

SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO PARA O SETOR VINÍCOLA: UM ESTUDO MULTICASOS

MYGRE LOPES DA SILVA^{*}
BRUNO ALVES RODRIGUES^{**}
CAMILA DOS SANTOS PINTO^{***}
VANESSA RABELO DUTRA^{****}

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar as estratégias de produção de duas vinícolas em Santana do Livramento (RS). Como objetivos específicos, buscou-se investigar as áreas estruturais e infraestruturais de decisões da produção dessas organizações. O método de pesquisa é o estudo multicase. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental. A técnica de análise dos dados foi a análise de conteúdo. Como principais resultados, foi possível verificar que as decisões estruturais das duas vinícolas analisadas têm na localização das unidades produtivas um elemento de diferenciação devido às especificidades que tornam a região propícia à produção vitivinícola. Contudo, ressaltam-se as limitações logísticas da região da Campanha Gaúcha. Nas decisões infraestruturais, destacam-se a gestão de recursos humanos e os processos de controle de qualidade. Porém, a vinícola Alfa, uma empresa familiar e de pequeno porte, possui limitações na gestão do Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP). Já a vinícola Beta, empresa de grande porte e consolidada no mercado, destaca-se pela inovação a partir da criação de novos produtos e processos de produção. Em suma, a pesquisa buscou compreender as especificidades dos casos analisados no âmbito da estratégia de produção, em uma análise comparativa que permite apreender similitudes e particularidades do posicionamento e diferenciais competitivos de ambas as empresas no mercado vitivinícola.

Palavras-chave: Estratégia de produção. Estudo de múltiplos casos. Setor vitivinícola.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the production strategies of two wineries in Santana do Livramento (RS). Specifically, we sought to investigate the areas of production decisions, structural and infrastructural, of these organizations. The research method is a Multicase study. Data were collected from semi-structured interviews and non-participant observation. The data analysis technique was content analysis. As the main results, it was possible to verify that the structural decisions of the two analyzed wineries have in the location of the productive units an element of differentiation due to the specificities that make the region propitious to wine production. However, the logistical limitations of the Campanha Gaúcha region are highlighted. In infrastructural decisions, human resources management and quality control processes stand out. However, the Alfa winery, a small family business, has limitations in the management of Planning, Programming, and Production Control (PPCP). The Beta winery, a large and consolidated company in the market, stands out for its innovation, based on the creation of new products and production processes. In short, the research sought to understand the specificities of the cases analyzed within the scope of the production strategy, in a comparative analysis that allows apprehending similarities and particularities of the positioning and competitive differentials of both companies in the wine market.

Keyword: Production strategy. Multiple case study. Wine sector.

Recebido em: 14-04-2023 Aceito em: 03-08-2023

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o vinho foi utilizado como um produto com propriedades medicinais e alimentares, o qual vem sendo empregado em diversos rituais religiosos e sociais (RIBEIRO; FURMAN; RISTOW, 2020). No Brasil, o cultivo das videiras teve origem com a chegada dos colonizadores portugueses em 1532. Posteriormente, no século XIX, os imigrantes italianos trouxeram novas variedades de vinhedos e

^{*} Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora da Universidade Federal do Pampa (Unipampa). E-mail: mygrelopes@gmail.com

^{**} Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pampa (Unipampa).

^{***} Bacharela em Administração e em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Pampa (Unipampa).

^{****} Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora da Universidade Federal do Pampa (Unipampa).

desenvolveram a vitivinicultura nos Estados do Rio Grande do Sul (RS) e de São Paulo (SP) (DEBASTIANI *et al.*, 2015).

De forma geral, o mercado de vinho brasileiro é dividido em dois segmentos, os vinhos de mesa e os vinhos de viníferas. Os vinhos de viníferas apresentam maior qualidade, pois são produzidos a partir de uma casta mais nobre, resultando em um preço mais elevado. Esses são produzidos geralmente pelas grandes empresas, por possuírem uma linha de produtos e maior variabilidade (FACHIN *et al.*, 2011).

Nas indústrias desse setor, é exigido um elevado padrão de qualidade, produtividade e redução de custos. Dessa forma, decisões referentes à linha de produção aliadas aos conhecimentos dos mercados, fornecedores, consumidores e concorrentes podem proporcionar melhores resultados para as indústrias (LEITNER; ALVES FILHO 2019). Nesse sentido, pode-se entender que a estratégia de produção consiste num padrão de decisões referentes à função produção, que deve estar em sintonia com a estratégia corporativa como um todo, além das demais funções como *marketing*, recursos humanos, financeiro e ligadas à natureza, estrutura organizacional e cultura da empresa (CRUZ *et al.*, 2019).

Dessa forma, a estratégia de produção é fundamental no gerenciamento das organizações do setor, uma vez que é necessário atingir as metas e os prazos que afetam a qualidade do trabalho. Planejar a produção requer análise e compatibilidade com as realidades vivenciadas nos procedimentos diários, e essas ações devem ter potencial para satisfazer os objetivos traçados previamente (FILHO *et al.*, 2014).

Um dos desafios das vinícolas brasileiras é estarem abertas às novas tendências do mercado, pois é necessário se adaptar aos novos conceitos e padrões de vinho estabelecidos pelo consumidor, sem perder a sua qualidade, autenticidade e seu caráter de regionalidade, cultivando seus valores e a cultura da região produtora (BRUSH; VIEIRA; WATANABE, 2012).

Conforme dados do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2019), o RS, mais especificamente na fronteira com o Uruguai, vem recebendo investimentos para a produção de vinhos, pois trata-se de uma região de potencial no setor, em virtude de possuir os dias mais longos, um período maior de luminosidade para as plantas, e uma variação de temperatura de dia e à noite, o que beneficia o cultivo das videiras.

Em 1970, algumas vinícolas começaram seu desenvolvimento no município de Santana do Livramento (RS). Nesse ano, a primeira vinícola instalada pertencia ao grupo multinacional francês Pernod Ricard do Brasil, a vinícola Almadén. Logo, instalaram-se as vinícolas brasileiras Nova Aliança, Cordilheira de Santana e Salton (ENGELMANN, 2009).

Nesse sentido, algumas pesquisas têm se dedicado a analisar as organizações referente à sua estratégia de produção, tais como Filho, Kuri e Vanalle (2001), Romanel e Teixeira (2008), Filho *et al.* (2014), Pires e Okada (2020), Campos e Alves Filho (2020), Silva *et al.* (2020) e Carvalho (2021). Embora alguns trabalhos explorem a relação da estratégia de produção nas empresas, destaca-se a escassez de pesquisas, relacionando a estratégia de produção nas indústrias vinícolas.

A partir desse contexto, pretendeu-se responder à seguinte questão: Qual é a estratégia de produção da vinícola Alfa e a Vinícola Beta em Santana do Livramento (RS)? Nesse sentido, buscou-se analisar as estratégias de produção de duas vinícolas nessa cidade. Especificamente, pretendeu-se investigar as áreas de decisões da produção: estruturais e infraestruturais. Entre as vinícolas do município de Santana do Livramento, foram analisados os casos da vinícola Alfa, uma empresa familiar de pequeno porte e a vinícola Beta, empresa de grande porte já consolidada no mercado de vinhos. Além disso, esses casos merecem atenção especial uma vez que a vinícola Alfa foi uma das últimas a se instalar na região, em 2000, e a vinícola Beta foi a pioneira na produção no município.

O presente estudo justificou-se pelo fato de esse segmento contribuir ativamente para o desenvolvimento econômico e social, devido à geração de emprego e renda nas regiões da fronteira e Campanha Gaúcha. Nesse sentido, pesquisar as indústrias vinícolas torna-se relevante para o processo de gerenciamento, fortalecimento e crescimento das organizações, visando à expansão nacional e internacional.

Além disso, pesquisas sobre estratégias de produção buscam proporcionar *insights* para a melhoria na produtividade e competitividade das organizações e do setor. A partir desses casos, pretendeu-se analisar a dinâmica da produção, considerando suas particularidades e diversidades, uma vinícola familiar e de implementação recente e uma vinícola antiga na região e de grande porte.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, encontra-se uma revisão teórica sobre a estratégia e a estratégia de produção e suas áreas de decisão estruturais e infraestruturais, acompanhada de uma síntese dos principais estudos sobre estratégia de produção e suas áreas de decisões. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos; na quarta seção, dispõem-se da análise e discussões dos resultados, e, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais.

2 ESTRATÉGIA E ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

Um dos fatores mais importantes da administração em uma organização é a definição clara de estratégia, em que líderes, gestores e equipes precisam saber exatamente como a empresa se formou, como

está atualmente e como fará para alcançar seus objetivos. Trata-se de um conjunto de ações, decisões e compromissos que visam alcançar retornos superiores ao esperado no mercado. As empresas que não possuem estratégias empresariais bem definidas nascem e crescem de forma desordenada, podendo até sobreviver por certo período no mercado, porém, sucumbindo em médio ou longo prazo em um contexto competitivo e sujeito a constantes mudanças nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos (DE SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022).

O conjunto de planos e políticas provém internamente da estrutura física da empresa, dos recursos financeiros e recursos humanos; já externamente, provém do ambiente, dos concorrentes, dos consumidores, dos canais de aquisição e distribuição, entre outros. Assim, relacionar e integrar diferentes decisões estratégicas implica considerar a estrutura competitiva do mercado; os produtos ofertados; os *stakeholders* e seus interesses e expectativas, e os respectivos compromissos assumidos pela empresa em resposta e a estrutura da empresa, compreendida de forma ampla (ZOLLO; MINOJA; CODA, 2017).

Dentro de uma organização, existem diferentes estratégias para tomada de decisão: a) estratégia de corporação, que se refere ao grupo empresarial; b) estratégia de negócios, que se trata de uma unidade de negócios, empresa ou divisão, tendo em vista que esta relaciona-se à obtenção e à manutenção da vantagem competitiva; c) estratégia funcional, a qual está relacionada com as demais áreas da estratégia de negócios, como produção, manufatura, *marketing*, entre outros (DE SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022). Para este estudo, o foco foi no nível estratégico funcional, mais precisamente, em estratégia de produção, a qual tem por objetivo prover um padrão de decisões consistentes no que se refere ao processo produtivo, disponibilizando para a empresa uma orientação em relação à melhor forma de utilizar os recursos com o intuito de construir uma vantagem competitiva (SILVA *et al.*, 2020).

De forma geral, a estratégia de produção pode ser analisada a partir de duas perspectivas: infraestruturais e estruturais. As áreas de decisão de natureza infraestrutural se relacionam a aspectos operacionais do negócio, tais como: a) recursos humanos (recrutamento, seleção, promoção, remuneração, motivação e treinamento de pessoal); b) qualidade (formas de controle de cada produto e dos processos); c) planejamento e controle da produção/materiais (análise da eficiência e a eficácia da linha de produção); d) novos produtos (produtos, processos modernos, construtivos, inovadores ou que não eram produzidos/realizados na empresa); e) medidas de desempenho (quantificação das ações a partir de indicadores); f) organização (fluxo eficaz no trabalho, estrutura organizacional, organização de trabalho, hierarquia, distribuição das atividades, canais de comunicação e o grau de autonomia dos gestores) (LAWRENCE; VICTOR, 2019).

As decisões de natureza estruturais são aquelas cujos impactos se dão em longo prazo, são difíceis de serem revertidas ou modificadas e exigem significativos aportes de capital. Destacam-se as decisões relativas a: a) capacidade (velocidade operacional da empresa e o saldo resultante da sua atividade em produtos e serviços); b) instalações (localização geográfica); c) tecnologia (introdução de novos materiais e tecnologias); d) integração vertical refere à capacidade de integrar, reconfigurar e flexibilizar os processos produtivos, desde o desenvolvimento de produtos até a manufatura (ESPINO-RODRÍGUEZ, 2016).

De forma complementar, as decisões estruturais são tomadas a partir das estratégias competitivas de operações e, por sua vez, condicionam as decisões infraestruturais, que completam os meios de implementação das estratégias competitivas (LEITNER; ALVES FILHO, 2019). A partir desse delineamento, serão especificados os procedimentos metodológicos na próxima seção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa, a qual tem como objetivo entender a especificidade de atitudes, motivações e dos comportamentos de um grupo de pessoas via emprego de uma variedade de materiais empíricos. Na área de produção, a pesquisa qualitativa vem sendo adotada em estudos de natureza empírica, principalmente em estudos de caso (COLLADO *et al.*, 2006; ROMAN *et al.*, 2013).

A pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo. As pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência. A pesquisa descritiva busca maior familiarização com o tema, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento da teoria sobre o assunto, permitindo que o pesquisador escolha as técnicas e as questões mais adequadas durante a investigação (COLLADO *et al.*, 2006; GIL & DOS REIS NETO, 2020).

O método de pesquisa adotado é o estudo multicase, em duas vinícolas de Santana do Livramento (RS). Em virtude da confidencialidade dos dados, as vinícolas serão denominadas Alfa e Beta.

Este estudo pode ser restrito a uma ou a várias unidades, as quais poderão ser definidas como indivíduos, organizações, processos, programas, instituições, comunidades, entre outros. Dessa forma, o estudo de dois casos diz respeito à contestação e não à amostragem, ou seja, não permite a generalização dos resultados. Contudo, há a possibilidade de aplicação dos resultados em situações semelhantes ou refutá-los em cenários divergentes (YIN, 2015).

O método do estudo de dois casos para ser validado precisa de múltiplas fontes de evidência. O emprego de mais de uma técnica de coleta de dados possibilita o aprofundamento e a obtenção de detalhes, com o intuito de compará-los e constatar a sua veracidade. Nesta pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental. Dessa forma, os dados foram triangulados a partir da combinação dessas três fontes de evidência (YIN, 2015).

Na entrevista semiestruturada, entende-se que o pesquisador possui um ponto de partida a seguir, permite que a conversa seja conduzida sem seguir totalmente o roteiro. Esta pode ser aberta tendo em vista que existem questões e uma sequência predeterminada, porém o entrevistado tem a liberdade para respondê-las. A observação não participante permite ao pesquisador estudar e observar, de maneira espontânea, os fatos referentes à comunidade, grupo ou situação que estão ocorrendo. A análise documental ocorreu a partir de informações obtidas através de documentos que revelam concepções explícitas e subjacentes de determinados objetos de pesquisa, como projetos, artigos, sites e programas (GIL, 2010).

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir de Silva *et al.* (2020). As entrevistas foram realizadas com a proprietária da vinícola Alfa, enóloga e proprietária (Entrevistado A), com o supervisor enólogo da cantina da vinícola Beta (Entrevistado B) e analista da vinícola Beta (Entrevistado C). As entrevistas foram realizadas presencial e individualmente e obtiveram duração em torno de 1,5 a 2 horas. Os relatos foram gravados e, posteriormente, transcritos pelos pesquisadores. A observação não participante foi registrada a partir de um diário de campo.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. Esta trabalha com a mensagem, com materiais textuais escritos que são construídos no processo de pesquisa, tais como transcrições de entrevista e protocolos de observação (BARDIN, 2011; BASTOS *et al.*, 2019).

A técnica de análise de conteúdo é organizada através de três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Dessa maneira, a pré-análise busca estruturar as ideias colocadas pelo referencial teórico e estabelecer os indícios para a interpretação dos dados coletados. A exploração do material trata da construção das operações de codificação, considerando definição de regras de contagem, formas de textos em unidades de registro e a classificação e o conjunto das informações em classes representativas ou temáticas. O tratamento dos resultados, inferência e interpretação consiste em compreender os conteúdos evidentes e latentes contidos em todo o material coletado como entrevista, documentos e observação (BARDIN, 2011). A codificação dos resultados foi estabelecida *a priori*, seguiu critérios teóricos, os quais foram analisados para os dois casos investigados, conforme a Tabela 1.

Quadro 1 – Codificação dos resultados da pesquisa

Categorias	Subcategorias
Aspectos estruturais	Capacidade de produção
	Instalações
	Tecnologia
	Integração vertical
Aspectos infraestruturais	Recursos humanos
	Gestão da qualidade
	Planejamento e Controle da Produção
	Novos produtos
	Medidas de desempenho
	Organização

Elaborada pelos autores a partir de Espino-Rodríguez (2016), Lawrence e Victor (2019).

De acordo com a Tabela 1, as principais categorias teóricas são os aspectos estruturais e infraestruturais, as quais são subdivididas em outros elementos específicos. A próxima seção aborda os principais resultados encontrados pela pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está dividida em duas subseções, as quais abordam a estratégia de produção, especificamente sobre as decisões estruturais e infraestruturais. Cada subseção apresenta o caso de uma vinícola, Alfa, empresa familiar e de pequeno porte, e Beta, empresa de grande porte e consolidada no mercado.

4.1 O caso da vinícola Alfa: decisões estruturais e infraestruturais

A estratégia de produção estrutural possui relação direta com o projeto de um serviço e a forma como ele é operacionalizado; o impacto de longo prazo e os recursos investidos estão ligados às áreas de

capacidade produtiva, instalações, tecnologias, integração vertical, áreas essas que permitem que o serviço seja pensado e tenha estrutura para ser executado (BARCELLOS *et al.*, 2017).

Sobre a capacidade produtiva, o Entrevistado A relata:

Atualmente a capacidade produtiva já instalada da vinícola é suficiente, bem como as instalações industriais, por ser uma empresa de pequeno porte, não havendo a necessidade de um sistema informatizado. A vinícola, além de vender pela *internet*, conta atualmente com 08 representantes, que cobrem respectivamente o Rio Grande do Sul, o Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Além disso, desde o lançamento da primeira série de produtos, a empresa vem apostando principalmente no desenvolvimento de degustações junto a formadores de opinião para consolidação da marca. Nosso mercado é nacional e dirigido a distribuidoras especializadas, restaurantes e lojas de vinhos, não trabalhamos com supermercados (Entrevistado A).

Outro fator que influenciou diretamente na capacidade produtiva é o clima. Conforme o entrevistado, o clima de Palomas é temperado a subtropical, com verões quentes e de alta insolação. Essa diversidade favorece desde um repouso invernal adequado para o acúmulo de nutrientes até uma maturação, equilibrando os frutos, a obtenção de vinhos aromáticos, estruturados e potentes. No entanto, uma das maiores dificuldades da vinícola é a distância dos clientes e de fornecedores de insumos.

Nesse sentido, o Entrevistado A explica que “As vinícolas localizadas na Campanha Gaúcha estão instaladas na mais promissora região produtora de vinhos finos no Brasil. Entretanto, geograficamente, estamos distantes dos grandes centros de comercialização e distribuição (Entrevistado A).

O aspecto logístico sobressai, assim, como um determinante da competitividade da empresa, ganhando maior importância do planejamento, tendo em vista a infraestrutura disponível e os modais de transporte mais adequados. No Brasil, a ocupação de novos territórios por empresas agroindustriais, combinando tecnologias de produção e inovações agrícolas em maquinário, criam a demanda de um sistema de transporte mais eficiente, com o objetivo de um escoamento adequado da produção e aumento da competitividade dos produtores nacionais, de modo que a logística passa a ser elemento-chave na estratégia competitiva (SOUZA; MARKOSKI, 2012; CAIXETA FILHO, 2010).

Outro fator estrutural analisado é a integração vertical, essa área refere-se à capacidade de integrar, reconfigurar e flexibilizar os processos produtivos, desde o desenvolvimento de produtos até a manufatura. É uma estratégia pela qual uma empresa possui ou controla seus fornecedores, distribuidores ou pontos de venda para administrar seu valor ou cadeia de suprimentos, sendo capaz de criar vantagem competitiva ao integrar diferentes etapas de seus processos (GUIMARÃES; LARA; TRINDADE, 2015). Nesse sentido, o Entrevistado A relata sobre integração vertical, afirmando que a vinícola possui seus próprios parreirais, de modo que é possível controlar a qualidade do fluxo de fornecimento e uvas. Da mesma forma, a empresa não terceiriza nenhum de seus principais componentes e tampouco terceiriza atividades indiretas (Entrevistado A).

Dentro dos benefícios que a integração vertical oferece às empresas, pode-se destacar: aumento do poder de mercado, redução de custos de produção e comercialização, melhoria na eficiência da empresa, controle dos prazos de entrega, melhora da qualidade dos serviços e produtos, aumento no resultado operacional, melhora nas relações entre os fornecedores e maior domínio sobre a concorrência (OLIVEIRA; SALLES, 2011). O funcionamento das áreas infraestruturais suporta as atividades estruturais, por envolver investimentos de baixo e médio valor, e as decisões infraestruturais ganham maior elasticidade para mudanças e alterações de projeto (SILVA; GAZOLLA, 2016).

A inovação é um dos recursos intangíveis apontados como fonte de diferencial competitivo e na busca de um desempenho superior pelas empresas. A inovação tem sido relacionada, de forma consistente, com indicadores de desempenho superiores àqueles das empresas não inovadoras, mas a forma como a inovação afeta a posição competitiva da firma está relacionada à profundidade da inovação (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009).

Nesse sentido, sobre inovação, o Entrevistado A relata:

A empresa buscou equipamentos de última geração, como tanques de aço com controle de temperatura, as desengaçadeiras [instrumento que separa as uvas e cachos], prensas pneumáticas [utilizado para esmagamento das uvas], filtros, sistema de remontagem automático e computadorizado, equipamento para movimentação do mosto de uvas esmagadas, além de barricas de carvalho para envelhecimento dos vinhos. A vinícola é moderna, com todos os tanques de aço inoxidável e barris de carvalho, além de equipamentos com alta tecnologia. No entanto, costumo dizer que tecnologia todos podem comprar, mas um bom terroir e o cuidado diário na produção das uvas é um diferencial difícil de ser alcançado (Entrevistado A).

Para as empresas que buscam a inovação, o fator de maior dificuldade é gerenciar o projeto de uma forma oportuna e eficiente, com o intuito de criar um produto, serviço ou tecnologia, ou seja, a inovação é um

fim em si mesma, um dos valores importantes de sua atividade. Nesse sentido, a inovação de processo está relacionada à implementação de um novo método de produção ou distribuição, ou de um processo substancialmente melhorado (GUIMARÃES; LARA; TRINDADE, 2015).

A gestão dos recursos humanos na produção refere-se a recrutamento, seleção, treinamento, promoção, pagamento, bonificações e motivação ligados à força de trabalho. Dessa forma, uma série de critérios e procedimentos precisam ser decididos nessa categoria. Vale destacar que a identificação do perfil dos operários da produção e de suas funções é uma ferramenta que permite atingir os objetivos estratégicos da empresa (DE SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2022).

Nesse sentido, o Entrevistado A relata:

É muito importante tomar decisões corretas e coerentes nessa categoria, pois trata-se de um setor que está diretamente interligado com o trabalho humano, para isso oferecemos cursos e treinamentos para capacitarmos nossos profissionais. Além disso, oferecemos benefícios como: cesta básica mensal, auxílio educação para os filhos dos funcionários, transporte 100% gratuito, tendo em vista também que trabalhamos com pagamento de bônus anual e participação nas decisões relativas a melhorias quanto à eficiência de produção. Vale destacar que todos nossos funcionários que trabalham no vinhedo auxiliam também na adega e no engarrafamento e, quando necessário, chamamos de funcionários multifuncionais, por isso disponibilizamos cursos e treinamentos para que o funcionário esteja engajado com toda a linha de produção da empresa. A empresa trabalha com a política de remuneração na capacidade de pagamento dos clientes e na oferta de mão de obra do mercado. Além disso, a empresa busca agir diante de conflitos com transparência, buscando solucionar todas as questões através de conversação individual e em grupo (Entrevistado A).

A seguinte área de decisão a ser analisada é a gestão da qualidade, uma das ferramentas mais importantes para qualquer negócio prosperar, portanto é fundamental que todo o produto ou serviço seja fiscalizado em suas funções, forma de fabricação e distribuição. O controle do que vai ser entregue ao mercado é essencial para evitar esse tipo de incidente e garantir a satisfação e segurança do cliente. Por isso, a gestão de qualidade é fundamental para as empresas. As decisões dessa categoria devem definir basicamente os padrões e formas de controle da qualidade e dos processos da empresa. Daí a importância em designar as atribuições de responsabilidade, definir ferramentas de decisões e sistema de medidas que devem ser utilizados, além dos programas de treinamento a serem instruídos (LEITNER, ALVES FILHO, 2019).

Sobre a gestão da qualidade, o Entrevistado A relata que a vinícola adota, para o controle da qualidade, a utilização dos PIQs (Padrão de Identidade e Qualidade dos vinhos), e, além de utilizar boas práticas de manufatura, a vinícola também trabalha com indicadores gerenciais, utilizados para monitorar a eficiência de produção através de um sistema de gerenciamento informatizado do vinhedo, realizado em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (Entrevistado A).

As decisões infraestruturais estão ligadas à rotina de operações em serviços como: recursos humanos, qualidade, planejamento e controle das operações, medidas de desempenho e organização (SILVA; GAZOLLA, 2016). Outro fator importante é o processo de produção das uvas, em que a vinícola se preocupa com a qualidade dos vinhos. Dessa forma, a empresa trabalha com um sistema de produção de uva totalmente integrado, o que proporciona maior controle na qualidade das uvas.

O Entrevistado A explica que:

Na medida em que a empresa possui seus próprios parreirais, é possível controlar a qualidade do fluxo de fornecimento e uvas. Como prática adicional, porém não menos importante, a empresa tem utilizado um sistema amplo de poda das uvas. Além disso, para atingirmos nossos objetivos, ou seja, produzir vinhos de qualidade excepcional, temos os nossos próprios vinhedos, ou seja, somos uma Adega Regional de Vinhos Finos, produzimos a nossa própria uva, no local de elaboração dos vinhos (Entrevistado A).

No entanto, a empresa não realiza pesquisa de satisfação dos clientes, pois ela acredita que a fidelização do cliente ocorre pela qualidade do vinho, sendo essa ferramenta que permite que a vinícola possa direcionar seus esforços com o intuito de conquistar a preferência dos clientes.

Outro fator infraestrutural analisado é o planejamento, a programação e o controle da produção. Estes buscam organizar, padronizar e sistematizar o processo produtivo. Assim, é possível nivelar a produção com a demanda, minimizando os custos, aumentando também sua produtividade, pois os esforços estarão focados de maneira correta. Essa ferramenta é um sistema de gestão que envolve todas as operações desenvolvidas na indústria. Ele organiza qualquer tipo de demanda de produção e direciona para o chão de fábrica executá-las (FILHO *et al.*, 2001).

De acordo com o Entrevistado A sobre o Planejamento e Controle da Produção, todo o controle da fábrica é realizado através de planilhas, além do acompanhamento contínuo da produção a qual é avaliada

periodicamente. Nesse sentido, é possível afirmar que a vinícola não possui nenhum tipo formal de Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP), não faz o uso de nenhum sistema integrado de gestão, como o ERP (*Enterprise Resource Planning*), por exemplo, que é utilizado em outras empresas estruturadas, ou de outros sistemas semelhantes de análise e controle de produção.

No que tange às medidas de desempenho, verifica-se que são utilizadas para o gerenciamento organizacional de uma empresa e as informações que possui através da medida de desempenho são fundamentais para o processo da tomada de decisão. A finalidade desse processo é permitir que todos os processos e subprocessos, assim como a empresa em si, trabalhem juntos para atingir os resultados pretendidos (BARCELLOS, 2017).

Nesse sentido, sobre medidas de desempenho, o Entrevistado A relata que os indicadores como produtividade e eficiência ajudam significativamente o gerenciamento do negócio e a gestão da empresa, além da avaliação de desempenho do colaborador, o que ajuda no autoconhecimento e motivação do funcionário. No entanto, a vinícola não avalia o desempenho de seus funcionários, em virtude de ela ser de pequeno porte. A vinícola realiza um acompanhamento direto com cada funcionário, efetuando um tratamento diferenciado.

O último fator intraestrutural analisado foi a estrutura organizacional. Esta pode ser definida como a ordenação e agrupamentos de atividades e recursos, que visa ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos. Além disso, refere-se à forma como o gestor vai alocar as pessoas dentro de uma organização, de forma que o potencial de cada um seja aproveitado da melhor maneira possível. É fazer a divisão de cargos, setores e tarefas, em diferentes níveis de hierarquia, sempre levando em conta o estilo da empresa, seu ramo de atuação e, também, os objetivos do empreendedor (LAWRENCE; VICTOR, 2019).

De acordo com Entrevistado A, sobre estrutura organizacional, a vinícola não possui uma estrutura organizacional definida, pois, em virtude de ser uma empresa mais enxuta, são os proprietários que gerenciam o negócio, sendo que quem realiza a análise de distribuição das atividades é o gerente, o qual também participa do planejamento de produção. Vale ressaltar que, uma vez que a hierarquia estiver formada e bem estruturada, deve haver respeito e dedicação por parte de todos os envolvidos. Todo esse esforço é importante para fazer valer o compromisso imposto. Normalmente uma empresa apresenta três níveis de hierarquia: operacional, que é ocupado pelos profissionais que trabalham na produção; tático, em que se encontram os gerentes e chefes dos departamentos; e nível estratégico, no qual estão alocados os diretores e sócios da empresa. Neste nível, são definidas as políticas da organização, bem como os caminhos que ela deverá seguir (FILHO *et al.*, 2014). Na seção seguinte, discute-se a análise do caso da Vinícola Beta.

4.2 O caso da unidade vinícola Beta: decisões estruturais e infraestruturais

As áreas de decisão podem ser classificadas em duas categorias conforme sua natureza: estruturais são aquelas cujos impactos se dão em longo prazo, difíceis de serem revertidas ou modificadas e exigem significativos aportes de capital (MAIA; CERRA; ALVES FILHO, 2005).

De acordo com o Entrevistado B, sobre capacidade produtiva:

Para aumentar a capacidade produtiva, a empresa trabalha mediante a demanda de mercado. [...] A empresa tem capacidade para aumentar sua produção, porém é o mercado que vai ditar o ritmo. Além disso, o clima é o fator mais importante para determinação da produção e qualidade da matéria-prima. (Entrevistado B)

Além disso, é possível identificar gargalos e pontos de melhoria quando estiver levantando a capacidade produtiva da empresa (ANZANELLO *et al.*, 2009). Porém, de acordo com o Entrevistado B:

A agricultura e a vitivinicultura não são uma ciência exata. São diversos fatores que influenciam para determinar a produção. É preciso considerar o clima, o solo, a idade do vinhedo, o manejo e poda realizada e o produto a ser elaborado. Hoje, com 450 ha em produção, estipula-se uma produção máxima de 4.500.000 kg de uvas de qualidade por safra, gerando em torno de 3.400.000 litros de vinho (Entrevistado B).

Nesse aspecto, o fator importante são as novas tecnologias, determinantes para a competitividade da indústria por uma série de razões. Nesse sentido, o Entrevistado B esclarece que “as tecnologias de viticultura (campo) empregadas, juntamente ao manejo realizado de acordo com o produto a ser elaborado, vão determinar a produtividade desejada” (Entrevistado B).

Ainda sobre tecnologia, o Entrevistado B explica que:

A vinícola possui sistemas de informática, desde sistema de RH até sistemas ERP. Diversos computadores, integrados em rede local e remota com a matriz da empresa, internet via rádio e wi-fi local. Além disso, o uso do computador aumenta a competitividade, pois a

informatização dos processos agiliza os processos, o acesso às informações é mais rápido, gerando resultados mais rápidos (Entrevistado B).

A esse respeito, o Entrevistado B afirma:

A unidade está distante tanto dos clientes, quanto dos fornecedores de insumos. Assim como a Beta, todas as empresas do Setor Vitivinícola localizadas na Campanha Gaúcha estão instaladas na mais promissora região produtora de vinhos finos do Brasil, porém, geograficamente, estamos distantes dos grandes centros de comercialização e distribuição, o que inviabiliza, por exemplo, o engarrafamento local. A região é propícia à produção de vinhos de alta gama, porém a finalização do produto acaba tornando-se cara, dependendo do volume produzido (Entrevistado B).

Dessa forma, sobre integração vertical, o Entrevistado B expõe:

Na Beta, produzimos a uva e o vinho, processamos até o momento do engarrafamento, sendo esta fase realizada na nossa matriz em Bento Gonçalves. O vinho é transportado em caminhões-tanque terceirizado, em aço inox, com isolamento térmico, até a unidade localizada no Vale dos Vinhedos – Bento Gonçalves – RS. Os vinhos engarrafados, já prontos, necessários para o nosso varejo local, são transportados de volta da Matriz até Santana do Livramento por transportadora ou, dependendo, pelo caminhão próprio da empresa. A logística dos insumos necessários para todo o processo é feita por transportadoras rodoviárias (Entrevistado B).

A integração vertical tem como objetivo facilitar o desenvolvimento das estratégias, bem como aumentar a efetividade operacional e impulsionar a performance do modelo de negócio, e muitas empresas acabam apostando em estratégias com foco em fortalecer a sua cadeia de valor e expandir no mercado em que atuam (GUIMARÃES; LARA; TRINDADE, 2015).

O processo estratégico de inovação é mais do que o desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços. Envolve a criação de novos modelos de negócios, novas formas de atender às necessidades dos consumidores, novos processos organizacionais, novos meios de competir e cooperar no ambiente empresarial. Nesse sentido, a importância da inovação, de uma maneira geral, é percebida como essencial para a sobrevivência num cenário cada vez mais competitivo e globalizado, entretanto, poucas empresas exercem algum tipo de iniciativa para colocá-la em prática (ALVES; ZEN, PADULA, 2011).

De acordo com o Entrevistado C sobre a inovação:

É importante que se tenha um bom relacionamento dentro da empresa, pois está diretamente ligado à chegada de novas ideias. [...] Além disso, a cooperação com as universidades, a busca por inovações externas e internas, o desenvolvimento tecnológico, o conhecimento e aprendizado para os colaboradores da vinícola, além de novas ideias, criação de produtos e projetos, possibilitam que a empresa obtenha muitos benefícios e bons resultados (Entrevistado C).

Dessa forma, a obtenção e especialmente o desenvolvimento de recursos intangíveis voltados à inovação vêm se caracterizando como um considerável elemento na concepção estratégica das empresas. Produtos e serviços inovadores têm maior valor agregado, conseqüentemente, têm uma margem maior de lucratividade (GUIMARÃES; LARA; TRINDADE, 2015).

Outra área importante é a de recursos humanos, que vai além do que somente entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores. O setor engloba todas as práticas e políticas relacionadas à administração de comportamentos dentro de uma companhia. Como seu próprio nome diz, ele considera as pessoas como recursos, elaborando estratégias e investimentos para desenvolver as capacidades de cada um. Os colaboradores de uma empresa devem estar constantemente sendo capacitados para conseguir executar, de forma adequada, suas atividades (JAROCKI; OLIVEIRA; SÁ, 2014).

O Entrevistado B, sobre recursos humanos, argumenta:

Na Vinícola, há um investimento em pessoas proporcionando recursos para que haja desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando um ambiente tranquilo com respeito entre os colegas e organização. A empresa dá a liberdade para que cada um contribua com ideias, para que todos sintam-se importantes e cada vez mais dedicados. E sempre procura resolver os conflitos de forma saudável, gerando conscientização, maturidade e crescimento de cada um. Desta forma, a empresa também compartilha de benefícios para manter seus colaboradores motivados (Entrevistado B).

Seja ao assumir uma nova função ou apenas aprender uma nova forma de executar alguma atividade rotineira, esses processos são fundamentais. As capacitações são apenas uma forma de os funcionários

estarem sempre atualizados e aprendendo novas coisas, mas também de se sentirem valorizados pela empresa, já que terão a sensação de estarem cada vez mais aptos a executar suas atividades. Assim, os treinamentos ajudam a melhorar a performance dos colaboradores e, portanto, o desempenho da organização (SANTOIAN, 2014). A prática é adotada na vinícola Beta: “Os profissionais são preparados através de cursos de formação, ofertados pela empresa, e treinamentos periódicos para determinados profissionais que atuarão em setores que exigem uma capacitação própria para as atividades determinadas” (Entrevistado B). As ações de capacitação fazem parte da rotina da empresa, pois, conforme o entrevistado B salienta, “A empresa anualmente planeja capacitar seus funcionários, trazendo os cursos/treinamentos determinados pelos critérios e necessidades de cada setor e são realizados na empresa durante o expediente de trabalho” (Entrevistado B).

Por meio da análise de desempenho dos funcionários, é possível avaliar se estão aliados com a cultura da empresa e se estão entregando resultado. Além disso, é importante que as empresas avaliem como está o ambiente internamente, como os colaboradores estão se sentindo quanto ao seu desenvolvimento. Dessa forma, é possível analisar como está a motivação dos funcionários ao trabalhar na empresa (JAROCKI; OLIVEIRA; SÁ, 2014). Nesse sentido, o entrevistado B explica que “a política de remuneração da empresa baseia-se em um plano de cargos e salários, permitindo que o colaborador passe por possíveis promoções e oportunidades dentro da empresa” (Entrevistado B).

Outro fator importante é a área de gestão da qualidade. Essa ferramenta pode ser caracterizada como qualquer atividade que é coordenada para dirigir e controlar uma empresa, de forma a gerar melhorias em seus produtos e serviços, garantindo a completa satisfação dos clientes e superando suas expectativas. Não se trata apenas de regras que avaliam a qualidade final daquilo que é entregue às pessoas. A gestão da qualidade envolve clientes, funcionários, fornecedores e demais parceiros (FERREIRA; GOMES; SILVA, 2018).

Nesse sentido, o Entrevistado C relata sobre gestão da qualidade:

A vinícola procura ter todo o cuidado com a terra e o cultivo, o que, aliado a novas tecnologias, nos trouxe a convicção de que a qualidade da matéria-prima é essencial para se ter um vinho de qualidade. Desta forma, nos levou a investir em vinhedos próprios, nosso diferencial competitivo. Temos uma lista de checagem que é seguida à risca e nos permite tomar decisões mais assertivas (Entrevistado C).

Pode-se salientar que a gestão adequada da área produtiva de uma organização industrial qualquer passa pela implantação das atividades relativas ao PPCP. Sua funcionalidade é a de controlar a execução do programa criado, o que é feito ao garantir que ele seja padronizado e consolidar suas informações no sistema de gestão utilizado pela organização. Além disso, é um sistema de gestão que envolve todas as operações desenvolvidas na indústria, organiza qualquer tipo de demanda de produção e direciona para o chão de fábrica executá-las (CASTRO, 2018).

Sobre planejamento e controle da produção, o Entrevistado C explica:

As atividades da vinícola estão relacionadas ao desenvolvimento de novos projetos e vinhos estão subordinados à parte técnica da empresa e sobre a responsabilidade do diretor-técnico e enólogo-chefe. Os enólogos e suas equipes realizam tanto atividades relacionadas aos novos produtos [...] como o controle diário da produção [...] A produção controlada é bastante criteriosa, quando a uva ainda está sendo cultivada, elas passam por vários processos antes de ser colhida, desde o plantio entre os meses de agosto e setembro, até a colheita entre janeiro e março (Entrevistado C).

A estrutura organizacional de uma empresa formaliza a delegação de tarefas e o estabelecimento de níveis de autoridade necessários à consecução dos objetivos organizacionais. Uma estrutura organizacional eficiente possibilita a adequada solução de problemas. O desenho da estrutura formal é consequência das escolhas estratégicas da empresa e corresponde à definição de níveis hierárquicos e grau de autoridade atribuída, estabelecimento de setores e departamentos, bem como sua coordenação (LAVARDA; LAVARDA, 2016).

Dessa forma, sobre a estrutura organizacional, o Entrevistado B relata:

A estrutura organizacional da vinícola começa pelo gerente, três supervisores. Sendo um supervisor para manutenção, vinhedo e enólogo, logo após existe um responsável para a área de recursos humanos, financeiro, compras e técnico em segurança do trabalho. Dentro do setor de vinhedo, existe um agrônomo e três supervisores, cada supervisor com três turmas de vinte pessoas aproximadamente e cada turma tem um líder. No setor de enologia, existe um supervisor enólogo, mais cinco cantineiros e um laboratorista. No setor da manutenção, existe um engenheiro e cinco mecânicos (Entrevistado B).

A estratégia de produção tem como objetivo prover um padrão de decisões consistentes no que se refere ao processo produtivo, disponibilizando para a empresa uma orientação em relação à melhor forma de utilizar os recursos de maneira a suportar uma vantagem competitiva. Refere-se, portanto, ao estabelecimento de linhas de ação que possibilitem a utilização, de forma eficiente, dos recursos para assegurar o alcance dos objetivos da companhia (LAZARIN; NOGUEIRA, 2018). Na seção seguinte, serão apresentadas as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou verificar a integração da estratégia organizacional e a estratégia de produção e investigar as áreas de decisões da produção: estruturais e infraestruturais. Entre as vinícolas do município de Santana do Livramento, foram analisados os casos das vinícolas denominadas Alfa e Beta, que diferem entre si em porte e estrutura organizacional.

Nas decisões estruturais, de caráter operacional, a vinícola Alfa, familiar e de pequeno porte, trabalha com produtividade reduzida por hectare, a fim de ter um maior controle na qualidade do fluxo de fornecimento das uvas, utilizando, assim, um sistema amplo de poda das uvas. Esse aspecto é adequado à orientação de mercado da firma, que tem como principal distribuidor lojas especializadas e restaurantes. Outro fato influenciador para a vinícola foi a instalação da empresa na região da Campanha Gaúcha, pois o clima é favorável para a plantação de uvas, o que imprime aos vinhos produzidos características específicas em termos de qualidade do produto. Porém, a distância dos clientes e fornecedores de insumos faz com que os canais de distribuição sejam restritos, tornando a logística um aspecto crítico na gestão do negócio.

Nas áreas de decisões infraestruturais, de maior elasticidade, pode-se destacar a área de recursos humanos, pois a vinícola Alfa investe na qualificação do pessoal mediante cursos e treinamento. São utilizados equipamentos de última geração, realiza-se controle da qualidade do produto a partir do Padrão de Identidade e Qualidade dos vinhos, bem como empregam-se indicadores gerenciais para analisar a eficiência produtiva. Porém, não há pesquisa de satisfação dos clientes e avaliação de desempenho de seus funcionários. O planejamento e controle da produção da vinícola é realizado através de planilhas, todavia sem que essas se constituam em sistema informatizado integrado de gestão. No que se refere à estrutura organizacional, não há padrão definido.

Nas decisões estruturais da vinícola Beta, a capacidade produtiva é planejada a partir da demanda de mercado, pois o Grupo Gama, do qual a organização faz parte, é autossuficiente na produção de vinhos e espumantes, não vende sua matéria-prima e não compra a uva de outros produtores. Contudo, um dos fatores críticos à produção é o clima, que interfere diretamente no volume e qualidade das uvas produzidas. Como forma de um maior controle sobre a produtividade dos vinhedos, a vinícola Beta investe em tecnologia de manejo da vitivinicultura. Sobre integração vertical, a vinícola não terceiriza nenhum de seus componentes, toda a produção está ligada diretamente à vinícola. Assim como no caso da vinícola Alfa, as instalações, localizadas na Campanha Gaúcha, são distantes dos grandes centros de comercialização e distribuição, o que inviabiliza o engarrafamento local do produto na escala produtiva em que opera a unidade.

Nas decisões infraestruturais, após a integração ao Grupo Gama, ocorreram várias inovações como a revitalização dos parreirais, adequando-os ao tamanho da máquina de colheita, à melhoria da qualidade do vinho produzido, à modernização da marca e dos seus métodos industriais, bem como à ampliação da capacidade de produção. No que tange aos recursos humanos, a vinícola busca o aperfeiçoamento de seus colaboradores. Foi possível verificar inovação e qualidade como fatores presentes em todos os processos de produção da vinícola, desde o cultivo aliado a novas tecnologias. Na área do planejamento e controle da produção, observou-se o desenvolvimento de novos produtos (pesquisas de novos vinhos) e de novos processos de produção (adoção de novas práticas). Sobre medidas de desempenho, a vinícola possui um laboratório próprio para executar testes em todas as variedades de uvas, além de o processo de gestão ser profissionalizado.

Dessa forma, a pesquisa buscou contribuir com a literatura na medida em que investigou a produção e as operações de duas vinícolas de diferentes portes, além de abordar o setor vitivinícola, o qual vem ganhando destaque e importância socioeconômica na região da fronteira e Campanha Gaúcha. Nesse sentido, os achados da pesquisa permitem *feedbacks* para a gestão de vinícolas, bem como para a elaboração de políticas públicas para o setor.

Como limitação do estudo, ressalta-se que a análise realizada se restringe aos casos estudados, limitação metodológica associada à impossibilidade de generalização a partir dos resultados encontrados. Além disso, a principal fonte de coleta dos dados, as entrevistas, tem como característica o teor subjetivo das repostas obtidas junto aos entrevistados, devido ao conjunto de valores e crenças individuais. No que diz respeito à análise de conteúdo, a pesquisa limita-se pela não utilização de *softwares* para a codificação dos dados qualitativos.

Para futuras pesquisas sobre o tema, sugere-se o mapeamento dos processos, investigações sobre a

gestão de estoques e da possibilidade de implementação da produção enxuta. Também se sugere o aprofundamento do tema, em cada um dos fatores que compõem a estratégia de produção, sejam eles estruturais ou infraestruturais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. C.; ZEN, A. C.; PADULA, A. D. Inovação no setor vinícola: o caso da vinícola Miolo Wine Group. In: EnANPAD, 4. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- ANZANELO, M. J.; FALCÃO, A. G.; FILOMENA, T. P.; FOGLIATTO, F. S. Análise de perdas e melhoria baseadas em conceitos de produção enxuta na indústria vinícola. **Revista Gestão Industrial**, v. 05, n. 01, p.141-154, 2009.
- BARCELLOS, P. F. P; BERTELLI, J; RIZZON, F; TORMEN, A. D. Estratégia de produção alinhada à estratégia de produção corporativa: estudo de caso. In: Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, 10. 2017, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: Mostra de Iniciação Científica, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASTOS, M. H. R.; DE OLIVEIRA, U. R.; DE REZENDE SOUZA, T. C.; DOS SANTOS, R. F.; DO LAGO, M. M. Análise de discurso e Análise de Conteúdo: Um levantamento de suas aplicações nas ciências aplicadas membros da Administração. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p. 26302-26322, 2019.
- BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **RAE eletrônica**, v. 8, n. 1, 2009.
- BRUSH, K.L.; WATANABE, M.; VIEIRA, P. C. A. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da indicação de procedência vales da uva goethe. **Revista Gestão, Inovação e Tecnologias**, São Cristóvão, v. 2, n. 4, p. 327-343, 2012.
- CAIXETA FILHO, J. V. Logística para a agricultura brasileira. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v. 103, p. 18-30, 2010.
- CAMPOS, F. C. D.; ALVES FILHO, A. G. Proposta de framework para Estratégia de Produção utilizando Big Data: caso ilustrativo em serviço público. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 3, 2020.
- CARVALHO, C. P. **Definição da Estratégia de Produção através da Classificação de artigos no setor da Cerâmica**. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial), Universidade de Coimbra, Coimbra.
- CASTRO de, T. R. Planejamento e controle da produção em uma indústria de margarinas. **Revista Gestão Industrial**, v. 14, n. 3, p. 1-22, 2018.
- COLLADO, C. F; LUCIO, P. B; SAMPIERI, R. H. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw – Hill, 2006.
- CRUZ, J. E.; OLIVEIRA, L. C. S.; NUNES, D. M. S.; HOFFMANN, V. E. Elaboração de Estratégias e Comportamento Estratégico em Micro e Pequenas Organizações Contábeis. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 2, p. 98-115, 2019.
- DEBASTIANI, G.; LEITE, A. C.; WEIBER JÚNIOR, C. A.; BOELHOUWER, D. I. Cultura da uva, produção e comercialização de vinhos no Brasil: origem, realidades e desafios. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 20, n. 2, 2015.
- DE SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G. **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. Cengage Learning, 2022.
- ENGELMANN, D. **Da estância ao parreiral: um estudo de caso sobre a vitivinicultura em Santana do Livramento – RS**. 2009. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. How hotels compete on the basis of competitive priorities and their relationship with infrastructural and structural decisions. **Service Business**, v. 10, n. 1, 2016.
- FACHIN, C. R.; HEXSEL, E. A.; THOME, R.; TONI, DE D.; WILK, E. Casos de Ensino em Administração: Cordilheira de Santana. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 158-172, 2011.
- FERREIRA, A. R. S. V; GOMES, A. C. N; SILVA, E. B. Aplicação das ferramentas da qualidade da produção de vinhos: uma revisão bibliográfica. In: Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 16. 2018, Maceió. **Anais...** Maceió: ENEGEP, 2018.
- FILHO, A. G. A; KURI; M. G. P; VANALLE, R. M. Estratégia competitiva e estratégia de produção: o caso de

- uma empresa de cosméticos. **Produção**, v. 10, n. 2, p. 65-76, 2001.
- FILHO, T. M. A.; GUIMARÃES, N. R. M.; LARA, DE F. F.; SALTORATO, P. Estratégia de produção na indústria de autopeças: estudo multicasos em empresas da região Sorocaba. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.14, n. 2, p. 499-532, 2014.
- SILVA, M. L.; COBAS, N. L. S.; MATTA, I. B.; JULIANI, L. I. Production strategies of a dairy industry in Uruguay. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v.6, e. 439, 2020.
- SILVA, V. B.; GAZOLLA, E. C. S. Inteligência Competitiva Como Ferramenta Estratégica Em Organizações Com P&D. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 2, p. 119-146, 2016.
- Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C.; DOS REIS NETO, A. C. Survey de Experiência como Pesquisa Qualitativa Básica em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 56, p. 125-137, 2020.
- GUIMARÃES, M. R. N.; LARA, F. F.; TRINDADE, R. O. P. A relação entre a estratégia de produção e a prática da inovação tecnológica: um estudo em uma empresa produtora de alumínio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 109-135, 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO - IBRAVIN. **Regiões produtoras**. Disponível em: <<https://www.ibravin.org.br/regiões-produtoras/>>. Acesso em: 17/09/2019.
- JAROCKI, I. M. C.; OLIVEIRA, L. M. B. D.; SÁ, M. A. D. D. A arquitetura de recursos humanos nas vinícolas no Vale do São Francisco. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 225-253, 2014.
- LAZARIN, D. F.; NOGUEIRA, E. Estratégia de produção de uma empresa fabricante de transmissões mecânicas. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2018, Maceió. **Anais... Maceió: ENEGEP**, 2018.
- LAVARDA, R. A. B.; LAVARDA, C. E. F. Gestão do trabalho: desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 2, p. 293-309, 2016.
- LEITNER, C. P. S.; ALVES FILHO, A. G. Estratégia de operações: uma abordagem teórica quanto à aplicabilidade do constructo para empreendimentos rurais produtores de grãos. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 1, 2019.
- LAWRENCE, O. O.; VICTOR, O. O. Exploring the Strategic Role of Infrastructural Choices on Manufacturing Performance: Evidence from Kenya Sugar Sector. **European Journal of Business and Management**, v. 11, n. 28, 2019.
- MAIA, J. L.; CERRA, A. L.; ALVES FILHO, A. G. Inter-relações entre estratégia de operações e gestão da cadeia de suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para automóveis. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 377-391, 2005.
- PIRES, C. A.; OKADA, R. H. Manutenção Preditiva: estratégia de produção e redução de custos. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 635-647, 2020.
- RIBEIRO, C. S. G.; FURMAN, W.; RISTOW, C. S. Uva, produção de vinho e identidade cultural na Colônia Mergulhão: um enfoque na comunidade italiana. **Revista Confluências Culturais**, v. 9, n. 2, 2020.
- ROMAN, D. J.; MARCHI, J. J.; ERDMANN, R. H. A abordagem qualitativa na pesquisa em administração da produção no Brasil. **Revista de Gestão (REGE)**, v. 20, n. 1, p. 131-144, 2013.
- ROMANEL, B. F.; TEIXEIRA, M. R. Estratégia corporativa e de produção: o caso de uma pequena empresa. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 15, n. 3 p. 359 – 377, 2008.
- SANTOIAN, P. C. L. **Modelos e práticas de gestão de recursos humanos**: análise de indústrias químico farmacêuticas brasileiras. 2014, 68f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia em Finanças, Rio de Janeiro.
- SOUZA, D. F.; MARKOSKI, A. A competitividade logística do Brasil: um estudo com base na infraestrutura existente. **Revista de Administração**, v. 10, n. 17, p. 135-144, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZOLLO, M.; MINOJA, M.; CODA, V. Toward an integrated theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1753-1778, 2017.