



# ESTUDOS

# ESPM

Conceitos, reflexões e tendências editados pelo  
CAEPM – Centro de Altos Estudos da ESPM.

Flávio Eduardo Vasconcelos Marim  
Mestre em Gestão Empresarial (UFRGS)  
Pós-Graduado em Marketing (ESPM),  
com cursos de extensão na área de  
gestão e vendas na Europa e Estados  
Unidos, é professor, pesquisador e  
Coordenador da ESPM-RS. Desenvolve  
pesquisa pelo Centro de Altos Estudos  
da ESPM sobre estratégias competitivas  
no setor do vinho fino brasileiro.



## VINHO FINO BRASILEIRO: QUALIDADE QUE AINDA NÃO VAI PARA MESA

Uma análise da gestão empresarial de  
vinícolas pela ótica da cadeia de valor

FLÁVIO MARTINS\*

**O vinho é uma cultura recente no Brasil** Como um apreciador iniciante na arte da degustação, o mercado do vinho começa a apresentar alguma maturidade, tanto em termos de qualidade de produtos quanto em relação à distribuição, mas o consumo interno ainda é muito baixo. Dados da União Brasileira do Vinho (Uvibra) de 2002 apontam um consumo anual de 2 litros per capita, ante uma média de 45 litros de França, Itália, Portugal e Suíça (os principais mercados consumidores da Europa), 31 litros na Argentina e 14 litros no Chile (os maiores mercados da América Latina). O consumidor brasileiro diferencia-se daqueles de países tradicionais (europeus), onde o consumo do vinho é herança de hábito de família (Lona, 1998). Aqui o consumidor começa a apreciar a bebida já na idade adulta.

O Rio Grande do Sul, sob a influência da colonização européia, destaca-se entre as poucas regiões do Brasil onde se consome o vinho por herança familiar. Nesse Estado concentram-se 90% da produção de vinhos finos, bem como as principais vinícolas. A grande maioria delas tem origem na colonização do Estado,

influenciada, principalmente, pelos imigrantes italianos da região de Vêneto, que a partir de 1875 trouxeram para o sul as primeiras mudas de uva dos tipos Barbera, Bonarda (tintas) e Trebiano, mas o solo úmido e as pragas provocaram uma migração para a uva do tipo Isabel, de origem amencana, mais resistente, contudo sem as características necessárias para produzir um vinho fino, sendo recomendada para consumo in natura, sucos, doces e geleias. A adaptação dessa variedade de uva, somada a um mercado interno pouco exigente, influenciou a indústria vitivinícola brasileira, que se desenvolveu, principalmente, a partir de produtos de baixa qualidade (garrafão) e altos volumes.



### **O MERCADO MUNDIAL**

O mercado mundial de vinhos sofreu profundas transformações nas últimas décadas, principalmente pela preocupação com a saúde, que reduziu o consumo de bebidas alcoólicas de uma forma em geral, bem como com a concorrência de outras bebidas, principalmente a cerveja, que através de agressivas estratégias de marketing vem ocupando o lugar do vinho na mesa dos consumidores. Ao mesmo tempo, percebeu-se o aumento do consumo dos vinhos finos em detrimento dos vinhos de baixa qualidade (garrafão). Outro movimento marcante foi a entrada de novos produtores, como Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Estados Unidos e Chile, que adotaram

estratégias baseadas em marcas globais e grande variedade, ante o antigo modelo europeu, baseado em "terroir" e "Denominação de Origem". Com preços mais competitivos e vinhos (principalmente brancos) mais adaptáveis a padrões de consumo jovem (baixa complexidade, normalmente mais doces), estes novos produtores vêm ocupando posições de destaque no mercado internacional (Ribeiro de Mello, 2005).

### **O MERCADO INTERNO**

O consumo interno também apresentou significativas mudanças nos últimos 20 anos. O vinho vem ocupando cada vez mais espaço nos carrinhos de supermercados do consumidor de classe média, como afirma Carlos Cabral, diretor de vinhos da rede Pão de Açúcar. Segundo ele, 70% dos clientes cadastrados na rede compram vinhos regularmente. Em 2005 esses consumidores representavam apenas 15% (Vieira, 2007.) Essa tendência vem se acentuando segundo o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin): em 2002 os brasileiros consumiram 49 milhões de litros, passando para 70 milhões de litros em 2006. Nesse mesmo período o consumo de espumantes dobrou, chegando a 12 milhões de litros.

Mas não foi só a indústria brasileira quem ganhou com esse crescimento do mercado interno de vinhos finos. Quem realmente

abocanhou essa fatia de mercado foram os estrangeiros, que foram beneficiados pela questão cambial e acabaram atraindo os consumidores. Entre os importados, todos os países aumentaram sua participação no mercado interno, com grande destaque para os chilenos e argentinos, que tiveram a seu favor, além do câmbio, incentivos fiscais onudos de acordos do Mercosul.

Essa vantagem se evidencia quando analisamos os números relativos à participação dos produtos importados no mercado de vinhos finos brasileiro, levantados pela Uvibra. Em 1996, 66% dos vinhos finos comercializados no Brasil eram de origem nacional, e 34%, de origem estrangeira. Em 2002 o mercado ficou dividido com 51% de participação dos brasileiros, contra 49% dos importados. O

quadro se agrava em 2004, quando os produtos brasileiros passaram a representar apenas 34% do mercado de finos, chegando ao extremo em 2007, com 73% do mercado dominado pelos importados

## NOVOS DESAFIOS

A complexidade do mercado competitivo impõe um novo desafio empresarial para as tradicionais vinícolas brasileiras, assim como abre espaço para novos investimentos nesse setor. A internacionalização de mercados favorecidos pela abertura das economias e a concentração da produção nas grandes empresas de atuação global transformam o mercado de vinhos. Empresas com presença apenas em mercados locais não ficam isentas da concorrência externa e necessitam ter como parâmetro o mercado como um todo, já que suas estratégias provavelmente serão afetadas por ações das demais empresas atuantes no setor, entendidos a os segmentos em um contexto globalizado. Para ser competitivo é necessário a reavaliação das vantagens competitivas (Porter, 1986) no sentido de adoção de formas mais eficientes de produção e melhoria constante da qualidade, bem como a identificação de nichos de mercado onde a empresa possa alcançar um posicionamento favorável.

A indústria do vinho fino no Brasil teve dois momentos marcantes rumo ao incremento em qualidade e competitividade. O primeiro, na década de 70, com a chegada à Serra Gaúcha de grupos multinacionais que aportaram tecnologia ao fazerem grandes investimentos na região (Beato, 2007); e o segundo momento, no final da década de 90, com investimentos de empresas tradicionais locais, como Miolo, Salton, Valduga e Aurora, que promoveram a reconversão dos vinhedos para a produção de finos, investindo em cepas européias e promovendo uma redução nos volumes de produção (de 12 para 6 toneladas por hectare). O investimento na indústria vinícola, que entre 2005 e 2008 representou R\$213 milhões, conforme levantamento do Ibravin entre 64 empresas, foi direcionado principalmente à ampliação de instalações e qualificação dos processos

produtivos, com a aquisição de máquinas e equipamentos, entre outras melhorias, mostrando a disposição do setor em reconquistar o mercado de vinhos finos, ameaçado pela presença de grupos internacionais.

Esse movimento pode ser analisado sob a ótica da cadeia de valor. Segundo Porter (1989), a cadeia de valor de uma empresa representa uma série de atividades, denominada de sistema de valores, que afetam a competitividade e melhoram o desempenho das organizações. A vantagem competitiva depende da compreensão da cadeia de valores de uma empresa. Segundo o modelo de Porter (1989), toda empresa executa atividades de projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um



produto ou serviço no mercado. Essas atividades não são independentes e sim um conjunto interdependente, relacionadas através de elos que unem as atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços) e as atividades de apoio (aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerenciamento de recursos humanos e infraestrutura da empresa)

Para uma empresa ser rentável e obter vantagem competitiva, o valor que ela entrega (aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar por seus produtos) deve ultrapassar os custos envolvidos na criação do produto. Para diagnosticar a vantagem competitiva é necessário avaliar a cadeia de valor de uma empresa, desagregando cada uma de suas atividades, buscando assim identificar



atuações favoráveis que gerem vantagem em relação aos seus concorrentes e garantam uma posição de destaque em seus mercados.

Esse conjunto de atividades, numa visão ampla, acaba por definir a forma de atuação de uma empresa em seu setor, ou seja, a sua estratégia. A competitividade de uma organização, por sua vez, está diretamente vinculada a sua capacidade de formular e implementar estratégias que permitam sustentar uma posição duradoura no mercado (Ferraz et al, 1996). Portanto, o sucesso competitivo de uma empresa depende da criação e da renovação de vantagens competitivas que a diferenciem de suas concorrentes.

Os fatores determinantes da competitividade, conforme Coutinho e Ferraz (1994), são três: os internos da empresa, os de natureza estrutural e de natureza sistêmica. Os fatores internos são os estoques de recursos, como a capacitação tecnológica e produtiva, recursos humanos, conhecimento de mercado, abrangência de serviços de pós-venda e boa relação com fornecedores e clientes. Os fatores internos, segundo Ferraz *et al* (1996), podem ser ainda divididos em quatro grupos distintos: o primeiro é o responsável pela estratégia e gestão da empresa, tendo seus fatores relacionados subdivididos em: marketing, serviços pós-venda, finanças, administração e planejamento; o segundo, pela capacidade de inovação de produtos, processos e a transformação de tecnologia, permitindo a penetração em novos mercados ou a melhoria de sua participação nos já existentes; o terceiro refere-se à capacidade de a empresa adaptar-se ou antecipar-se às necessidades do mercado; e o quarto analisa a flexibilidade dos recursos humanos, sob o ponto de vista da competitividade das organizações, ressaltando a produtividade, a qualificação e a flexibilidade da mão de obra. Os fatores estruturais caracterizam o setor por meio da análise do ambiente em que a empresa esta inserida, dos mercados consumidores, quanto à distribuição geográfica, faixa de renda, grau de sofisticação

do produto, acesso a mercados internacionais e custos de comercialização; definem ainda a configuração da indústria quanto ao grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, alianças com fornecedores, grau de verticalização e diversificação setonal e progresso técnico; a concorrência, no que diz respeito às regras que estabelecem a conduta e as estruturas empresariais em suas relações com consumidores, meio ambiente e concorrência, o sistema fiscal-tributário, práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção inclusive propriedade intelectual.

Já os fatores sistêmicos estão ligados ao macroambiente, destacando-se as questões macroeconômicas, como, por exemplo, taxas de juros, oferta de crédito e taxas de câmbio; político-institucionais, como as políticas tributária e tarifária, apoio a riscos tecnológicos e regras que definem o uso do poder de compra do Estado; ações regulatórias, como políticas de proteção à propriedade industrial e de preservação ambiental, bem como de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; infraestruturais, tais como disponibilidade, qualidade e custo da energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos; sociais, como políticas educacionais, trabalhistas, seguridade social e formação de mão de obra;

dimensões regionais, de acordo com as especificidades do local onde está insenda a empresa; e internacionais, como tendências e política do comércio mundial, fluxos internacionais do capital, dos investimentos de risco e da tecnologia.

A definição de uma boa estratégia de atuação (Porter,1992; Mintzberg e Quinn,2001) integra as principais metas e seqüência de ações de uma organização, colaborando para ordenar e alocar os recursos para uma postura singular e viável, preparando a empresa para mudanças no ambiente, antecipando ações dos concorrentes. Para Porter (1989), abordagens estratégicas são instrumentos utilizados



para enfrentar as cinco forças competitivas de mercado, que são: a entrada de novas empresas, a ameaça de produtos e serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes.

### CADEIA PRODUTIVA DE VINHOS FINOS

Souza (2001) divide a cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul em cadeia principal e cadeia auxiliar. A cadeia principal está composta por todas as atividades que contribuem diretamente para a obtenção do produto final (vinho engarrafado), desde o cultivo da matéria-prima (uva) até a venda do vinho engarrafado ao consumidor. A cadeia auxiliar é formada pelos elos que servem de suporte, apoio e sustentação à cadeia principal.

Os elos essenciais da cadeia principal são os viveiros e os importadores de muda de videira; os produtores de uva, que produzem a uva para consumo in natura ou para vinho e seus derivados; as empresas que

industrializam vinho e derivados da uva e do vinho, o comércio atacadista e varejista e o elo propulsor da cadeia, que é o consumidor.

A competitividade de uma cadeia produtiva depende, também, das inter-relações com os elos que compõem a cadeia auxiliar, ou de apoio, destacando-se os fornecedores de insumos (fertilizantes, defensivos agrícola, garrafas, rolhas, cápsulas, rótulos, embalagens, entre outros), fornecedores de máquinas e equipamentos, transporte (logística), órgãos de classe, órgãos de pesquisa e assistência técnica.

A partir da análise da cadeia de valor do setor vitivinícola gaúcho, busca-se compreender como as empresas brasileiras estão se preparando para sobreviver e melhorar sua competitividade frente aos grandes players globais.

Iniciando pela ótica da cadeia principal (figura 1) pode-se observar que em relação a mudas viníferas houve um incremento em busca da melhoria da qualidade das uvas plantadas. Segundo o IBGE, a área de vinhedos no



Brasil em 2004 foi de 70.531 hectares. O Rio Grande do Sul representava nessa época 57,21% da área total do Ms. A vitiviracultura brasileira tem avançado na produção de uvas elaboradas, tanto para produção de vinhos como para o consumo in natura. O aumento da produção no Rio Grande do Sul foi motivado não só nas áreas tradicionais de plantio, como a região de Bento Gonçalves, mas também em novos pólos produtores, como a região da Campanha, no Sul do Estado, e os Campos de Cima da Serra.

Segundo a Embrapa, historicamente o Brasil destinava a maior parte da produção de uvas para processamento de sucos e vinhos simples (garrafão). No entanto, com a reconversão dos vinhedos, de 2001 a 2004, as uvas finas passaram a representar a maior proporção. Em 2003, 40,38% da uva produzida no Brasil foi destinada à elaboração de vinhos de mesa, sucos, destilados e outros derivados. Já em 2004 a produção de uvas finas passou para 48,72% do total produzido. Recentemente, observaram-se ainda grandes investimentos em vitivinicultura, notadamente em regiões não tradicionais do País, como São Joaquim e Caçador, na região serrana de Santa Catarina, São Roque, em São Paulo, e no município de Petrolina, no Vale do Rio São Francisco.

Adriano Miolo, diretor da Vinícola Miolo, confirma essa tendência em entrevista ao pesquisador para o Centro de Altos Estudos da ESPM (CAEPM) afirmando que, em 1985, 75% do consumo de vinho no Brasil era de vinhos brancos, sendo muito pequeno o mercado de vinhos tintos. Ele destaca alguns produtores, como Valduga, Dal Pizol, e a Forrester, que identificaram o potencial desse mercado. Miolo lembra ainda do projeto Barão de Lantier, da Martini Rossi, que foi a primeira empresa a trazer barricas de carvalho para envelhecimento de vinhos nessa época. Para a Miolo, perceber o surgimento e crescimento desse mercado foi uma grande oportunidade, pois nessa época ainda não havia no Brasil um grande volume de produção de uvas de qualidade.



Por essa razão, em 1998 a Miolo foca a estratégia da empresa na segunda atividade da cadeia de valor desenhada por Souza (2001): a viticultura. Nesse período a vinícola investe pesadamente na reconversão de vinhedos (troca uvas de procedência americana, do tipo Isabel, por mudas de procedência européia, como Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc e Merlot). O movimento da Vinícola Aurora, por sua vez, uma das principais empresas do setor que congrega mais de 1100 produtores da Serra Gaúcha, em direção a qualidade, foi principalmente no investimento em vinhos espumantes, onde é líder no Rio Grande do Sul, com

o Conde de Focault. Já na Salton, segundo Daniel Salton, diretor da vinícola que leva o sobrenome de sua família, o grande salto se deu há nove anos, quando a nova geração começou a tomar conta da empresa. Ele observa que o vinho comum apresentava um mercado saturado, muito voltado a preços e com margens cada vez mais estreitas. Salton afirma que o mercado de vinhos finos brasileiros tinha uma qualidade restrita. Quando a empresa percebeu que os consumidores começaram a comprar produtos importados com mais qualidade, buscou adequar a produção a esse foco, fazendo uma mudança em termos de qualidade (hoje a Salton produz uma linha de

vinhos finos, dentre eles o Salton Talento, considerado um dos melhores vinhos do País).

Passando para a análise da terceira atividade de valor da cadeia, a indústria vinícola (*figura 1*), percebe-se aqui também uma grande evolução em termos de investimentos, tanto em tecnologia como em processos produtivos. Em termos tecnológicos verifica-se o investimento das empresas em modernos parques fabris, com a aquisição de máquinas para a recepção das uvas, preparo, fermentação e armazenamento de vinhos. São equipamentos de vinificação, como desengaçadoras e prensas pneumáticas italianas, barricas de carvalho francês e americano e tanques



de armazenamento em inox. Quanto a modernização dos processos fabris e cuidados enológicos, também se observa uma grande evolução, já que o clima úmido do Brasil exige muito conhecimento e experiência dos enólogos para obter-se vinhos de qualidade. Daniel Salton, por exemplo, afirma que sua vinícola hoje possui uma capacidade de investimento muito grande, superior a qualquer outra do mercado, adotando uma política de aquisições de equipamentos considerados os mais modernos do mundo. Afirma ainda a preocupação da empresa com o lado ecológico, preservando e tratando os resíduos de fabricação e diminuindo o impacto na região de atuação. Além da Salton, observa-se ainda investimentos pesados em tecnologia de ponta tanto nas vinícolas tradicionais, como Miolo, Aurora, Valduga e Penni, como nos novos entrantes, como a Rio Sol, investimento estrangeiro no vale do São Francisco, e Villa Francioni, vinícola tipo boutique de Santa Catarina.

Em relação ao atacado e varejo, o quarto elo da cadeia de valor apontado por Souza (2001), também se percebe uma grande evolução no mundo do vinho. Pesquisa realizada pelo Ibravin aponta que 71% dos consumidores compram vinhos e espumantes nos supermercados, e apenas 9%, em lojas especializadas. Nos grandes centros de compras observamos na última década um forte investimento direcionado aos consumidores de vinhos, através de gôndolas diferenciadas, com acabamentos em madeira e motivos decorativos que estimulam o consumo, bem como adequações para o melhor armazenamento da bebida, tais como iluminação suave e ambientes climatizados. Em termos de atendimento, algumas redes passaram a contar com pessoal especializado, com formação técnica, para orientar as empresas e seus clientes na aquisição dos produtos. Para se ter uma idéia, a mesma

pesquisa indicou um aumento de 30% ao ano, desde 2003, nos cursos de sommeliers no Brasil, a homologação de cinco cursos de enólogo reconhecidos pelo Ministério da Educação, bem como o surgimento de 580 grupos de vinhos no Yahoo e mil comunidades no Orkut.

Apesar desse movimento, ainda são percebidas carências em termos de conhecimento do produto por parte do canal de distribuição, o que muitas vezes acaba por influenciar o consumidor e impactar na competitividade das empresas brasileiras. A pesquisa realizada pelo Ibravin apontou, por exemplo, que no varejo (supermercados e minimercados)

apenas 14% dos entrevistados disseram possuir um alto conhecimento sobre vinho, contra 35% que disseram conhecer de alguma forma e 51% afirmarem não ter nenhum conhecimento.

Mesmo nas lojas especializadas ainda é baixo o preparo dos vendedores para atender ao mercado. Nesse caso, 67% afirmam ter um conhecimento médio, contra 28% que dizem ter um alto conhecimento. Essa mesma pesquisa, que mostra um desconhecimento do setor sobre o produto, ainda aponta alguns preconceitos com a bebida de procedência nacional, pois 74% dos entrevistados que atuam em canais de vendas afirmaram que "ainda falta muito para o vinho fino brasileiro se igualar aos importados" e 58% disseram

que "o vinho fino nacional é mais caro que os importados da mesma qualidade".

Em relação ao último elo da cadeia de valor do modelo aqui adotado, os consumidores, pode-se afirmar que esse ainda é o maior gargalo. Como já apontado, a média do consumo de vinhos no Brasil é muito baixa, pois sofre com a falta do hábito (cultura) e concorrência com outras bebidas. Dentre os que se dizem consumidores de bebidas alcoólicas (Ibravin), apenas 5,7% afirmam consumir vinhos finos, contra 11,6% que consomem vinhos de mesa; 5%, espumantes; e 46,2% dizem consumir outras bebidas, conforme gráfico acima.

## Consumo de bebidas alcoólicas no Brasil



Além do baixo consumo, a mesma pesquisa identificou que o brasileiro também apresenta um grande preconceito em relação ao produto nacional, quando 71% dos entrevistados afirmaram que "ainda falta muito para o vinho fino brasileiro se igualar ao importado" e 58% acreditam que "vinho fino brasileiro é mais caro do que um importado da mesma qualidade".

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observamos que o movimento das vinícolas segmentadas em vinhos finos rumo à qualidade teve início a partir da década de 80, consolidando-se principalmente nos últimos dez anos. Esse processo foi influenciado principalmente pela abertura econômica, que proporcionou aos consumidores o acesso a vinhos importados de melhor qualidade, o que elevou o nível de exigência em relação a esses produtos no mercado nacional. Ao analisarmos pela ótica da cadeia de valor, podemos presumir que por ser um processo ainda em desenvolvimento tivemos uma grande evolução, principalmente nas três principais atividades da cadeia de valor desenhada por Souza (1991), a saber: mudas viníferas, vinicultura (cultivo) e indústria vinícola. Nessas atividades percebemos investimentos significativos das empresas nacionais na reconversão de vinhedos, exploração de novas áreas cultiváveis fora do eixo tradicional da Serra Gaúcha, investimento em tecnologia de produtos e processos, em unidades fabris modernas e arrojadas, supridas com equipamentos de qualidade internacional, e ainda na utilização de mão de obra mais qualificada, oriunda dos cursos técnicos nas áreas de enologia.

Porém, nas duas últimas atividades de valor, distribuição (atacado e varejo) e consumidor, se percebem os principais problemas do setor. Observa-se aqui um grande desconhecimento, tanto de quem vende quanto de quem compra, sobre o produto vinho, principalmente em função da dificuldade de interpretar todos os signos que acompanham o produto, como tipo de uva, região de origem, safra, processo de envelhecimento (em carvalho, ou não) e nomenclaturas que dificultam o reconhecimento e, conseqüentemente, a aquisição de vinhos. Essa dificuldade somente será superada com o desenvolvimento da cultura do vinho no Brasil. Já há um movimento nesse sentido, como observado em relação ao surgimento significativo de diversos grupos e comunidades, tanto no mundo concreto como em redes sociais da internet, porém esse movimento ainda não impactou de forma significativa o consumo. Outra

questão que se observa atualmente é um enorme gap entre o consumo de vinho e outras bebidas alcoólicas, principalmente se comparado com a cerveja, que tem um apelo muito mais forte em termos de preço e acesso (com distribuição massiva em todo o território nacional). Por esses motivos, infere-se que as vinícolas nacionais ainda pagam um custo alto por terem percebido tardiamente o movimento de mercado. Quando as vinícolas começaram o processo de melhoria de seus produtos para atrair os novos consumidores, os mesmos já se abasteciam com produtos importados, que acabaram conquistando apreciadores. Contudo, tudo indica que a continuidade do movimento em busca da qualidade, iniciado há apenas 30 anos, irá acabar influenciando as demais atividades da cadeia, gerando elos de valor em todo o ciclo. A questão é saber quanto tempo a indústria nacional levará para retomar sua posição de mercado, já que a atual geração de consumidores cresceu percebendo o produto nacional como de baixa qualidade. Por outro lado, a entrada dos consumidores jovens, sem os mesmos preconceitos e com experiências positivas em relação aos vinhos nacionais, pode ser a grande solução para as vinícolas brasileiras, que vivem o grande dilema de ver a diminuição da participação de mercado justamente no momento em que mais investem na melhora de seus produtos, no segmento de vinhos finos.

### Referências

- BEATO, Manoel; Guia de vinhos Larousse, 2ª edição - São Paulo, Larousse do Brasil, 2007.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. 2ed. São Paulo, Papirus, 1994. Council of Logistics Management. <http://www.cfm.org/Mission/Logistics.asp/2004>
- Estudo do mercado brasileiro de vinhos e espumantes. Ibraviv, 2008.
- LONA, Adolfo Alberto; Vinhos, degustação, elaboração e serviço. Editora AGE, 3ª edição. Porto Alegre, 1998.
- MELLO, Lóvia Maria Ribeiro; MATTUELLA, Juvir Luiz. Abordagem prospectiva da cadeia produtiva da uva e do vinho do Rio Grande do Sul. Brasília: Revista de Política Agrícola, ano VII, n.2, abr-mai-jun/1999.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. O processo da estratégia. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- PORTER, Michael, A vantagem competitiva, Editora Campus, Rio de Janeiro 1989.
- SOUZA, Sivaldo Oliveira. Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha. Porto Alegre, 2001. 142 p. Dissertação de mestrado em engenharia da produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- VIEIRA, Eduardo. O vinho se transforma no rei do supermercado. Revista Época, edição nº 470. 05/11/2007.