



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

[rac@anpad.org.br](mailto:rac@anpad.org.br)

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Hexsel, Astor Eugênio; Toni, Deonir De  
Salton: a retomada da vantagem competitiva nos anos noventa  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 7, núm. 3, julio- septiembre, 2003, pp. 57-75  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84070304>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

# Salton: a Retomada da Vantagem Competitiva nos Anos Noventa

---

Astor Eugênio Hexsel

Deonir De Toni

## RESUMO

Os relatos sobre empresas brasileiras que reverteram uma situação de desvantagem competitiva para uma de vantagem, durante a década de noventa, têm sido escassos. No presente artigo busca-se resposta para a seguinte indagação: Como a Salton, uma das maiores empresas do setor vinícola do país, reverteu uma posição de desvantagem competitiva, no final dos anos oitenta, para uma de vantagem sustentável, durante os anos noventa? Para responder a questão de pesquisa foram utilizados, de forma simultânea, conceitos associados à teoria com base em sistemas e com base em recursos. Constata-se que durante o período de dificuldades, a empresa preservou recursos e capacitações, como a marca, instalações físicas próximas das fontes de fornecimento e um bom relacionamento com os clientes, que foram básicos para a retomada do crescimento. Observando-se a atual posição de vantagem competitiva da empresa, interpreta-se que esta decorre de um sistema de atividades bem articulado, da presença de economias de escala, da ocupação da capacidade instalada, do processo de integração com fornecedores e da localização das instalações físicas.

**Palavras-chaves:** estratégia competitiva; recursos e capacitações; sistema de atividades; indústria vinícola.

## ABSTRACT

The reports about Brazilian firms that have reverted competitive disadvantage into advantage are scarce. This paper tries to answer the following research question: How did Salton, one of the biggest firm in the Brazilian wine industry, recover its sustainable competitive advantage during the nineties after being in disadvantage for almost a decade? It was observed that during the period of difficulties, Salton preserved some of its resources and capabilities such as trade mark, proximity of physical assets to supply sources and close relationship with customers. The analysis of the present advantage of the firm indicates that several factors such as an articulated system of activities, economic of scale, full capacity of assets utilization, the process of integration with suppliers and a favorable location of assets, contribute for the maintenance of the position.

**Key words:** competitive strategy; resources and capabilities; system of activities; wine industry.

## INTRODUÇÃO

Os relatos sobre empresas brasileiras que reverteram uma situação de desvantagem competitiva para uma de vantagem, durante a década de noventa, têm sido escassos. As citações, quando existem, referem-se, em geral, a grandes empresas que conseguiram modificar posições a partir de aportes de recursos financeiros, com base em suas relações com o mercado de capitais<sup>(1)</sup>.

Certamente, a dificuldade para a retomada de posições de vantagem pode ser, em grande parte, explicada pela situação brasileira dos últimos anos, em que ocorreram, de forma simultânea, a abertura dos mercados e ajustes da economia. Taxas de juros elevadas, instabilidade quanto ao câmbio e, ainda, evolução pouco significativa e irregular da atividade econômica, devem ter sido barreiras significativas à correção dos rumos empresariais. Todavia o resultado de pesquisas empíricas, que buscam averiguar os fatores que determinam a rentabilidade de uma empresa, embora devam ser relativizadas, pois se desenvolveram com base na situação do mercado norte-americano, destacam que essa rentabilidade é mais dependente do ambiente interno, das ações que a empresa desenvolve, do que do ambiente externo (ver, por exemplo, Rumelt [1991] e McGahan e Porter [1997]).

Tendo o quadro acima como referência, no presente artigo busca-se resposta para a seguinte indagação: Como a Salton, uma das maiores empresas do setor vinícola do país, reverteu uma posição de desvantagem competitiva, no final dos anos oitenta, para uma de vantagem sustentável, durante os anos noventa? Seguindo proposição de Ghemawat (2000), para responder à questão de pesquisa são utilizados, de forma simultânea, conceitos associados à teoria com base em sistemas (Porter, 1996) e com base em recursos (ver, por exemplo, Wernerfeldt [1984]; Peteraf [1993]; Collis e Montgomery [1995]; Lipparini, Cazzola e Pistarelli [2000]).

Do ponto de vista metodológico, o trabalho filia-se à corrente de investigação que privilegia o estudo de caso como procedimento para a obtenção de respostas às questões de pesquisa (Yin, 2001). Porter (1991) destaca a relevância do uso dessa metodologia para diagnosticar a vantagem competitiva, quando é preciso considerar grande número de variáveis ambientais inter-relacionadas e, ainda, diversas possibilidades de posturas empresariais.

Além dessa introdução, o texto está dividido em três seções. Na segunda expõe-se a fundamentação teórica utilizada para o desenvolvimento da investigação.

Na terceira, discute-se a estratégia utilizada pela empresa para reverter uma posição de desvantagem competitiva em vantagem sustentável, durante os anos noventa. No final, são apresentadas as conclusões.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Ghemawat (2000), para uma empresa rumar da posição desvantajosa para uma de vantagem, precisa agir sobre os custos e a diferenciação da oferta; este último constitui fator determinante dos preços. A presença de rentabilidade maior do que a da concorrência, por decorrência dessas ações, evidencia que a empresa atingiu posição de vantagem competitiva.

A literatura dos anos oitenta destacava que, dada a incompatibilidade entre diferenciar produtos e reduzir custos, uma empresa deveria optar por priorizar um dos caminhos. Estudos mais recentes (Ghemawat, 2000) reconhecem a tensão entre custos e diferenciação; mas destacam que a maior diferença entre ambos não ocorre necessariamente nos extremos de baixos custos ou altos preços. A vantagem competitiva se apresentaria, assim, como opção, a partir de um espectro de concessões entre custo e diferenciação.

Porter (1986) discute o gerenciamento dos custos e da diferenciação com base na cadeia de valor. Segundo tal conceito, uma empresa compreende atividades técnicas e econômicas relevantes para a criação de produtos que tenham valor para o cliente. Uma empresa será lucrativa, na medida em que o valor criado possibilitar receita superior ao total dos custos das atividades. Os lucros de uma empresa em relação aos dos concorrentes resultam da posição de custos e de diferenciação de sua cadeia de valor, em relação à cadeia de valor dos concorrentes. Seguidamente, em função de posição competitiva desvantajosa, a empresa precisa reconfigurar o formato de seu conjunto de atividades, o que pode envolver, por exemplo, a utilização de processo de produção alternativo, a realização de vendas diretas ao invés de vendas indiretas, a mudança de localização das instalações em relação a fornecedores e clientes ou, ainda, o emprego de nova matéria prima.

Em artigo mais recente, Porter (1996) argumenta que para alcançar e manter vantagem competitiva, a empresa deve organizar as atividades segundo um sistema, observando determinadas dimensões. Primeiro, ela deve escolher um conjunto de atividades fundamentalmente diferente daquele dos concorrentes, de tal forma a gerar uma oferta única. Segundo, as atividades devem estar articuladas entre si

em função dos objetivos quanto a custo, diferenciação e escopo competitivo (produtos, segmentos de mercado, territórios geográficos e canais). Terceiro, no desenho do conjunto de atividades devem ser priorizados *trade-offs* – mais de um componente e menos de outro – para aprofundar e melhor sustentar a vantagem competitiva.

Segundo Ghemawat (2000), a visão com base em recursos, ao salientar que os recursos acumulados ao longo do tempo, definem a competência para o desenvolvimento das atividades em determinado ponto no tempo, oferece explicação complementar relevante sobre a questão da vantagem competitiva. Assim a vantagem competitiva não seria resultante unicamente de um sistema de atividades ajustadas entre si, mas também decorrente dos recursos possuídos, que definem como elas serão desenvolvidas.

A visão com base em recursos destaca que os recursos acumulados ao longo do tempo, determinam a competência para o desenvolvimento das atividades que, por sua vez, definem os níveis de custo e diferenciação (Collis e Montgomery, 1995).

Para entender melhor a natureza dos recursos, a literatura, em geral, classifica-os em dois grupos: os recursos propriamente ditos e as capacidades (Grant, 1991). Os recursos são insumos do processo produtivo, como, por exemplo, equipamentos, prédios, patentes, marcas, recursos financeiros e conhecimentos dos funcionários individualmente. As capacidades resultam da competência em combinar recursos. São exemplos de capacidades as habilidades que algumas empresas desenvolvem para lançar novos produtos, pesquisar mercados, aplicar controles financeiros e manter relações duradouras com os clientes.

Grant (1991) destaca que, para a maioria das empresas, a capacidade mais importante é aquela que possibilita integrar diversas capacidades individuais relevantes, como, por exemplo, desenvolver produtos, fabricação, logística e promoção de vendas, tendo em vista objetivos a serem alcançados. Prahalad e Hamel (1990) denominam como competências centrais estas capacidades, em função de sua importância estratégica. Segundo esses autores, elas resultam do aprendizado geral de uma organização, envolvendo, em geral, a coordenação de diversas habilidades de produção e a integração de múltiplos fluxos de tecnologia.

Um dos recursos, de natureza intangível, que pode ser considerado chave para muitas organizações, é a marca. Aaker (1998) salienta que o nome da marca e o seu significado, quando combinados, se tornam um dos principais recursos da empresa e uma das principais vantagens competitivas sustentáveis que ela pode construir. A marca, diferentemente de outros fatores que compõem os posicionamentos estratégicos, é recurso difícil de ser construído, mantido e

ampliado. A *brand equity* - o valor da marca - pode constituir um dos maiores ativos das organizações e fonte significativa de oportunidades (Keller, 1993; Aaker, 1998; Joachimsthaler e Aaker, 2000).

## A SALTON

A Salton é uma empresa do setor vinícola, fundada em 1910 na cidade de Bento Gonçalves, RS. O seu composto de produto está formado pelas linhas de conhaque, vinhos e espumantes<sup>(2)</sup>, suco de uva e aguardente. As duas primeiras são as mais relevantes, totalizando respectivamente 45% e 47% das vendas.

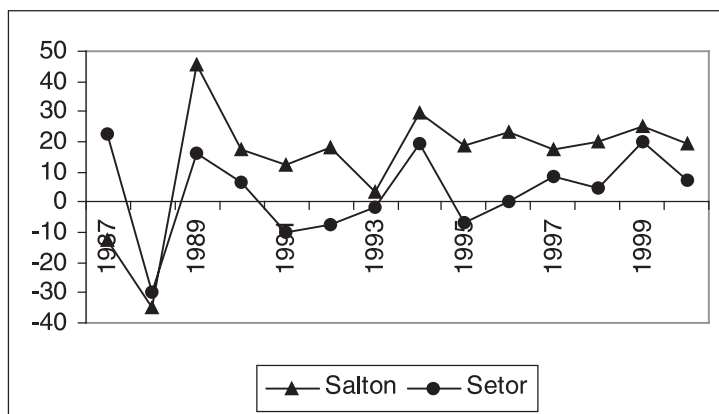
Apoiada em duas bases operacionais, São Paulo, onde produz o conhaque e o aguardente, e Bento Gonçalves, dedicada aos demais produtos, a empresa teve vendas em 2000 de 60,5 milhões de reais, e lucro líquido de 7,4 milhões de reais.

Relevante na história da Salton é a reversão de uma situação de prejuízos e dificuldades, durante quase toda década de oitenta, para uma de bom desempenho sustentável a partir de 1989, como pode ser visto na Tabela 1 e na Figura 1 que seguem.

**Tabela 1: Rentabilidade do Patrimônio Líquido - Salton e Setor**

ANO	SALTON	SETOR (1)
1987	(12,80)	22,30
1988	(34,90)	(30,10)
1989	45,80	15,90
1990	17,20	6,60
1991	12,20	(10,10)
1992	17,80	(7,30)
1993	3,40	(1,80)
1994	29,40	19,60
1995	18,70	(6,50)
1996	23,30	0,10
1997	17,20	8,6
1998	19,80	4,9
1999	25,20	19,80
2000	19,60	7,50

Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

**Figura 1: Rentabilidade do Patrimônio Líquido**

## Dos Anos Cinquenta aos Anos Oitenta: Expansão e Dificuldades

Até a década de quarenta, a Salton é basicamente uma empresa regional, com boa posição financeira, produzindo vinhos, espumantes e suco de uva. Em 1948, buscando expandir as suas atividades no centro e no norte do país, estabelece filial em São Paulo. Na nova base, centraliza o processo de vendas para aquelas regiões e mantém estoque para melhor atendimento dos pedidos. Os resultados com o novo investimento foram significativos em termos de negócios e de relacionamento com os clientes, o que, com o passar dos anos, se torna importante ativo para a empresa.

No ano de 1949, a empresa introduz no mercado o Conhaque Presidente, produzido inicialmente em sua matriz de Bento Gonçalves. Poucos anos mais tarde, é estabelecida também uma linha de engarrafamento na filial de São Paulo, para onde o produto é transferido a granel. Com base em logística competente e pequenos investimentos em propaganda, voltados especialmente para os segmentos inferiores do mercado, a marca Presidente solidifica-se no mercado, possibilitando contínuo aumento de vendas.

A Salton tem bom crescimento durante as décadas que se seguem, especialmente com o conhaque, que chega ao final dos anos setenta como seu principal produto. Ele representa então 70% das vendas, que se concentram, de forma predominante, nas regiões sudeste e centro-oeste. A marca Presidente é segunda em participação no mercado nacional, com 25%, após a marca Dreher, posicionada com preços 10% superiores, que detém 50%. No interior de São

Paulo, entretanto, graças a esforços de venda desenvolvidos de forma pioneira, antes do seu principal concorrente, mantém posição de liderança, condição típica de primeiro entrante.


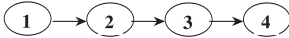
No início da década de oitenta, a Salton enfrenta grandes dificuldades decorrentes de significativas modificações em seu ambiente externo. A economia retrai-se entre os anos de 1981 e 1983, aumenta a inflação e, de forma simultânea, elevam-se os juros. Os dois primeiros fatores produzem efeitos negativos na demanda de seus produtos, bens não considerados de primeira necessidade, impossibilitando que se recupere nos preços a inflação que então se fazia crescente. O terceiro impacta fortemente os custos como consequência dos estoques elevados, aproximadamente um ano de vendas, que a empresa tem que manter, situação peculiar à toda a indústria vinícola.

Além dos fatores acima que, de maneira geral, influenciam todo o setor, a partir de 1983 a empresa sofre elevadas quedas de venda do conhaque, ainda representando 70% das vendas, pelo reposicionamento da Dreher. Naquele ano, essa empresa, pertencente então à Heublein do Brasil (hoje pertence ao grupo Campari), transfere sua área operacional de Bento Gonçalves para São Paulo e, o mais importante, muda a composição da matéria prima do conhaque. Ela passa a usar destilado de cana-de-açúcar e licor de gengibre em vez do tradicional destilado de uva (ver no Quadro 1 os processos a partir da uva e do destilado de cana), reduzindo os custos em 50%. A mudança repercutiu favoravelmente nas vendas por ter possibilitado à empresa operar nos anos seguintes, em média, com preços 10% inferiores aos da Salton, ampliando-se em consequência sua participação no mercado.

Mesmo percebendo o sucesso da Dreher, a Salton só tomou a decisão de utilizar o destilado de cana-de-açúcar e licor de gengibre cinco anos mais tarde. A demora para essa troca não ocorreu por ausência de recursos e capacidades, mas por resistências da direção da empresa à mudança. Havia, nessa época, uma cultura que valorizava o conhaque feito de destilado de uva, por ser assim que a empresa vinha fazendo e, especialmente, também por ser assim que ele era elaborado ao longo do tempo na Europa. A tradição na Salton, que já nessa época fazia o Conhaque Presidente há mais de 30 anos, soava mais forte; além disso, havia também consideração a fatores mais objetivos, como o receio de perder mercado e enfraquecer a marca. Mudar ou manter a fórmula original? Essa questão permeou as discussões da equipe dirigente entre 1983 e 1988.



### Quadro 1: Os Processos de Elaboração do Conhaque a partir da Uva e do Destilado de Cana

 <p><b>Alternativa 1 Fluxo de elaboração do conhaque a partir de destilado de uva</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processamento da uva: processo de esmagamento e separação do bagaço da uva recebida. As principais uvas utilizadas para a fabricação do conhaque são: isabela, francesa e borgonha, classificadas como uvas comuns.</li> <li>2. Estabilização do vinho: o suco resultante do processamento fica estocado por seis meses.</li> <li>3. Destilação do vinho: extração do álcool a partir do vinho pronto, mediante aquecimento, formando-se o destilado de vinho.</li> <li>4. Armazenamento: armazenamento do destilado do vinho em barris de carvalho durante um período aproximado de 90 dias, para dar aroma e sabor ao destilado. OBS: após o destilado estar pronto, a Salton transportava-o até São Paulo em caminhões pipas.</li> <li>5. Infusão de outros componentes: inserção do caramelo que auxilia na definição final de sua cor e na correção de uma eventual acidez.</li> <li>6. Filtragem: processo de filtragem do conhaque com eliminação de resíduos.</li> <li>7. Engarrafamento e embalagem: inserção do conhaque em garrafas de 970 ml, embaladas em caixas de 12 unidades.</li> </ol>	 <p><b>Alternativa 2 Fluxo de elaboração do conhaque a partir de destilado de cana-de-açúcar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recebimento do destilado de cana-de-açúcar: o destilado nesta fase já é recebido sob a forma de destilado, não ocorrendo, como no fluxo do conhaque a partir de uva, as etapas 1, 2 e 3.</li> <li>2. Infusão de outros componentes: inserção no destilado de passas de uva e de ameixa e licor de gengibre, componentes que dão cor e sabor ao conhaque.</li> <li>3. Filtragem: processo de filtragem, que consiste na eliminação de resíduos.</li> <li>4. Engarrafamento e embalagem: inserção do conhaque em garrafas de 970 ml que são embaladas em caixas de 6 ou 12 unidades.</li> </ol> <p><b>A cadeia produtiva do conhaque a partir de uva não foi extinta;</b> ela é utilizada por algumas empresas, que se posicionam de forma diferenciada. O mercado do conhaque à base de uva é mais exigente, disposto a pagar um preço, em média, 250% superior. A Domecq, por exemplo, comercializa em média 80.000 caixas com 12 garrafas de 970 ml por mês. É um volume pequeno, se comparado com os volumes do conhaque a base de cana-de-açúcar da Salton e da Dreher, que atingem cerca de 2 e 2,5 milhões de caixa por mês; no entanto o valor agregado ao produto é maior, possibilitando maiores preços e margens.</p>
---	---

Fonte: desenvolvido pelos autores.

A decisão da Salton de manter a forma tradicional para enfrentar um concorrente com custos bem mais baixos, exigiu que ela se visse, a partir de 1983, na contingência de reduzir os seus preços e de, mesmo assim, tê-los posicionados em torno de 10% acima do concorrente. A opção estratégica seguida produziu contínua redução de vendas e de lucros. Em 1988, as vendas do conhaque Salton caíram para a metade do volume de 1982 e a participação de mercado da empresa passa de 25% para 15%. Em 1987 e 1988, ocorreram significativos prejuízos (vide Tabela 1), o que levou a empresa a uma situação de grandes dificuldades financeiras. Esse quadro negativo conduziu, finalmente, à reavaliação de conceitos e decisões sobre como competir com o conhaque, uma situação referida por Porter (1986) como freqüentemente deflagradora do processo de reconfiguração.

De 1988 até meados de 1989, desenvolveram-se diversas ações com o propósito de reconfigurar a cadeia de valor do conhaque. Trocou-se a matéria prima de destilado de vinho para destilado de cana. Como o maior mercado da empresa e a estrutura de suprimento do destilado de cana se localizavam, de forma predominante, na região sudeste, o conhaque passou a ser produzido exclusivamente nas instalações da filial de São Paulo. Desenvolveram-se relações com os novos fornecedores de matéria prima e, além disto, investiu-se em novos rótulos, no todo os mesmos já usados, mas que passaram a contar com a informação da nova composição do produto. Esses encaminhamentos não exigiram recursos financeiros externos, nem foi muito complexa a tarefa de reconfiguração da empresa, visto que a tecnologia utilizada, o processo produtivo, os equipamentos e a linha de produção eram os mesmos.

A reconfiguração produziu reflexos extremamente positivos quanto à estrutura de custos e ativos. O custo do conhaque reduziu-se em 50%, especialmente em decorrência dos preços inferiores do destilado de cana em relação aos do destilado de uva, e também pela diminuição dos custos com transporte, em consequência de sua fabricação exclusivamente em São Paulo. Da mesma forma, a nova cadeia de valor exigiu estoques mais baixos, pois o destilado de cana é pouco sazonal, havendo suprimento regular e contando com base em grande número de fornecedores. No Quadro 2 a seguir, resumem-se os principais impactos produzidos pela reconfiguração.

**Quadro 2: Ativos e Custos Alterados Positivamente pela Reconfiguração**

Ativos e Custos Alterados		Impacto		
		Alto	Médio	Baixo
<b>Ativo</b>	Estoques	<b>x</b>		
<b>Custos</b>	Matéria Prima	<b>x</b>		
	Mão-de-Obra			<b>X</b>
	Transporte		<b>x</b>	

Fonte: elaborado pelos autores.

Implementada a mudança da matéria prima, restavam preocupações quanto à receptividade do mercado. Como, na época, a direção ainda permanecia com a idéia de que conhaque de qualidade deveria ser elaborado a partir da uva, imaginava-se que clientes fiéis à marca Presidente deixariam de comprá-lo. A mudança produziu um gosto diferenciado no conhaque, percebido especialmente pelos tradicionais consumidores. Entretanto, como os preços foram posicionados 20% abaixo dos da Dreher, e especialmente por isso, o mercado reagiu de forma extremamente favorável. A Tabela 2 permite avaliar o crescimento das vendas

nos anos imediatamente após a decisão. A partir de 1996, aos moldes do que ocorreu com o volume de vendas de todo o setor, as vendas do conhaque Presidente mantiveram-se estáveis, em torno de 2 milhões de caixas por ano, estabilizando-se a participação de mercado da Salton em 30%.

**Tabela 2: Vendas do Conhaque Presidente - Caixas/Mês**

ANO	Quantidade
1988	465.000
1989	630.000
1990	700.000
1991	931.000
1992	1.047.000
1993	1.164.000
1994	1.746.000
1995	2.095.000

Fonte: dados fornecidos pela Salton.

Nota: quantidade em caixas de 12 garrafas de 970 ml.

Observando-se o processo de reconfiguração da cadeia de valor da Salton, várias dimensões merecem destaque. Ela não foi pioneira na adoção do novo processo, que teve seu início por ação do líder de mercado, a Dreher. Mesmo com a reação favorável do mercado ao novo posicionamento do concorrente, por valores culturais enrijecidos passaram-se vários anos até a empresa reagir. Sua posição financeira teve de ser extremamente desfavorável, para que a empresa resolvesse adotar novos rumos.

Igualmente, pelo relato apresentado, constata-se que a empresa conseguiu obter lucros significativos depois de longo período de inação estratégica, o que resultou em perdas de mercado e prejuízos. Essa situação nos conduz à interpretação de que a empresa conservou recursos e capacidades valiosas durante seu declínio na década de oitenta, os quais lhe possibilitaram alavancar a retomada do crescimento. Entre os diversos recursos, deve-se salientar as instalações físicas e industriais da filial de São Paulo, próxima do maior mercado consumidor e das fontes de suprimento do destilado de cana. Isso viabilizou, de forma imediata, produzir o conhaque em seu novo formato e, ainda, ter baixos custos com transporte. A rápida evolução das vendas, após o reposicionamento do produto, certamente também deve ser atribuída à preservação da marca, mesmo no período com menor participação de mercado. Também, de forma complementar, mas não menos importante, pode-se dizer

que foi valiosa a capacidade de preservar um bom relacionamento com os clientes.

No todo, pode-se afirmar que os recursos e capacidades possuídos pela Salton eram de grande valor, porquanto, mesmo depois de prolongado período de insucesso, compensaram a sua incapacidade em adequar-se prontamente ao ambiente adverso.

## **Vantagem Competitiva Sustentável nos Anos Noventa**

Os bons resultados obtidos pela Salton como consequência da reconfiguração da cadeia de valor, permitiram acumular saldos de caixa significativos, novo recurso que se somou aos já existentes. Eles, considerando especialmente as condições de juros elevados que prevaleceram no Brasil em anos recentes, foram básicos para o desenvolvimento de novos recursos e capacidades que possibilitaram posição vantajosa da empresa na década de noventa.

Como diretriz básica estabeleceu-se que deveria ser dada atenção especial à linha de vinhos e espumantes, diminuindo-se a dependência do conhaque. Seguindo orientação que já permeava a empresa, reafirmou-se a opção por competir nos diversos segmentos do mercado com produtos de boa qualidade, sem almejar, no entanto, ser dos primeiros quanto à diferenciação e preço. A empresa deveria posicionar-se de forma intermediária entre as posições concorrenciais de custo baixo e diferenciação, apoiada por um escopo amplo de produtos, caminho que, segundo Ghemawat (2000), também possibilita vantagem competitiva.

Para alcançar as metas acima, a Salton desenvolveu competente sistema de atividades, o que se confirma pelo bom desempenho durante toda a década de noventa (vide Tabela 1). Nesse sistema, além do ajuste das atividades conforme proposto por Porter (1996), estão presentes outros fatores – os recursos e capacidades – que, de forma complementar e importante, também explicam a posição de vantagem competitiva da empresa. Somando-se aos recursos financeiros já destacados anteriormente, merecem saliência a marca, as economias de escala, a ocupação da capacidade instalada, o modo de integração com fornecedores, a localização e a distribuição a seguir descritos.

### **. Marca Presidente**

A marca Presidente, que foi extremamente importante na sua recuperação, continua sendo um dos principais recursos da Salton. Atualmente, o Conhaque Presidente é considerado a segunda marca mais reconhecida no Brasil e a primeira nas áreas 2, 5 e 7, conforme se pode verificar na Tabela 3. As posições da marca

nessas áreas, especialmente na 2 e 5, indicam que o produto está mais consolidado em áreas com características rurais.

**Tabela 3: Reconhecimento da Marca de Conhaque**

BRASIL	Área 1 AL,BA, CE,PB, PE,RN e SE	Área 2 ES,MG e interior de RJ	Área 3 GRANDE Rio de Janeiro	Área 4 GRANDE São Paulo	Área 5 INTERIOR São Paulo	Área 6 PR,SC, e RS	Área 7 AC,AP, AM,MT, MS,DF,GO, MA,PA,RO, RR,TO
Dreher*	Dreher*	<i>Presidente*</i>	Dreher*	Dreher**	<i>Presidente*</i>	Dreher*	<i>Presidente*</i>
<i>Presidente*</i>	Domus	Dreher*	<i>Presidente</i>	Domus	Dreher	<i>Presidente</i>	Domus
Domus	Domecq	Domus	Domecq	<i>Presidente</i>	Domus	Domus	Dreher

Fonte: Revista Supermercado Moderno (2001).

Nota: \*\* acima de 50% das menções ponderadas; \*entre 30% e 49% das menções ponderadas.

Mesmo o Conhaque Presidente sendo reconhecido como a segunda marca no Brasil e a primeira em muitos Estados, destaca-se que a Salton não investe muito em propaganda, o que, segundo ela, estaria de acordo com sua estratégia de enfatizar o preço como elemento de estímulo à demanda dessa linha de produtos. Os meios de comunicação mais utilizados são o rádio, os placares em estádios de futebol, principalmente do campeonato paulista e brasileiro, e ainda o patrocínio de cantores de músicas sertanejas. Uma das imagens que a empresa tenta transmitir é de que o seu conhaque é o “conhaque do boiadeiro”.

#### . Economias de Escala

Embora seja difícil comparar o porte das diversas empresas da indústria, dada a heterogeneidade de suas linhas, pelos dados de diversas publicações constata-se que a Salton é uma das maiores<sup>(3)</sup>, usufruindo dos benefícios de escala. As posições da empresa nos segmentos de espumantes e vinhos (vide Tabelas 4, 5 e 6), reforçam também essa conclusão.

**Tabela 4: Vendas de Espumantes (1.000 litros)**

Empresas	1999	%	2000	%
Vinhos Salton	5.298	24,0	5.233	30,3
Armando Peterlongo	6.407	29,0	4.319	25,0
Coop. Vin. Garibaldi	3.644	16,5	2.470	14,3
Chandon do Brasil	1.205	5,5	1.320	7,7
Coop. Vin. Aurora	1.419	6,4	861	5,0
Outros	4.099	18,6	3.052	17,7
<b>Total</b>	<b>22.072</b>	<b>100,0</b>	<b>17.255</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Uvibra (União Brasileira de Vitivinicultura).

**Tabela 5: Vendas de Vinhos Comuns (1.000 litros)**

<b>Empresas</b>	<b>1999</b>	<b>%</b>	<b>2000</b>	<b>%</b>
Coop. Vin. Aurora	11.296	32,4	12.139	28,2
Vinhos Salton	2.743	7,9	4.698	10,9
Antonio Basso	1.614	4,6	3.469	8,1
Vinhos Piagentini	1.329	3,8	2.515	5,8
Coop. Vin. Garibaldi	1.298	3,7	2.245	5,2
Outros	16.595	47,6	18.000	41,8
<b>Total</b>	<b>34.875</b>	<b>100,0</b>	<b>43.066</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Uvibra (União Brasileira de Vitivinicultura).

**Tabela 6: Vendas de Vinhos Viníferas (1.000 litros)**

<b>Empresas</b>	<b>1999</b>	<b>%</b>	<b>2000</b>	<b>%</b>
Coop. Vin. Aurora	6.775	27,1	6.278	26,1
Bacardi – Martini	5.670	22,7	4.706	19,6
Vinhos Salton	3.976	15,9	3.934	16,4
Vinícola Miolo	1.438	5,8	3.025	12,6
Coop. Vin. Garibaldi	1.011	4,0	789	3,3
Outros	6.151	24,5	5.285	22,0
<b>Total</b>	<b>25.021</b>	<b>100,0</b>	<b>24.017</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Uvibra (União Brasileira de Vitivinicultura).

Um fator importante para a obtenção de economias de escala foi a padronização de garrafas adotada pela empresa. Para vinhos e espumantes, são utilizados apenas três tipos de garrafas - cidra, reno e bordalesa – e, para conhaque e aguardente, um. O procedimento adotado possibilitou operar com somente duas linhas de produção, uma em São Paulo e outra em Bento Gonçalves, e, ainda, de forma igualmente importante, automatizá-las. A linha de produção de Bento Gonçalves, para exemplificar, requer para operá-la 20 funcionários, realizando-se o *set-up* em 45 minutos, ao passo que, para os concorrentes, esses números são de respectivamente 35 funcionários e um período de tempo que vai até duas horas<sup>(4)</sup>. Além da vantagem em escala, a padronização de garrafas possibilitou também operar com menor estoque desse componente.

Em 1999, a introdução no mercado do aguardente Supimpa foi feita com uma garrafa com características semelhantes a do Conhaque Presidente, o que comprova a contínua preocupação da empresa com a uniformização de embalagens.

### **. Ocupação da Capacidade Instalada**

Outra vantagem significativa que a empresa tem em custo sobre os concorrentes, relaciona-se com a ocupação da capacidade instalada da linha de produção de vinhos e espumantes. Como a Salton tem recursos financeiros disponíveis, pode produzir durante todo o ano, mesmo que determinados produtos tenham procura sazonal. Manter a produção constante, agregando-se custos com garrafas, rolhas, rótulos e outros, é uma opção aberta tão somente às empresas com reservas financeiras.

A manutenção de produção mensal bastante regular, com conseqüente formação de estoques, dá especial vantagem à empresa nos picos de demanda, como, por exemplo, no final do ano, quando os concorrentes não conseguem atender à demanda. As vantagens em termos de volume de vendas, preços e, especialmente, manutenção de bom relacionamento com os clientes, mais do que contrabalançam os custos de manutenção de estoques. A imagem de um fornecedor confiável constitui importante recurso da empresa.

Em grande parte, a estratégia de produzir de forma constante vinho e espumante está apoiada na demanda do conhaque, que não sofre efeitos sazonais significativos, possibilitando um fluxo regular de caixa.

A vantagem de escala, vista anteriormente, e a de ocupação da capacidade instalada destacam o efeito do escopo no sucesso de uma empresa, conforme já constado por Chandler (1990). No caso, a ampla linha de produtos, ao potenciar o compartilhamento de atividades, é importante fator para alcançar posição vantajosa em custos. Todavia essa estratégia, conforme adverte Porter (1986), por impossibilitar desenho mais específico da cadeia de valor de determinado produto, dificulta o alcance de níveis muito elevados em diferenciação e preço. No caso da indústria vinícola brasileira, esse tipo de proposta exemplifica-se pelo caso da Vinícola Miolo, que tem tido sucesso com uma estratégia de linha de produtos centrada em vinhos viníferas (vide Tabela 6), os de maior qualidade e preço<sup>(4)</sup>.

### **. Processo de Integração com os Fornecedores de Uva**

Ao contrário das cooperativas, que possuem compromissos de comprar o total da produção dos agricultores associados e de alguns concorrentes menores que, por privilegiarem produtos de alta qualidade, operam de forma bastante integrada, a Salton apenas mantém ligação comercial com os seus fornecedores. Isso lhe confere vantagem em custo, pois evita que, durante a safra, se formem estoques maiores do que os necessários para atender à demanda futura.

A preferência da empresa pelas transações de mercado, em que os preços se fixam pela oferta e procura, em vez do sistema integrado, está adequada à sua estratégia de não priorizar produtos diferenciados a preços elevados, evidenciando o ajuste de atividades conforme proposto por Porter (1999). Tendo como referência a indústria vinícola mundial, pode-se dizer que o posicionamento da Salton, guardadas as proporções, se assemelha ao da Gallo Wines (Porter, 1986; Gallo Winery, 2001), empresa norte-americana que prioriza volumes, e não ao das pequenas e médias vinícolas francesas e italianas, que buscam qualidade a partir da integração (Bartlett e Goshal, 2000).

Mesmo não operando de forma integrada, a Salton tem desenvolvido bom relacionamento com seus fornecedores, o que tem possibilitado suprimento regular a custos e qualidade desejados. Para tanto, são importantes fatores o pagamento à vista que faz aos agricultores por ocasião da safra, ensejado pelos recursos financeiros acumulados, e, ainda, a assistência técnica que tem oferecido aos agricultores para o plantio e manutenção dos parreirais.

#### **. Localização**

As duas unidades da empresa estão em pontos estratégicos para venda e comercialização de vinhos e conhaque. A unidade de Bento Gonçalves encontra-se no município que mais produz uva do Brasil e onde se localizam a Escola Agrotécnica Federal, que forma enólogos e técnicos especializados no trabalho com o vinho, e a Embrapa, dedicada a pesquisas para a melhor qualificação dos produtos do setor.

A unidade de São Paulo, inicialmente implantada para melhor atender ao mercado da região sudeste e norte do país, hoje encontra-se num ponto estratégico. Situa-se no maior centro de consumo do país e, ao mesmo tempo, próximo da estrutura supridora do destilado de cana-de-açúcar e do licor de gengibre, o que reduz, de forma considerável, os custos com transporte.

Os ganhos de logística em relação aos concorrentes de vinho, com bases únicas na região sul, além da dimensão custo, referem-se também a melhores serviços prestados. A manutenção de um depósito em São Paulo possibilita entregas rápidas e em quantidades menores, o que solidifica o relacionamento com a clientela. Com o conhaque, entretanto, a vantagem não é tão significativa, visto que o seu principal concorrente, a Dreher, também está localizado em São Paulo.



## CONCLUSÕES

No presente artigo, procurou-se descrever como a Salton reverteu uma posição de desvantagem competitiva do final dos anos oitenta, para uma de vantagem sustentável, durante os anos noventa. Deste relato, à guisa de conclusão, diversas dimensões merecem destaque.

O processo decisório seguido pela Salton afastou-se daquele prescrito pela literatura para se alcançar sucesso nos processos de reconfiguração (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Assim a empresa não precisou desenvolver pesquisas detalhadas para entender os fatores que estavam conduzindo sua maior concorrente – a Dreher – ao sucesso. Os elementos ficaram imediatamente claros; foi simplesmente a troca de matéria prima que permitiu um posicionamento a preços mais baixos. Da mesma forma, a urgência em rever a estratégia, para não aprofundar as perdas de mercado, não foi priorizada. A empresa demorou seis anos para reconfigurar as suas atividades. Ainda assim, a Salton não precisou desenvolver novos recursos e capacidades para enfrentar novo quadro competitivo, pois já os possuía.

A demora da reação da empresa por motivos culturais, em face das informações disponíveis sobre alterações no mercado, destaca que um elo de natureza comportamental pode dificultar a conexão das ações associadas à orientação para o mercado, conforme o proposto por Kohli e Jaworski (1990): geração de informação sobre o mercado, disseminação interna e, finalmente, organização da resposta à nova situação. O sistema de inteligência da empresa gerou suficientes informações sobre o mercado, os concorrentes e a tecnologia - a primeira etapa do processo; entretanto, por razões psicológicas e culturais, essas informações foram insuficientes para desencadear as etapas dois e três. Foi preciso que a situação da empresa se agravasse muito para que se reformulasse a estratégia.

Ainda, vale destacar a aderência do relato à constatação de que as opções estratégicas em determinado ponto no tempo dependem da história da empresa (Foss, 1997), isto é, dos recursos e capacidades acumulados ao longo dos anos. A Salton teve sucesso na reconfiguração de suas atividades, porque havia acumulado e preservado recursos sob forma de instalações, marca e capacidades, expressas especialmente pelo bom relacionamento com os clientes.

## NOTAS

<sup>1</sup> A rede de supermercados Pão de Açúcar, com grandes dificuldades financeiras no início da década de noventa, contou com investimentos do grupo francês Casino para sua recuperação (Gazeta Mercantil, 2001). A Perdigão (Perdigão, 2001) retomou uma posição de boa rentabilidade a partir de 1994, quando Fundos de Pensão assumiram o seu controle, ao mesmo tempo que aportavam novos recursos.

<sup>2</sup> O termo espumante é utilizado em português para designar as bebidas conhecidas no Brasil como champagne e filtrado. Os espumantes estão divididos em duas categorias: espumantes finos, também chamados de champagne e espumantes comuns, chamados de filtrado doce, vinho gaseificado ou frisanter.

<sup>3</sup> Pelo Balanço Anual (2001), a empresa é a segunda em receita operacional líquida do setor de vinhos. Por dados da publicação Hierarquia Sócio-Econômica de Bento Gonçalves (2001), no setor de vinhos a empresa também é a segunda em 2000, após a Cooperativa Aurora, que não aparece relacionada no Balanço Anual (2001).

<sup>4</sup> Dados obtidos com executivos da Salton e de outras duas empresas participantes da indústria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- |   |  |
|---|--|
| AAKER, D. A.<br><b>Marcas:</b> brand equity gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998. | BALANÇO ANUAL.<br><b>Gazeta Mercantil</b> , São Paulo, 1992. |
| BALANÇO ANUAL.<br><b>Gazeta Mercantil</b> , São Paulo, 1988.  | BALANÇO ANUAL.<br><b>Gazeta Mercantil</b> , São Paulo, 1993. |
| BALANÇO ANUAL.<br><b>Gazeta Mercantil</b> , São Paulo, 1989.  | BALANÇO ANUAL.<br><b>Gazeta Mercantil</b> , São Paulo, 1994. |
| BALANÇO ANUAL.<br><b>Gazeta Mercantil</b> , São Paulo, 1990.  | BALANÇO ANUAL.<br><b>Gazeta Mercantil</b> , São Paulo, 1995. |
| BALANÇO ANUAL.<br><b>Gazeta Mercantil</b> , São Paulo, 1991.  | BALANÇO ANUAL.<br><b>Gazeta Mercantil</b> , São Paulo, 1996. |

BALANÇO ANUAL.

**Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1997.

BALANÇO ANUAL.

**Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1998.

BALANÇO ANUAL.

**Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1999.

BALANÇO ANUAL.

**Gazeta Mercantil**, São Paulo, 2000.

BALANÇO ANUAL.

**Gazeta Mercantil**, São Paulo, 2001.

BARTLETT, C. A.;

GOSHAL, S.

Going global, lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 133-142, Mar./Apr. 2000.

CHANDLER, A.

D. **Scale and scope**: the dynamics of industrial capitalism. London: Harvard University Press, 1990.

COLLIS, D. J.;

MONTGOMERY, C. A.

Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, July/Ago. 1995.

FOSS, N. J.

Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: \_\_\_\_\_. **Resources, firms and strategies**: a reader in the resource-based perspective. New York: Oxford University Press, 1997. p. 3-18.

GALLO WINERY.

Disponível em: <<http://www.gallo.com>>. Acesso em: 21 jul. 2001.

GHEMAWAT, P.

**A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANT, R. M.

The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, Spring 1991.

HIERARQUIA sócio-econômica de Bento Gonçalves. 29.ed. Bento Gonçalves: Arte & Texto, 2001.

JOACHIMSTHALER, E.;

AAKER, D.

Construindo marcas sem a mídia de massa. In. **Administração de marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- KELLER, K. L.  
Conceptualizing, measuring, and managing customer based brand equity. **Journal of Marketing**, p.1-22, Jan. 1993.
- LIPPARINI, A.;  
CAZZOLA, F.;  
PISTARELLI, P.  
Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffé. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 16-25, abr./jun. 2000.
- MCGAHAN, A. M.;  
PORTER, M. E.  
How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 15-30, Summer Special Issue 1997.
- PERDIGÃO.  
Disponível em: <<http://www.perdigao.com.br>>. Acesso em: 23 out. 2001.
- PORTER, M. E.  
**Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REVISTA SUPERMERCADO MODERNO.  
**Top Five 2001/2002**. São Paulo: jun. 2001. Edição especial.
- RUMELT, R.  
How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 167-185, Mar. 1991.
- SAMPAIO, C. H.  
**Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Porto Alegre, 2000. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- TEECE, D. J.;  
PISANO, G.;  
SHUEN, A.  
Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.
- YIN, R. K.  
**Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

