesterly (2017), ao afirmar que o acesso a matéria-prima privilegiado pode ser um grande aliado na vantagem competitiva e com Watanabe *et al.* (2016) no que se refere a importância da tradição vitivinícola.

Sobre os vinhos fabricados, as vinícolas que o classificaram como estratégico o fizeram, pois os vinhos elaborados estão associados a marca, a reputação e a história da vinícola. Dessa forma, apesar da marca e da reputação serem recursos organizacionais, os entrevistados não conseguiram desassociar elementos tão importantes que compõem seu produto final.

### *Recursos Organizacionais*

Os recursos organizacionais referem-se a todos os processos, sistemas, relações e aspectos voltados à cultura e reputação da empresa (Barney & Hesterly, 2017). Assim, a Tabela 9 apresenta os tipos de recursos organizacionais encontrados nas vinícolas, atrelado ao potencial competitivo desses recursos, segundo os entrevistados.

**Tabela 9**

*Tipos de recursos organizacionais e o potencial competitivo encontrado em cada entrevistado*

Recursos organizacionais	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Sistemas de planejamento sobre a produção da uva	A/ B/ C/ D/ E/ I/ F1/ F2	D	D
Sistemas de planejamento sobre a produção do vinho fino	A/ B/ C/ D/ E/ G/ H/ I / F1/ F2/ F3	D	D
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção da uva	A/ C/ D/ E/ G/ I/ F1/ F2/ F3	-	-
Sistemas de controle (relatórios) sobre a produção do vinho	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2/ F3	-	-
Pesquisa e desenvolvimento	D	D	D
Cultura	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	A/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2	A/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2
Reputação	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	A/ C/ D/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2	A/ C/ E/ F/ G/ I/ F1/ F2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando a Tabela 9, os recursos organizacionais considerados como estratégicos foram: sistema de planejamento sobre a produção de uvas e vinhos, pesquisa e desenvolvimento, cultura e reputação. Sobre o recurso de planejamento, tanto da uva quanto do vinho, a Entrevistada D vê esse recurso como valioso, raro e difícil de imitar, pois foi desenvolvido internamente, de acordo com a realidade da vinícola:

[...] a gente desenvolveu internamente, tanto para produção de uva quanto para a produção de vinho, planilhas de processos individuais de manejo e produção nossos, adequados a nossa realidade, as nossas uvas, nossa forma de condução, aos processos utilizados para cada um dos nossos vinhos né. Isso é bastante difícil de imitar [...].

O fato de ter sido desenvolvido internamente pela Vinícola D, resultou para esse recurso características difíceis de imitar. Assim, corroborando com a literatura, segundo Barney e Hesterly (2017), esse desenvolvimento interno do recurso pode gerar uma ambiguidade causal,

onde os concorrentes não conseguem compreender, de forma total, como o recurso foi desenvolvido. Além disso, segundo Hasseb *et al.* (2019) e Wright *et al.* (1994) o desenvolvimento interno de recursos confere heterogeneidade na aplicação do recurso, o que garante a empresa que o detém vantagem competitiva.

No que diz respeito à pesquisa e desenvolvimento, esse foi um recurso destacado apenas pela entrevistada D. Para ela, o investimento em pesquisa e desenvolvimento é um recurso classificado como estratégico, pois, a longo prazo, pode fornecer maior valor agregado e competitividade à marca da vinícola, por ser um recurso não explorado por outros concorrentes. Além disso, realizando parcerias com outros produtores rurais e empresas, no futuro eles podem se tornar parceiros ou fornecedores de insumos para a Vinícola D.

Com relação à cultura e reputação da empresa, todos os entrevistados listaram esses recursos como extremamente valiosos e, a maior parte deles, admitem se tratar de recursos raros e difíceis de imitar. No que tange à cultura, foi observado que, por se tratar de empresas estritamente familiares e pequenas, a cultura que permeia as vinícolas provém dos valores do proprietário. A questão do *terroir* também é algo importante a se destacar, no que diz respeito a cultura e tradição das vinícolas. Isso corrobora com o exposto por Watanabe *et al.* (2016), ao destacarem a tradição em vitivinícolas como um recurso de difícil replicação. As Vinícolas A e E apresentam cultura de gerações pautadas nos valores e tradições de vinificação de uvas, as vantagens de pioneiros e *path dependence* estão muito presentes nessas vinícolas e ajudaram a moldar suas histórias. Isso vai ao encontro da literatura no que se refere a cultura e reputação, pois são os recursos que mais estão interligados ao fator humano, envolvendo relações informais, como salientado por Wright, *et al.* (1994) e com características de heterogêneos como exposto por Saes (2009). Ademais, corroborando com Barney (1991), Barney *et al.*, (2021), D’Oria *et al.* (2021) e Peteraf (1993), esses recursos estão ligados a condições históricas únicas, referentes ao *path dependence*, pois são recursos que foram desenvolvidos internamente e ao longo do tempo.

No que se refere a reputação, foi observado que nas vinícolas entrevistadas, e também nos seus respectivos fornecedores, esse recurso organizacional é extremamente relevante. Segundo o fornecedor 2, o setor vitivinícola trata-se de um setor onde a identidade e a reputação dos agentes importam e as relações de longo prazo tendem a permanecer. O estudo de Crik e Crik (2021) aponta algo semelhante ao trabalhar com o capital social e a relação de cooperação entre os agentes vitivinícolas. Além disso, Kosaka *et al.* (2019) e Augusto *et al.* (2017) afirmam que a cultura e a reputação permitem aos agentes construir uma boa relação, com foco no longo prazo, também corroborando com o encontrado nas vinícolas paranaenses.

### Recursos Financeiros

Recursos financeiros são essenciais para qualquer setor de economia, inclusive para o setor de vinhos finos. Assim, a Tabela 10 mostra os tipos de recursos financeiros encontrados nas vinícolas, considerando o potencial competitivo desses recursos.

**Tabela 10**

*Tipos de recursos financeiro e o seu potencial competitivo encontrado em cada entrevistado*

Recursos financeiros	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?
Capacidades de investimentos	A/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	F1/ F2	F1/ F2
Crédito/fontes de financiamento	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F3	A/ D	-
Fluxo de caixa/capital de giro	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	C/ I/ F1/ F2	-
Lucro	A/ B/ C/ D/ E/ F/ G/ H/ I/ F1/ F2/ F3	C/ D/ I/ F1/ F2	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se descrever a cadeia produtiva de vinhos finos como um setor que exige altos investimentos para a implementação, seja do parreiral de uvas e/ou dos equipamentos para a produção de vinhos. Assim, todos os recursos financeiros foram classificados como estratégico, pois possuem, no mínimo, a característica de raro, segundo os termos de Barney e Hesterly (2017).

Sobre a capacidade de investimentos, a maior parte dos entrevistados afirmou se tratar de um recurso valioso. Para os fornecedores 1 e 2, a capacidade de investimento, além de ser valioso, é raro e também custoso de imitar. Isso porque, para investir na produção de uvas finas, inicialmente, o produtor já deve ter um bom capital reservado para a sua aplicação. É uma atividade que não tem retorno no curto prazo, pois um parreiral de uvas estará pronto para colheita a partir de seu quarto ou quinto ano. Assim, o produtor rural tem que investir nos tratos culturais do parreiral até a colheita, onde ocorrerá o retorno desse investimento. Por causa disso, segundo o Fornecedor 1, para se ter rentabilidade recorrente, os produtores rurais trabalham com outras culturas. Portanto, isso traz barreiras de custo para a atuação no setor, principalmente, para novos entrantes no mercado que talvez não possuam uma capacidade de investimento tão grande para aplicação inicial. Dessa forma, quem possui acesso a esse recurso

no setor, pode ter uma vantagem competitiva custosa de adquirir. Esse conceito de barreiras à competição está relacionado ao proposto na literatura por Peteraf (1993).

Sobre créditos e fontes de financiamento, além de ser valioso, os entrevistados A e D afirmaram que são raros para as vinícolas de vinhos finos no Paraná. A Entrevistada D cita que, a raridade na questão das fontes de financiamento está presente, especialmente, na parte produtiva do vinho fino, ou seja, na indústria, pois não tem financiamentos, incentivos ou subsídios destinados para isso. Nesse caso, as vinícolas de vinhos finos com vinhedos próprios possuem acesso a crédito e fontes de financiamento por meio da sua atividade rural, o que possibilita uma vantagem competitiva a elas. Isso está relacionado com os achados do estudo de Ross *et al.* (2024) ao afirmarem a importância da captação de recursos financeiros para alcançar vantagem competitiva sustentável.

Sobre o fluxo de caixa, capital de giro e lucro, os entrevistados afirmaram ser de cunho estratégico, uma vez que auxiliam no funcionamento da empresa, principalmente, por causa da dificuldade de obtenção e, mais precisamente, da manutenção de um bom fluxo de caixa, um capital de giro sólido e lucros constantes. Sobre os recursos financeiros, o Entrevistado I relata: “[...] demanda um capital de giro alto e você tem que financiar todo ciclo de cultivo, produção do vinho, comercialização e isso pode demorar 2 anos, tá? [...]. Então, a lucratividade é boa do vinho fino, mas demanda muito capital de giro [...]”. O Entrevistado I relata que, ele como produtor de uvas finas no Paraná, vê que existe uma dificuldade financeira para expandir o setor, pois o governo ainda não incentiva o desenvolvimento dessa atividade com linhas de crédito próprias para a vitivinicultura. Além disso, informa que, muitas vinícolas do Paraná, compram uvas do Rio Grande do Sul não só pelo aspecto climático, mas também porque lá as uvas são mais baratas, pela tabulação do seu preço. Assim, segundo Barney (1991), os entrevistados que possuem esses recursos estratégicos podem alcançar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, além de proporcionarem barreiras de custo de entrada para novos empreendedores, como já indicado por Peteraf (1993).

### *Organização dos Recursos – VRIO*

Para entender se um recurso está organizado na empresa, de acordo com o modelo VRIO, é necessário apurar três elementos: estrutura organizacional, sistemas de controle e remuneração (Barney & Hesterly, 2017). Assim, esses elementos que compõem o “O” do VRIO estão descritos na Tabela 11, de acordo com os entrevistados.

**Tabela 11**

*Organização dos recursos - Modelo VRIO*

<b>Estrutura organizacional</b>	
<b>Estrutura</b>	Empresas centralizadas e de cunho familiar, com porte pequeno a médio
<b>Distribuição das atividades</b>	-Atividades bem definidas entre os membros da família e funcionários; -Para os familiares, a divisão ocorre de maneira informal e, para os funcionários, é estabelecido o cargo mediante contrato de trabalho; -Flexibilidade no cargo, quando existe necessidade.
<b>Comunicação</b>	-Ocorre de forma satisfatória, contudo, informal, e por meio do “boca-a-boca”; -Algumas vinícolas alegaram a necessidade de melhoria e formalização da comunicação.
<b>Sistemas de controle</b>	
<b>Sistemas de controle formal</b>	-Controle de compras, vendas e produção, com uso de softwares ou planilhas eletrônicas; -Controle de qualidade por laboratórios de enologia especializados e pelo Ministério da Agricultura; -Certificação: não é comum no setor, apenas uma vinícola possui; -Avaliação de desempenho: não foi encontrada nas vinícolas; -Pesquisa de satisfação com clientes: a maior parte das vinícolas não realizam, as que realizam, o fazem de modo informal; -Controle de pós-venda com clientes realizados por meio de sites de avaliação: <i>TripAdvisor, Google e Instagram</i> ;
<b>Sistemas de controle informal</b>	-Cultura informal e valores familiares, provenientes do proprietário e voltada ao cliente; -Cultura menos burocrática, com tomada de decisões rápidas e centralizadas no gestor; -Por ser informal possuem dificuldade de manter e realizar processos estruturados.
<b>Remuneração</b>	
<b>Remuneração</b>	-Remuneração de acordo com o setor vitivinícola, ou acima; -Citado como forma de manter o funcionário engajado.
<b>Incentivos</b>	-A maior parte das vinícolas entrevistadas não possui muitos incentivos; -Bônus com alcance de metas; -Setor de vendas com pagamento variável por comissão;
<b>Benefícios</b>	-Cesta básica; alimentação; transporte; combustível; moradia; plano odontológico; cursos; <i>internet</i> ; dias de folga; vinhos a preço de custo.

Fonte: Elaborado pelos autores

Com o Quadro 9, algumas considerações podem ser traçadas sobre o “O” do VRIO na organização dos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros, de caráter estratégico, envolvendo a estrutura, sistemas de controle e remuneração, considerando Barney e Hesterly (2017). Referente à estrutura organizacional, observou-se a forma como ela organiza, notadamente, os recursos humanos e organizacionais estratégicos. Para os recursos humanos, observou-se que, apesar das vinícolas serem empresas centralizadas e familiares, os funcionários conseguem ter seus cargos e funções bem definidos. Também, por serem, majoritariamente, vinícolas pequenas, exige-se dos funcionários a aprendizagem de diversas habilidades dentro das etapas de elaboração do vinho fino. O pequeno porte e a estrutura centralizada fazem com que a experiência e as habilidades dos gerentes se tornem importantes para a sobrevivência das vinícolas. Ademais, a comunicação informal corrobora com o desenvolvimento interno do bom relacionamento entre os profissionais.

No que tange a estrutura para os recursos organizacionais, observou-se que a cultura pode-se beneficiar das relações informais existentes nas vinícolas para se propagar entre os funcionários mais rapidamente. Por outro lado, a informalidade na comunicação impede as vinícolas de medir ou avaliar se todos os funcionários estão aderidos à cultura da empresa. A centralização da estrutura, também traz uma reputação e cultura centradas na figura do proprietário.

Já os sistemas de controle têm um papel essencial na organização dos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros estratégicos. Sobre os recursos humanos, pode-se observar que os funcionários exercem de forma mais clara o seu trabalho, pois existem sistemas de controle em todos os processos produtivos. Por se tratar de vinícolas pequenas, a comunicação entre os funcionários, sobre os processos, ocorre de forma mais rápida e menos burocrática do que em empresas maiores. Verificou-se que a falta de uma avaliação de desempenho, em todas as vinícolas, relaciona-se diretamente com o pequeno porte, sem contar nos gastos incorporados, caso essa prática fosse adotada. Contudo, destaca-se que, essa prática poderia ajudar as vinícolas a analisarem de forma mais clara o desempenho de cada funcionário nos processos. Ademais, a cultura e os valores, beneficiam-se da comunicação informal e do bom relacionamento entre os profissionais, estando intimamente ligado aos sistemas de controle informais existentes.

Outro ponto verificado dentro dos sistemas de controle formal é a falta de certificação que as vinícolas possuem. Quando perguntado, em entrevista, a maior parte das vinícolas afirmaram não possuir certificação. Apenas a Vinícola B relatou ter certificação do MAPA (Ministério da Agricultura e Pecuária - sobre bons procedimentos sanitários), da TECPAR

(certificação sobre sistemas de gestão e produtos) e tanto a Vinícola B e a D afirmaram possuir uma certificação de turismo disponibilizada pelo SEBRAE. Conforme tratado no estudo de Castro e Garibaldi (2018) e Stranieri *et al.* (2022), a Indicação Geográfica e as certificações no setor vitivinícola são extremamente importantes e, quando utilizadas, se tornam fontes de vantagem competitiva. Assim, para as vinícolas entrevistadas isso ainda não é uma realidade por se tratar de um setor jovem, com desafios para implantar uma cultura sólida de cultivo de uvas finas e que ainda carece de tais práticas.

Sobre os recursos físicos, constatou-se que os sistemas de controle auxiliam na organização da estrutura física e permitem controlar a compra de uvas e insumos de produção, bem como a vendas de vinhos, posteriormente. Identificou-se, também, que o controle de qualidade realizado por laboratórios permite uma confiabilidade maior dos vinhos fabricados. Referente aos recursos organizacionais, os sistemas de controle proporcionam melhor coordenação dos processos referentes ao planejamento da produção das uvas e dos vinhos. Ademais, os sistemas informais de controle promovem a disseminação da cultura e reputação da vinícola no mercado. Quanto aos recursos financeiros, os sistemas de controle permitem às vinícolas uma visão mais clara dos investimentos, orçamentos e gastos realizados em cada etapa do processo produtivo.

Por fim, a remuneração tem um papel essencial, notadamente, na organização dos recursos humanos. A remuneração dentro das vinícolas se apresenta como uma forma de engajar os recursos humanos existentes por meio de pagamentos, incentivos salariais e benefícios. Verificou-se que as vinícolas dispõem de um sistema de pagamento relativamente condizente com o mercado de vinhos. Sobre os incentivos salariais, percebe-se que, as vinícolas, em geral, não estão tão bem organizadas. Isso está atrelado com o fato de que o setor de vendas, em muitas vinícolas, é terceirizado, ou então os vinhos são vendidos na propriedade. Os benefícios salariais, por sua vez, mantêm os trabalhadores engajados e permitem condições de realizarem seu trabalho.

No mais, percebeu-se que a estrutura organizacional é condizente com os recursos estratégicos dispostos. Em se tratando de sistemas de controle, as vinícolas conseguem organizar seus recursos. Nesse caso, a ressalva recai sobre a avaliação de desempenho, que poderia direcionar de forma mais clara os investimentos realizados. Ademais, a pesquisa de satisfação com clientes poderia ser empregada pelas vinícolas e tratada como uma ferramenta para apontar melhorias a serem empregadas, de modo a direcionar investimentos futuros. Por fim, a remuneração está atrelada aos recursos humanos e, de forma geral, atende aos requisitos de trabalho das vinícolas estudadas.

## Considerações Finais

O presente estudo busca compreender o potencial competitivo dos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros presentes entre os segmentos de produção e processamento na cadeia produtiva de vinhos finos do Paraná. Para tanto, utilizou-se da Visão Baseada em Recursos (VBR), aliado ao Modelo VRIO, a partir de uma pesquisa qualitativa, descritiva e de recorte transversal, para identificar e analisar os tipos de recursos que envolvem o processo produtivo do vinho fino.

Os recursos estratégicos encontrados no setor vitivinícola, dentro de cada tipo de recurso, apresentaram condições estratégicas essenciais para geração de valor e competitividade. Assim, constatou-se a presença de *path dependence*, principalmente, no que diz respeito aos recursos humanos, organizacionais e físicos. Nos recursos humanos, também foi constatado relações de ambiguidade causal e complexidade social, por causa da dificuldade de desenvolvimento e do entendimento de como foram construídos esses recursos. Os recursos físicos estratégicos, por sua vez, têm relações que envolvem o pioneirismo, com vantagens importantes para vinícolas, como localizações propícias ao cultivo de uvas finas e proximidade de grandes centros urbanos. Além disso, os recursos físicos estratégicos, como localização, acesso a matéria prima e tecnologia mostraram estar relacionados à imperfeita mobilidade, com capacidade para gerar rendas ricardianas.

Os recursos organizacionais estratégicos, como cultura e reputação, se configuram como um dos mais importantes no setor vitivinícola, pois dizem respeito à tradição da vinificação da uva, ao *terroir*, e, também, se referem à marca das vinícolas. Ademais, esses recursos estão atrelados a heterogeneidade, por serem únicos, e imperfeita imobilidade, pela incapacidade de serem replicados em outras vinícolas ou situações. Por fim, os recursos financeiros estratégicos são essenciais no setor de vinhos finos, pois os investimentos iniciais são altos e o retorno, normalmente, ocorre no médio a longo prazo, principalmente para as vinícolas que implantam vinhedos próprios. Notou-se, pelas entrevistas, que os recursos financeiros estratégicos proporcionam barreiras à competição, por causa da dificuldade de se obtê-los, no que diz respeito à manutenção dos negócios das vinícolas e seus fornecedores.

No mais, os recursos estratégicos identificados estão atrelados as condições de organização do “O” do VRIO, relacionando-se com sua estrutura, sistema de controle e remuneração que são essenciais para organizar esses recursos. De forma geral, a estrutura nas vinícolas estudadas tende a ser mais informal por se apresentarem como empresas familiares, de porte pequeno a médio e com comunicação e cultura também mais informal. Apesar de serem

mais informais, existem sistemas de controle que auxiliam nos processos principais de produção da uva e do vinho. As empresas carecem de certificações, o que poderia ser algo mais explorado, até mesmo para conseguir mais vantagem competitiva. No mais, por ser um setor jovem e ainda em expansão, com diversas possibilidades de crescimento, o setor vitivinícola paranaense necessita e carece de mais investimentos, estudos e tecnologias para melhorar a produção de uvas no próprio território paranaense.

O projeto REVITIS, apesar de ser uma ótima oportunidade para possibilitar o desenvolvimento da cadeia vitivinícola do Paraná, foi muito pouco abordado nas entrevistas. Tanto as vinícolas quanto os seus fornecedores afirmaram ser uma boa iniciativa do governo do estado para trazer um olhar para a vitivinicultura paranaense. Contudo, o projeto ainda está em estágio inicial, voltado a agricultores rurais que trabalham em sua maior parte com o cultivo de uvas de mesa. Assim, nesse estudo não possível abordar a fundo as contribuições que o projeto REVITIS pode trazer para o setor vitivinícola.

Como contribuições teóricas, destaca-se que o estudo, a partir dos tipos de recursos, contribui com um olhar analítico sobre o potencial competitivo dos recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros, bem como com a identificação de quais desses recursos são estratégicos. Como contribuições práticas, observa-se que, considerando os desafios que a cadeia de vinhos finos no Paraná enfrenta para estabelecer sua competitividade e crescimento no cenário nacional, o estudo da identificação e desenvolvimento de recursos capazes de alcançar vantagem competitiva pode auxiliar na sua consolidação.

Como limitações, aponta-se o fato de que nem todas as vinícolas de vinhos finos no Paraná foram investigadas, devido a negativa de participarem da pesquisa. Também não foi possível entrevistar todos os fornecedores das vinícolas em estudo, que poderiam trazer dados importantes para complementar as informações. Ademais, ressalta-se que as descrições envolvendo, notadamente, os recursos estratégicos - valiosos, raros e difíceis de imitar - são condicionadas às perspectivas dos entrevistados, o que pode indicar limitações cognitivas, em relação à teoria e a sua abrangência. Nessa mesma linha estão as informações relacionadas à remuneração dos funcionários, pois as respostas foram coletadas apenas com os gerentes das vinícolas, não permitindo, assim, confrontar os dados com os funcionários.

Como indicações de pesquisas futuras, pode-se propor o estudo dos tipos de recursos e o seu potencial estratégico, com o modelo VRIO, em outras regiões que produzem vinhos finos, ou então, com vinícolas da região que produzem vinhos de mesa, visando comparar os resultados. Aliado a isso, essa mesma proposta de pesquisa poderia englobar a análise de outras

cadeias produtivas. Também pode-se propor uma maior exploração do modelo construído por Peteraf para entender as fontes de vantagem competitiva, por meio da heterogeneidade e imobilidade dos recursos, e do estudo das barreiras *ex ante* e *ex post* à competição.

### Referências

Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cário, S. A. (2017). Strategic contractual relationships in the automotive sector. *Revista de Administração*, 52(4), 443–455.

<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.006>

Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo* (70ª ed.). Edições.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(01), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2017). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos* (5ª ed.). Pearson Education do Brasil.

Barney, J. B., Ketchen, D. J. & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.

<https://doi.org/10.1177/01492063211021655>

Bortoletto, A. M.; Hunoff, T. S. & Alcarde, A. R. (2021) Processos de vinificação para a obtenção de vinhos de qualidade no Brasil. *Revista Visão Agrícola*, 14, 86-90.

<https://www.esalq.usp.br/visaoagricola/sites/default/files/va-14-processos-de-vinificacao.pdf>.

- Castro, V., & Giraldi, J. (2018). Shared Brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector. *International Journal of Wine Business Research*, 30(2), 243–259. <https://doi.org/10.1108/ijwbr-04-2017-0019>
- Cella, D., Theodoro, C. G., Pavarina, P. R., & Malagolli, G. A. (2021). A vitivinicultura brasileira e suas dificuldades com a concorrência dos vinhos estrangeiros. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 24(1), 225–241. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/rebram/2021.v241.739>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2021). Coopetition and family-owned wine producers. *Journal of Business Research*, 135, 319–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.046>
- D’Oria, L., Crook, T. R., Ketchen, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The evolution of resource-based inquiry: A review and Meta-analytic integration of the strategic resources–actions–performance pathway. *Journal of Management*, 47(6), 1383–1429. <https://doi.org/10.1177/0149206321994182>
- Fortes, B. J., & Souza, J. P. (2020). Decisão das Fronteiras Verticais da Firma: Considerações de Complementaridade. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18, 123–145. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43903>
- Foss, N. J. (2005). *The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium*. In: Foss, N. J. *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources*. Oxford University Press.

Foss, K., & Foss, N. J. (2004). The next step in the evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. *Management Revu*, 15(1), 107–121.

<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-1-107>

Greve, H. R. (2020). The resource-based view and learning theory: Overlaps, differences, and a shared future. *Journal of Management*, 47(7), 1720–1733.

<https://doi.org/10.1177/0149206320967732>

Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811.

<https://doi.org/10.3390/su11143811>

Hoeckel, P. H., Freitas, C. A., & Feistel, P. R. (2017). A Política Comercial Brasileira e Sua Influência no Setor Vitivinícola. *Perspectiva Econômica*, 13(1), 24–43.

<https://doi.org/10.4013/pe.2017.131.02>

Kosaka, G., Nakagawa, K., Manabe, S., & Kobayashi, M. (2019). The vertical keiretsu advantage in the era of westernization in the Japanese automobile industry: Investigation from Transaction Cost Economics and a resource-based view. *Asian Business & Management*, 19(1), 36–61. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00074-2>

Mello, L. M. R. & Machado, C. A. E. (2022). Vitivinicultura brasileira: panorama 2021.

*Comunicado Técnico, EMBRAPA*, 1-17.

<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1149674>

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view.

*Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

Ployhart, R. E. (2021). Resources for what? understanding performance in the resource-based

view and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*,

47(7), 1771–1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>

Protas, J. F. S. & Camargo, U. A. (2011). *Vitivinicultura brasileira: Panorama setorial em*

*2010*. EMBRAPA.

Ross, C. H., Padilha, A. C. M., & Sartoretto, C. R. (2024). O papel dos recursos na estratégia

de expansão de uma cooperativa de crédito. *Revista de Economia e Sociologia Rural*,

62(1), e265977. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20220073>

Saes, S. (2009). *Estratégias de diferenciação e apropriação da Quase-Renda na Agricultura:*

*A produção de Pequena Escala*. Annablume.

Secretaria da agricultura e do abastecimento - SEAB (2021). *Vinhos e espumantes*

*paranaenses conquistam o Brasil*. Recuperado em julho, 2023, de:

[https://www.agricultura.pr.gov.br/Noticia/Vinhos-e-espumantes-paranaenses-](https://www.agricultura.pr.gov.br/Noticia/Vinhos-e-espumantes-paranaenses-conquistam-o-Brasil)

[conquistam-o-Brasil](https://www.agricultura.pr.gov.br/Noticia/Vinhos-e-espumantes-paranaenses-conquistam-o-Brasil).



- Stranieri, S., Varacca, A., Casati, M., Capri, E. Soregaroli, C. (2022). Adopting environmentally-friendly certifications: transaction cost and capabilities perspectives within the Italian wine supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27, (7), 33-48. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2020-0598>.
- Watanabe, K., Wever, M., Sousa, R. N., & Koenig, C. C. (2016). Understanding the hierarchy governance choice of some wineries in Brazil - case study of 3 Brazilian wineries. *Revista de Administração*, 51(1), 020–035. <https://doi.org/10.5700/rausp1221>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>