

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**DESENHO E ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA  
DOS VINHOS FINOS DA SERRA GAÚCHA**

**Sinval Oliveira Souza**

**Porto Alegre, 2001**

**ESCOLA DE ENGENHARIA  
BIBLIOTECA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**DESENHO E ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA  
DOS VINHOS FINOS DA SERRA GAÚCHA**

**Sinval Oliveira Souza**

**Orientador: Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.**

**Banca Examinadora:**

**Prof. Ely Laureano Paiva, Dr.**

**Prof. Eugênio Ávila Pedrozo, Dr.**

**Prof. José Luís Ribeiro, Dr.**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade  
Profissionalizante – Ênfase: Gestão da Qualidade**

**Porto Alegre, 2001.**

**Este trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.**

Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof. Helena Beatriz Bettella Cybis**

Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Ely Laureano Paiva, Dr.**  
UNISINOS (Centro de Ciências Econômicas)

**Prof. Eugênio Ávila Pedrozo, Dr.**  
PPGA/UFRGS

**Prof. José Luís Ribeiro, Dr.**  
PPGEP/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos constituem-se em um resgate de todo o processo de desenvolvimento da dissertação. Vou dividi-lo em etapas.

Na região vinícola gaúcha – muitos foram os colaboradores, que tiveram participação significativa, destacando: Jaime Millan e Rinaldo Dal Pizzol.

Na UFRGS/PPGEP – gostaria de destacar, além dos professores do Programa, a Professora Angela de Moura Danillevics e em especial meu Orientador Professor Francisco José Kliemann Neto, que com sua orientação segura e competente conduziu-me a realização dessa dissertação.

Na família – meus filhos Carolina e Fernando, que souberam entender e perdoar, muitas vezes, minha ausência e em particular minha esposa Sônia pelo irrestrito apoio e estímulo.



## ÍNDICE

ÍNDICE .....	v
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
RESUMO .....	x
ABSTRACT .....	xi
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	1
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....	3
1.3 JUSTIFICATIVA .....	5
1.4 OBJETIVOS .....	5
1.4.1 <b>Objetivo Geral</b> .....	5
1.4.2 <b>Objetivos Específicos</b> .....	6
1.4.2.1 Desenhar a cadeia vitivinícola do Estado do Rio Grande do Sul .....	6
1.4.2.2 Descrever e apresentar a principais características da cadeia vitivinícola gaúcha .....	6
1.4.2.3 Analisar as principais inter-relações (horizontais e verticais) da cadeia de vinhos finos gaúchos .....	6
1.4.2.4 Identificar os principais nós ou gargalos que interferem no funcionamento da cadeia produtora de vinhos finos gaúchos.....	6
1.4.2.5 Propor ações que agreguem valor à cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul .....	6
1.5 MÉTODO DE ESTUDO .....	6
1.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	9
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	10
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 AS CADEIAS PRODUTIVAS .....	12
2.1.1 <b>Conceitos gerais</b> .....	15
2.1.2 <b>Cadeias Produtivas Agroindustriais</b> .....	17
2.1.3 <b>Aplicações Estratégicas da Análise de Cadeias Produtivas</b> .....	19
2.1.4 <b>A Cadeia Virtual de Valores</b> .....	23
2.1.5 <b>A Cadeia de Valor e o Sistema de Valores</b> .....	23
2.2 <b>A ORGANIZAÇÃO VIRTUAL: ELIMINAÇÃO DE FRONTEIRAS E CONSTITUIÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b> .....	26

2.3 A ORGANIZAÇÃO ATUANDO EM REDES .....	29
<b>2.3.1 Características Gerais</b> .....	29
<b>2.3.2 As Redes de Pequenas e Médias Empresas</b> .....	31
<b>2.3.3 Os Consórcios de Empresas</b> .....	33
<b>2.3.4 A Importância dos Mecanismos de Rede</b> .....	35
2.4 A COMPETITIVIDADE .....	35
<b>2.4.1 Os Fatores Determinantes da Competitividade</b> .....	37
<b>2.4.2 A Competência Essencial</b> .....	39
<b>2.4.3 A Visão Estratégica</b> .....	41
<b>2.4.4 A Visão de Marketing</b> .....	44
<b>2.4.5 Os Aspectos da Governança</b> .....	46
<b>3 O AMBIENTE DA VITIVINICULTURA – PRINCIPAIS</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL</b> .....	49
3.1 A VITIVINICULTURA NO BRASIL .....	49
3.2. A VITIVINICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL .....	51
<b>3.2.1 Características Técnicas da Vitivinicultura Gaúcha</b> .....	51
3.3 HISTÓRICO DO SETOR VITIVINÍCOLA DO ESTADO	
DO RIO GRANDE DO SUL .....	55
3.4 A CADEIA PRODUTIVA DE VINHOS FINOS DO ESTADO	
DO RIO GRANDE DO SUL .....	57
<b>3.4.1 Estruturação da Cadeia</b> .....	58
<b>3.4.2 Análise da Cadeia Principal</b> .....	61
3.4.2.1 A obtenção das mudas da videira .....	61
3.4.2.2 Os viticultores .....	65
3.4.2.3 Os vinicultores .....	73
3.4.2.4 Os derivados da uva e do vinho .....	80
3.4.2.5 O comércio atacadista e varejista .....	83
3.4.2.6 O cliente final .....	86
<b>3.4.3 Os Elos da Cadeia Auxiliar</b> .....	88
3.4.3.1 Os fornecedores de insumos .....	88
3.4.3.2 Os fornecedores de equipamentos .....	91
3.4.3.3 Apoio tecnológico .....	92
3.4.3.4 A logística de apoio à cadeia produtiva .....	93
3.4.3.5 Entidades reguladoras .....	95
3.4.3.6 Entidades de classe .....	98
3.4.3.7 Centros de desenvolvimento .....	99

<b>4 ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DOS VINHOS FINOS GAÚCHOS</b> .....	100
4.1 ANÁLISE DO ELO 1 – PRODUÇÃO DE MUDAS .....	103
4.2 ANÁLISE DOS ELOS 2 E 3 – VITICULTORES .....	105
4.3 ANÁLISE DOS ELOS 4 E 5 – VINICULTORES .....	108
4.4 ANÁLISE DOS ELOS 6 E 7 – COMERCIALIZAÇÃO DO VINHO .....	114
4.5 ANÁLISE DO ELO 8 – CONSUMIDOR FINAL .....	118
4.6 ANÁLISE INTEGRADA DA CADEIA VITIVINÍCOLA DE VINHOS FINOS GAÚCHOS .....	120
4.7 A INTEGRAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA, DE SUPRIMENTO E LOGÍSTICA DOS VINHOS FINOS GAÚCHOS .....	124
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	132
5.1 SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS .....	134
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	136
<b>ANEXOS</b> .....	141
ANEXO 1 – ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS E ESPECIALISTAS EM VINHOS FINOS.....	142
ANEXO 2 – ENTENDENDO A LOGÍSTICA .....	147
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIOS DE COLETA DE DADOS COM COMPONENTES DOS ELOS DA CADEIA PRODUTIVA DE VINHOS FINOS GAÚCHOS.....	164

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Valores .....	24
Figura 2 – Sistema de Valores .....	25
Figura 3 – Cadeia Vitivinícola dos Vinhos Finos Gaúchos .....	60
Figura 4 – Cadeia Vitivinícola dos Vinhos Finos Gaúchos: Pontos Fracos .....	102
Figura 5 – Integração da Cadeia de Suprimentos .....	128
Figura 6 – Gestão Estratégica da Cadeia Logística .....	129
Figura 7 – Gestão Estratégica da Cadeia Produtiva de Vinhos Finos Gaúchos .....	131

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores determinantes da competitividade da indústria .....	40
Quadro 2 – Vantagem competitiva .....	41
Quadro 3 – A estrutura de “cinco forças” para análise de indústrias .....	43
Quadro 4 – Produção de uvas no Brasil, em toneladas .....	50
Quadro 5 – Fluxo da estruturação de uma cadeia produtiva – principais etapas .....	58
Quadro 6 – Produção de uvas/RS .....	66
Quadro 7 – Área e produção dos vinhedos por município da MR 016, demais municípios e total do Estado .....	67
Quadro 8 – Produção de vinhos/RS .....	74
Quadro 9 – Tendência de aumento do consumo de produtos vitivinícolas nacionais e importados para 1995 e 2000, em milhões de -litros .....	79
Quadro 10 – Comercialização de derivados da uva e do vinho de 1998 à 2000/RS – mercado interno e externo .....	83
Quadro 11 – Composição do preço básico de vinho fino em garrafa de 750 ml .....	89
Quadro 12 – Principais aspectos identificados na análise dos elos 2 e 3 – viticultores ....	105
Quadro 13 – Principais aspectos identificados na análise dos elos 4 e 5 – vinicultores ....	109
Quadro 14 – Principais aspectos identificados na análise dos elos 6 e 7 – Comercialização do vinho .....	115
Quadro 15 – Principais aspectos identificados na análise do elo 8 – Consumidor final .....	118
Quadro 16 – Principais aspectos da análise integrada da cadeia de vinhos finos Gaúchos .....	121



## **RESUMO**

O estudo teve por objetivo analisar de forma crítica a cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande Sul, bem como desenhar, descrever e identificar seus principais pontos fortes e fracos e as inter-relações entre os elos da referida cadeia.

Para o atingimento dos objetivos propostos o presente trabalho foi realizado em duas etapas. Inicialmente foi realizado um estudo exploratório com proprietários e executivos de empresas do setor. Esta etapa subsidiou a pesquisa descritiva a qual procurou descrever a cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos.

As principais constatações foram a carência de integração entre os elos da cadeia produtiva comprometendo a competitividade da mesma, bem como, os elos que se constituem em pontos fracos. Com base nessas evidências foram sugeridas melhorias.

**Palavras chave:** cadeia produtiva, logística, competitividade.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to critically analyse the productive chain of fine wines in the State of Rio Grande do Sul, as well as design, describe and identify its main strengths and weaknesses and the interrelationship between them. In order to achieve this aim, the dissertation has been divided in two stages. First, an exploratory study took place, with owners and executives of the sector. This stage subsidised the descriptive research which sought to describe the productive chain of the "gaúcho" fine wines. The principal results point at the lack of integration between the productive links, which in turn, has negative results for its competitiveness. Based on this evidence a number of improvements have been suggested.

Key words: productive chain, logistics, competitiveness

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA**

A globalização tem se tornado uma palavra comum no dia a dia das pessoas e das organizações. É um paradigma que interfere no cotidiano de todos. O consumidor depara-se com novas e melhores opções de compra, as empresas com novos concorrentes, próximos ou distantes e muitas vezes inesperados, bem como as distâncias entre eles tem sido cada vez menores, pois o acesso facilitado a tecnologia contribui para essa aproximação.

A globalização é uma realidade e um fato que não pode mais ser ignorado, queiramos ou não.

A economia do mundo tem mudado profundamente depois da Segunda Guerra Mundial e principalmente com o fim da Guerra Fria. Com isso, o ambiente econômico mundial está cada vez mais global. Esse fator tem contribuído para o surgimento dos blocos econômicos e relações comerciais envolvendo quase todos os continentes.

O Brasil não ficou à margem desse processo e hoje o mercado brasileiro é disputado por empresas de várias partes do mundo.



A abertura da economia brasileira aos mercados globais e, principalmente, o advento do Mercosul, trouxe para as empresas gaúchas uma série de dúvidas e incertezas, bem como uma infinidade de oportunidades e desafios, em relação ao futuro.

Mesmo que o Mercosul viva, seguidamente, momentos de incerteza e indefinição, o mercado nacional tem aumentado significativamente as transações com os países que fazem parte desse bloco.

Para enfrentar estes novos tempos, é necessário que as empresas tenham conhecimento da realidade que as cercam e de suas próprias condições frente a este cenário.

O setor vinícola do Rio Grande do Sul vive esta situação, no momento. Esse segmento é constituído, em grande parte, por empresas gaúchas, com capital nacional e uma minoria com capital estrangeiro ou misto.

Nos últimos anos, a desregulamentação do mercado, a abertura comercial e a estabilização da economia brasileira tem provocado transformações no setor, que, por sua vez, vem promovendo mudanças estruturais e buscando novas alternativas estratégicas para fazer frente a esses novos tempos. Essa nova realidade faz com as empresas avaliem constantemente seus negócios e suas estratégias de competitividade. Os novos desafios trazidos pela competição globalizada faz com que as empresas nacionais tenham que concorrer com produtos de várias partes do mundo. Este fato tem aumentado significativamente a disputa por uma fatia de mercado. Por outro lado, as expectativas dos consumidores estão em alta. Eles têm buscado produtos diferentes, com níveis de preço mais favoráveis e qualidade cada vez melhor. A acirrada disputa por mercados em nível internacional tem levado as empresas a redefinirem suas fronteiras, estabelecerem sua *core competence* e a buscarem novas formas de relacionarem-se com outras empresas.

---

<sup>1</sup> *Core competence*: uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível pessoal quanto de uma unidade organizacional. É também denominado de competência essencial (Hamel e Prahalad, 1995, p. 234).

O conhecimento de como é constituída a cadeia produtiva do setor vinícola gaúcho, visando obter informações quanto ao seu funcionamento e relacionamento, traz subsídios para o gerenciamento estratégico desse cadeia, podendo contribuir para melhorar a competitividade, a satisfação dos clientes e a sobrevivência das empresas envolvidas nesse segmento.

Nesse contexto, a visão atual da logística surge como uma alternativa para melhorar a *performance* das organizações frente a esta nova ordem mundial, pois qualquer ganho, em qualquer uma das fases de um processo de elaboração de um produto ou serviço, desde a concepção até a satisfação do cliente, pode ser responsável pela melhoria da produtividade das organizações.

Esse trabalho mostra o desenho da cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, assim como a interação entre seus elos e os principais gargalos dessa cadeia. Proporciona, também, a análise da cadeia produtiva e sugestões para melhoria de sua competitividade.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O sucesso ou o fracasso de qualquer empresa depende da vantagem competitiva que essa empresa possa ter em relação aos competidores. Essa vantagem poderá surgir da condição que cada uma possui em agregar valor a seus clientes, podendo ser através da oferta de um produto/serviço, a um custo mais baixo que o da concorrência, ou pelo fornecimento de benefícios únicos ao comprador, que compensem o preço cobrado (Porter, 1992).

A cadeia produtiva de um produto pode ser utilizada como um fator que favoreça a criação de uma vantagem competitiva. Esta cadeia é composta por vários elos. Iniciando pelos fornecedores, passando pela produção até chegar ao consumidor final. Cada um dos

elos possui suas interrelações e estas, por sua vez, podem constituir-se em fatores que agreguem valor ao cliente.

O setor produtivo de vinhos finos nacionais é constituído por uma concentração geográfica de empresas, localizada na região serrana gaúcha.

Conforme Porter (1999), em uma economia globalizada muitas das vantagens competitivas das empresas dependem da combinação dos fatores locais de produção. Em vários países a formação de agrupamentos de empresas do mesmo segmento, constituindo um <sup>2</sup>*cluster* ou um sistema local de produção (SLP), tem sido uma alternativa para enfrentar essa nova ordem mundial. O setor vinícola brasileiro pode ser assim classificado mesmo que não venha atuando como tal.

A cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos desperta o interesse de vários segmentos da economia envolvidos com esse produto.

Na esfera governamental, tanto da ótica federal quanto estadual, há o interesse do fortalecimento e da melhoria da competitividade do setor vinícola, pois ele representa um importante pólo de geração de emprego e de aquecimento da economia, renda e impostos. Os agricultores, por sua vez, querem aumentar a produtividade e a qualidade de seus parreirais, pois isso contribui para a melhoria de suas vendas, aumentando, assim, seu faturamento.

Para os produtores de vinhos finos, o aumento da competitividade fortalecerá sua participação no mercado, diminuindo o risco de perda para novos entrantes. Também os fornecedores de matéria-prima e de insumos desejam melhorar sua produtividade, pois dela depende sua permanência nessa cadeia produtiva, cabendo aos consumidores buscar um produto de alta qualidade e com um preço adequado.

A cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos, através de seus elos e suas inter-relações, pode se constituir em uma vantagem competitiva importante para esse setor

---

<sup>2</sup> Cluster: é a concentração geográfica de empresas de um determinado setor de atividades ou correlato (Porter, 1999, p. 137).

produtivo.

Para tal, é necessário que se realize um estudo para delinear, caracterizar e analisar essa cadeia e os principais relacionamentos entre os seus integrantes, possibilitando melhorar o seu entendimento e qualificar o seu gerenciamento, propiciando, também, o surgimento de alternativas para otimizar seu desempenho, contribuindo para uma maior visibilidade da cadeia produtiva de vinhos finos gaúcho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O melhor entendimento, visibilidade e conhecimento do funcionamento da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul pode contribuir para a melhoria de sua produtividade e competitividade. Esse é um segmento que tem contribuído ativamente para a economia do Estado, bem como do País.

A qualidade e a confiabilidade das informações sobre este segmento são importantes para qualquer processo de tomada de decisão que seus gestores desejem tomar para solucionar possíveis distorções e impropriedades do setor. Logo, estudá-lo e analisá-lo é importante para ajudar no seu processo de fortalecimento.

As informações encontradas sobre o setor vinícola gaúcho restringem-se, basicamente, a dados históricos e de produção. Não foi encontrado nenhum estudo sobre a cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul.

Assim, o setor vinícola constituiu-se num destacado setor da economia gaúcha e nacional e deve ser melhor entendido e estudado.

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Objetivo Geral



Analisar criticamente a cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, propondo ações de melhoria.

#### 1.4.2 **Objetivos Específicos**

- Desenhar a cadeia vitivinícola do Estado do Rio Grande do Sul.
- Descrever e apresentar as principais características da cadeia vitivinícola gaúcha.
- Analisar as principais inter-relações (horizontais e verticais) da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos.
- Identificar os principais pontos fracos que interferem no funcionamento da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos.
- Propor ações que agreguem valor à cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul.

### 1.5 MÉTODO DO ESTUDO

O método científico, segundo Lakatos (1992), é o caminho para o conhecimento científico a ser obtido. Afirma, ainda, que o método consiste nas atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar um objetivo, delineando o caminho a ser seguido e auxiliando as decisões do pesquisador.

Segundo Roesch (1999), do ponto de vista científico existem duas vertentes quando menciona-se o método utilizado em uma pesquisa, pois ela pode adotar o paradigma positivista ou quantitativo e, ainda, o paradigma fenomenológico ou qualitativo.

Conforme Churchill (1995), “o objetivo principal de uma pesquisa exploratória é ganhar *insights* e idéias... sendo apropriada para qualquer problema sobre o qual se sabe pouco”.

Já Samara e Barros (1997) afirmam que estudos exploratórios “têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada...” Os autores referendados anteriormente concluem que os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários, podendo ser obtidos através de consulta a pesquisas já realizadas sobre o assunto ou por meio de entrevistas realizadas com pessoas especializadas no assunto de interesse.

Buscando atingir os objetivos propostos por esse trabalho, foi realizada uma pesquisa em duas etapas: um estudo exploratório, em sua etapa inicial, e um estudo descritivo, na etapa qualitativa da pesquisa (Churchill, 1995). As duas etapas da pesquisa são detalhadas a seguir.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa exploratória com proprietários e executivos de vinícolas gaúchas, bem como especialistas em vinhos finos no Estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de colher informações e subsídios sobre este segmento de mercado.

A referida pesquisa foi realizada através de entrevista presencial e por telefone, composta de oito perguntas abertas sobre a cadeia produtiva de vinhos finos. Nessa fase, foram ouvidas 14 pessoas, entre proprietários de vinícola, executivos e especialistas, vinculadas ao universo das empresas produtoras de vinhos finos do Estado, mais especificamente na Serra Gaúcha.

Seis dessas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de forma resumida e anexadas ao final deste estudo (Anexo 1). As demais foram realizadas por

telefone e não foram gravadas e tão pouco descritas. Estas entrevistas contribuíram para alinhar, estender e enriquecer o conhecimento sobre o setor vinícola do Estado.

Paralelamente e posteriormente à fase exploratória, foram coletados dados secundários. Estes dados devem ser avaliados quanto aos meios usados para obtê-los, o período da coleta, a exatidão das informações feitas e a credibilidade da fonte. Sendo que uma das maneiras mais rápidas e mais baratas de descobrir hipóteses é no trabalho de outros, através da busca na literatura existente (Churchill, 1995).

Essa fase da pesquisa exploratória mostrou que o número de publicações sobre a cadeia vinícola gaúcha é bastante reduzido, assim como estudos de cadeia produtivas de um modo geral. Para coleta de dados e informações, na etapa seguinte foram utilizados livros, revistas, artigos, teses, Internet, leis reguladoras do setor, órgãos especializados e de classe, entre outras.

Essa coleta de informações serviu de base para os dois passos seguintes do processo de conhecimento da cadeia vinícola gaúcha, ou seja, o desenho da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul e o desenvolvimento do instrumento de coleta de informações sobre cada elo constituinte dessa cadeia.

Foram esboçados alguns desenhos da cadeia produtiva de vinhos e submetidos a três especialistas do setor vinícola gaúcho que, por sua vez, propuseram algumas alterações. Feito os ajustes sugeridos, o desenho final da cadeia de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul foi concluído.

Enquanto a pesquisa exploratória caracteriza-se pela flexibilidade no levantamento das informações, os estudos descritivos são mais rígidos e previamente delineados, pois descrevem situações com base em dados primários, que podem ser obtidos por meio de entrevistas ou discussão em grupos, visando relacionar e confirmar as hipóteses levantadas. (Churchill, 1995; Mattar 1995; Samara e Barros, 1997).

Com base nesses conhecimentos adquiridos através da pesquisa exploratória, foi estruturado um instrumento de coleta de dados (questionário-roteiro de entrevista) que embasou a pesquisa conclusiva descritiva que, segundo Mattar (1995, p. 23), estas “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliações de alternativas de cursos de ação”. Essa, visando caracterizar e visualizar a cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, enfocando aspectos relacionados a seu funcionamento. O questionário possui 59 (cinquenta e nove) perguntas objetivas, versando sobre os principais aspectos relacionados à competitividade da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos.

O instrumento foi apresentado a dois especialistas do setor vitivinícola gaúcho, onde foi analisada sua adequação. Com base nas observações realizadas, foram introduzidos pequenos ajustes e o instrumento foi validado.

A etapa seguinte constituiu-se na aplicação do instrumento de coleta em cada um dos elos da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos, totalizando 23 entrevistas, com, no mínimo, um representante de cada elo da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos (Anexo 3).

Com base nesse levantamento de dados primários e secundários sobre a cadeia vitivinícola gaúcha, foi possível analisá-la, tanto de forma ampla quanto em nível de cada elo e suas inter-relações, assim como propor ações visando melhorar o funcionamento e a competitividade da mesma.

## 1.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas para seu melhor entendimento e aproveitamento.



As características do setor e da região onde foi desenvolvido o estudo são bastante peculiares, assim, a inferência de seus resultados para outros sistemas agroindustriais ou para outras regiões devem ser cuidadosamente analisados e testados.

O estudo busca a maior representatividade possível do setor vitivinícola gaúcho, no entanto, sem a preocupação de um dimensionamento ou tamanho de amostra com rigor estatístico, pois a análise realizada da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos é qualitativa.

O foco da análise da cadeia vitivinícola está direcionado apenas para os vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, assim desconsiderando outros derivados da uva e do vinho.

O estudo da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos permitiu estruturar o primeiro desenho dessa cadeia, pois não foi encontrado um outro trabalho que demonstrasse de forma gráfica a arquitetura organizacional do segmento vitivinícola do Estado.

As propostas de ações apresentadas são preliminares e atacam os pontos julgados principais da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos, ficando sujeito a análises mais aprofundadas e sugestões de melhorias mais específicas, assim como a proposição de adoção do modelo de gestão estratégica da cadeia logística, pois essa não foi testada, tendo em vista a estruturação da cadeia vinícola ser o objeto desse trabalho.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que neste primeiro são apresentadas as considerações introdutórias, que envolvem a apresentação do tema, a problematização, a justificativa, o objetivo geral e os específicos, o método do estudo, as limitações do estudo e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura, expondo os preceitos teóricos da pesquisa que servem de base para esse trabalho, onde destacam-se os aspectos da competitividade, das empresas em uma economia globalizada, sua atuação em redes, seu engajamento em organizações virtuais, das cadeias e dos sistemas de valores, das cadeias produtivas e das cadeias agroindustriais.

O Capítulo 3 aborda o ambiente da vitivinícola, destacando as principais características no Brasil e no Rio Grande do Sul, assim como um breve histórico e descrição da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos com o detalhamento de seus elos e inter-relações.

No Capítulo 4 são apresentadas as análises verticais e horizontais da cadeia vinícola gaúcha, assim como sugestões de melhoria. São realizadas análises por elos e suas inter-relações, bem como, análise geral e proposição de melhorias, tanto para os elos quanto para a cadeia de vinhos finos do Estado. Neste capítulo, também é apresentada uma sugestão de melhoria, tomando por base o novo entendimento do papel da logística e sua possível contribuição para integrar a cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos. Este capítulo, também, apresenta a síntese das entrevistas realizadas com componentes dos elos da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos.

No Capítulo 5 são apresentadas as considerações finais e as sugestões para futuros trabalhos. Ao final, são listadas as fontes bibliográficas consultadas e os anexos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 AS CADEIAS PRODUTIVAS

Segundo Slack (1997), qualquer atividade de produção pode ser vista através do modelo *input*-transformação-*output*. Os *inputs* para a produção podem ser classificados em: recursos transformados e de transformação. Os transformados são os tratados, transformados ou convertidos de alguma forma (materiais, informações e consumidores), enquanto os de transformação são aqueles que agem sobre os recursos transformados (instalações e pessoal). O objetivo do processo de transformação das operações está alinhado com a natureza de seus recursos de *input* transformados. Os *outputs* são o resultado do processo de transformação, podendo ser bens ou serviços.

Para Davis et al. (2001), a produção pode ser entendida como um conjunto de componentes, cuja função está focada na conversão de insumos em um resultado esperado, essa conversão é denominada de processo de transformação.

Dois professores da Universidade Harvard, Ray Goldberg e John Davis, publicaram, em 1957, o livro *A Concept of Agribusiness*, que trouxe um outro conceito para a análise da agricultura, saindo da tradicional visão isolada para a análise do sistema que vai desde a produção de insumo até a distribuição, passando pela produção agrícola e agroindustrial. Dessa maneira, a agricultura, num contexto sistêmico de cadeia produtiva, é denominada de *agribusiness*, que é definido como: “ a soma das operações de produção e distribuição de insumos para a agricultura, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir delas” (Batalha, 1997, p. 25).

Segundo Zylbersztajn (1994), a literatura pioneira de Goldberg e Davis sofreu a influência de W. Leontieff, que já havia desenvolvido estudos sobre a matriz insumo-produto. Essa metodologia, de cunho quantitativo, foi utilizada em estudos complexos industriais, permitindo avaliar impactos de políticas ou tecnologias através das ligações com setores a montante e à jusante da ocorrência do impacto. Mas, a metodologia de W. Leontieff apresenta dois limitadores:

- em primeiro lugar, a matriz insumo-produto revela uma visão estática da economia, não possibilitando a substituição de fatores da produção;
- a segunda limitação, principalmente para países em desenvolvimento, está relacionada à disponibilidade e à qualidade dos dados e informações disponíveis.

O *agribusiness* apresenta enfoques metodológicos diferentes. Em 1968, Goldberg publicou outra obra onde utilizou a noção de *commodity systems approach* (CSA), que propunha uma análise sistêmica, tendo como começo uma matéria-prima de base. Segundo Batalha (1997), Goldberg utilizou o paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD), extraído da economia industrial, na busca de critérios de análise e predição, quando do desenvolvimento do conceito de CSA. O ECD tem como princípio básico que o desempenho econômico da organização reflete suas práticas competitivas ou padrão de conduta, que por sua vez depende da estrutura de mercado, em que está inserida, determinada, principalmente, pelos condicionantes externos de oferta e demanda da empresa (Scherer e Ross, 1990).

As cadeias de *agribusiness* são operações organizadas de forma vertical e percorrida pelo produto desde sua produção, elaboração industrial e distribuição, podendo ser coordenadas via mercado (mão invisível), ou através da intervenção de agentes diversos ao longo da cadeia, que contribuem ou interferem de alguma maneira no produto final. Esta coordenação pode ter maior importância naquelas cadeias expostas à competição internacional e, especialmente, às crescentes pressões dos clientes, que são os alvos finais das cadeias e a quem estas devem adaptar-se (Zylberstajn, 1994).



A Escola Francesa de Organização Industrial desenvolveu, na década de 60, o conceito de *analyse de filières*, que visava analisar parcialmente o *agribusiness*. Este modelo foi traduzido para o português como cadeia de produção ou cadeia de produção agroindustrial (CPA). Neste caso, a análise parte do produto final em direção à matéria-prima que lhe deu origem, diferente do modelo (CSA) proposto anteriormente por Goldberg (Batalha, 1997)

Com base em Morvan (apud Batalha, 1997), a cadeia de produção é sintetizada em três séries de elementos, a saber:

1) a cadeia de produção é formada por uma seqüência de operações de transformação que podem ser separada e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

2) a cadeia de produção pode ser, também, um conjunto de relações comerciais e financeiras, entre todas as etapas de transformação, um fluxo de troca, envolvendo fornecedores e clientes;

3) a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que valorizam os meios de produção e garantem a articulação das operações.

Conforme Batalha (1997), uma cadeia de produção agro-industrial pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macro seguimentos, que são:

a) Comercialização - É representada pelas empresas que mantém contato com o cliente final da cadeia de produção e que criam condições para o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, restaurantes, cantinas, etc.), podendo, ainda, serem incluídas neste segmento empresas que se responsabilizam pela logística de distribuição dos produtos acabados.

b) Industrialização - É constituída pelas empresas que transformam as matérias-primas em produtos acabados destinados ao consumo.

c) Produção de matéria-prima - É formado pelas firmas que fornecem matérias-primas iniciais para que outras empresas produzam o produto final destinado ao consumo (agricultura, pecuária, piscicultura, entre outras).

A Cadeia Produtiva Agroindustrial (CPA) é definida a partir da identificação do produto final que, após identificado, é encadeado à jusante e montante pelas várias operações técnicas, comerciais e logísticas necessárias a sua produção (Batalha, 1997). A CPA dos vinhos finos do Rio Grande do Sul pode ser um exemplo.

O sistema agroindustrial (SAI) é definido por Batalha (1997, p.30) como “o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos até a chegada do produto final ao consumidor”. Desta forma, um SAI específico é composto por empresas ou firmas entre as quais são realizadas várias transações. Existem diferentes sistemas agro-industriais dentro do *agribusiness* associados a diferentes produtos, bem como diferentes formas de organização. Ele não está associado a nenhuma matéria-prima específica agropecuária ou produto final específico. O SAI da uva e do vinho podem ser vistos como um exemplo.

Um outro termo utilizado e que muitas vezes é confundido com a CPA (Cadeia de Produção Agroindustrial) ou com o SAI (Sistema Agroindustrial) é o CAI (Complexo Agroindustrial), que é constituído a partir de uma determinada matéria-prima de base (café, algodão, leite, soja, uva). Esta matéria-prima pode originar diferentes produtos, formando várias cadeias de produção, cada uma delas associada a um produto ou família de produtos (Batalha, 1997).

### **2.1.1 Conceitos Gerais**

Apesar de terem surgidos em locais e épocas diferentes, as metodologias de análise da cadeia proposta por Goldberg e pela escola francesa possuem uma série de semelhanças. Ambas utilizam cortes verticais no sistema econômico de um determinado produto/serviço final (mais comum na escola francesa) ou a partir de uma matéria-prima de base, para posteriormente estudar sua lógica de funcionamento. Ambos não dividem o sistema em três setores distintos: agricultura, indústria e serviços. Os dois conceitos partem da premissa que a agricultura deve ser vista dentro de um sistema mais amplo, onde participam, também, os

produtores de insumos, as agroindústrias e os segmentos de distribuição e comercialização. As duas metodologias de análise apontam na mesma direção: estratégia e *marketing*, política industrial, gestão tecnológica, modelo de delimitação de espaços de análise dentro do sistema produtivo e ferramenta de descrição técnico-econômica de um setor. Os dois conceitos usam a noção de sucessão de etapas produtivas, desde a produção de insumos até o produto acabado, como forma de orientar a construção de suas análises. Ambos destacam o dinamismo do sistema e propõem um caráter prospectivo. A diferença principal está na importância atribuída ao consumidor final como agente dinamizador da cadeia. A análise de *filières* privilegia o mercado final (produto acabado/serviço) em direção à matéria-prima básica para a sua produção. Os dois principais aspectos destacados pelas duas metodologias são o caráter mesoanalítico e sistêmico dos estudos de cadeias produtivas agroindustriais (Batalha, 1997).

Segundo Kliemann (1997), a mesoanálise é definida como a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de suas interfaces e interdependências dentro de um sistema produtivo integrado.

Do ponto de vista de Batalha (1997), um sistema é definido como um conjunto constituído de elementos e subelementos em interação e caracterizado pelas seguintes condições:

- está localizado em um determinado meio ambiente;
- desempenha uma função ou exerce uma atividade;
- evolui no tempo e possui uma estrutura;
- possui objetivos definidos.

Essas condições não são incompatíveis com as cadeias produtivas, pois numa análise de cadeias produtivas essas condições devem ser necessariamente consideradas.

Os economistas da escola francesa são os principais defensores e utilizadores da mesoanálise. Ela foi proposta para ocupar o espaço existente entre a microeconomia, que estuda as unidades de base da economia (empresa, consumidor, entre outros) e que se vale



das “partes para explicar o todo”, e a macroeconomia, que “parte do todo (Estado, grandes agregados, entre outros) para explicar o funcionamento das partes” (Batalha, 1997)

O pressuposto de uma análise sistêmica é a definição dos inúmeros aspectos que servem de atributos ao problema a ser estudado, ou seja, a definição do sistema e do meio ambiente contribuem para a fixação do objetivo a ser atingido pela análise. Dessa forma, o objetivo buscado com a análise da cadeia produtiva depende das condições pre-estabelecidas. Duas das mais significativas e complexas definições referem-se ao nível de profundidade da análise a ser implementada e aos contornos do espaço de análise, que dependem dos objetivos propostos pelo analista, podendo ser alterados ao longo do tempo. Essas alterações são basicamente resultado do conjunto de cinco fatores: fatores políticos, fatores econômico-financeiros, fatores tecnológicos, fatores socioculturais e fatores legais ou jurídicos (Kliemann, 1997).

O enfoque mesoanalítico possibilita responder a questões relacionadas à concorrência e a opções estratégicas das firmas, bem como o processo distributivo entre os agentes econômicos. Esse alia-se ao enfoque clássico da economia industrial que “não é a firma nem a economia global, mas a indústria (ou setor industrial)”. Ele representa o lugar de encontro entre as preocupações dos economistas, através da validação empírica de suas teorias, e dos administradores, por intermédio de um *status* científico de suas recomendações (Batalha, 1997).

### **2.1.2 Cadeias Produtivas Agroindustriais**

A análise das cadeias produtivas pode ser baseada em três fatores diferentes: a tecnologia, os mercados e os produtos. A visão estática de uma cadeia produtiva é definida pela superposição desses três fatores. Já a visão dinâmica é obtida pela consideração simultânea desses três elementos ao longo do tempo. Logo, qualquer modificação em um deles pode afetar diretamente os demais (Kliemann, 1997).



Segundo Batalha (1997) e Kliemann (1997), resumindo o conceito de cadeia produtiva agroindustrial contribui para a explicação e o entendimento das estruturas geradoras de produtos e serviços e possibilita a criação de um espaço de análise mesoanalítico, e assim constituindo-se em uma excelente ferramenta, tanto pela relatividade da análise oferecida quanto pela flexibilidade permitida. A combinação desses com os enfoques estratégicos e os mercadológicos facilitam o entendimento da dinâmica de segmentos econômicos.

A evolução histórica deve ser o ponto de partida na análise de uma cadeia produtiva, com o objetivo de entender as diferentes lógicas de seu desenvolvimento e as diferentes estratégias adotadas que decorrem ao longo do tempo em uma cadeia produtiva. Essa análise deve evidenciar os principais clientes da cadeia produtiva, assim como os produtos por eles consumidos. Deve também permitir a identificação e a caracterização das principais atividades e dos vários atores que fazem parte da cadeia. Essa análise histórica pode ajudar no entendimento da atual estrutura técnico-econômica da cadeia e sua interface com o meio ambiente. Além disso, a análise de uma cadeia produtiva deve apontar como resultado final os principais pontos fortes e fracos, a fim de identificar suas principais oportunidades a desenvolver, bem como as dificuldades a serem sanadas. Sua estratégia de desenvolvimento deve estar embasada nesses fatores (Kliemann, 1997).

Ainda com base em Kliemann (1997), o escopo de análise de uma cadeia produtiva está dividido em dois níveis, visando facilitar a análise global. Para tal, deve ser definida a cadeia principal (atividades diretas e vinculadas ao objetivo principal da cadeia) e as cadeias auxiliares (atividades indiretas e de apoio ao objetivo da cadeia principal). As cadeias principais objetivam à satisfação das necessidades humanas (alimentação, vestuário, moradia, entre outras), enquanto que as auxiliares são tecnologicamente atreladas às cadeias principais, fornecendo os elementos necessários ao bom cumprimento de suas funções e produzindo os meios utilizados pela cadeia principal, contribuindo, apenas de forma indireta, à satisfação das necessidades humanas.

### 2.1.3 Aplicações Estratégicas da Análise de Cadeias Produtivas

Segundo Kliemann (1997), o conceito de cadeia produtiva pode dar sustentação para quatro ações estratégicas:

- a) descrição e análise técnico-econômica de sistemas econômicos;
- b) análise e formulação de políticas públicas e privadas;
- c) análise estratégica das empresas;
- d) análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

A seguir, serão explicadas cada uma dessas ações estratégicas:

#### 1) Cadeias de produção como ferramenta de descrição técnico-econômica

A descrição das operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto semi-acabado constitui um conjunto de operações técnicas. Essa é uma das definições de cadeia produtiva mais conhecidas. Segundo essa ótica, as cadeias produtivas apresentam uma sucessão bastante linear das operações técnicas do processo produtivo. A análise econômica complementa o conceito. Sob essa visão, a leitura das cadeias produtivas é realizada em dois níveis: o nível técnico e o nível econômico (Batalha, 1997).

Conforme Kliemann (1997), os dois níveis de leitura das cadeias se complementam. Através da leitura técnica, são identificados os elementos básicos que compõem a estrutura técnica das cadeias produtivas, compondo uma rede de interdependência técnica e de seqüências lógicas de encadeamento, desde o início até o final da cadeia (da matéria-prima até o produto acabado). Já a leitura econômica analisa o relacionamento econômico causado pelas transformações comerciais na estrutura técnica da cadeia produtiva. Identificando, para tal, os atores envolvidos e os principais mercados Assim, a estrutura técnica de uma cadeia produtiva é segmentada pelos mercados que constituem a estrutura econômica da referida cadeia.

Para Parent (apud Batalha, 1997), “as cadeias produtivas são a soma de todas as operações de produção e comercialização que foram necessárias para passar de uma ou várias matérias-primas de base a um produto final, isto é, até que o produto chegue às mãos de seu usuário (seja ele um particular ou uma organização)”.

2) Cadeias de produção como ferramentas de análise e formulação de políticas públicas e privadas.

Essa ferramenta visa identificar os elos fracos de um cadeia produtiva e buscar sua recuperação através de políticas adequadas, pois parte da premissa que o sucesso de uma cadeia produtiva agroalimentar é decorrente do desenvolvimento harmônico de todos os atores que atuam na cadeia. Assim, no estabelecimento de políticas de desenvolvimento regional, a partir da identificação de elos complementares àqueles já existentes, cabe a estimulação de seu desenvolvimento através de mecanismos governamentais adequados (Batalha, 1997).

A análise do todo de uma cadeia produtiva possibilita uma visão geral da mesma e proporciona a identificação das interfaces entre os agentes econômicos privados, o poder público e o consumidor final, bem como uma melhor coordenação entre os membros diretamente envolvidos com as atividades da cadeia principal e os componentes da cadeia auxiliar, dentre eles destacando-se o Poder Público (Kliemann, 1997).

3) Cadeias de produção como metodologia de análise estratégica das empresas.

Essa ferramenta busca observar a relação entre as empresas e os aspectos da concorrência em que estão inseridas, pois, essa é um dos pré-requisitos fundamentais para o estabelecimento de uma estratégia. Este é um dos pontos fortes da análise de cadeias produtivas que busca estudar as relações econômicas e tecnológicas. Dessa maneira, a definição de uma estratégia, em função da concorrência, objetiva possibilitar à empresa uma posição melhor para se defender contra as forças da concorrência ou revertê-las a seu favor. (Batalha, 1997).

Uma empresa pode fixar estratégias que lhe permitam um melhor posicionamento



frente à concorrência (manifesta ou potencial), a partir do conhecimento e do entendimento da cadeia produtiva que integra, podendo, também, aproveitar-se de oportunidades surgidas a partir da identificação dos elos fracos dessa cadeia. Assim como, o uso do raciocínio mesoanalítico pode possibilitar a adoção de processos de diferenciação baseados em estratégias decorrentes do entendimento da cadeia a que pertence. Esse mecanismo permite uma visão estruturada das articulações e sinergias, tanto comerciais quanto tecnológicas, entre os vários atores que compõem uma cadeia (Kliemann, 1997).

Tomando por base essa metodologia, a diversificação de uma empresa pode ser orientada em duas diferentes direções, não sendo necessariamente excludentes:

a) Diversificação dentro dos setores ligados às atividades existentes- primeiramente deve ser definida a cadeia ou o complexo na qual a empresa esteja inserida. Essa definição envolve outros aspectos que não somente a integração técnica e, para tal, deve considerar três grupos de fatores:

- as relações comerciais diretas (clientes e fornecedores);
- as relações comerciais indiretas (resultado do fluxo de compra e venda dos clientes e fornecedores);
- as relações tecnológicas (básico para a construção da cadeia).

Estes movimentos contribuem para a integração entre os fatores de análise clássicos da moderna estratégia industrial e os fatores ligados à sinergia técnica e econômica, que são próprias das cadeias de produção (Kliemann, 1997).

b) Penetração em uma cadeia de produção na qual a empresa ainda não participe - a escolha da cadeia produtiva que sofrerá a diversificação é resultado de considerações financeiras (Batalha, 1997).

#### 4) Cadeias Produtivas como Espaço de Análise das Inovações Tecnológicas.

O processo de inovação tecnológica tem sido usado por vários autores para o entendimento das cadeias produtivas. Segundo Schumpeter (apud Batalha, 1997), o papel

da empresa inovadora é questionar frequentemente o equilíbrio das estruturas industriais através da alteração das regras da concorrência, pois considera a economia como um sistema dinâmico que altera constantemente suas estruturas dependendo da pressão exercida pela concorrência. Assim, a análise de cadeias produtivas objetiva justamente a verificação das empresas (mesoanálise) sob uma ótica sistêmica de ação e reação dos agentes econômicos que as influenciam direta ou indiretamente (Kliemann, 1997).

A representação de um sistema produtivo em termos de cadeia de produção constitui-se numa ferramenta de estudo na identificação, por exemplo, de modificações ocorridas a montante e a jusante do processo de inovação original. Essa análise pode ainda avaliar as conseqüências das inovações não somente na cadeia produtiva delimitada, bem como no espaço analítico inicial (análise vertical), assim como junto a outras cadeias produtivas que se relacionem com ela (análise horizontal) (Kliemann, 1997).

A análise de cadeias produtivas é uma ferramenta poderosa para investigar as várias interfaces que permeiam a dinâmica de um sistema agroalimentar, pois a partir da premissa que o alimento deve ser produzido, industrializado e encaminhado até as mãos do consumidor final, qualquer disfunção em uma dessas etapas básicas compromete o abastecimento e a competitividade do setor. Logo, somente através da observação e análise dos aspectos tecnológicos, comerciais e logísticos de uma cadeia de produção agroindustrial, assim como aos fatores externos que a influenciam (sociais, econômicos, legais e governamentais), é que se poderá identificar disfunções e propiciar subsídios adequados à formulação e a implementação de uma política agroindustrial eficiente para um país, assim como tornar o segmento mais competitivo em nível internacional (Batalha, 1997).

Para melhor conhecer e entender a gestão da cadeia produtiva, é preciso considerar e examinar uma série de conceitos e pressupostos que a fundamentam. Nos próximos itens, estarão sendo apresentados esses pressupostos, destacando seus vínculos com as cadeias produtiva, de suprimento e logística.

#### 2.1.4 A Cadeia Virtual de Valores

Segundo Rayport e Sviokla (1995), o conceito de cadeia de valor pode ser estendido para o de cadeia virtual de valores, ou seja, paralelamente ao fluxo físico de geração de valor (fornecido pela cadeia de valor) existe o fluxo virtual que pode acontecer em três níveis, denominados de: visibilidade, substituição e novos negócios:

a) visibilidade: toda a cadeia de valores é unida por uma linha de informações que pode ser formada por sistemas *on-line*, *softwares* integrados ou por reuniões entre executivos, propiciando uma melhor visão de conjunto da cadeia e possibilitando a racionalização de recursos;

b) substituição: a tecnologia da informação pode substituir algumas atividades da cadeia física, por atividades virtuais;

c) novos negócios: aproveitando as possibilidades oferecidas pela tecnologia de informação e de comunicação, as empresas podem desenvolver novas oportunidades de negócios.

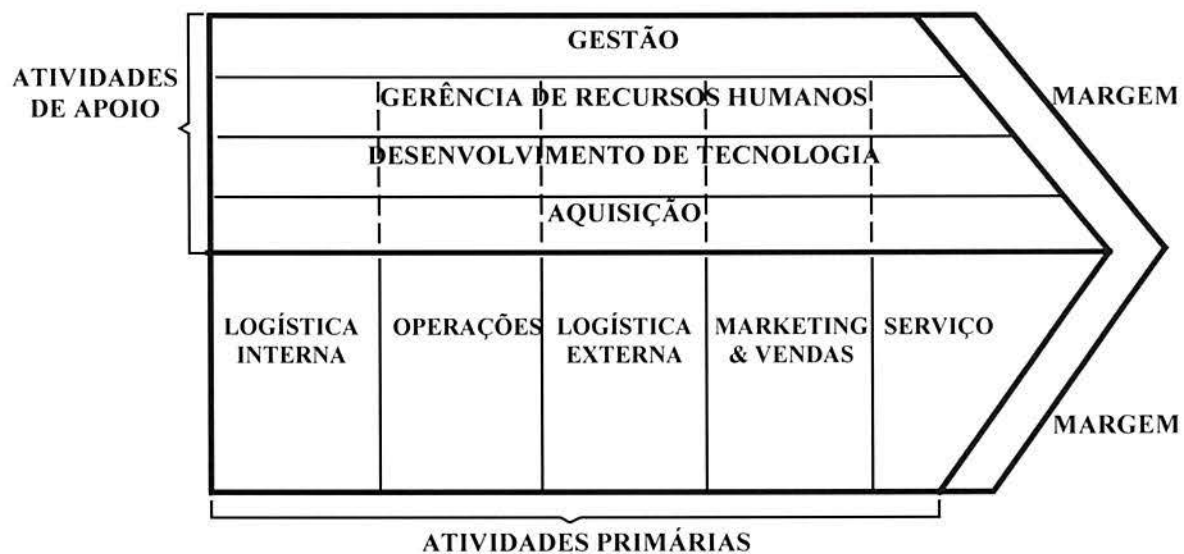
O entendimento de cadeia virtual de valores está alicerçado no conceito de cadeia de valor e de sistema de valores, que serão abordados no próximo item.

#### 2.1.5 A Cadeia de Valor e o Sistema de Valores

Segundo Porter (1992), a cadeia de valor representa todas as atividades desenvolvidas internamente na organização que tem por objetivo criar valor para o cliente, criando, dessa forma, uma vantagem competitiva. A organização constitui-se de atividades primárias e de suporte. As atividades primárias compõe o fluxo de produtos até o cliente, incluindo logística de entrada (recebimento, armazenagem, estoque, etc.), operações (ou transformações), logística de saída (processamento de pedidos, distribuição física, etc.) e marketing, vendas e serviços (instalação, reparos, etc.). As atividades de suporte apoiam as atividades primárias. Estas abrangem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão de infra estrutura (finanças, contabilidade,

administração em geral, etc.). A margem de lucro das organizações está baseada no gerenciamento da cadeia de valores.

Figura 1 - Cadeia de Valores



Fonte: Porter, 1994

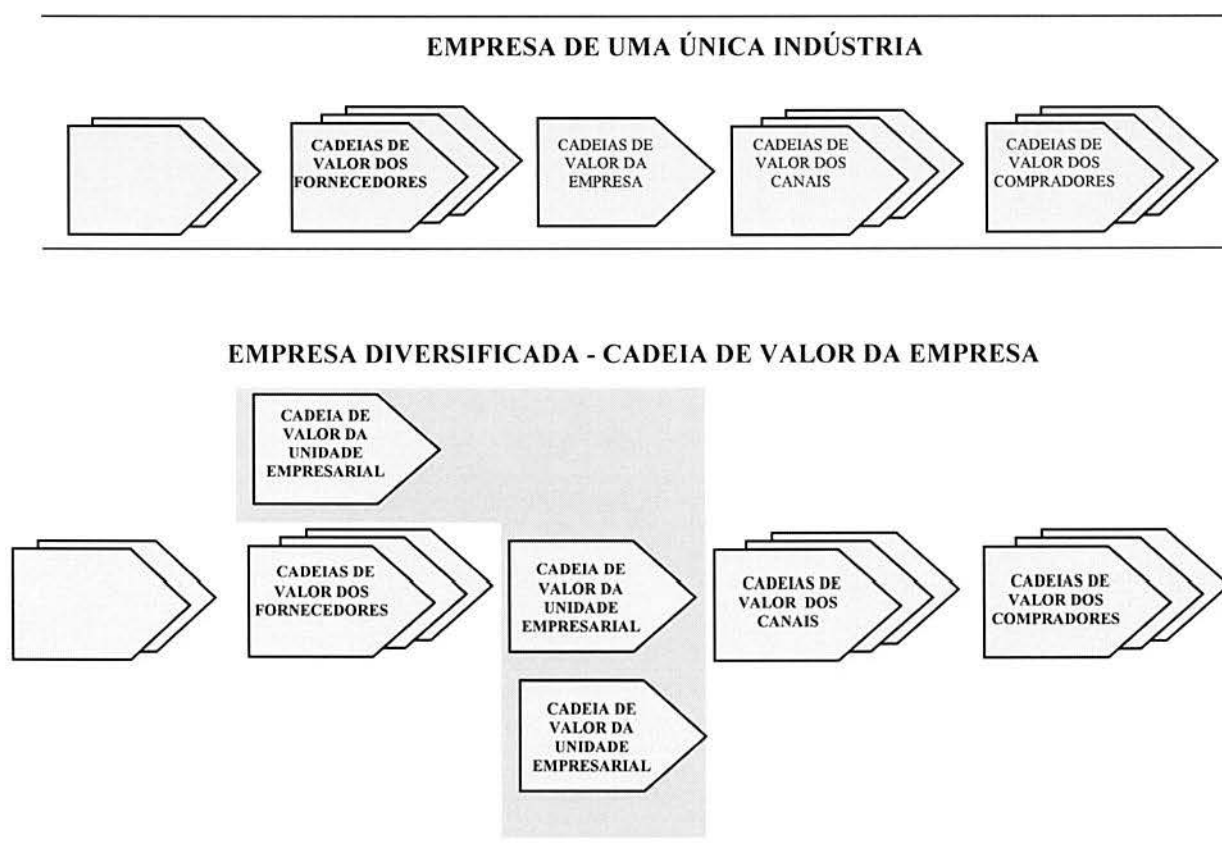
Cada elo da cadeia de suprimentos deve criar valor para o cliente. Em decorrência, toda a atividade que não ofereça vantagem competitiva em relação aos custos deve ser eliminada ou realizada por quem possa executá-la de maneira mais econômica e eficiente. Assim, muitas organizações recorrem à terceirização e às parcerias (Christopher, 2000).

A combinação das cadeias de valores de várias empresas, constitui uma corrente maior de atividades, que por sua vez formam um sistema de valores. Esse sistema inclui: fornecedores de matérias-primas e insumos, fabricantes, atacadistas, varejistas, transportadores, pontos de venda, etc. O desempenho de um sistema de valores é o resultado do desempenho das várias capacidades individuais que o compõem (Porter, 1992).



As cadeias de valores são as molas propulsoras das cadeias de produção, suprimentos e logística e o bom funcionamento delas pode trazer um diferencial para as organizações.

Figura 2 - Sistema de Valores



Fonte: Porter, 1994

Estes podem ser considerados os principais fatores que interagem, influenciam, contribuem e afetam o funcionamento, melhor ou pior, da gestão de uma cadeia produtiva. O próximo item discorrerá sobre o entendimento da cadeia produtiva.



## 2.2 A ORGANIZAÇÃO VIRTUAL: ELIMINAÇÃO DE FRONTEIRAS E CONSTITUIÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Para competir com eficiência neste novo ambiente competitivo, as empresas devem ter arranjos estruturais flexíveis e, em alguns casos, virtuais. Segundo Daft (1999), são necessárias fronteiras flexíveis entre organizações e dentro delas, pois isto facilita a velocidade, flexibilidade, integração e inovação fundamentais para o sucesso das empresas. Com base no estudo de Askenas et al. apud Daft (1999), existem quatro tipos de fronteiras que impactam o bom desempenho das empresas e precisam ser eliminadas, quais sejam:

- fronteiras verticais;
- fronteiras horizontais;
- fronteiras externas e;
- fronteiras geográficas.

As fronteiras verticais são formadas a partir da carência de compartilhamento das informações, da formação de competências, da delegação de poder e da distribuição de prêmios. A redução dos níveis hierárquicos, o aumento da delegação, o autogerenciamento, as estruturas mais enxutas, e a participação nos resultados são ações que têm contribuído para redução dessas barreiras.

As fronteiras horizontais são criadas pela departamentalização exagerada. Cada área constitui-se em núcleo fechado, muitas vezes concorrendo entre si, sem olhar para fora. O foco deve ser o cliente. A eliminação dos nichos departamentais e o fortalecimento das estruturas focadas nos processos, das estruturas matriciais, dos grupos interdepartamentais e de arranjos organizacionais que valorizem os clientes, devem ser buscados para eliminar (ou minimizar) as fronteiras horizontais.

Já as fronteiras externas podem ser eliminadas através de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, por intermédio da identificação de oportunidades de colaboração, de alinhamento e integração de sistemas e do compartilhamento de estruturas e processos.

Finalmente, as fronteiras geográficas podem ser vencidas através das alianças entre organizações para a busca de novos mercados, contribuindo para a expansão dos negócios, para a identificação de desafios e oportunidades no mercado internacional e sua adequação a ele.

A quebra das fronteiras organizacionais vem sendo perseguida pelas empresas em sua constante luta pela sobrevivência, permanência ou expansão no mercado. No Brasil, duas montadoras de automóveis, a Volkswagen, de Resende, no Estado do Rio de Janeiro e a General Motors de Gravataí, no Estado Rio Grande do Sul, são dois exemplos clássicos de desfronteirização, pois foram quebradas ou reduzidas todas as fronteiras, se não vejamos: as fronteiras verticais foram eliminadas através de uma estrutura enxuta e com poucos níveis hierárquicos, com a maior delegação de poder e estímulo ao autogerenciamento, sistemas de informações compartilhado, entre outras. As estruturas foram direcionadas para o atendimento do cliente com a redução da departamentalização, contribuindo, dessa forma, para reduzir as fronteiras horizontais. Já as fronteiras externas foram estreitadas através de várias parcerias com fornecedores e muitos deles estando instalados junto à empresa-mãe (GM ou Volkswagen, dependendo do caso). Também as fronteiras geográficas foram reduzidas por intermédio de alianças estratégicas com outras empresas, visando a colocação de seus produtos em outros mercados.

Conforme Wood Jr. e Zuffo (1998), as alianças estratégicas têm tido um forte crescimento desde os meados da década de 80, sendo o tipo mais comum de aliança o entre empresas concorrentes, que buscam somar suas competências organizacionais para juntas conquistarem oportunidades de mercado que separadamente não conseguiriam.

Todas estas mudanças, adequações e transformações têm produzido um impacto muito grande sobre as organizações. Muitas não entenderam estes novos tempos e não sobreviveram. A atividade de gestão passa a ser vista de maneiras anteriormente despercebidas. A empresa e o ambiente estão hoje cada vez mais próximos e, em muitos casos, confundem-se, misturando-se com fornecedores, clientes e concorrentes. Por

exemplo, em uma aliança estratégica, fica difícil saber onde termina a cooperação e começa a concorrência. As fronteiras são eliminadas ou, ao menos, expandidas.

A quebra das barreiras entre organizações trouxe um grande impacto nas estruturas organizacionais das empresas, tornando-as flexíveis e, em alguns casos, virtuais. Segundo Robbins (2000), organizações virtuais são as que criaram redes de relacionamento que lhes possibilitaram terceirizar a fabricação, distribuição, marketing ou qualquer outra função empresarial que possa ser realizada por outro melhor ou mais barato. Sua estrutura é altamente centralizada, com pouca ou nenhuma departamentalização. A essência da organização virtual, também chamada de organização em rede ou modular, está na resposta a seguinte pergunta: Por que ser dono quando se pode alugar?

Organizações que se utilizam de estruturas virtuais e através delas estabelecem redes de relacionamento com outras organizações, tornam-se flexíveis e ágeis, tendo facilidade para identificar oportunidades de mercado e mobilizarem rapidamente recursos, bem como combinar competências, independente de suas fronteiras internas. Elas se utilizam de alianças temporais e fortemente da tecnologia da informação. Esse arranjo organizacional denomina-se organização virtual e suas principais características são:

- uso intenso de tecnologia de informação, formando redes para suportar as rotinas de funcionamento da organização;
- uso das competências individuais para alcançar a otimização do sistema formado pela rede virtual;
- estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes, baseada no sentimento de co-dependência;
- fronteiras pouco definidas, existindo cooperação entre fornecedor, competidor e cliente;
- manutenção de uma rede de relacionamento enquanto durarem as oportunidades de mercado.

Apenas a última característica não tem uma ligação direta com a logística integrada. Assim sendo, a desfronteirização organizacional, através da quebra de barreira ou fronteiras



entre empresas, contribui para a logística ser uma função mais relacional e estratégica (Wood Jr. e Zuffo, 1998).

Um outro aspecto que tem influenciado as organizações é o relacionamento entre empresas e as redes por elas formadas, que será abordado a seguir.

## 2.3 A ORGANIZAÇÃO ATUANDO EM REDES

O agrupamento de empresas em uma mesma região, atuando em um mesmo ramo de atividade, em alguns casos em ramos diferentes, tem crescido em várias regiões do mundo. Este modelo tem sido uma característica marcante em muitas economias, principalmente nos países desenvolvidos.

### 2.3.1 Características Gerais

Porter (1999) denomina de *cluster* a concentração geográfica de empresas de determinado setor de atividades ou correlato, podendo ser, por exemplo, fornecedores ou provedores de infra-estrutura especializada. Em geral, estes agrupamentos se expandem em direção aos canais de distribuição e aos clientes e marginalmente em direção aos fabricantes de produtos complementares e empresas de setores afins. Vários possuem universidades, entidades normativas e associações comerciais. Essas entidades oferecem treinamento, pesquisa, informações e apoio técnico.

Porter (1999), em seu livro “Competição - *On Competition*”, amplia o conceito de *cluster* para aglomerado, definindo-o como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O aspecto geográfico pode envolver uma cidade, um estado, um país, ou mesmo países vizinhos. Eles assumem diversas formas, dependendo

de seus objetivos, e a maioria inclui empresas de produtos e serviços finais, fornecedores, instituições financeiras e empresas correlatas. Geralmente incluem distribuidores, em alguns casos clientes, fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, instituições governamentais e outras organizações ligadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos, etc.) e agências de normatização, podendo, ainda, serem integrados por entidades de classe, associações comerciais, etc. Um exemplo citado é o aglomerado do vinho da Califórnia, nos Estados Unidos da América.

Conforme Casarotto Filho et al. (1999), a globalização da economia e o avanço da tecnologia, principalmente nas comunicações, trouxeram rápidas mudanças para o mercado e a produção e, conseqüentemente, o aumento dos riscos, pois uma empresa em qualquer parte do mundo pode vir a produzir com mais qualidade e menor preço, um produto similar e com condições de concorrer no mesmo mercado. As alianças e parcerias começaram a surgir entre as empresas, especialmente as menores, para poderem fazer frente a esta nova realidade no mundo dos negócios.

Esta é a era do Projeto de Negócio e não do Projeto de Fábrica. O Projeto de Fábrica envolve mercado, produção, localização, administração e equacionamento econômico-financeiro, enquanto o Projeto de Negócio agrega, adicionalmente, estratégia competitiva, marca, parceria com fornecedores, clientes e concorrentes, terceirização, franquias, logística. Logo, o negócio transcende os limites da empresa (Casarotto Filho et al. 1999).

Segundo Stamer (1996), a competitividade numa região é criada por quatro fatores distintos determinantes, que são:

- as ações conjuntas entre o Estado, as empresa e outras entidades, visando o aperfeiçoamento da rede institucional;
- o relacionamento entre empresas e instituições de suporte (universidades, associações de classe, federações, órgãos públicos, etc.);
- o entrelaçamento entre as empresas que fazem parte da rede regional;



- a competitividade em nível empresarial (flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade).

No Brasil, um exemplo que pode ser considerado, são as fábricas de cristais no município de Blumenau, em Santa Catarina (Ferraz et al. 1996).

A criação constante, por parte das organizações, de vantagem competitiva pode ser a solução para o desafio da localização geográfica em uma economia globalizada. O que acontece no interior das organizações é importante, mas os *clusters* demonstram que o ambiente empresarial externo das empresas também desempenham um papel vital. A importância de onde está localizada a empresa vem sendo deixada em segundo plano. No entanto, também fica claro que a inovação e o sucesso competitivo de vários setores produtivos estão relacionados com sua concentração geográfica. Estes agrupamentos de produtores têm trazido competitividade dentro e fora das fronteiras nacionais. Contribuem também para uma nova forma de encarar a questão da localização geográfica, para repensar como as organizações devem ser constituídas, de que forma instituições, como universidades e órgãos de classe, podem contribuir para o sucesso competitivo e sobre como os governos podem promover o desenvolvimento econômico regional (Porter, 1999).

Nesse contexto, tanto a empresa líder do negócio quanto qualquer outro integrante da rede (parceiro ou franqueado) devem estar comprometidos com o projeto do negócio. As competências e os esforços de cada elo da rede de negócio estão voltados para um mesmo fim. Esse é um modelo bastante adequado às pequenas e médias empresas, que muitas vezes não conseguem sozinhas enfrentar a concorrência globalizada (Casarotto Filho et al. 1999).

### **2.3.2 As Redes de Pequenas e Médias Empresas**

As vantagens competitivas mais duradouras em uma economia globalizada são decorrência de fatores locais, tais como conhecimento, relacionamento, motivação, cultura,

confiança, etc. Os concorrentes distantes geograficamente não conseguem concorrer com esses fatores. Embora o fator local continue sendo importante para a concorrência, hoje ele desempenha um papel diferente. Quando a concorrência dependia quase que exclusivamente dos custos dos insumos, regiões que possuíam algum diferencial poderiam oferecer alguma vantagem competitiva para as empresas ali localizadas e isso dificultava a entrada de empresas de outras localidades. Atualmente, a concorrência é muito mais dinâmica. As empresas podem suprir eventuais desvantagens de um mercado local, comprando insumos em qualquer parte do mundo por um preço menor do que o local, desfazendo com isso as vantagens competitivas locais. A vantagem competitiva hoje depende do uso mais produtivo dos insumos e requer constante inovação (Porter, 1999)

Um estudo de Casarotto Filho et al. (1999) considera que as empresas deveriam escolher entre serem pequenas e competirem por diferenciação de produto (produzindo sob encomenda, ou produtos de alta qualidade e/ou com grande flexibilidade) sempre focando a tecnologia do produto, ou serem grandes e competirem por liderança de custos (produzindo em larga escala, padronizada e com baixo custo), tendo o foco na tecnologia do processo. No entanto, com a terceirização, parcerias, subcontratação, cooperação e outros arranjos organizacionais criados para buscar melhores condições produtivas e de mercado, criam-se redes *topdown*, onde pode haver uma grande organização (empresa mãe) e várias outras empresas de qualquer porte (fornecedores ou co-fornecedores da empresa mãe, normalmente competindo por liderança de custos. Uma montadora de automóveis ou um grande frigorífico podem ser citados como exemplos dessas redes de empresas. Por outro lado, um outro tipo de rede mais flexível, formado por pequenas empresas, constitui uma outra forma alternativa de organização, podendo ter competitividade internacional. Esses consórcios, mesmo sendo menores do que uma empresa multinacional, conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custos.

A conclusão do estudo de Casarotto Filho et al. (1999) é que uma pequena empresa pode competir das seguintes maneiras:

- diferenciação de produto associado ou não a um segmento próprio de mercado;

- liderança de custo, participando como fornecedor ou co-fornecedor de uma rede *topdown*;
- flexibilidade e custo, participando de uma rede flexível de pequenas empresas.

Os autores tomaram por base para seu estudo, o enfoque estratégico proposto por Porter (1992), que preconiza a necessidade da empresa ter que escolher entre liderança de custos ou diferenciação. Em sua ótica, essa escolha estratégica não é necessária, pois a organização pode obter vantagens competitivas provenientes de ambas as opções estratégicas.

### **2.3.3 Os Consórcios de Empresas**

Com base nas afirmações de Casarotto Filho et al. (1999), as pequenas empresas podem ser altamente competitivas se puderem oferecer vantagens competitivas nas funções como tecnologia, marca ou logística, tanto quanto as grandes empresas. Tomando por base a cadeia de valor de Porter (1995), o autor afirma que se uma empresa produzir com alto valor agregado, beneficiando-se dos esquemas logísticos e de vendas para oferecer ao consumidor final um produto competitivo, certamente o consumidor será mais sensível ao valor do que ao preço. É pouco provável que uma pequena empresa possa ter um alto desempenho em todas as etapas da cadeia produtiva. Seu maior diferencial tem sido a flexibilidade e a gestão da produção.

Quanto mais complexo foi se tornando o mundo dos negócios, mais a cadeia de valor foi se expandindo para frente e para trás, fazendo com que suas competências centrais fossem se tornando incapazes de manter uma produção competitiva. Este é um terreno fértil para prosperar a cooperação no compartilhamento das etapas iniciais e finais da cadeia de valor. Essas etapas são as que agregam maior valor ao cliente, mas nada impede que as empresas também compartilhem recursos de produção (Ferraz et al. 1996).

No entendimento do autor, a formação de um consórcio de cooperação, parceria e



compartilhamento entre organizações envolvidas em torno de um mesmo segmento de mercado e em uma mesma região geográfica, poderá tornar-se um arranjo organizacional competitivo tanto interna quanto externamente ao país.

Ainda baseado em Casarotto et al. (1999), os consórcios podem ser divididos em três grupos principais, que são:

a) Consórcio setorial - onde as empresas concorrentes e complementares, podendo estar vinculadas a empresas e instituições que fazem parte da cadeia de valor do setor, firmam um acordo que permita o ganho de produtividade de seus componentes através da difusão de informações e pela complementação produtiva das pequenas empresas. Como exemplo, pode ser citado o consórcio criado para dar suporte à inovação tecnológica e de produto;

b) Consórcio territorial - congrega empresas de todos os setores e atividades de uma região e executa, principalmente, as atividades informativas e de promoção das consorciadas. São os consórcios voltados para um determinado território produtivo, preocupando-se com uma marca regional, como por exemplo: a produção de vinhos, focando, prioritariamente, com o desenvolvimento de variedades de uvas e assistência ao produtor rural;

c) Consórcio específico - suas ações são restritas às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado. Um exemplo desta modalidade são os consórcios criados para exportação, tendo como principal função a promoção de empresas consorciadas em mercados externos específicos.

Uma série de exemplos internacionais podem ser destacados, tais como: o ramo de entretenimento em Hollywood, Orlando e Las Vegas, o ramo de informática no Vale do Silício e os produtores de vinho, na Califórnia, o ramo financeiro em Wall Street, Nova York e o de tecelagem na Carolina do Norte e Carolina do Sul, todos nos Estados Unidos, o ramo de produtos eletrônicos no Japão, os fabricantes de veículos de alto desempenho do sul da Alemanha, o ramo de flores na Holanda, os fabricantes de calçados sofisticados, de vinho e de outros produtos de origem agrícola, no norte da Itália, reforçam a adoção dos mecanismos de rede (Porter, 1999).

### 2.3.4 A Importância dos Mecanismos de Rede

Os mecanismos de rede, independente da nomenclatura (consórcio empresarial, aglomerados, *clusters* ou sistemas locais de produção) e da conotação política, são arranjos organizacionais que podem contribuir para as empresas, em especial as pequenas e médias, tornarem-se competitivas nos mercados internos e, principalmente, no externos.

Para o melhor entendimento dos mecanismos de rede, devem ser definidos previamente os limites ou a visualização do objeto a ser analisado.

## 2.4 A COMPETITIVIDADE

Cabe ressaltar que negócios globais não devem ser confundidos com negócios internacionais, pois, além das exportações, envolvem também compras de materiais, produção de parte ou de todo o produto/serviço e a venda, onde houver a demanda no mundo. Atingir com eficácia e eficiência estes mercados heterogêneos é o grande desafio da empresa que atua globalmente (Wood Jr. e Zuffo, 1998). “O desafio para a empresa globalizada será, cada vez mais, logístico, isto é, como integrar e administrar as interligações entre fornecedores, fábricas, centros de distribuição e clientes” (Christopher, 2000, p. 166).

As empresas, diante desse novo cenário, podem ter concorrentes em qualquer localidade do mundo. Logo, a concorrência passou de local para global.

Até o início dos anos 70, o desempenho competitivo das empresas se baseava no desempenho financeiro, tanto com relação aos custos quanto à lucratividade, ou na produtividade física. Esse comportamento estava alicerçado nos paradigmas taylorista e fordista da padronização, produção em massa e da eficiência, que por mais de meio século



embasaram a literatura e as práticas gerenciais das empresas dos países desenvolvidos (Wood Jr. e Zuffo, 1998).

Nas últimas décadas, o enfoque estratégico da indústria aponta para a importância do desenvolvimento tecnológico e da organização das operações como elementos fundamentais para o desempenho competitivo das organizações, em perspectiva de longo prazo. Nesse mesmo período, as empresas japonesas e alemãs se firmaram no mercado internacional, oferecendo produtos diferenciados, de alta qualidade, com preços menores e com sistemas produtivos altamente flexíveis. Essa nova realidade trouxe a incorporação do conceito de diferenciação e da organização da produção na análise da competitividade das organizações (Corrêa e Giancesi, 1993).

Numa visão ampla, a competitividade de uma organização está diretamente vinculada à 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.

Nos dias atuais, a competitividade de uma organização, ou de uma nação, é composta por um vasto conjunto de fatores, que podem ser internos à empresa: os de natureza estrutural e os de natureza sistêmica (Coutinho e Ferraz, 1994).

Segundo Farina (1999), a competitividade das organizações baseia-se no resultado de políticas públicas e privadas, individuais e coletivas, não dependendo somente da excelência de sua gestão, enquanto a análise da competitividade de um sistema agroindustrial depende das seguintes questões:

a) o segmento deverá crescer ou, pelo menos, não decrescer no mercado e possuir capacidade de agregar novos mercados;

b) observar se sua composição será alterada ou não, apresentando uma competitividade relativa de cada segmento e seus condicionantes, definindo a configuração esperada;

c) quais as estruturas de governança necessárias para alcançar a competitividade desejada e em que direção deverá se alterar.

#### **2.4.1 Os Fatores Determinantes da Competitividade**

A competitividade, conforme Coutinho e Ferraz (1994), é determinada por uma série de fatores que são divididos em: internos à empresa, de natureza estrutural e de natureza sistêmica, conforme pode ser visualizado no Quadro 1:

##### a) Fatores internos

São os que estabelecem controle direto e através deles procura se diferenciar dos concorrentes. São os estoques de recursos acumulados, as vantagens competitivas e sua capacidade de ampliá-las. São exemplos: capacitação tecnológica e produtiva; qualidade e produtividade dos recursos humanos; conhecimento e capacidade de adequar-se ao mercado; presteza e abrangência dos serviços de pós-venda e boa relação com fornecedores e clientes. Os fatores internos, segundo Ferraz et al. (1996), podem ser divididos em quatro grupos:

- 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 em fatores internos, que influenciam a competitividade e o resultado econômico da empresa, permitindo a penetração em novos mercados ou a melhoria de sua participação nos já existentes;

- o terceiro refere-se à capacidade produtiva da empresa de adaptar-se ou antecipar-se às necessidades do mercado;

- 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 de mão-de-obra.

#### b) Fatores estruturais

São os que caracterizam o ambiente competitivo do cotidiano organizacional, destacando-se:

- as características dos mercados consumidores quanto à distribuição geográfica, faixa de renda, grau de sofisticação do produto, acesso a mercados internacionais e custos de comercialização;

- a configuração da indústria quanto ao grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, alianças com fornecedores, grau de verticalização e diversificação setorial 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 adotado, práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção (inclusive propriedade intelectual).

#### c) Fatores sistêmicos

São os externos às organizações e os que afetam as características do ambiente competitivo organizacional, podendo influenciar as vantagens competitivas das organizações e serem de várias naturezas, destacando-se os:

- macroeconômicos, como por exemplo: taxas de juros, oferta de crédito e taxas de câmbio;

- político-institucionais, tais como: política tributária e tarifária, o apoio aos riscos tecnológicos e as regras que definem o uso do poder de compra do Estado;

- ações regulatórias, como as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor;

- infra-estruturais, tais como disponibilidade, qualidade e custo da energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;

- sociais, tais como: políticas educacionais, trabalhistas, seguridade social e formação de mão-de-obra;

- dimensões regionais, de acordo com as especificidades do local onde está inserida a empresa;

- internacionais, tais como: tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais do capital, dos investimentos de risco e da tecnologia, acordos internacionais e política de comércio exterior.

Com base no exposto, é de suma importância identificar em que se baseia a capacidade das organizações de formular e implementar suas estratégias competitivas.

O estabelecimento de um sistema de gestão eficaz permite que todos os esforços em busca da melhoria da organização, nos diversos níveis, convirjam no mesmo sentido, facilitando o atingimento das diretrizes traçadas. Para tal, é necessário que a alta administração da organização assuma a liderança, estabelecendo e divulgando as diretrizes e políticas da empresa, fixando metas, estabelecendo estratégias, desdobrando em todos os níveis e monitorando a sua implantação e eficácia (Hroneck, 1994).

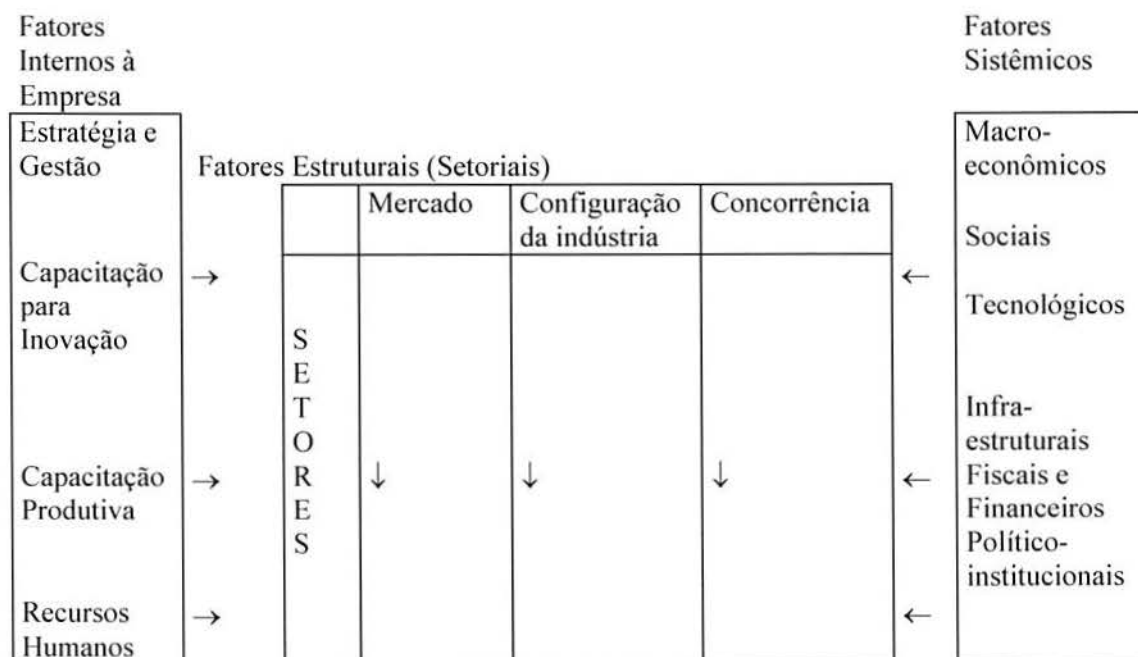
Conforme fica evidenciado, a competitividade das organizações está vinculada a sua capacidade de formular e implementar estratégias que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

#### **2.4.2 A Competência Essencial**

O termo competência essencial (*core competence*) foi desenvolvido por Hamel e Prahalad (1995), partindo da definição de competência como sendo um conjunto de habilidades e tecnologias, considerando que a competência específica de uma organização é representada pela soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível pessoal quanto organizacional. Logo, competências individuais isoladas não servem de base para as competências essenciais, mesmo que seja bastante difícil estabelecer o limite entre uma habilidade específica e a competência essencial para a qual essa habilidade contribui. Conforme pode ser visualizado no Quadro 1.



Quadro 1- Fatores Determinantes da Competitividade da Indústria



Fonte: Coutinho, L. et.al. (1995).

Uma empresa pode possuir um grande número de competências, mas as essenciais são normalmente em pequeno número. Segundo Hamel e Prahalad (1995), as competências essenciais são as habilidades e tecnologias que contribuem para:

- oferecer um benefício fundamental ao cliente, contribuindo para o valor percebido pelo mesmo;
- criar uma diferenciação entre os concorrentes, fazendo que uma competência seja competitivamente única;
- constituir a base de entrada da organização em novos mercados de produtos.

Assim, o valor percebido pelo cliente, a diferenciação entre os concorrentes e a capacidade de expansão são os fatores que geram competências essenciais (Hamel e Prahalad, 1995).

Logo, aquelas organizações que conseguirem gerenciar de forma estratégica suas cadeias de suprimentos, poderão usufruir de uma competência essencial. Assim, questões gerais sobre estratégia serão abordadas no item seguinte.



### 2.4.3 A Visão Estratégica

A atividade de criar valor para o cliente deve ter sua análise ampliada para o entendimento de sua importância estratégica. De acordo com Porter (1992), as organizações podem utilizar três abordagens estratégicas genéricas para superar seus concorrentes, que são:

- a liderança de mercado através da prática de custos totais menores do que os dos concorrentes;
- a prática da diferenciação, que consiste em oferecer um produto ou serviço que agregue algo que seja considerado único, no âmbito do mercado que se insere a organização;
- a que propicia o enfoque de um determinado grupo de clientes, um segmento da linha de produtos e/ou um mercado geográfico específico. Esse foco pode ser na diferenciação ou na liderança em custos (Quadro 2).

Quadro 2 - Vantagem Competitiva

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1) Liderança em Custo	2) Diferenciação
	Alvo Estreito	3A) Foco em Custo	3B) Foco na Diferenciação

Fonte: Porter, 1992.

Mintzberg e Quinn (2001, pág. 20) definem estratégia como: “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo

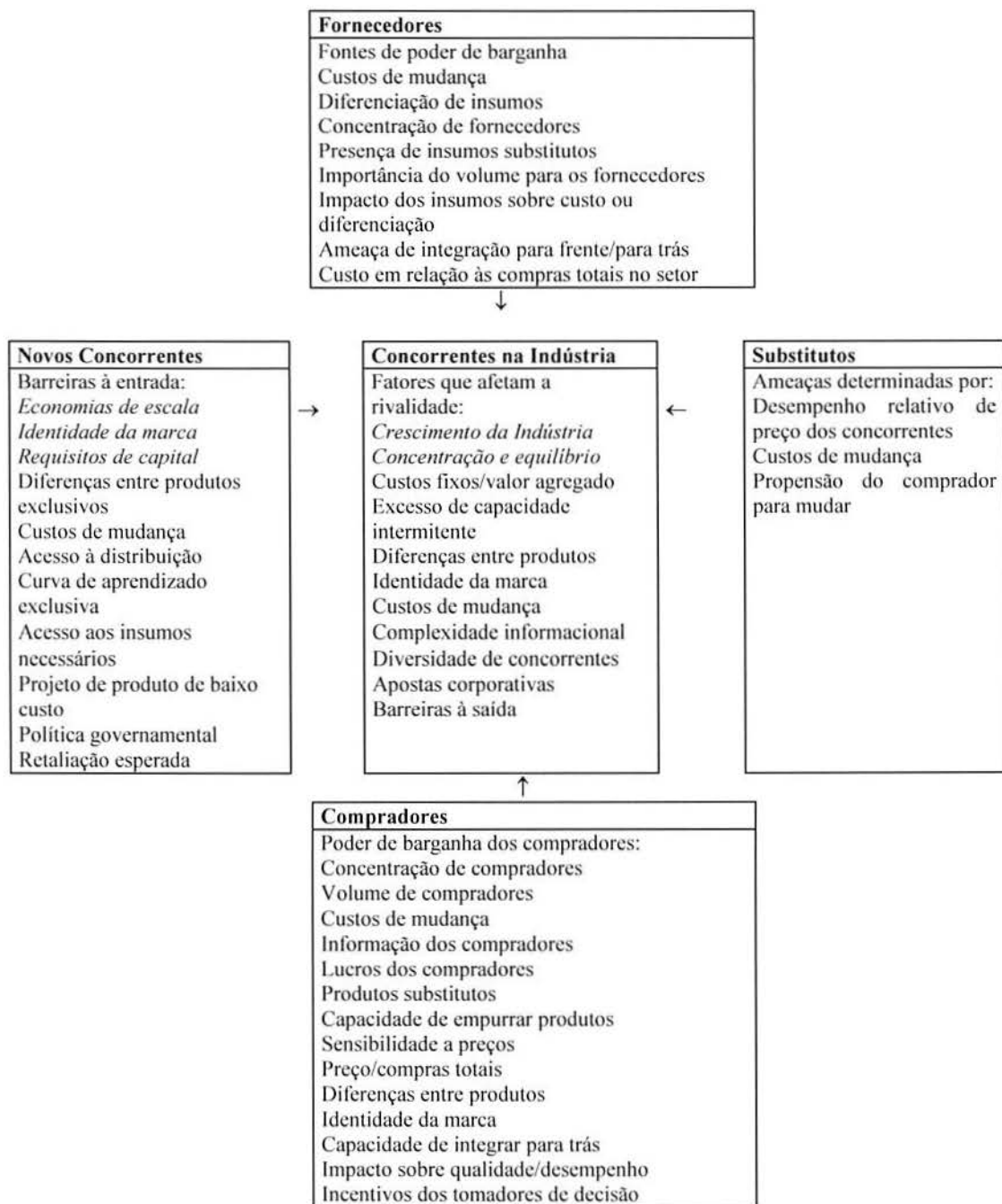
coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.”

As decisões estratégicas também são abordadas por Mintzberg e Quinn (2001, p. 21), como sendo: “aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes.”

Além dessas definições, Mintzberg e Quinn (2001) apresentam outras definições quando se referem aos 5 Ps da Estratégia, ou seja:

- a estratégia como um plano- um conjunto de ações ou diretrizes previamente concebidas para lidar com uma determinada situação, podendo ser genéricas ou específicas;
- a estratégia como um pretexto- mesmo constando de um plano formal, a estratégia pode ser um blefe para enganar ou confundir o concorrente ou o competidor;
- a estratégia como padrão- busca seguir um modelo de fluxo preestabelecido de ações e ter um claro e bem definido padrão a ser alcançado;
- a estratégia como posição- é a maneira como a organização vai ser inserida no ambiente, sendo uma força de mediação entre a empresa e o ambiente, isto é, entre os contextos internos e externos;
- a estratégia como perspectiva- é a que serve de base para os estrategistas da organização estabelecerem as estratégias, trata-se de uma crença, isto é, aquilo que eles acreditam.

Quadro 3 - A Estrutura de “Cinco Forças” para Análise de Indústrias



Fonte: Ghemawart, 2000.

Estas abordagens estratégicas podem ser utilizadas para enfrentar as cinco forças competitivas (Quadro3), propostas por Porter (1992) e ratificadas por Ghemawart (2000), que são: a entrada de novas empresas, podendo trazer desestabilização para o mercado, 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.

As organizações devem identificar estratégias que permitam colocar ou manter a empresa em posição destacada no mercado. A formulação destas estratégias requer uma visão ampla do ambiente do negócio, identificando os fatores que influenciam a competitividade e o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa.

A escolha da estratégia correta propicia que a organização tenha a possibilidade de enfrentar os desafios do mercado.

O marketing é outro fator de influência na competitividade das organizações. No item seguinte será abordado aspectos gerais sobre este assunto.

#### **2.4.4 A Visão de Marketing**

O marketing desempenha um papel fundamental nas organizações, pois é através dessa função organizacional que são estabelecidas as relações com os clientes. No caso de uma cadeia produtiva, cada integrante da mesma deve ter claro quem é o cliente da cadeia e que sua atenção deve estar voltada para ele.

Segundo Kotler (1995, p.34), "o marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes".



A Associação Americana de Marketing, apud Boone et al (1998, p.27) define marketing como: “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Já Las Casas (1997) destaca quatro variáveis consideradas fundamentais para o bom desempenho da função marketing,. Essas variáveis formam o composto de marketing e são: produto, preço, promoção e distribuição ou ponto-de-venda, salientando que, em qualquer esforço de comercialização, essas variáveis devem fazer parte do processo de planejamento, pois delas consiste o marketing.

Segundo Churchill Jr. et al. (2000, p.32): “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

Ainda com base nos autores acima, as organizações podem fazer parcerias ou alianças estratégicas para melhor se posicionarem no mercado, cada uma contribuindo com suas competências essenciais para criar valor para o cliente final, podendo assumir a forma de rede de empresas ou corporação virtual. Nesse desenho organizacional, cada organização compartilha seu *know-how* em sua área de atuação sendo maioria das organizações pequenas e ágeis, podendo responder rapidamente a uma necessidade ou desejo do mercado.

Para Etzel et al. (2001), o marketing está baseado em três crenças, que são:

- a) todo planejamento e as operações desenvolvidas pelos funcionários e os departamentos (áreas, setores, núcleos, entre outros), devem ser orientadas para o cliente;
- b) todas as atividades de marketing (planejamento do produto, preço, distribuição e promoção) de uma organização devem ser projetadas e combinadas de forma consistente e coerente e coordenadas por uma pessoa responsável por sua execução e acompanhamento;



- c) os objetivos de desempenho da organização são atingidos através da orientação e coordenação do marketing.

Conforme Drucker apud Kotler (1995, p.21),

"o marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio como um todo, visto do ponto de vista de seu resultado final; isto é, do ponto de vista do consumidor. O sucesso da empresa não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor."

Com base nas definições e considerações vistas anteriormente, evidencia a influência da função do marketing na competitividade de um produto, assim como das empresas ou cadeias produtivas que são responsáveis por esse produto. Outro fator, também importante é a Governança, o qual será abordado a seguir.

#### **2.4.5 Os Aspectos da Governança**

Segundo a Comissão sobre Governança Global, reunida em Estocolmo, Suécia, em 1994, concluiu que:

"Não há alternativa senão trabalhar em conjunto e usar o poder coletivo para criar um mundo melhor". A partir dessa constatação, surgiu a seguinte definição: "Governança é a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. Governança diz respeito não só a instalações e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições".

O conceito de governança passou a ter uma aplicação mais ampla e estendida, podendo ser aplicado em segmentos de mercado onde uma empresa se destaca em relação as demais, exercendo algum tipo de coordenação. Podendo ser em função da tecnologia, da

inovação, do marketing, das estratégias de atuação, da interação com os clientes, da competência arregimentadora, da logística, entre outras.

Segundo Williamson (1993), a estrutura de governança é a matriz institucional dentro da qual a integridade das transações são definidas. Logo, o conceito incorpora as diferentes maneiras com que as transações são postas em prática, ou seja: mercados, contratos e hierarquias. A matriz institucional também considera as diferentes experiências, características culturais e institucionais que fornecem algum tipo de interação que possa influenciar a transação. A governança de um sistema de *agribusiness* pode também ser considerada um mecanismo para promover incentivos e controles dos agentes ao longo da cadeia, através do qual diferentes modelos de governança podem ser utilizados.

Para Farina (1999), a coordenação dos sistemas agroindustriais apresenta várias dificuldades de operacionalização, assim como seu impacto sobre sua competitividade. A microteoria das organizações, que aborda os arranjos de governança e do funcionamento das instituições, foi desenvolvida para o entendimento da empresa e dos contratos específicos. Já a macroteoria se envolve com o ambiente institucional em geral. Dessa forma, os problemas organizacionais não devem ser ignorados quando da análise da competitividade e da concorrência de uma organização ou de um sistema mais complexo, mesmo que isso apresente desafios para a sua operacionalização. Assim, a estrutura de governança deve ser adequada para dar conta das ações estratégicas a serem implementadas.

Conforme Zylberstajn (1996), o propósito central do sistema de *agribusiness* é analisar as transações do *cluster* e que as estruturas de governança que prevalecem são resultado do alinhamento das características das transações, bem como, dos diferentes ambientes institucionais.

A capacidade de coordenação de uma cadeia produtiva, em que as empresas adotem uma estratégia de segmentação de mercado, baseada em qualidade do produto, pode necessitar usar matérias-primas com especificações mais rígidas. Caso a empresa não

consiga obtê-las junto aos fornecedores, ela mesma terá de produzi-las, valendo-se da integração vertical a montante, ou terá que convencer algum fornecedor a fazê-las. Dessa maneira, a empresa estabelece a governança da transação vertical com o objetivo de viabilizar a estratégia de concorrência horizontal. Governar a transação é obter o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, poder monitorá-lo. Essa governança pode ser alcançada através de uma política de preços, no caso de produtos com baixa especificidade, e é ofertada por vários produtores (Farina, 1999).

### **3 O AMBIENTE DA VITIVINICULTURA - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL**

Este Capítulo aborda o ambiente e a caracterização do setor vitivinícola brasileiro e, em especial, na Serra Gaúcha.

#### **3.1 A VITIVINICULTURA NO BRASIL**

O cultivo da uva foi introduzido no Brasil pela missão liderada por Martim Afonso de Souza que, por determinação de d. João VI, deu início ao processo de colonização brasileira. Brás Cubas é considerado o primeiro vitiviniculor brasileiro, tendo produzido o primeiro vinho elaborado no Brasil em 1551, na Cidade de Tatuapé, em São Paulo, com uvas provenientes de mudas vindas de Douro, localizada na Ilha da Madeira, e da região do Alentejo, em Portugal (Galvão, 1992).

A Lei nº 7.678, de 8 de novembro de 1988, denominada “Lei do Vinho”, que foi regulamentada pelo Decreto nº 99.066, de 8 de março de 1990, dispõe sobre a produção, circulação e comercialização da uva, do vinho e derivados do vinho e da uva e os Padrões de Identidade e Qualidade que forem estabelecidos pela Secretaria de Inspeção de Produto Vegetal (SIPV) do Ministério da Agricultura (Diário Oficial da União, 1988 e 1990, respectivamente).

A produção de uvas no Brasil se localiza nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste. É uma atividade consolidada, com importância socioeconômica, nos Estados do Rio Grande do Sul (63,15%), São Paulo (18,76%), Paraná (5,14%), Santa Catarina (6,29%), Pernambuco (3,33%), Bahia (1,72%) e Minas Gerais (1,17%). Este percentual refere-se à



área colhida em 1996. Cerca de 50% da produção nacional de uva é destinada à elaboração de vinhos, sucos, destilados e outros derivados, conforme fica demonstrado no Quadro 04 (Mello, 2001).

A uva é produzida em diferentes partes do Brasil, porém concentra-se particularmente nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Estes Estados são responsáveis por cerca de 80% da produção nacional de uva e mais de 90% da produção de vinho. Somente o Rio Grande do Sul, segundo o IBGE, responde por 68% da uva produzida no Brasil e 90% da produção nacional de vinhos e derivados. Estima-se que no Rio Grande do Sul mais de 12.000 pequenos produtores rurais têm na uva sua principal atividade, e cerca de 400 empresas estão encarregadas de processar a matéria-prima, produzindo vinhos comuns e finos, sucos e derivados (Lapolli et al. 1995).

Segundo Mello (2001), a produção de vinhos, sucos e derivados da uva e do vinho ocorre em doze regiões vitivinícolas, sendo a maior concentração no Rio Grande do Sul.

Quadro 4 - Produção de uvas no Brasil, em toneladas

<b>Discriminação/Ano</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Uva para vinho	313.331	414.485	348.523	469.870
Uva de mesa	417.554	441.156	387.947	398.479
Total	730.885	855.641	736.470	868.349

Fonte: Embrapa, 2001.

Além destes Estados, o Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás despontam como potenciais produtores de uvas de mesa.

Segundo informações divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com base no Censo Agropecuário (1985) e no Anuário Estatístico do Brasil (1991), entre 1985 e 1990 houve um incremento de 7,93% na produção nacional de uvas, de 10,31% na produtividade e 2,15% de redução na área plantada com uvas no País. O Estado

de Pernambuco foi o que apresentou um melhor desempenho, tendo crescido em 65,07% a área plantada e 201,98% a produção de uvas.

No próximo item será apresentado um breve relato sobre a vitivinicultura no Estado do Rio Grande do Sul.

### 3.2 A VITIVINICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL

Como já foi dito, o Rio Grande do Sul é o maior produtor de vinho do País. São elaborados 300 milhões de litros de vinho e mosto em média por ano, representando 90% da produção nacional, sendo que 20% deste total são uvas viníferas (produção de vinhos finos) e 80% são de uvas comum (produção de vinho comum e consumo *in natura*) (UVIBRA, 2000).

A maior região produtora de uva no Rio Grande do Sul se concentra na Microrregião 16, conhecida como Serra Gaúcha, possuindo cerca de 17.500 estabelecimentos rurais, dos quais mais de 80% pertencem a vitivinizadores (Mello, 2001).

Como já foi mencionado, a viticultura no Rio Grande do Sul se concentra na Microrregião 016 - Caxias do Sul - localizada na Serra Gaúcha, sendo responsável por 88,08% da produção de uvas e 95,78% da produção de vinho e mosto do Estado. A região é composta pelos municípios de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Nova Roma do Sul, São Marcos, Veranópolis e Vila Flores. Os municípios recém-emancipados de Monte Belo do Sul, Santa Tereza e Nova Pádua deverão também ser integrados a região. (Mello, 1992).

O Estado possui cerca de 400 estabelecimentos vinícolas (indústrias e engarrafadores), com cerca 3.300 empregos diretos, sendo mais de 85% localizados na Serra Gaúcha. Destes, em torno de, 110 produzem vinhos finos (EMATER-RS, 1996).

### **3.2.1 Características Técnicas da Vitivinicultura Gaúcha**

Como a uva é um produto agrícola fortemente influenciado pelo clima e pelo solo, serão apresentadas as principais características desses quesitos na Serra Gaúcha.

O clima na Serra Gaúcha é temperado. A região apresenta uma altitude média de 600 m, com temperatura máxima, mínima e média anual de 23,2 °C, 11,8°C e 16,8°C, respectivamente. A precipitação anual é de cerca de 1600 mm, com chuvas distribuídas em todos os meses, com frequência média de 120 dias por ano. A insolação é de 2.200 horas/ano.

A região possui características heliotérmicas propícias ao cultivo da videira. Entretanto, os índices constatados quanto à chuva são bastante elevados, quando comparados com as principais regiões vitícolas mundiais. O excesso de chuva na época da maturação da uva dificulta essa etapa, podendo levar à podridão variedades de uva mais sensíveis, obrigando a antecipação da colheita. Desta forma, a uva não atinge um adequado teor de açúcar natural, obrigando a correção através da prática da chaptalização (adição de açúcar), comprometendo, em muitos casos, a qualidade e fidelidade quanto ao sabor, o aroma e a cor do vinho produzido com essas uvas.

As condições de insolação são favoráveis à boa maturação da uva e são similares às encontradas nas mais importantes regiões vitivinícolas do mundo. Além disso, a necessidade de um período de frio para que a videira possa ter um período de repouso é considerado suficiente na região serrana do Rio Grande do Sul.



O solo na serra do Estado do Rio Grande do Sul é de origem basáltica e superficial. São encontrados solos pertencentes à Associação Ciriaco-Charrua e às unidades taxonômicas Caxias, Farroupilha e Carlos Barbosa. Os solos Ciriacos-Charrua apresentam altos teores de argila, são levemente ácidos, com saturação de base alta e com teor de alumínio substituível praticamente nulo. Os teores de matéria orgânica são de médios a altos, os de fósforo são baixos e os de potássio são altos. Os solos Caxias, Farroupilha e Carlos Barbosa são argilosos, ácidos, com saturação e soma de bases de média a baixa, apresentando um alto teor de alumínio substituível. Os teores de matéria orgânica são médios, os de fósforo são baixos e os de potássio são baixos.

Este tipo de solo, associado à elevada precipitação de chuvas que ocorre na região, favorece um grande desenvolvimento vegetativo da videira em detrimento da qualidade da uva. Outro aspecto desfavorável desse tipo de solo é que o sistema radicular restringe-se à camada superficial, determinando um excesso de absorção de água por ocasião das fortes chuvas de verão.

O relevo da região serrana gaúcha é acidentado, o que torna os solos sujeitos a erosão, sendo também pedregosos, dificultando a mecanização.

O setor vinícola gaúcho tinha uma situação relativamente cômoda que acabou sendo abalada com a abertura do mercado. A maior ameaça concentra-se nos produtos importados de países do Mercosul, principalmente os vinhos vindos da Argentina e do Chile. Houve também, um incremento nas importações de vinhos e derivados da uva e do vinho provenientes do mercado europeu. Estes novos entrantes podem afetar a produção nacional caso nenhuma medida de mudança estrutural seja adotada (Mello et al. 1999).

O Cadastro Vinícola, que em 1995 cadastrou os produtores de uva do Estado do Rio Grande do Sul, com a medição da área com videiras e efetuou o levantamento de cada cultivar, inclusive o destino dado a produção, constituiu-se no primeiro passo visando regular e orientar o setor: por determinação legal, o produtor deve informar as alterações havidas em seus parreirais, a produção e o destino das uvas produzidas (Mello, 1996).



A criação da Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), em 1996, também se constitui em um novo marco na busca pela qualificação e regulamentação do setor. A APROVALE busca junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), a primeira indicação de Procedência de Vinho no Brasil, que é a região do Vale do Vinhedos, no município de Bento Gonçalves, que possui características climáticas e edáficas para vitivinicultura.

A Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, possibilita aos setores produtivos nacionais buscar a habilitação e a colocação de produtos no mercado com a Indicação de Procedência ou com a Denominação de Origem, que são as duas modalidades de indicação geográfica prevista na legislação brasileira. A Indicação de Procedência considera o nome geográfico do País, do Estado, do Município, da Região ou da Localidade do seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou serviço. Já na Denominação de Origem, o nome geográfico designa o produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam, exclusiva ou essencialmente, ao meio geográfico, incluindo os fatores naturais e humanos (Tonieto, 2001).

Muitos países tradicionalmente vitivinícolas possuem regiões geográficas demarcadas, com variedades de uva e processos de produção regulamentados, obtendo grande reputação junto aos consumidores. Destacam-se regiões já consolidadas internacionalmente, dentre elas Bordeaux, Champagne e Porto.

No que diz respeito à legislação que regulamenta a produção de uva, vinho e derivados da uva e do vinho, o Estado Rio Grande do Sul, através do Decreto nº 36.203, de 29 de setembro de 1995, criou a Câmara Setorial da Uva e do Vinho, que tem por objetivo “definir, orientar e discutir políticas, estratégias e diretrizes relativas à viticultura e à enologia, visando aumentar a sua competitividade, de modo que venham a ser traçadas linhas harmônicas para as necessidades de desenvolvimento de toda a cadeia produtiva, bem como estabelecer relações benéficas entre agricultores, trabalhadores, produtores, fornecedores, consumidores, empresários e Governo do Estado” (Relatório Final, 1998, p. 103).

O Estado do Rio Grande do Sul sancionou e promulgou a Lei nº 10.989, em 13 de agosto de 1997, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização da uva, do vinho e derivados da uva e do vinho. Assim como criou o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado (FUNDOVITIS), no âmbito da Secretaria de Agricultura e do Abastecimento, cujos recursos se destinam a custear e financiar as ações, projetos e programas da Política de Desenvolvimento da Vitivinicultura Estadual.

Como consequência dessa política implantada pelo Estado, no sentido de fiscalizar e desenvolver esse segmento da economia, foi, também, criado o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), em 10 de janeiro de 1998, uma sociedade civil sem fins lucrativos associando pessoas físicas e jurídicas de direito privado, representantes de produtores de uva, cooperativas e indústrias vinícolas. O IBRAVIN tem por objetivo “único promover e ordenar, de forma institucional, o setor produtor de uvas, vinhos, de sucos de uva, e qualquer outro produto derivado da uva e do vinho, em qualquer de suas áreas produtiva, de elaboração, técnica, comercial, de consumo, organizativa, cultural, de meio ambiente, normativa, legal, etc. promovendo, conseqüentemente, toda a cadeia vitivinícola” (Relatório Final, 1998, p. 218).

O item seguinte abordará um breve relato histórico do setor vitivinícola do Estado do Rio Grande do Sul.

### 3.3 HISTÓRICO DO SETOR VITIVINÍCOLA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Segundo Rinaldo Dal Pizzol, nos seus 15 artigos publicados pela Revista do Vinho, de janeiro de 1988 a junho de 1990, a história do setor vinícola gaúcho desenrolou-se conforme relatado nos próximos parágrafos.

A viticultura riograndense foi iniciada pelo padre jesuíta Roque Gonzales de Santa Cruz, quando fundou a Redução Cristã de São Nicolau, às margens do rio Uruguai,

plantando ali as primeira cepas de origem espanhola, por volta de 1626. Com a destruição das Missões Jesuíticas pelos bandeirantes, desapareceram, também, os primeiros vinhedos gaúchos.

Por volta de 1732, os imigrantes açorianos trouxeram vinhas de origem portuguesa e começaram a cultivá-las na região litorânea, a partir de Rio Grande, Pelotas e Porto Alegre. Dessa forma, a história da viticultura gaúcha, até o ano de 1800, apresentou duas épocas, duas regiões e duas origens bem distintas.

Entre 1839 e 1842, é introduzida no Estado a uva americana (modalidade Izabel), que proliferou nos vinhedos de Pelotas, Viamão, Gravataí e no Vale dos Sinos.

Mas foram com os imigrantes alemães, e posteriormente os italianos, que começavam a chegar ao Estado, que a produção de uva ganha impulso e se perpetua.

Em 1825, logo após a chegada dos alemães aos municípios de São Leopoldo, São Sebastião do Caí e proximidades do atual município de Nova Petrópolis, deu-se início à plantação de uva nessa região. A produção não foi significativa, só atendendo ao consumo doméstico, hoje estando quase totalmente desativada na região.

Mas, finalmente em 1875, os imigrantes italianos começaram a cultivar as primeiras cepas de uva na Serra Gaúcha, região que já era por eles habitada. Eles adquiriram as primeiras mudas de videira dos imigrantes alemães que residiam no Vale do Rio Caí e no Vale do Rio dos Sinos. Foram então os imigrantes italianos, por tradição e vocação, os responsáveis pela expansão e implantação efetiva da viticultura no Rio Grande do Sul.

A partir de 1890, a produção de vinho na região serrana gaúcha supria plenamente as necessidades da colônia italiana e seu excedente começou a ser comercializado para outras cidades do Estado. A produção e o consumo de vinho continuaram crescendo e, por volta de 1900, já ultrapassavam as fronteiras do Estado.



Em 1911, foi criado na região serrana o primeiro Laboratório de Análise e Controle da qualidade do vinho e, em 1929, tinha início a primeira cooperativa vinícola da região.

Em 1937, foi promulgada a Lei nº 549, que ficou conhecida como a primeira Lei Federal sobre o vinho no Brasil, regulamentada pelo Decreto nº 2.499, de 16.3.38, que criou o Laboratório Central de Enologia, com sede no Rio de Janeiro, e, simultaneamente, foram constituídos Postos de Análise de Vinho (PAV) nos diversos centros de consumo e portos, com o objetivo de fiscalizar esse produto. Também em 1938 foram criadas as primeiras Estações Experimentais de Viticultura e Enologia, sendo uma em Bento Gonçalves e entrando em funcionamento em 1943. A produção de mudas iniciou no ano seguinte.

Em 1975, a Estação de Enologia de Bento Gonçalves é absorvida pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), que havia recém sido criada (Dal Pizzol, 1988).

O próximo item dará início à discussão da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul.

### 3.4 A CADEIA PRODUTIVA DE VINHOS FINOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Este item discute a cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul desde a sua estruturação, passando pela subdivisão em cadeia principal e cadeia auxiliar, até o detalhamento de cada um dos elos que compõe essa cadeia produtiva. Para tal, foram coletados e pesquisados dados e informações no material disponível e encontrado sobre o assunto. Foram, também, realizadas entrevistas abertas com proprietários, executivos e autoridades do setor vinícola gaúcho, no início desse trabalho, com o cunho exploratório, de melhor entendimento e de encaminhamento das próximas etapas do trabalho. Após essas etapas, foi esboçado o primeiro desenho da cadeia produtiva de



vinhos e submetido à apreciação e discussão com as mesmas pessoas que haviam sido entrevistadas anteriormente. Logo em seguida, foram realizados os ajustes sugeridos e o desenho definitivo da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul estava concluído. O passo seguinte foi o desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados que, posteriormente, seria aplicado a todos os elos da cadeia. O instrumento foi validado logo depois de um teste piloto com um dos elos centrais da cadeia. A coleta de dados foi realizada, pessoalmente, com cada componente dos elos da cadeia principal e da auxiliar, usando o questionário como instrumento. Essas entrevistas serviram para ratificar a estrutura da cadeia, assim como esbasar e qualificar o detalhamento e o entendimento de cada um dos elos e de suas interrelações, tanto verticais quanto horizontais, conforme pode ser visualizado no Quadro 5.

Quadro 5 - Fluxo da Estruturação de uma Cadeia Produtiva - Principais Etapas

<b>Tópicos Principais</b>	<b>Tópicos Complementares</b>
1 - Entender o ambiente	1.1 - Entrevistar autoridades e especialistas conhecedoras do segmento estudado
	1.2 - Pesquisar em bibliotecas universitárias e técnicas
	1.3 - Buscar informações nas entidades de classe, técnicas ou reguladoras do setor
2 - Desenhar a cadeia	2.1 - Fazer o primeiro esboço da cadeia produtiva
	2.2 - Validar o modelo com especialistas e autoridades
	2.3 - Fazer ajustes no desenho esboçado
	2.4 - Fazer o desenho definitivo (principal e auxiliar)
3 - Desenvolver instrumento de coletar dados	3.1 - Desenvolver instrumento de coleta de dados nos diversos elos da cadeia
	3.2 - Validar o modelo, através de algumas entrevistas com componentes de alguns elos da cadeia
4 - Realizar as entrevistas	4.1 - Agendar as entrevistas com cada um dos componentes dos elos da cadeia produtiva (principal e auxiliar)
	4.2 - Realizar as entrevistas agendadas seguindo o modelo definido
5 - Descrever a cadeia produtiva	5.1 - Descrever cada elo da cadeia produtiva
	5.2 - Integrar os elos e descrever a cadeia integrada
	5.3 - Agregar informações obtidas na fase inicial ou exploratória
6 - Analisar a cadeia produtiva	6.1 - Analisar de forma individual cada elo da cadeia principal e auxiliar
	6.2 - Realizar uma análise integrada da cadeia produtiva
	6.3 - Realizar, além da análise vertical, a análise horizontal entre os elos
	6.4 - Identificar os elos fracos da cadeia produtiva
	6.5 - Identificar os problemas de relacionamento entre os elos
7 - Conclusões	7.1 - Propor potenciais melhorias
	7.2 - Considerações principais

### 3.4.1 Estruturação da Cadeia

Com o objetivo de viabilizar a visualização e a caracterização de forma ampla, os principais elos da cadeia de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul e apresentar um desenho preliminar desta cadeia.

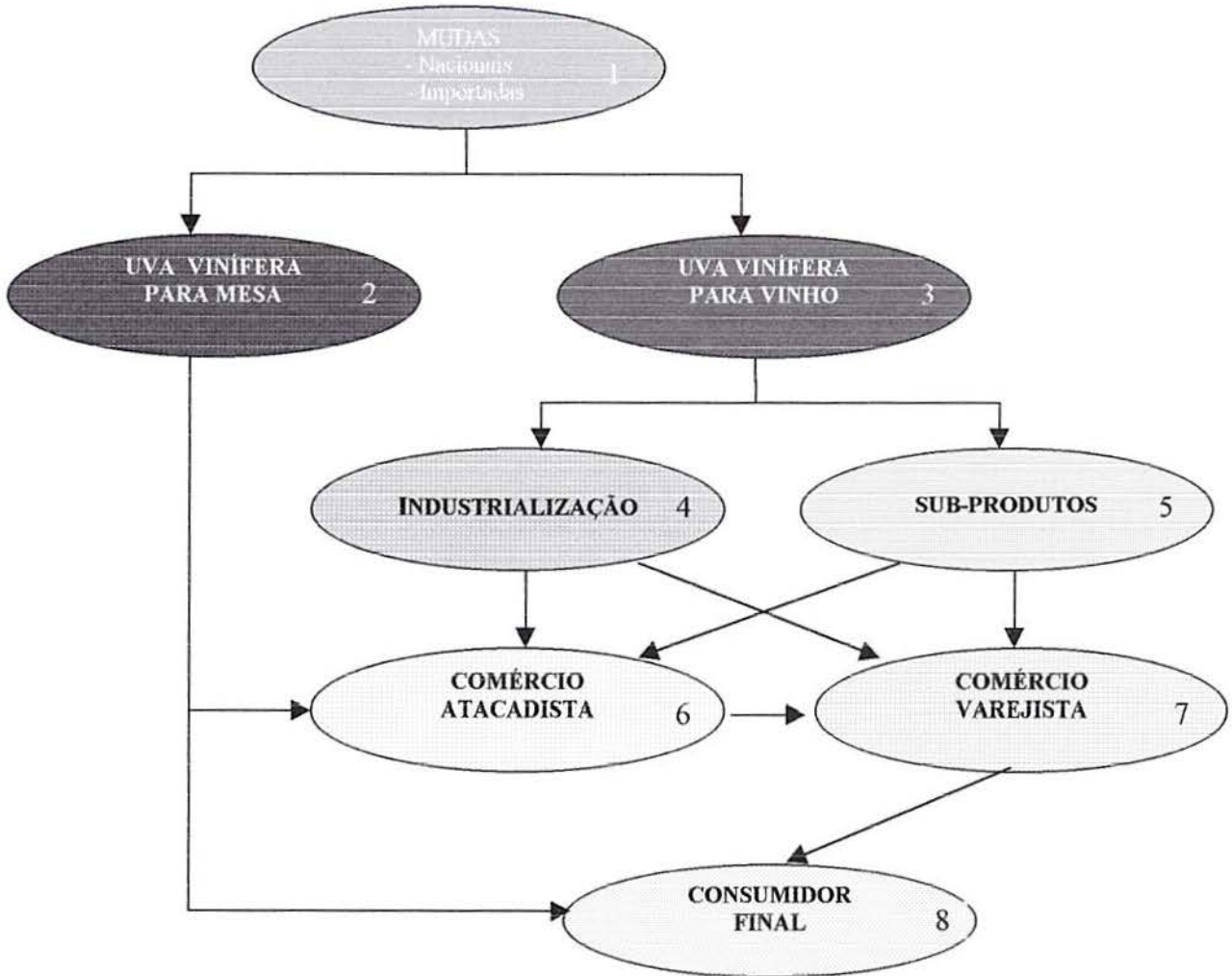
A definição da cadeia agroindustrial de vinhos finos tem seus contornos básicos demonstrados na Figura 3, onde os oito elos da cadeia principal estão envoltos em elipses e são numerados em ordem crescente na parte direita de cada um deles, sendo o primeiro referente às mudas de videira e o oitavo enfocando o consumidor final. As relações entre os elos da cadeia principal são demonstrados através de setas. Já os elos da cadeia auxiliar estão colocados dentro de retângulos, não sendo numerados, pois suas inter-relações, tanto com os elos da cadeia principal quanto entre si, não obedecem a nenhuma ordem lógica. Os números colocados nas laterais de cada um dos elos da cadeia auxiliar referem-se ao número do elo da cadeia principal com que esse se relaciona.

A cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul subdivide-se em Cadeia Principal e Cadeia Auxiliar. A Cadeia Principal está composta por todos os elos 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 final. 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 produção de vinho e derivados; as empresas que industrializam a uva para a produção de vinho e de derivados da uva e do vinho, o comércio atacadista e varejista e o elo propulsor da cadeia, que é o consumidor final.

Figura 3 -Cadeia Vitivinícola dos Vinhos Finos Gaúchos

**CADEIA PRINCIPAL**



**CADEIA AUXILIAR**

1	INSUMOS	5
2		
3		
4		

1	EQUIPA- MENTOS	5
2		
3		
4		

1	ENTIDADES REGULADORAS	5
2		
3		
4		

1	APOIO TECNOLOGICO	5
2		
3		
4		

1	CENTROS DE DESENVOL- VIMENTO	5
2		
3		
4		

1	LOGÍSTICA	5
2		
3		
4		

1	ENTIDADES DE CLASSE	5
2		
3		
4		



Os principais elos da Cadeia Auxiliar são os fornecedores de insumos (viveiros de mudas, produtores de uva, de vinho e de derivados), fornecedores de equipamentos (principalmente para os produtores de uva, de vinho e de derivados), entidades reguladoras que atuam, basicamente, sobre produtores de uva, de vinho e de derivados (destacando-se o Ministério da Agricultura, Abastecimento e da Reforma Agrária, Secretaria Estadual de Agricultura e do Abastecimento e o Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO), entidades e organizações de apoio tecnológico (destacando-se a EMBRAPA e a EMATER), centros de desenvolvimento de recursos humanos e da agroindústria (destacando a Escola Agrotécnica Federal Juscelino Kubitschek de Oliveira), entidades de classe (destacando-se a Associação Gaúcha de Vinicultores (AGAVI), Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO), Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), Sindicato das Industrias do Vinho do Rio Grande do Sul (SINDIVINHO) e a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA) e as empresas de apoio logístico.

Os próximos itens abordarão os diversos elos que constituem a cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul.

### **3.4.2 Análise da Cadeia Principal**

A cadeia produtiva principal dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul é constituída de oito elos que são: os fornecedores de mudas, os produtores de uvas comuns e viníferas, os fabricantes de vinho e dos derivados da uva e do vinho, o mercado atacadista e varejista e o consumidor final.

A seguir terá início a discussão mais detalhada de cada um dos oito elos da cadeia principal de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul.

#### **3.4.2.1 A obtenção das mudas da videira**



O cultivo da uva se dá através do plantio da muda da videira. Dependendo do objetivo desse plantio, poderá ser tanto para a produção de vinho como para o consumo *in natura*.

A obtenção da muda de videira, tanto para produzir uva de mesa quanto para a produzir vinho e os derivados da uva e do vinho, constitui-se no primeiro elo da cadeia produtiva de vinho.

As uvas produzidas na serra gaúcha são na sua maioria constituída por cultivares americanas (Bordô, Isabel, Concord, Niagara e outras), híbridas (Seyeve Villard, 5276, Cauderc, Cauderc 13 e outras) e viníferas (Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Gamay, Malvasia, Merlot, Moscato, Pinot Noir, Reisling Italico, Sauvignon Blanc, Tannat, Trebbiano e outras), podendo ser brancas ou tintas, de acordo com a variedade cultivada. As cultivares americanas e híbridas, também chamadas de uva comum, destinam-se à produção de vinho comum, normalmente comercializados em garrações, bem como os sucos de uva e outros derivados. Já a uva vinífera dá origem aos vinhos finos, envasados, na grande maioria, em garrafas de 750 ml.

A chamada uva de mesa, aquela que é consumida *in natura*, é na maioria das vezes a uva comum, apesar de existirem uvas viníferas que são comestíveis. Logo, a uva pode ser cultivada para a produção de vinho ou para o consumo direto.

A uva provém da videira, que é cultivada a partir de uma muda. Dependendo do tipo de uva a ser cultivada, dependerá a origem da muda. A muda da uva comum é adquirida nos viveiros de mudas, existindo uma série deles espalhados pelo Estado, estando a maioria localizado na serra gaúcha, mas sendo encontrados também, no planalto, na fronteira com a Argentina e, mais recentemente, na Metade Sul. Estas são regiões que vêm começando a dedicar-se à produção de uva. Por sua vez, a uva vinífera tem suas mudas importadas, não existindo produção de mudas no Brasil, sendo a maioria importada da Itália e da França. Também há importação da Espanha e de Portugal e, mais recentemente, a África do Sul despontou como um novo pólo fornecedor de mudas de uvas viníferas.

Os viveiros de mudas de uva comum têm crescido nos últimos cinco anos, a continuar crescendo com a chegada de formadores de mudas estrangeiros, principalmente portugueses, que vêm se instalando no Estado. Os viveiros, na sua maioria, oferecem mudas em boas condições para o plantio, com qualidade e sanidade adequadas e muitos deles oferecendo assistência técnica ao agricultor.

As mudas de uvas viníferas são importadas através de uma única empresa especializada no ramo, existente na região, ou diretamente pelos plantadores, ou por meio de cooperativas de produtores, ou ainda, através das vinícolas, que repassam as mudas para os plantadores com quem mantém algum tipo de parceria.

As mudas importadas pela empresa especializada são de um único fornecedor do Norte da Itália. O produtor que desejar mudas de um outro país terá que se valer de uma das outras modalidades acima mencionadas.

As mudas devem ser plantadas quando estiverem em estado de hibernação, ou seja, durante o inverno. Assim sendo, as mudas oriundas dos países europeus apresentam uma defasagem em relação as condições climáticas adequadas ao plantio no Brasil. Para tal, necessitam ser guardadas em câmaras frigoríficas. As mudas provenientes da África do Sul não necessitam de tais cuidados, pois as estações do ano são similares às brasileiras.

Uma outra maneira para a obtenção da muda da videira é o próprio colono desenvolver a muda a ser cultivada. E isso poderá ser desenvolvido de duas formas. A primeira, o colono elabora o enxerto da videira com base em seus próprios conhecimentos, com orientação de produtores mais experientes, com orientação de técnicos vinculados a vinícolas, com a orientação de agrônomo contratado ou com orientação técnica da EMBRAPA. O agricultor pode usar um porta-enxerto feito por ele e enxertado com um tipo uva que ele já possua, ou que ele obtenha junto a outro produtor, obtendo-se, dessa maneira um produto muitas vezes sem muita garantia quanto a qualidade e sanidade. A segunda, o colono pode obter o porta enxerto e o enxerto da uva desejada junto à EMBRAPA, em

boas condições de qualidade e sanidade. Mas sua produção é limitada não atendendo toda a demanda.

Em resumo, este primeiro elo da cadeia produtiva apresenta duas dimensões distintas. A primeira diz respeito às mudas de uvas comuns e híbridas que são obtidas junto aos viveiros de mudas, com uma certa garantia quanto a qualidade, ou às mudas desenvolvidas pelos próprios colonos, que dependendo da maneira que for realizada, pode oferecer riscos quanto à qualidade e à sanidade das mesmas. Esta é uma evolução histórica da obtenção de mudas; dependendo da necessidade, do comprometimento, da orientação e da visão do produtor, ele optará por uma das modalidades disponíveis.

O fornecimento de mudas de uva comum está adequado à demanda. Os clientes começam a tornar-se mais exigentes quanto a qualidade da muda. O principal problema está diretamente vinculado à qualidade e à sanidade da muda oferecida, assim como a principal oportunidade deste mercado, pois aqueles que oferecerem mudas com qualidade superior e livres de doenças terão maiores chances de sucesso.

A segunda dimensão está relacionada à obtenção de mudas de uvas viníferas que historicamente têm sido importadas, existindo apenas um importador que trás as mudas de uma única região da Itália. Mudas de videira provenientes de outras partes do mundo são obtidas através de importação direta efetuada pelos produtores, através das cooperativas ou através das vinícolas, na maioria das vezes sem garantia de qualidade e sanidade. A instalação de viveiros de mudas viníferas no país poderá ser uma boa oportunidade de melhoria da cadeia.

Um aspecto que deve ser considerado, na análise deste elo, é o fato de não existir uma efetiva fiscalização, orientação e direcionamento por parte dos órgãos públicos ou pelas entidades de classe quanto à importação e formação de mudas nos viveiros.

### 3.4.2.2 Os viticultores

A matéria-prima usada na produção de vinho é a uva e ela é o produto do cultivo da videira realizado pelos viticultores, também denominados produtores, agricultores, plantadores ou colonos.

Com base em dados fornecidos pela UVIBRA (2000), no Brasil as uvas são classificadas da seguinte forma:

- uvas européias - *Vitis vinífera*;
- uvas americanas - *Vitis labrusca*, *vitis riparia* e outras, também conhecidas por uva comum;
- uvas híbridas (cruza entre as européias e as americanas).

As uvas européias são apropriadas para a produção de vinhos de qualidade superior, os ditos vinhos finos. São as cultivadas nas principais regiões vinícolas do mundo e exigem mais cuidados em relação as demais. No Estado do Rio Grande do Sul, são cultivadas em 4.471 ha cerca de 11.935.340 pés de videira, que produziram, em 1997, 64.099.963 kg de uvas. A produção de uva no Estado do Rio Grande do Sul, entre 1998 e 2001, está demonstrada no Quadro 6.

As uvas americanas e híbridas não são apropriadas para a produção de vinhos finos, produzindo os vinhos classificados como comuns, podendo, também, originar sucos de boa qualidade. A produção dessas uvas, em 1997, foi de 320.454.646 kg, colhidos de 41.246 pés de videira e cultivados em 19.012 ha.



Quadro 6 - Produção de Uvas /RS

PRODUTOS/ANOS	1998 - 2001			
	1998	1999	2000	2001
Uvas Viníferas	45.769.421	58.677.923	74.258.989	49.805.889
Uvas Comuns	267.901.856	368.588.406	447.498.066	386.292.199
Total Uvas (em Kg)	313.671.277	427.266.329	521.757.055	436.098.088

Fonte: UVIBRA, 2001.

Segundo Mello (2001), a organização da produção baseia-se em pequenas propriedades familiares que cultivam a uva como meio de subsistência, valendo-se de uso intenso de mão-de-obra da família. Em função da topografia acidentada da região, a mecanização é parcial. As propriedades vitícolas da Serra Gaúcha tem uma superfície agrícola útil que varia entre 40% e 60% da área total. A área média explorada por propriedade é de 15 ha, destes, 3,7 ha, em média, são destinados ao cultivo da uva. A área com vinhedos, 77,55% das propriedades, tem menos de 2 ha e 17,36% tem entre 2 e 5 ha, representando, em média, 12,9 da área da propriedade. Da produção de uvas viníferas gaúchas destacam-se as cultivares Cabernet Sauvignon, Merlot, Cabernet Franc, Moscato, Riesling Itálico, Sémillon e Trebbiano.

Segundo dados do IBGE, a área estadual de vinhedos tem se mantido em torno de 40 mil hectares, sendo que 70% (28 mil ha) estão localizados na Serra Gaúcha, tendo apresentado uma produção média anual, no triênio 89/91, de 470 mil toneladas. As variações ocorridas são decorrentes de problemas climáticos e não pela oscilação da área plantada (Quadro 7).

Os dados disponíveis sobre a produção de uvas não permite uma descrição precisa do sistema produtivo de uvas no Estado do Rio Grande do Sul.

Quadro 7 - Área e Produção dos Vinhedos por Município da MR 16, demais Municípios e Total do Estado

Especificação	86/88	89	90	91	86/88	89	90	91
MR 16 - Serra Gaúcha	(ha)	(ha)	(ha)	(ha)	(t)	(t)	(t)	(t)
Antônio Prado	1.782	1.035	1.035	1.035	19.960	8.697	12.420	8.797
Bento Gonçalves	8.032	8.090	8.140	8.120	105.950	121.350	150.590	102.312
Carlos Barbosa	530	450	451	430	3.898	4.500	5.412	3.870
Caxias do Sul	4.487	4.200	3.900	3.800	51.651	52.920	54.600	38.000
Cotiporã	617	635	635	630	5.755	8.017	8.319	6.930
Farroupilha	3.403	3.620	3.640	364	45.302	50.680	50.950	40.040
Flores da Cunha	4.515	4.520	4.520	4.600	60.809	63.280	72.320	46.920
Garibaldi	3.520	3.440	3.470	3.400	36.548	34.400	48.580	34.000
São Marcos	1.030	1.040	1.075	1.065	14.097	15.392	18.275	10.650
Veranópolis	887	470	470	470	8.041	4.465	4.700	4.089
Fagundes Varela	-	260	260	196	-	2.470	2.470	1.862
Nova Roma do Sul	-	750	478	480	-	6.750	8.026	4.392
Vila Flores	-	145	145	100	-	1.378	1.376	900
Total da região	28.803	28.655	28.219	27.974	362.011	374.299	438.050	302.762
Total outros municípios	11.036	11.781	11.808	12.009	76.637	97.272	100.655	93.112
Total do Estado	39.839	40.436	40.027	39.883	428.648	471.571	583.705	595.874

Fonte: IBGE - Produção Municipal.

A descrição a seguir está baseada em uma pesquisa realizada pela EMBRAPA-UVA E VINHO, com base em uma amostra de 100 produtores de uva, nos municípios de Bento Gonçalves e Flores da Cunha, entre 1985 e 1991. Estes municípios foram os maiores produtores de uva, no período anteriormente mencionado (Quadro 7). Essa pesquisa permite identificar algumas tendências principalmente no aspecto tecnológico.

- 1) Tamanho da Propriedade: a maioria dos vinhedos localiza-se em propriedades entre 10 e 25 ha, podendo ser considerada como propriedade típica da vitivinicultura gaúcha as com área em torno de 15 ha.
- 2) Uso da Terra: são identificados dois conjuntos de produtores:

- 2.1) o primeiro, ainda majoritário, onde a vitivinicultura é a única (ou quase) fonte de receita. São propriedades de monoculturas ou especializadas.
- 2.2) o segundo, com tendência a ampliar sua participação relativa, é constituído pelos viticultores com produção diversificada, destacando-se as seguintes associações: uva/olerícola, uva/culturas perenes (maçã e pêra) e uva/gado leiteiro. De um modo geral, os produtores mantêm diversas atividades em pequena escala para subsistência (horta, milho, suínos, aves, e gado leiteiro).
- 3) Tamanho da Exploração: uma média de 3,5 ha são cultivados, destes, 1 ha dedicado a produção de uvas viníferas, 0,5 ha com outras frutíferas e 2 ha com culturas anuais.
- 4) Situação da Condução dos Vinhedos: o sistema de latadas predomina em quase 100% dos vinhedos.
- 5) Mecanização: a mecanização (uso de trator para capinas e pulverização) é baixo ou inexistente na maioria dos parreirais, sendo, possivelmente, consequência da área reduzida de plantio, combinada com o sistema de latadas, a predominância de solos acidentados e pedregosos, com isso, contribuindo para dificultar a mecanização.
- 6) Mão-de-Obra: é puramente familiar na propriedade típica, recorrendo a utilização da temporária no período da colheita.
- 7) Práticas de Cultura da Uva: são identificados os diferentes níveis tecnológicos existentes nos diferentes sistemas de produção.
  - 7.1) Adubação: a corretiva é adotada por 50% dos viticultores. Um total de 57% dos produtores declararam adotar a adubação química com NPK e 25%, com uréia. A adubação orgânica, à base de cama de aviário, é adotada por 37% dos agricultores.
  - 7.2) Manejo do Solo: em torno da metade dos produtores admite ter problemas de erosão do solo. A prática mais comum para o controle é a cobertura com vegetação morta. A cobertura com leguminosas é usada por um reduzido número de produtores. Cerca de 50% dos viticultores utilizam herbicidas, prática essa que vem se generalizando na região.



- 7.3) Poda: a poda seca não é retirada dos vinhedos pela maioria dos agricultores. A poda verde é praticada por 80% dos produtores.
- 7.4) Controle Fitossanitário: as condições climáticas obrigam os viticultores a um controle mínimo das doenças fúngicas. O tratamento de inverno e controle de pragas são realizados por um reduzido número de produtores. As viroses vêm se constituindo em um sério problema para os viticultores. A maioria dos agricultores possui videiras com sanidade duvidosa e a disponibilidade de material genético sadio deficiente.
- 7.5) Colheita: a colheita é manual e 60% dos produtores declararam que usaram caixas plásticas para o transporte da uva, sendo que os demais utilizam caixas de madeira.

Com base no mesmo estudo mencionado anteriormente pela EMBRAPA - UVA E VINHO, em 1992, essa estabeleceu o perfil das propriedades e dos produtores de uva da Serra Gaúcha. Os produtores do município de Bento Gonçalves tinham, em média, 43,66% de seus parreirais formados com uvas viníferas e, os de Flores da Cunha, apenas 9,90%. A seguir, serão apresentados os resultados deste estudo, relacionados ao perfil do viticultor gaúcho.

Dos produtores de uva entrevistados, 51% tem entre 30 e 50 anos de idade, 46% possuem mais de 50 anos e a maioria (95%) são os proprietários da terra por eles cultivada. O maior incremento de pessoas residentes nas propriedades se deu na faixa etária de 0 a 10 anos. Isso indica estar havendo uma renovação natural das pessoas cuja produtividade e capacidade para o trabalho é maior. Tal fato se deve ao aumento do número de pessoas com algum grau de parentesco (genros, noras, netos, tios, sobrinhos, outros) com o proprietário vivendo na propriedade. A formação profissional se dá através da prática, da observação e da orientação dos mais experientes, normalmente dentro da própria família. O nível de instrução do proprietário e administrador da propriedade vitícola situa-se, com maior frequência, entre quatro e seis anos de instrução completa (escola fundamental). Dos colonos entrevistados, 26% tinham três anos de aprendizagem formal; 55%, entre 4 e seis anos; e 14%, mais de sete anos. Além do ensino formal adquirido junto as escolas estaduais



e municipais, e da experiência obtida com a prática, entidades como a EMATER, a EMBRAPA, cooperativas, sindicatos e empresas de insumos proporcionam seminários, cursos e treinamentos sobre atividades vinícolas.

Os meios de comunicação de massa mais utilizados pelos viticultores é o rádio e a televisão. O índice de utilização desses meios de comunicação é elevado, destacando-se o interesse pelos noticiário e pelos programas agrícolas. Dos entrevistados, 67% escutam diariamente notícias através do rádio e 81% vêem noticiários pela televisão. Os programas agrícolas são vistos por 40% dos produtores pela televisão e 22% ouvem pelo rádio. E, pelo menos, 22% lêem o jornal uma vez por semana.

Com relação à assistência técnica, 95% dos investigados disseram ser visitados, eventualmente, por agrônomo ou técnico da EMATER, das cooperativas, da Secretaria de Agricultura e do Abastecimento do Estado, da EMBRAPA e de empresas de insumos.

Usando como parâmetro a utilização de bens de consumo duráveis como indicador de melhoria da qualidade de vida dos viticultores, o estudo indica que, em 1991, todos os entrevistados possuíam geladeira, rádio e energia elétrica. A grande maioria, mais de 90%, possuíam fogão à gás, chuveiro elétrico, água encanada, banheiro em casa, *friezer* e fogão à lenha com aquecimento d'água. Cerca de 49% dos agricultores possuíam telefone, 74% possuem televisão colorida e 86% possuíam carro de passeio.

Tomando por base as entrevistas realizadas com plantadores de uva, este segundo elo da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul é o responsável pela produção da matéria-prima da indústria vinícola: a uva. Possui como característica principal a existência do pequeno produtor, que utiliza a mão-de-obra familiar, usando a temporária, habitualmente com baixa qualificação, prioritariamente na época da colheita e da poda. Esse é um quadro que vem historicamente se repetindo. Os principais clientes são vinícolas e cooperativas localizadas na região. Os aspectos relacionados a investimentos em tecnologia e cuidados com a produção têm sido escassos.

Um outro fator que tem que tem trazido incerteza para o plantador, é a entrada no mercado nacional de vinhos finos vindos de outros países, com conceito superior aos vinhos finos nacionais, principalmente com relação aos tintos.

Os altos custos financeiros e dos insumos têm se constituído em fatores restritivos para os agricultores.

Um outro aspecto que afeta este elo da cadeia produtiva é a ausência de uma política pública ou dos órgãos de classe que oriente estrategicamente aos produtores qual o tipo de uva mais adequado para cada uma das regiões produtoras.

O preço que as vinícolas pagavam pela uva vinha se constituindo em um fator desestimulante para o produtores, mas esse fato tem sido amenizado nas últimas colheitas, pois o preço tem se elevado. Mesmo assim, não existe uma política clara e consistente de parceria no setor. Apenas alguns poucos casos vêm sendo experimentado com sucesso.

Historicamente, a agroindústria tem tido maior poder de barganha do que os agricultores, pois esses não se organizam competentemente de forma associativa. Apenas aqueles colonos que produzem uvas viníferas tintas têm conseguido um melhor preço por sua produção, mais pela carência ou pelo atributo da uva do que por sua força nesse segmento de mercado.

Um outro fato conflitante tem sido a busca pela maximização do volume produzido e não pela qualidade da uva (Mello et al. 1999).

Os órgãos de apoio tecnológico, com destaque para a EMBRAPA e a EMATER, não têm conseguido atender às necessidades dos viticultores quanto a orientação e assistência técnica.

O transporte da matéria-prima da propriedade agrícola até à vinícola tem

influenciado a rentabilidade da atividade. Geralmente, o produtor terceiriza esse serviço e fica refém do preço cobrado pelos transportadores (Mello et al. 1999).

As produtores rurais não são afeitos a participarem de cursos e seminários, dificultando, dessa maneira, sua reciclagem e desenvolvimento. Eventualmente são atraídos a eventos desse tipo, programados pelas empresas fornecedoras de insumos, que oferecem jantares e brindes, com o intuito de venderem seus produtos, nem sempre os mais adequados ao segmento.

A reconversão dos parreirais é uma providência tida como necessária pelos plantadores de uva que contribuirá para o ajuste da matriz produtiva.

Ainda com base em Mello et al. (1999), vários são as dificuldades para a formação de um sistema de produção moderno e competitivo, salientando-se o ceticismo dos produtores com relação a adoção das recomendações dos técnicos, mesmo que escassas, dificultando a adoção de novas tecnologias. Um outro fator, tem sido o envelhecimento do líder da propriedade agrícola aliado a sua baixa qualificação para gestão profissional de seu estabelecimento.

Um outro aspecto interessante relatado por Mello et al. (1999) é o fato dos produtores acreditarem que a abertura do mercado não interfere no preço da uva por eles produzida, mas afeta o preço do vinho nacional. Isto demonstra que os agricultores não tem uma visão de conjunto da cadeia produtiva, cujos os efeitos provocados em um segmento pode interferir nos demais componentes da cadeia produtiva.

Segundo Mello et al. (1999), a falta de apoio ao produtor de uva é um dos fatores que condiciona a produção primária, pois esse, via de regra, é relegado a sua própria sorte. O suporte técnico oferecido pelos órgãos oficiais e pela agroindústria são precários e inadequados face às novas exigências do mercado. O crédito agrícola é burocrático e de difícil obtenção, contribuindo para a restrita capacidade de inovação tecnológica do produtor. A existência de um plano de longo prazo com enfoque preventivo e não apenas



corretivo, como o praticado hoje, poderia contribuir para melhorar a produção de uva na serra gaúcha. A obtenção de mudas sadias de videira viníferas é um outro sério problema encontrado pelos produtores.

O processo de cultivo da videira pelo agricultor serrano tem se mantido igual ao de seus ancestrais, ou seja, pouco mecanizado, com o uso indiscriminado de defensivos agrícolas e fertilizantes, escassos cuidados com a preservação ambiental, adotando o sistema de latadas para o cultivo dos parreirais, que é considerado ultrapassado pela maioria dos especialistas. Estes são alguns dos fatores que contribuem para o estágio, relativamente primitivo, que se encontra esse segmento vinícola gaúcho.

Os vitivicultores constituem-se no segundo e no terceiro elo da cadeia produtiva, pois a maioria produz uvas americanas, híbridas e viníferas, simultaneamente, não havendo uma segmentação bem definida no cultivo da uva.

A produção do vinho será discutida no próximo item.

#### 3.4.2.3 Os vinicultores

A fabricação do vinho e dos derivados da uva e do vinho é o elo central dessa cadeia produtiva, pois esse elo é o responsável pela transformação da matéria-prima (uva) em produto acabado, sendo o vinho o seu principal e mais famoso produto. O Quadro 8 demonstra a produção, em litros, de vinhos e derivados, no período de 1998 a 2001.

Das dez maiores vinícolas gaúchas, cinco são cooperativas. Estas 10 vinícolas absorvem 71% da uva processada. O restante da produção é consumido por pequenas e médias empresas, das quais 227 são vinícolas, 20 são cooperativas e 163 são cantinas rurais (Brasil, 1994).



Quadro 8 - Produção de Vinhos/RS

PRODUTOS/ANOS	1998 - 2001			
	1998	1999	2000	2001
Vinhos Viníferas	33.898.630	45.830.497	56.209.739	34.159.277
Vinhos Comuns	150.814.943	226.520.776	273.025.576	228.932.458
Total Vinhos (em lts)	184.713.573	272.351.273	329.235.315	263.091.735
Derivados	28.597.537	38.954.609	43.681.795	33.486.024
TOTAL DE VINHOS E DERIVADOS (em lts)	213.311.110	311.305.882	372.917.110	296.577.759

Fonte: UVIBRA, 2001.

Segundo Dal Pizzol (2000), o vinho é um produto da terra, sendo, portanto, um produto natural. O vinho é o resultado da conversão de açúcares da uva em álcool, com o despreendimento de calor e gás carbônico através da ação de fermentos naturais (microorganismos vivos) que se localizam na parte externa dos grãos da uva, provocando uma transformação biológica natural.

O processo de elaboração do vinho, conforme Galvão (1992), acontece a partir da fermentação alcoólica de uvas maduras. O suco dessas uvas se transforma naturalmente em algo parecido com vinho, que após a adição de fermentos naturais, extraídos das próprias sementes da uva, transformam o açúcar do mosto da uva em álcool, liberando gás carbônico e gerando calor.

O vinho, segundo Amarante (1986), é composto pelos seguintes elementos:

- a) água vegetal biologicamente pura representando em torno de 80% do volume total;
- b) álcool etílico, variando de 7% a 18% do volume, dependendo do tipo de vinho que está sendo produzido;
- c) ácidos orgânicos, tais como o tartárico, o cítrico, entre outros;
- d) glicerina;
- e) aldeídos e ésteres;
- f) materiais minerais e proteína;
- g) açúcar (eventualmente).

O autor conclui que além desses componentes, outros quatro elementos influenciam a qualidade do vinho: a matéria prima (uva), o clima, o solo e a tecnologia, sendo também a intervenção do homem, em todas as etapas do processo de elaboração do vinho, um fator importante e definitivo para determinar a qualidade do produto.

A intervenção do homem é fundamental para o bom andamento do processo produtivo, iniciando pela decisão sobre o momento ideal para a colheita e transporte da uva, passando pela escolha dos componentes que devem ser incorporados para o controle da fermentação, pela introdução das leveduras e, principalmente, observando quase trinta fenômenos que ocorrem durante a fermentação, pois necessita estar atento para intervir quando for o caso. Assim como as etapas seguintes do processo de elaboração do vinho também são monitoradas pelo homem.

O processo de elaboração do vinho tem início na colheita e transporte da uva, que devem ser colhidas, com o máximo de teor de açúcar possível que ocorre quando as uvas estão totalmente maduras. A uva é colhida e acomodada em caixas, sendo transportada, via de regra, pelos produtores para as cantinas, em veículos próprios, podendo, eventualmente, serem locados. Algumas cantinas buscam a uva diretamente do produtor. Logo após a chegada da uva na cantina, são colhidas amostras para averiguação do grau de acidez e teor de açúcar. No Brasil, o período da colheita ocorre entre os meses de janeiro e abril.

A etapa seguinte é a recepção, classificação e pesagem das uvas. Elas são separadas de acordo com a variedade e o estado de maturação. Em seguida, inicia o processo de esmagamento da uva, gerando o mosto que é sulfatado com uma pequena quantidade de dióxido de enxofre para evitar bactérias e fungos. A maioria das vinícolas gaúchas utilizam máquinas esmagadeira-desengaçadeiras, que esmagam a uva separando-a do talo, produzindo, assim, um mosto mais limpo e puro. O mosto é formado pelo grão da uva, sem o talo, ou apenas pela parte líquida da polpa da uva, neste caso originando o mosto virgem, usado para produção de vinhos nobres. Dependendo do estado do mosto, ele pode ser corrigido com o objetivo de melhorar a fermentação e o equilíbrio entre o teor de açúcar e o

grau de acidez tartáreo. Desse equilíbrio resulta um teor alcoólico adequado e uma melhor capacidade de conservação do produto. Este procedimento deve acontecer antes de começar a fase da fermentação.

A etapa seguinte é a da fermentação, quando o mosto é colocado em pipas quase cheias onde são adicionados corretivos e fermentos para correção do mosto. As correções são efetuadas através da aplicação de corretivos ao mosto (açucaragem, vinagem, acidificação, tanisagem) ou pela adição de estimulantes de fermentação (gessagem, amônio-fosfatagem). A fermentação tem uma fase de indução (aparente inatividade) e uma fase tumultuosa (desprendimento de gás carbônico). Ao final dessa fase, o bagaço é retirado e inicia a fase de fermentação lenta, quando os últimos traços de glicose são transformados em álcool. Nos 30 a 40 dias seguintes, é retirada a borra que se forma no fundo das pipas e o vinho é transportado para pipas limpas.

Alguns mostos passam por uma fermentação secundária chamada de meloláctica. Essa fermentação provocada por bactérias transforma o ácido málico em ácido láctico, liberando, também, gás carbônico. Esse procedimento ocorre antes da fermentação lenta e é indicada para evitar que ocorra mais tarde, dentro das garrafas, evitando, com isso vinhos turvos e muito gasosos.

O bagaço, decorrente das cascas das uvas que se depositam no fundo das pipas, passa por um novo processo de esmagamento. O vinho proveniente desse processo é utilizado na produção de vinhos de menor qualidade ou derivados, podendo, também, ter uma fração adicionada ao gerado na fase anterior do processo. Já o bagaço, propriamente dito, pode ser aproveitado como fertilizante.

O mosto depois da fase da fermentação lenta é transferido para outros recipientes, sendo submetido a processo de estabilização que pode durar meses, dependendo do tipo de vinho. Durante esse processo, o vinho é periodicamente transferido para outros recipientes esterilizados, até que alcance o ponto de classificação desejado. A partir dessa fase, o vinho, dependendo do tipo e da variedade da uva, é considerado pronto para o consumo.



No caso do vinho comum, logo após a retirada do bagaço, ele está pronto para ser consumido, podendo ser acrescido de alguma fração de outro vinho de qualidade inferior, de outra safra ou de outra variedade de uva. Em seguida são filtrados, envasados e expedidos para o consumo. Estes são os chamados vinhos de consumo rápido.

Mesmo alguns vinhos brancos produzidos de uvas viníferas são consumidos ainda jovens.

Os vinhos finos, principalmente os tintos, passam por processo de envelhecimento, em pipas especiais, antes de serem engarrafados. Esse período varia dependendo do tipo do vinho que está sendo produzido. E, alguns deles, mesmo depois de engarrafados, ainda são mantidos em repouso de 1 a 3 meses, ou mais, para posteriormente serem comercializados.

A descrição de processo de elaboração do vinho, descrito nos parágrafos anteriores, foi baseado em Amarante (1986), Galvão (1992) e UVIBRA (2001).

Com base em informações da EMBRAPA (2001), o nível tecnológico utilizado pelo setor agroindustrial nacional para vinhos finos é comparável ao existente nos países de avançada vitivinicultura. O mesmo não pode ser afirmado para o tecnologia empregada na elaboração de vinhos de consumo corrente (comum). Como consequência disso, os vinhos finos nacionais são considerados de boa qualidade, enquanto que os comuns apresentam qualidade regular.

Segundo Rosa (2001), os vinhos finos brasileiros evoluíram nos últimos anos, com importantes incrementos tecnológicos a partir da década de 70, destacando-se a modernização de equipamentos e instalações, com a utilização de tanques de aço inoxidável, controle de temperatura das instalações, utilização de leveduras selecionadas, tecnologias alternativas de produção de vinho, sistemas de controle de qualidade, contratação ou formação de profissionais especializados em níveis técnico, superior e de pós-graduação. Aliado a isso, uma considerável melhora na produção de uva e a introdução



de novas variedades, principalmente viníferas, mesmo assim ainda insuficientes para atender a demanda das vinícolas. Um outro movimento importante por parte dos vinicultores é a parceria e o desenvolvimento de fornecedores, principalmente os produtores de uva. Estes fatos demonstram uma tendência de qualificação desse setor produtivo.

A vitivinicultura brasileira tem evoluído, possibilitando a obtenção de vinhos finos de boa qualidade, destacando-se: o Cabernet Sauvignon, o Cabernet Franc, o Merlot e o Pinot Noir. A concorrência com os estrangeiros que possuem qualidade destacada e características diferenciadas se constituíram em um desafio a ser enfrentado pela vitivinicultura brasileira, especialmente este tipo de vinho (Lapolli et al. 1995).

Os vinhos brancos nacionais são considerados de muito boa qualidade, superando muitos concorrentes europeus, chilenos e a maioria dos argentinos. As vinícolas possuem tecnologia atualizada, boas instalações e equipamentos adequados para a condução do processo produtivo. As empresas líderes implantaram uma nova concepção de qualidade e uma eficiente estratégia de marketing. Destacam-se: o Riesling Itálico, o Semillon, o Chardonnay, o Pinot Blanc e o Gewürztraminer (Lapolli et al. 1995).

Segundo Wright et al. (1992), com base em sua pesquisa realizada através da Fundação Instituto de Administração (FIA), da Universidade de São Paulo (USP), com 81 especialistas do setor vinícola nacional. Essa pesquisa indicou uma forte tendência de crescimento na demanda por produtos derivados da uva e do vinho, principalmente entre 1995 e 2000, conforme pode ser verificado no Quadro 9.

Os resultados da pesquisa foram apresentados através da mediana que indica a tendência central e da FIQ (faixa interquartis) que indica a convergência das respostas dos participantes. Assim, os vinhos comuns apresentam um crescimento de consumo relativo de 13%, equivalendo a 1,2% a.a. Já os vinhos finos, o aumento de consumo no período foi de 47,06%. O suco de uva é o que apresenta um maior crescimento relativo, estimado em 114%, enquanto o consumo de espumantes e de outros derivados foi estimado em torno

50%, cada.

Quadro 9 - Tendência de Aumento do Consumo de Produtos Vitivinícolas Nacionais e Importados para 1995 e 2000, em milhões de litros.

Produtos	Ano				
	1990	1995		2000	
	(Consumo real)	Mediana	FIQ	Mediana	FIQ
Vinho Comum	169,05	194,4	170-224	230,0	177-301
Vinho Fino	49,98	64,8	55-66	88,50	64-106
Suco de Uva	20,58	32,4	28-41	53,1	39-89
Espumantes	2,94	4,86	3-5	5,31	4-9
Outros	2,94	4,86	3-8	5,31	4-12
<b>Total</b>	<b>245,44</b>	<b>301,32</b>	<b>258-344</b>	<b>382,32</b>	<b>288-517</b>

Fonte: FIA-USP.

Com base em entrevistas realizadas com proprietários de vinícolas da região serrana gaúcha, com o objetivo de colher subsídios para melhor conhecer essa cadeia, destacam-se os seguintes aspectos (Wright, 1992):

- as principais mudanças foram a introdução de novos equipamentos no processo produtivo, a diversificação com a introdução de novos produtos, a entrada dos vinhos importados, no mercado, fazendo com as vinícolas revissem seus processos produtivos, visando melhorar sua produtividade e competitividade, e o surgimento de novos clientes;

- as Regiões Sudeste e Nordeste são consideradas os potenciais mercados a serem explorados, já que o mercado regional é considerado bem-atendido pelas vinícolas gaúchas;

- a produção de uva vinífera no Estado é tida como insuficiente para atender à demanda de todas as vinícolas da região, assim como cuidados com a qualidade e sanidade dos vinhedos são considerados ainda incipientes;

- a existência de parcerias com fornecedores de uva está em fase inicial e vem sendo

incentivada, principalmente, pelas grandes vinícolas. Parcerias entre vinícolas para pesquisa e desenvolvimento de produtos ou de tecnologias, para pesquisa de mercado, promoção e divulgação de produtos não são realizadas;

- consideram que a maioria das vinícolas que produzem vinhos finos são tecnologicamente atualizadas e tem nas pessoas seu principal recurso. Mesmo assim, os investimentos em treinamento são escassos, restringindo-se aos operacionais. E a mão-de-obra disponível é considerada desqualificada para o segmento;

- os principais problemas que têm afetado a produção de vinhos finos estão relacionados aos altos custos dos insumos (garrafa, rolha, cápsula, embalagem, entre outros), ao transporte, à ausência de sistemas de informação entre elos da cadeia, a concorrência nacional e, em especial, a internacional, aos custos financeiros e os impostos;

- os produtores de vinho relacionam-se, praticamente, com todos os demais elos da cadeia produtiva, tanto os da principal quanto os da auxiliar; e,

- o crescente interesse dos consumidores nacionais pelos vinhos finos, principalmente os tintos, tem se constituído em uma oportunidade para o setor vinícola, assim como por outros derivados da uva e do vinho, destacando-se o suco de uva e os espumantes.

O próximo item fará referência aos principais derivados da uva e do vinho produzidos no Estado do Rio Grande do Sul.

#### 3.4.2.4 Os derivados da uva e do vinho

Como já foi referido anteriormente, o vinho é o principal produto derivado da uva. Mas, além dele, vários outros produtos podem ser elaborados a partir da uva e outros tantos do próprio vinho.

A grande maioria dos derivados da uva e do vinho são produzidos pelos vinicultores, ou seja, os mesmos que elaboram o vinho, compondo, desta forma, o seu *mix* de produto. Assim, este elo da cadeia produtiva, em grande parte, é dependente do anterior.

Conforme Jaime Milan, diretor da APROVALE, o vinho comum e o vinho engarrafado (vinho fino) são os principais produtos extraídos da uva. Mas uma série de outros produtos também provém da uva, tais como: sucos naturais e concentrados, champanhas, espumantes, conhaques, *coolers*, sangrias, compostos (vermute, quinino, etc), licorosos, vinagres, geleias, etc., bem como uma série de sub-produtos, como: bagaceira ou graspa, óleo da semente da uva (cosméticos e indústria alimentícia), cremor de tártaro (indústria farmacêutica e confeitaria), enociana (corante natural), ácido tartárico (indústria farmacêutica e de bebidas), álcool, adubo orgânico, etc. Dos produtos derivados diretamente da uva e do vinho, dois deles têm se destacados, que são os sucos (naturais e concentrados), as champanhas e os espumantes, tanto pela acentuada melhora da qualidade quanto pela expansão do consumo.

O consumo do suco de uva no mercado internacional tem crescido, passando de 7,6 milhões de litros, em 1988, para mais de 13 milhões de litros, em 1994 (Lapolli et al. 1995).

No Brasil, o consumo do suco de uva natural tem apresentado uma tendência de crescimento. Já o suco de uva concentrado tem se constituído no produto com maior taxa de crescimento comercializado, 9,8% a.a., no período entre 1972 e 1984, sendo, em grande parte, comercializado para o exterior (UVIBRA, 2000).

Os sucos foram considerados, segundo um estudo realizado pela EMBRAPA, como um produto típico da classe média e da alta. Seu consumo está assim distribuído: 35% é atribuído aos consumidores com renda mensal de 20 salários mínimos; 35%, por consumidores com renda entre 10 e 20 salários mínimos; 23% por consumidores com renda entre 5 e 10 salários mínimos, e 7%, por consumidores com renda mensal inferior 5 salários mínimos.



No Brasil, as champanhas e os espumantes ainda apresentam um consumo pequeno, crescendo, de forma significativa, durante o período das festa de final de ano, mas com tendência de alteração desse hábito e do crescimento do consumo.

A champanha e os espumantes são considerados uma bebida de elite. Cinqüenta por cento de seu consumo é atribuído a pessoas com renda mensal superior a 20 salários mínimos e 25%, por pessoas com renda entre 10 e 20 salários mínimos mensais. No Brasil, em 1995 foram consumidos 2.236.039 litros; em 1996, 2.114.232 litros; em 1997, 3.032.940 litros; em 1998, 3.253.928 litros; em 1999, 5.603.160 litros, e em 2000, 4.329.517. Entre 1998 e 1999, houve um incremento de 72% e entre 1998 e 2000, o crescimento foi de 33% no consumo de champanhas e espumantes. Estes índices podem indicar uma mudança de hábito do consumidor, gerando expectativas positivas quanto ao crescimento do consumo nos próximos anos (UVIBRA, 2000).

Os espumantes produzidos no Brasil são considerados pelos degustadores como de muito boa qualidade. Isto pode contribuir para o aumento do consumo e a abertura do mercado para a exportação. Por outro lado, a concorrência com as champanhas e espumantes produzidos na Europa, principalmente França e Espanha, ofereceram um forte desafio de preço e qualidade aos produtos nacionais (Lapolli et al. 1995).

Resumidamente, tomando por base o Quadro 10, o consumo dos derivados da uva e do vinho tem crescido no Brasil, enquanto as importações têm se mantido relativamente estáveis.

As principais oportunidades do setor de derivados de uva e de vinho estão associadas ao aumento do consumo e a melhoria da qualidade dos produtos. Tradicionalmente já tinham nos produtos importados seus principais concorrentes.

Os próximos elos da cadeia principal são os que distribuem o vinho até o consumidor final, bem como a maioria dos derivados da uva e do vinho. Tal distribuição pode ser feita pelo comércio atacadista, pelo comércio varejista ou através da própria

cantina. Dependendo de como é feita a distribuição do produto acabado pela vinícola, esta poderá optar pelas três modalidades.

Quadro 10 - Comercialização de derivados da uva e do vinho de 1998 à 2000/RS  
Mercado Interno e Externo

PRODUTOS	1998	1999	2000
Mercado Externo			
COOLER	6.712	65.149	42.844
ESPUMANTE (CHAMPANHA)	246	3.376	1.278
FILTRADO	17.584	64.824	47.894
LICOROSO	15.600		-
SUCO DE UVA	6.447.450	7.461.831	6.544.656
VINAGRE DE VINHOS	-	-	9.900
TOTAL MECADO EXTERNO	6.487.592	7.595.180	6.646.572
Mercado Interno			
BRANDY (CONHAQUE)	2.441.572	2.480.893	2.035.067
COOLER	5.757.521	9.359.133	10.804.571
ESPUMANTES	3.252.928	5.603.160	4.329.517
FILTRADO	11.488.613	14.392.371	11.017.909
LICOROSO	1.640.307	1.013.137	1.110.159
SUCO DE UVA	16.522.484	16.578.285	15.618.781
VINAGRE DE VINHO	2.394.887	2.426.530	6.654.097
VINHO ACETIFICADO	4.606.230	2.784.540	3.715.390
VINHO COMPOSTO	1.137.668	1.199.898	1.084.344
OUTROS	443.681	614.482	675.472
TOTAL MERCADO INTERNO	49.685.891	56.452.429	54.877.819
TOTAL GERAL	56.173.483	64.047.609	61.524.391

Fonte: UVIBRA, 2001.

#### 3.4.2.5 O comércio atacadista e varejista

A evolução da comercialização de vinhos, sucos e derivados do Rio Grande do Sul apresentou um crescimento no consumo corrente de 1990 a 1994, com queda no último período. Já os vinhos finos apresentaram um crescimento acentuado entre 1985 a 1989, permanecendo praticamente constante nos períodos seguintes. O consumo brasileiro *per capita*/ano de vinho situa-se entre 1,8 litros, sendo que no Rio Grande do Sul este porcentual é bem maior, ficando em torno de 5,8 litros. Em países com tradição de consumo, estes índices são bem mais elevados, verificando-se: França, 63 litros a.a. *per*

*capita*; Itália, 60 litros; Argentina, 42 litros; Chile, 15 litros. O baixo consumo de vinho registrado no Brasil se deve ao clima, ao baixo poder aquisitivo e ao hábito do brasileiro de beber vinho somente em ocasiões especiais (Lapolli et al., 1995).

A importação de vinhos e derivados no período de 1970 a 1998 cresceu 48,77%. A participação dos vinhos finos importados em relação aos vinhos viníferos comercializados no País representou 41,6%, em 1999 (EMBRAPA, 2001).

Com base em entrevista realizada com um representante do comércio atacadista, verifica-se que esse distribui, mais freqüentemente, os vinhos produzidos em maior escala pelas vinícolas locais e, também, os vinhos importados, podendo importar diretamente de vinícolas estrangeiras ou de importadores especializados. Os atacadistas suprem, principalmente, os restaurantes e o comércio varejista constituído por lojas menores.

Tomando como referência as entrevistas realizadas com representantes do comércio varejista, esse segmento, é representado pelas grandes redes de supermercados, que compram diretamente das vinícolas, principalmente das que produzem em maior escala, mas também de algumas cantinas menores, com produção mais limitada e com produtos mais elaborados, além de lojas especializadas que comercializam os vinhos finos, também conhecidas por boutiques de vinhos. Essas buscam produtos diferenciados, principalmente quanto à qualidade, procedência, tipo de uva e limitação da produção, procurando atender uma clientela mais sofisticada e exigente. Oferecem, também, vinhos finos de cantinas locais, mas predominam os vinhos estrangeiros, principalmente os franceses, os italianos, os chilenos e os argentinos.

Muitas cantinas vendem seus produtos diretamente ao consumidor final, tanto nas próprias dependências quanto utilizando a entrega a domicílio.

Outra característica recente é o fato de várias cantinas possuírem restaurantes típicos italianos que servem também de ponto de degustação de seus produtos. Algumas, inclusive, possuem pousadas localizadas próximas da cantina e dos vinhedos, valendo-se,



dessa forma, de recursos relacionados ao turismo para divulgação e comercialização de sua produção. E é esta uma forte tendência, principalmente nas cantinas pequenas e familiares.

De acordo com informações da EMBRAPA (2001), existe uma tendência de aumento no consumo de vinhos, espumantes e de suco de uva de boa qualidade para os próximos anos.

Segundo Mello et al. (1999), as grandes redes de supermercados escolhem de forma criteriosa os fornecedores de vinho. Possuem um cadastro geral de fornecedores com base na solidez dos mesmos e nas possibilidades de estabelecer uma parceria vantajosa. O porte do fornecedor não é fundamental e, sim, sua capacidade de manter um fluxo contínuo de oferta dos produtos desejados. A programação da compra depende da aceitação, pelo público, do produto, pois os supermercados procuram trabalhar com estoques mínimos. Logo, os pedidos são feitos com frequência e em pequenas quantidades. Não existe problemas de relacionamento entre a agroindústria e o setor de distribuição. Existe um compromisso entre as partes, e aquele fornecedor que não honrar é descredenciado pelo supermercado. A falta de informações entre o fabricante e o ponto-de-venda, juntamente com o transporte, tem se constituído nos mais freqüentes problemas de relação entre esses elos, pois possíveis atrasos na entrega e falta de informações precisas, podem comprometer os acordos firmados entre fornecedor e varejista.

Usando como referência entrevistas realizadas com componentes desse elo, verifica-se que as principais dificuldades são o acesso ao mercado dos produtos derivados da uva e do vinho, aliados à baixa escala de produção dos mesmos. As principais mudanças ocorridas no ambiente do negócio foram a expansão do mercado e o surgimento de novos produtos. A busca por fornecedores de outras localidades (de fora do Brasil) está basicamente relacionada com o preço, a variedade, a qualidade, a disponibilidade, a regularidade e a garantia.

O comércio atacadista e o varejista relacionam-se com os elos produtores de uva e vinho, bem como os de derivados da uva e do vinho, que fazem parte da cadeia produtiva



de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul.

O elo seguinte da cadeia produtiva abordará o consumidor final da cadeia vinícola.

#### 3.4.2.6 O cliente final

O cliente final é o elo convergente de toda a cadeia principal da produção de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com Santos (1995), os consumidores brasileiros podem ser classificados em duas categorias: os consumidores tradicionais e os não tradicionais.

Os consumidores tradicionais costumam beber vinho diariamente, de forma moderada, durante as refeições. A grande maioria é descendente de famílias européias (destacam-se os de origem italiana) e, como seus ancestrais, preferem os vinhos comuns, muitas vezes produzidos pela própria família.

Mas a maioria dos consumidores são os não-tradicionais. Os que começam a beber vinho como um indicador social, pois nossa sociedade considera o fato de beber vinho como sendo uma demonstração de sofisticação e bom gosto, mesmo que a qualidade do vinho não seja boa, pois o gosto pessoal, normalmente, não é questionado. Posteriormente a esta fase, passam a habituar-se com o consumo e a interessar-se pelo assunto. Este interesse aparece refletido nos inúmeros artigos publicados em jornais e revistas e nos vários cursos disponíveis sobre degustação de vinhos oferecidos por várias associações que se dedicam a divulgar as propriedades do vinho. Nos últimos anos, a classe médica também tem contribuído para a divulgação do vinho, através de inúmeras publicações sobre as propriedades medicinais do vinho, com isso também contribuindo para o aumento do interesse por parte dos consumidores (Santos, 1995).

Segundo Lona (1996), o consumidor brasileiro, gradativamente, está se educando e se desenvolvendo na arte de beber vinho. É um processo lento que necessita de um período

de adaptação do paladar das pessoas. Esse processo se inicia com o vinho rosado e o branco de sabor suave e levemente adocicado, passando pelo vinho branco e o tinto seco, e finalizando com o tinto mais elaborado, mais robusto, com aromas e sabor mais acentuados.

Como já foi mencionado em elos anteriores da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, o perfil do cliente tem sofrido alterações nos últimos anos. Seu consumo tem se tornado mais seletivo, buscando aquele produto que melhor se adapte a seu paladar. São mais curiosos e dispostos a provar novos vinhos. Houve uma inversão na escala de consumo entre os vinhos branco e os tintos nos últimos cinco anos, aumentando a busca pelos tintos em detrimento dos brancos. Esta evolução histórica tem formado um consumidor mais exigente com relação a qualidade do produto, buscando aprender mais sobre o vinho através de cursos, degustações, informações e leituras sobre o assunto (Santos, 1995).

Os clientes mais exigentes e com maiores recursos financeiros buscam o produto em lojas especializadas, em setores de bebidas importadas nos supermercados e em algumas cantinas.

Mesmo com um cliente mais receptivo, o nível de informação oferecida pelos distribuidores e produtores é insuficiente para informar, esclarecer e orientar esse consumidor em sua busca por um produto que atenda as suas necessidades, sendo este um dos principais problemas do setor.

As oportunidades do segmento vinícola gaúcho, estão relacionadas a uma melhor qualidade e preço do produto para concorrer com o vinho importado, principalmente com os chilenos e os argentinos, uma maior informação e divulgação do vinho nacional e uma relação mais próxima dos distribuidores com o cliente final da cadeia vinícola do Rio Grande do Sul, mesmo depois da venda (EMBRAPA, 1999).

O próximo item abordará os elos que compõem a cadeia auxiliar dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul.

### 3.4.3 Os Elos da Cadeia Auxiliar

A cadeia auxiliar dos vinhos finos gaúchos é constituída por uma série de empresas, entidades e órgãos que complementam, regulam, controlam e apoiam a cadeia principal.

A cadeia auxiliar possui sete elos bem definidos e com atuação importante junto aos elos da cadeia principal. São eles: fornecedores de insumos, fornecedores de equipamentos, centros de apoio tecnológico, fornecedores de serviços logísticos, órgãos reguladores, entidades de classe e centros de desenvolvimento de recursos humanos e consultorias especializadas.

Destaca-se a seguir o primeiro elo da cadeia auxiliar.

#### 3.4.3.1 Os fornecedores de insumos

As empresas que fornecem os principais insumos para a cadeia principal são um dos elos mais importantes da cadeia auxiliar, pois os insumos são agentes significativos na estrutura de custos da cadeia produtiva de vinhos.

Neste elo destacam-se, prioritariamente, as empresas fornecedoras de fertilizantes e defensivos agrícolas para os formadores de mudas e para os produtores de uvas.

Com base nas informações obtidas junto aos donos de viveiros e aos agricultores, este segmento de mercado é bem abastecido, possuindo uma série de empresas fornecedoras na região produtora. Cuidados com a preservação ambiental e ecológicos não são observados pela maioria das empresas fornecedoras de fertilizantes e defensivos. Assim como, investimento em produtos específicos para a produção de uva, pois não são oferecidos adubos químicos não-poluentes, não tóxicos e com maior resistência à intensidade das chuvas. Estes são alguns dos fatores que demonstram a defasagem dos cuidados com a produção local de uva em relação a outras regiões similares no mundo.

Destacam-se, também, as empresas fornecedoras de garrafas, rolhas, cápsulas, caixas de papelão, rótulos, entre outros, para as empresas produtoras de vinho e de derivados da uva e do vinho, bem como outros subprodutos.

Com base em dados fornecidos pela UVIBRA (2000), a estrutura de custos dos vinhos finos obedece a seguinte prioridade: carga tributária, embalagem, uva, custo de comercialização e demais itens (Quadro 11).

A embalagem corresponde a um dos componente de maior impacto na estrutura de custos. Entende-se por embalagem: garrafa, rolha, cápsula, entre outros, sendo 23,2% sua participação no custo de uma garrafa de vinho fino. A garrafa em si representa 54% do item embalagem: a rolha, 23%; a cápsula, 15%, e os demais itens da embalagem 8% (UVIBRA, 2000).

Quadro 11 - Composição do preço básico de vinho fino em garrafa de 750 ml

ITEM	PARTICIPAÇÃO (%)
Embalagem	23,2
Comercialização	10,9
Custo administrativo	1,6
Custo industrial	5,1
Lucro líquido	5,7
Tributos	41,3
Uva	12,2
TOTAL	100

Fonte: UVIBRA, 2000.

Tomando como indicativo as entrevistas realizadas com membros da cadeia principal e da auxiliar, deve ser salientado nesse elo as seguintes questões:

- o fornecimento de garrafas de vinho de 750 ml está vinculada a um número restrito de empresas nacionais, podendo ser importado, dependendo do tipo de garrafa



desejada pela vinícola. Não existe na região serrana fábrica de garrafas de vinho;

- a rolha é outro insumo que tem uma participação importante na embalagem do vinho, principalmente nos vinhos finos, pois a cortiça utilizada é importada, grande parte do sul de Portugal, sendo também encontrada no norte da África, na Argélia e em Marrocos. É um produto de extração vegetal da árvore corticeira, nativa das regiões acima listadas e não se desenvolvendo no Brasil. Por isso, se constitui em um insumo caro e sujeito as variações cambiais;

- as cápsulas são produzidas à base de PVC, derivado do petróleo ou de alumínio importado da Itália, logo, constituindo-se, também, em produto que apresenta um certo grau de sofisticação na sua produção e sujeito a variáveis não controláveis pelo fabricante. As cápsulas feitas à base de chumbo foram proibidas;

- existem fornecedores de rolha e cápsula na região serrana gaúcha, inclusive uma fábrica que produz os dois insumos localizada em Bento Gonçalves;

- como ficou evidenciado, os insumos, principalmente os que atuam sobre o elo da produção de vinho, exercem uma forte influência sobre a cadeia produtiva, pois vários itens dependem, em muitos casos, de variáveis do mercado internacional e da importação;

- outros insumos, tais como: caixas de papelão, rótulo, fitas adesivas, entre outros, tem uma menor importância na composição dos custos de embalagens dos vinhos fino e são encontrados com relativa facilidade;

- um outro componente que tem forte impacto na formação do preço é a carga tributária direta, indireta e o Imposto de Renda que atinge 41,3 % do preço de uma garrafa de vinho fino (UVIBRA, 2000).

O item seguinte abordará os fornecedores de equipamentos para a cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul.

### 3.4.3.2 Os fornecedores de equipamentos

Este elo da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos é, basicamente, formado pelas empresas que fornecem implementos agrícolas para os dois primeiros elos da cadeia principal (criadores de mudas e plantadores de uva) e, pelas empresas que fornecem máquinas e equipamentos para a indústria de vinho e de derivados da uva e do vinho.

Os demais elos da cadeia principal utilizam máquinas e equipamentos comuns a outras cadeias, não havendo necessidade de componentes específicos desenvolvidos em função de sua utilização pela cadeia vinícola.

Com base em informações fornecidas pelos agricultores, os fornecedores de equipamentos agrícolas são encontrados em toda a região serrana gaúcha e o investimento em produtos específicos para viticultura são escassos. Um exemplo disso é o fato de somente em 1998, ter entrado no mercado um novo modelo de trator desenvolvido especialmente para ser usado nas lavouras de uva; o modelo anterior estava no mercado desde 1968.

Os fornecedores de máquinas e equipamentos específicos para a indústria vinícola, na sua grande maioria, se localizam no exterior.

Este elo da cadeia auxiliar não é muito exigido pela cadeia principal, mas se houvesse um maior envolvimento e uma parceria com os fornecedores, e esses oferecessem produtos diferenciados e direcionados para a produção de uva, vinho e derivados da uva e do vinho, poderia ser criada uma vantagem competitiva para a cadeia vinícola do Estado.

O item seguinte trará informações sobre os órgãos de apoio tecnológico.

### 3.4.3.3 Apoio tecnológico

Este elo é formado por centros de apoio tecnológico, tais como: as universidades, as escolas técnicas, os centros de pesquisa, onde se destaca a EMBRAPA - UVA E VINHO (Centro Nacional de Pesquisa da Uva e do Vinho), os órgãos estaduais, liderados pela EMATER (Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural), formam o elo de apoio técnico. Em muitos casos, feiras e congressos internacionais têm se constituído em um importante elemento de divulgação das últimas novidades tecnológicas para o segmento vitivinícola.

A missão institucional da EMBRAPA - UVA E VINHO é: "gerar e promover conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento sustentado do complexo agroindustrial vitivinícola nacional, bem como de fruteiras de clima temperado da Região Sul, em benefício da sociedade" (EMBRAPA, 1994, p. 29).

A EMBRAPA - UVA E VINHO é um órgão vinculado ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento que depende de repasses financeiros por parte do Governo Federal para investimentos em pesquisa, equipamentos e desenvolvimento dos recursos humanos. Esses recursos têm sido escassos nos últimos anos, dessa forma, provocando a redução da atuação da empresa na pesquisa, na atualização dos equipamentos e no desenvolvimento do quadro de pessoal. Esse fato, aliado ao crescimento das necessidades da vitivinicultura, tem contribuído para a defasagem entre a oferta da EMBRAPA em relação a demanda de seus principais clientes (criadores de mudas, plantadores de uva e produtores de vinho). Uma boa parte das últimas realizações da EMBRAPA tem sido resultado de parcerias com empresas do setor privado, universidades, entidades de classe, entre outros. Esta é a situação atual desse componente do elo da cadeia auxiliar que tem um papel bastante importante no desenvolvimento e atualização da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos, foi tomado por base as informações obtidas junto aos viveiristas, os plantadores de uva, as vinícolas e com técnicos da própria empresa.

Um outro componente significativo desse elo é a EMATER, que tem como missão:



"promover a construção do desenvolvimento rural sustentável, com base nos princípios da agroecologia, através de ações de assistência técnica e de extensão rural, e mediante processos educativos e participativos, objetivando o fortalecimento da agricultura familiar e suas organizações, de modo a incentivar o pleno exercício da cidadania e melhoria da qualidade de vida" (EMATER, 2001).

Com base nas informações obtidas junto aos elos iniciais (viveiros de mudas e viticultores) da cadeia produtiva de vinhos finos, a EMATER não tem atendido às necessidades de serviços de consultoria técnica por eles desejada.

O próximo item abordará os aspectos principais relacionados à logística ao longo da cadeia produtiva.

#### 3.4.3.4 A logística de apoio à cadeia produtiva

Segundo Novaes (2001, p. 107), "os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até ao ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor, denominam-se distribuição física".

Empresas que prestam serviços logísticos, tais como: transporte, armazenamento, importação, operação, informação, formam o outro elo da cadeia auxiliar que mantém relacionamento com, praticamente, todos os elos da cadeia principal.

Com base em informações da EMATER (1996), o transporte da uva e do vinho, bem como do derivados da uva e do vinho produzidos no Rio Grande do Sul é feito na sua totalidade pelo sistema rodoviário, não se valendo de nenhum outro modal. A produção de uva, vinho e seus derivados, que se destina para fora do Estado na direção do centro do país, são escoados pela RS-122 e BR-116. No Estado, o principal fluxo é através da RS-122, da região serrana até Porto Alegre.

Segundo Mello et al. (1999), o transporte do vinho e de seus derivados, desde a



agroindústria até os pontos-de-venda, tem se constituído em um dos sérios problemas da cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado Rio Grande do Sul. Frequentemente, os processadores de vinho entregam o produtos solicitado pelos distribuidores (atacados, supermercados, lojas especializadas, entre outros) nas transportadoras; entretanto, estas retém os volumes até completar a carga para determinado destino e, com isso, muitas vezes, atrasando as entregas. Assim, o fluxo de recebimento dos produtos nem sempre está adequado à necessidade do distribuidor, podendo, com isso, gerar sanções para o produtor de vinho junto ao distribuidor.

Com base nas entrevistas realizadas com membros dos diversos elos da cadeia principal e da cadeia auxiliar, destacam-se alguns aspectos logísticos significativos:

- O transporte da matéria-prima (uva) para o fabricante de vinho pode ser efetuado pelo próprio agricultor, pela própria vinícola ou através de frete contratado pelo produtor de uva. A utilização de frete contratado pelos agricultores, em alguns casos, tem provocado avaria na carga (uva), em função da falta de cuidado no processo de transporte (carregamento, deslocamento e descarga), e atrasos na entrega.

- O armazenamento dos derivados da uva e do vinho e, em especial, os vinhos finos e os espumantes, que carecem de cuidados especiais relacionados principalmente, à luminosidade, temperatura, posição da garrafa, entre outros, não são observados pelos transportadores, bem como pelos pontos-de-venda (atacado e varejo) e consumo (restaurantes e bares), entre outros, comprometendo, muitas vezes, a qualidade do produto.

- O relacionamento pós-venda com o consumidor final, buscando colher a opinião desse quanto ao produto e ao serviço oferecido pela cadeia produtiva de vinhos finos, é um aspecto pouco explorado pelas vinícolas. Este poderia ser um diferencial da empresa produtora de vinho.

- Sistemas de informação que interliguem os elos ou pelo menos os principais, ao longo da cadeia produtiva, visando troca de informações, monitoramento e auxiliar no processo de tomada de decisão, não são utilizados.

- A grande maioria dos elos da cadeia produtiva age de forma individual, não considerando o fato de pertencerem a uma cadeia produtiva, nem tão pouco a uma cadeia logística. Em virtude disso, uma abordagem estratégica que abranja toda a cadeia produtiva dos vinhos finos do Rio Grande do Sul não é implementada.

- Parcerias entre os elos da cadeia produtiva de uva e vinho e seus derivados, de maneira formal, é pouco praticada, encontrando-se algumas parcerias informais entre fornecedores de matéria-prima e vinicultores.

O próximo elo da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul abordará aspectos relacionados às entidades reguladoras.

#### 3.4.3.5 Entidades reguladoras

O Ministério da Agricultura, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul e o INMETRO são as entidades reguladoras e fiscalizadoras mais representativas do setor.

O Decreto nº 99.066, de 8 de março de 1990, que regulamenta a Lei nº 7.678, de 8 de novembro de 1988, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização de vinho e derivados do vinho e da uva, determina que ao Ministério da Agricultura compete:

I - o registro do vinho e derivados do vinho e da uva;

II - o registro e classificação dos estabelecimentos de industrialização e importação do vinho e derivados do vinho e da uva;

III - a classificação e a padronização da uva, do vinho e dos derivados da uva e do vinho, estabelecendo preceitos de identidade e qualidade;

IV - a inspeção, a fiscalização e o controle sanitário dos estabelecimentos produtores do vinho e derivados do vinho e da uva, desde a produção até a comercialização;

V - a análise do vinho e derivados do vinho e da uva nacional e estrangeiro;

VI - estabelecer e reconhecer como oficiais, os métodos de análise e de amostragem e os limites de tolerância analítica;

VII - expedir Guia de Livre Trânsito para comercialização do vinho e derivados do vinho e da uva, a granel, envasados e engarrafados;

VIII - indicar as práticas enológicas e uso de aditivos e coadjuvantes na elaboração do vinho e derivados do vinho e da uva;

IX - estabelecer as correlações de proporcionalidade entre a matéria-prima e o produto, nos limites tecnológicos previstos neste regulamento, assim como fixar margens de tolerância admitidas no cálculo de rendimentos;

X - estabelecer o controle do período de envelhecimento e da capacidade máxima dos recipientes utilizados para os destilados alcoólicos e as aguardentes envelhecidas, derivados do vinho;

XI - fixar as normas para o transporte da uva destinada à industrialização;

XII - propor o zoneamento da viticultura no País e o controle do plantio e da multiplicação de mudas;

XIII - providenciar a execução e a atualização do cadastramento da viticultura brasileira;

XIV - orientar o setor vitivinícola quanto aos produtos e estabelecimentos;

XV - designar o perito da análise de desempate, quando não houver acordo entre as partes (Relatório Final, 1998).

Um outro mecanismo de atuação sobre o mercado produtor de uva, vinho e derivados foi a criação do Programa de Reestruturação e Desenvolvimento da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul (PROVITIS), instituído pelo Decreto Estadual n° 34.634, de 22 janeiro de 1993, propondo três linhas gerais de atuação:

I - a intensificação de medidas de defesa dos interesses da vitivinicultura do Estado face ao novo contexto criado pelo Mercosul e pela abertura da economia ao comércio internacional;



II - a implementação de um programa de reestruturação e desenvolvimento mediante ações específicas, desdobrando-se em atividades e projetos compostos dos seguintes subprogramas:

- Melhoria da Qualidade;
- Redução de Custos e Aumento de Produtividade;
- Ampliação e Diversificação de Mercados;
- Pesquisa, Desenvolvimento e Difusão de Conhecimentos;
- Modernização, Diversificação e Reconversão.

III - a institucionalização de Programa, mediante a criação de instituição autônoma para o desenvolvimento e a defesa permanente dos interesses do Setor (Lapolli et al. 1995).

O Cadastro Vinícola, realizado em 1995, a criação da Câmara Setorial da Uva e do Vinho, em 1995, a criação da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), em 1996, o lançamento do Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado (FUNDOVITIS), em 1997 e a formação do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIM), fazem parte das ações reguladoras do setor vitivinícola do Estado do Rio Grande do Sul.

Cabe ao Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e a Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade (CONMETRO), criado pela Lei nº 5.966, de 11 de dezembro de 1973:

I - formular, coordenar e supervisionar a política nacional de metrologia, normatização e certificação da qualidade de produtos industriais, prevendo mecanismos de consulta que defenda os interesses públicos, das empresas industriais e do consumidor;

II - assegurar a uniformidade e a racionalização das unidades de medida utilizadas no território nacional;

III - estimular as atividades de normatização voluntária no País;

IV - estabelecer normas referentes a materiais e produtos industriais;



V - fixar critérios e procedimentos para a certificação de materiais e produtos industriais;

VI - fixar critérios e procedimentos para a aplicação de penalidades no caso de infração de dispositivo da legislação referente à metrologia, à normalização industrial, à certificação de qualidade a produtos industriais e aos atos normativos dela decorrentes;

VII – coordenar a participação nacional nas atividades internacionais de metrologia, normatização e certificação de qualidade.

Com base na entrevista realizada com representante do INMETRO verifica-se que sua atuação junto à vitivinicultura gaúcha está restrita ao controle metrológico do produtor de uva e ao fabricante de vinho e derivados da uva e do vinho, através, principalmente, do escritório de Caxias do Sul. A quantidade de intervenções do INMETRO no setor vitivinícola é considerada pequena, sendo os espumantes os produtos que têm apresentado um maior número de ocorrências.

#### 3.4.3.6 Entidades de classe

Uma série de entidades de classe e órgãos que congregam vários elos da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul compõe um importante elo da cadeia auxiliar, destacando-se: a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a Associação Gaúcha de Vinicultura (AGAVI), a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO) e a COMISSÃO DA UVA (produtores).

Essas organizações têm função associativa, orientadora, formadora, promotora, reguladora, entre outras, e buscam desempenhar um papel representativo e aglutinador do segmento vitivinícola gaúcho.

### 3.4.3.7 Centros de desenvolvimento

A presença de centros de desenvolvimento e consultorias especializadas formam um elo pouco desenvolvido da cadeia auxiliar.

Destaca-se como centro de desenvolvimento e formação de recursos humanos voltados para o setor vitivinícola a Escola Agrotécnica Federal Presidente Juscelino Kubitschek, localizada em Bento Gonçalves, que tem por função principal formar mão-de-obra para o setor vitivinícola.

Consultorias especializadas na prestação de serviços específicos para a vitivinícola não foram localizadas.

O conhecimento e o entendimento dos elos e de suas interfaces, ao longo da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, permite analisá-la e propor melhorias e esse será o objeto do capítulo seguinte.

#### 4 ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DOS VINHOS FINOS GAÚCHOS

Este capítulo aborda a análise da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul e sugestões de melhorias, visando aumentar sua produtividade e competitividade.

Para a análise e exame prospectivo da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos, realizaram-se diversas entrevistas com representantes de cada elo da cadeia principal e da auxiliar, sempre objetivando identificar as interações verticais e horizontais entre esses elos, como ficará demonstrado no decorrer deste Capítulo.

Segundo a EMBRAPA (2001), a cadeia produtiva da uva e do vinho necessita uma maior integração entre os elos, devendo haver importantes ajustes na produção primária. O agricultor deve produzir uvas de melhor qualidade e tornar-se mais competitivo. Para tanto, deve adotar tecnologias mais adequadas para reduzir custos e aumentar qualidade. A redução do uso de pesticidas é uma das ações possíveis. A qualificação do produtor, particularmente na área de gestão, via registro de custos e de operações para embasar a tomada de decisão, também é necessária. As empresas produtoras de vinhos e derivados de uva e vinho devem se adequar às exigências do mercado, investindo em tecnologia e em melhor qualificação gerencial.

A Figura 4 mostra o desenho da cadeia vitivinícola dos vinhos finos gaúchos, destacando-se os elos considerados pontos fracos da cadeia. Nota-se que a *filière* principal é composta por oito elos. Iniciando pela obtenção das mudas de videira, passando pelo cultivo da uva, podendo ser para consumo *in natura* ou para a produção de vinho (viníferas usadas na produção de vinhos finos) o elo central é o da industrialização (vinho e derivados do vinho e da uva); o seguinte é o da comercialização, destacando-se o comércio atacadista

e o varejista, e, finalmente, o elo final e objetivo maior da cadeia: o consumidor final. Esse é um desenho vertical da cadeia principal. Mas a competitividade de uma cadeia produtiva depende, também, das inter-relações horizontais com os elos que compõe 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 tanto à jusante quanto a montante, órgãos de classe, órgãos de pesquisa e assistência técnica.

A abertura do mercado brasileiro facilitou a entrada dos vinhos estrangeiros, principalmente os oriundos do Mercosul, destacando-se os vinhos argentinos e os chilenos, o que abalou a posição relativamente cômoda que detinha o setor (Mello et al. 1999).

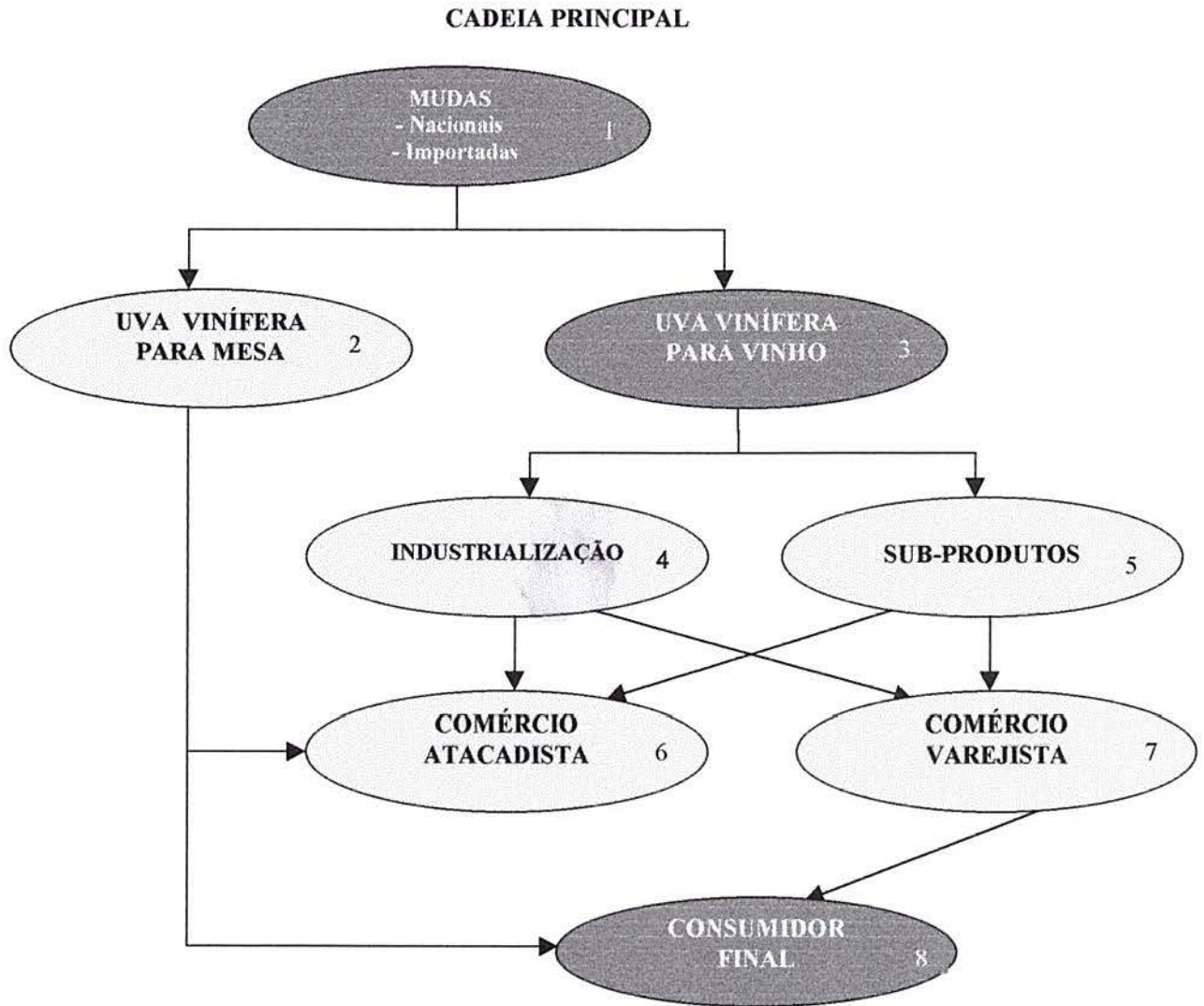
Esse fato provocou nas vinícolas um movimento pela busca da melhoria da qualidade e da produtividade, através de melhorias nas instalações e nos equipamentos. Mas pouco foi acrescentado aos processos de produção e de gestão. Foram esforços isolados e não acompanhados pelos outros membros da cadeia, pois não existe a consciência da interdependência entre eles; ou seja, que o sucesso da cadeia produtiva depende da soma do sucesso de cada um dos elos .

Os elos da cadeia principal que se referem a obtenção de mudas (1), o elo que se refere à uvas viníferas, ou seja, os viticultores (3) e o elo que se refere ao consumidor final (8) constituem-se nos principais pontos fracos, e as justificativas para estas constatações são encontradas na análise detalhada dessa cadeia produtiva. Com relação à cadeia auxiliar, os elos mais frágeis são os que se referem aos insumos e à logística.

A seguir, serão analisados cada um dos elos da cadeia principal e suas relações verticais e horizontais. Assim como, também serão apresentadas sugestões para melhoria dos elos e da cadeia vinícola gaúcha. O primeiro elo a ser analisado é o trata das mudas da videira.



**Figura 4 - Cadeia Vitivinícola dos Vinhos Finos Gaúchos: Pontos Fracos**



**CADEIA AUXILIAR**

1	<b>EQUIPA- MENTOS</b>	5
2		6
3		7
4		

1	<b>ENTIDADES REGULADORAS</b>	5
2		6
3		7
4		

1	<b>INSUMOS</b>	5
2		
3		
4		

1	<b>CENTROS DE DESENVOL- VIMENTO</b>	5
2		6
3		
4		

1	<b>LOGÍSTICA</b>	5
2		6
3		7
4		8

1	<b>APOIO TECNOLÓGICO</b>	5
2		6
3		
4		

1	<b>ENTIDADES DE CLASSE</b>	5
2		
3		
4		

<b>PONTOS FRACOS DA CADEIA</b>		
------------------------------------	--	--

#### 4.1 ANÁLISE DO ELO 1 - PRODUÇÃO DE MUDAS

As principais constatações decorrentes da análise desse elo são relatadas a seguir:

- as mudas de uva comum são encontradas nos vários viveiros existentes no Estado ou desenvolvidas pelos próprios colonos;
- a grande maioria das mudas de uvas viníferas são importadas e sua aquisição pode ser efetuada diretamente pelo interessado (agricultor, cooperativa ou vinícola), ou adquiridas através do único importador existente na região;
- as mudas importadas diretamente não possuem garantias quanto à qualidade e sanidade, ao passo que as adquiridas através do importador local contam com um serviço de assistência técnica;
- a EMBRAPA tem uma produção limitada de mudas de uvas viníferas que não atende a demanda da região vinícola gaúcha, estando particularmente voltada para uvas de mesa;
- os órgãos responsáveis pela fiscalização e orientação do setor não têm uma atuação eficiente e efetiva sobre esse elo da cadeia produtiva.

Através da entrevista realizada com um proprietário de viveiro, esse destacou que os principais fatores de diferenciação do seu negócio estão relacionados com a garantia, a confiabilidade, a orientação e a assistência técnica que oferece a seus cliente, sendo que seus principais problemas estão relacionados à tecnologia do processo e à baixa escala de produção. Salienta, ainda, que as principais mudanças ocorridas no setor foram o surgimento de novos clientes e concorrentes. Declara, também, não possuir nenhum tipo de parceria.

Com base na entrevista realizada com o proprietário da única importadora de mudas existente no Estado, evidenciou-se que os principais fatores que diferenciam seu negócio são o atendimento, a variedade, a garantia e a assistência técnica oferecida ao cliente, sendo que os principais problemas são a concorrência estrangeira, a quebra de contrato (desistência por parte do potencial comprador) e a época da compra (períodos de plantio não coincidentes entre a Serra Gaúcha e a Europa). Quanto às principais mudanças ocorridas no ambiente do seu negócio, ele destacou a expansão do mercado e o surgimento de novos clientes e de concorrentes internacionais. Ele também informou que atende a cerca de 70% das necessidades de importação de mudas de uvas viníferas da região e que possui parceria com um viveiro de mudas de uvas viníferas italiano.

Em resumo, a análise desses tópicos, com relação às mudas de uvas viníferas, mostra-nos que existe dependência de um único importador e que a EMBRAPA não atende à demanda do mercado. Já com relação às mudas de uvas comuns, verifica-se que a oferta é suficiente para suprir as necessidades dos agricultores, mas a qualidade e a sanidade são insuficientes.

### **Melhorias Sugeridas**

Esse elo da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos constituiu-se em um dos pontos fracos dessa cadeia. Seu fortalecimento passa por investimentos na formação de viveiros de mudas de uvas viníferas no Estado, podendo ser via empreendimento privado ou através de um maior investimento público na EMBRAPA, para que essa possa participar de forma mais efetiva e eficaz no setor.

Associações, cooperativas ou outros tipos de arranjos organizacionais principalmente entre agricultores, fabricantes e órgão de apoio do setor vitivinícola gaúcho com o objetivo de buscar alternativas através da importação de mudas de outras regiões com garantia de qualidade e sanidade.

Da mesma forma, a realização de parcerias entre formadores de mudas, agricultores, vinícolas, cooperativas, órgãos de classe, órgãos formadores de mão-de-obra, órgãos públicos, entre outros, visando o desenvolvimento e o fortalecimento desse elo da cadeia produtiva, é considerada necessária e oportuna.

No próximo item, será desenvolvido a análise do papel dos viticultores, onde são apontados seus pontos vulneráveis e serão apresentadas propostas de melhorias para essa atividade.

#### 4.2 ANÁLISE DOS ELOS 2 E 3 - VITICULTORES

Os viticultores também são um dos gargalos da cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul. O Quadro 12 apresenta os principais pontos fortes e fracos identificados na análise destes elos, bem como sugestões de melhoria.

Quadro 12 - Principais aspectos identificados na análise dos elos 2 e 3 - Viticultores

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
- Tradição	- Mudas importadas	- Formação de viveiros de mudas viníferas no RS
- Cultura da região	- Qualidade e sanidade das mudas e da videira	- Associações e parcerias entre produtores, visando a busca de soluções para as mudas, a produção, o transporte, os custos, os insumos, entre outros
- Colonização italiana	- Agricultura pouco mecanizada e conservadora (sistema de latadas)	- Adoção de tecnologias e sistema de produção que melhorem o manejo
- Histórico da região	- Carência de cuidados com a preservação ambiental	- Estabelecimento de parcerias entre produtores e fabricantes, com o objetivo de melhorar o processo e o negócio
-Vocação agrícola	- Regularidade quanto à qualidade e sanidade (uva)	- Buscar compartilhar da mesma visão estratégica
	- Altos custos de insumos e financeiros	- Buscar apoio tecnológico via órgãos públicos ou privados
	- Transporte e manuseio	- Atuação mais efetiva dos órgãos de classe
	- Apoio tecnológico	- Qualificar a mão-de-obra



A descrição desse elo da cadeia produtiva de vinhos do Estado do Rio Grande do Sul apresenta os seguintes tópicos principais:

- a agricultura é pouco mecanizada e conservadora, com isso tornando-se pouco competitiva;
- os cuidados com a preservação ambiental são escassos e o uso de defensivos agrícolas e fertilizantes é indiscriminado e com pouca orientação;
- o sistema de latadas utilizado para o cultivo da videira é considerado ultrapassado pela maioria dos especialistas;
- há indefinição sobre quais os tipos de uvas são mais adequados e apropriados para serem cultivados na Serra Gaúcha, visando a produção de vinhos de alta qualidade;
- a uva (comum e vinífera) produzida na Serra Gaúcha não tem apresentado uma boa regularidade quanto à qualidade e sanidade;
- existe uma maior busca, por parte dos agricultores, pela quantidade produzida em detrimento da qualidade;
- existe resistência por parte do produtor rural em buscar novos métodos de plantio e práticas de gestão;
- os altos custos dos insumos e os custos financeiros têm contribuído para a redução dos lucros dos agricultores;
- o apoio tecnológico (EMBRAPA e EMATER) não tem atendido às necessidades dos produtores de uva;

- o transporte da matéria-prima tem comprometido a qualidade, a pontualidade e a regularidade da entrega pelo produtor para a vinícola;
- a incerteza sobre o preço da uva a ser pago pelas vinícolas tem se constituído em um fator negativo.

Com base nas entrevistas realizadas, com três produtores de uvas, foram mencionados como principais problemas a baixa tecnologia de processo e de produto, os altos custos financeiros e dos insumos, a baixa qualificação da mão-de-obra e a concorrência estrangeira. Os fatores utilizados para diferenciar o negócio são a qualidade do produto, a variedade, o prazo de entrega e a garantia; as principais mudanças ocorridas no ambiente do negócio foi o surgimento de novos clientes, a necessidade de redução de custos, os novos equipamentos, a expansão do mercado e o surgimento de novos concorrentes estrangeiros. Destaca-se que a competitividade melhoraria se existisse um viveiro de mudas viníferas na região, se houvesse fomento para a produção de uva e se fosse fornecida mais assistência técnica por parte dos órgãos responsáveis. A adoção de parcerias é normalmente pouco utilizada. As orientações técnicas para o cultivo da videira são fornecidas por agrônomo particular, e a mão-de-obra disponível para a lavoura mostra-se pouco preparada e comprometida.

Por outro lado, o surgimento de novos clientes, a expansão do mercado consumidor de produtos derivados da uva e do vinho, o aumento do preço do quilo da uva e possíveis parcerias com fabricantes de vinho podem constituir-se em oportunidades para o futuro.

### **Melhorias Sugeridas**

Devem ser adotadas estratégias de convencimento, informação e demonstração de novas tecnologias e sistemas de produção mais eficientes e eficazes. As melhorias no manejo dependem da participação e do envolvimento do produtor de uva, através da

profissionalização e formação de mão-de-obra, contribuindo para o fortalecimento do setor, pois dele depende a matéria-prima que irá ser processada.

O estabelecimento de parcerias consistentes, eficazes e equilibradas com os vinicultores, as associações de produtores rurais com administração profissional, uma maior participação dos órgãos de apoio tecnológico e de classe, assim como uma participação mais comprometida dos fornecedores de insumo, podem contribuir de forma decisiva para melhorar o desempenho do segmento.

A busca de uma visão estratégica para o setor, visando estabelecer a vocação vinícola da região serrana gaúcha, ou seja, quais são os tipos de uvas mais adequadas para serem cultivadas nessa região, assim como tornar visível para o produtor de uva que ele faz parte de uma cadeia produtiva e que qualquer oscilação dessa poderá atingi-lo.

Buscar a solução para a carência de mudas de uvas viníferas com qualidade e sanidade superior, podendo ser através da iniciativa privada, por intermédio da EMBRAPA, ou através de associações e cooperativas dos próprios agricultores.

Os órgãos de classe, de pesquisa, de formação de mão-de-obra, de orientação e de fiscalização devem atuar de forma mais efetiva.

#### 4.3 ANÁLISE DOS ELOS 4 E 5 - VINICULTORES

O universo dos vinicultores é diferente dos viticultores no que se refere à uva. Os agricultores, na sua grande maioria, produzem uvas comuns e viníferas e poucos são os que apenas produzem uma das modalidades. Já entre os fabricantes de vinho, 111 das cerca de 400 empresas fabricantes do produto produzem vinhos finos e são poucas as empresas que

produzem tanto vinhos finos quanto comuns. Assim, a cadeia produtiva de vinhos gaúcha subdivide-se claramente em duas: a de vinhos comuns e a de vinhos finos.

Com relação aos vinhos comuns salientam-se apenas alguns aspectos principais, pois eles não são o objetivo principal do presente trabalho. As cantinas que produzem vinhos comuns, na grande maioria, estão tecnologicamente defasadas. O controle e a fiscalização são precários, apresentam problemas de idoneidade e, assim, colocam no mercado um produto de baixa qualidade, contribuindo, com isso, para uma má formação ou inibição do hábito de consumo de vinho (Mello et al. 1999).

Com relação aos vinhos finos, a situação tende a se inverter, pois a maioria das empresas fabricantes tem procurado agregar valor a seus produtos. O Quadro 13 apresenta os principais pontos fortes e fracos identificados na análise destes elos, bem como sugestões de melhoria.

Quadro 13 - Principais aspectos identificados na análise dos elos 4 e 5 - Vinicultores

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bom nível tecnológico (equipamentos e instalações)</li> <li>- Tendência de crescimento no consumo</li> <li>- Maior região produtora de vinho do país</li> <li>- Cultura vinícola da região</li> <li>- Reconhecimento de bons vinhos fabricados na região, tendo obtido várias premiações em nível nacional e internacional</li> <li>- Vinculação com o segmento do turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade da matéria-prima</li> <li>- Concorrência internacional</li> <li>- Altos custos financeiros, dos insumos e dos impostos</li> <li>- Transporte</li> <li>- Propaganda e marketing</li> <li>- Apoio e fiscalização dos órgãos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria nos sistemas de produção, conservação e envelhecimento do vinho</li> <li>- Padronização de processos</li> <li>- Redução dos custos operacionais</li> <li>- Parcerias, principalmente com o agricultor, buscando agregar valor ao produto</li> <li>- Associações entre cantinas, visando redução dos preços dos insumos, melhoria da matéria-prima, enfrentar concorrência, buscar novos mercados, pesquisar mercado, redução dos impostos, entre outros</li> <li>- Parcerias com transportadores e comerciantes</li> </ul>

A descrição desse elo da cadeia produtiva destaca os seguintes tópicos principais:

- a falta de uma visão integrada da cadeia produtiva, conforme fica evidenciado no



estudo de Mello et al. (1999), os vinicultores não têm uma política definida para a formação do preço a ser pago pela uva. Geralmente esperam que o Governo estabeleça o preço mínimo e somente após se manifestam. Além disso, alguns fabricantes de vinhos finos têm comprado a safra antecipada. Nesse caso, propõem ao plantador de uva um reajuste quando da entrega do produto, considerando os preços praticados pelo mercado, a qualidade e o volume de uva comercializado;

- o nível tecnológico utilizado pelo setor agroindustrial nacional de vinhos finos é considerado equivalente ao praticado pelos países de avançada viticultura;

- existe uma tendência de crescimento no consumo de produtos derivados da uva e do vinho, com base no estudo de Wright et al. (1992);

- a entrada de concorrentes estrangeiros, principalmente oriundos da Argentina e do Chile, tem se constituído em uma forte ameaça para o segmento;

- a matéria-prima (uva) ainda não apresenta um nível de qualidade estável, alternando safras boas e outras deficientes, principalmente no que se refere a uvas tintas, comprometendo o produto final;

- a mão-de-obra disponível é mal preparada e os investimentos em treinamento e desenvolvimento são baixos;

- os insumos principais (garrafa, rolha, cápsula, embalagem, rótulo, entre outros) possuem preços bastante elevados. Alguns são fruto de monopólio e outros são importados, ficando expostos a flutuações dos mercados interno e externo. Sua participação no custo final do produto é cerca de 23 %, conforme pode ser visualizado no Quadro 10;

- os impostos estaduais e federais são altos e contribuem com um forte impacto no custo final do vinho, em torno de 41%, podendo ser verificado no Quadro 10;

- o transporte do vinho não tem atendido às necessidades tanto dos comerciantes quanto dos fabricantes (prazo de entrega, cuidados com o produto, manuseio adequado, entre outros);

- a propaganda e os esforços de marketing são escassos e ineficientes, assim como as relações com os consumidores finais também são insuficientes ou inexistentes;

- a pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos e processos não é incentivada pela maioria da indústria vinícola;

- os órgãos públicos responsáveis pelo apoio técnico e pela fiscalização do setor não tem tido uma participação ativa.

Com base em três entrevistas realizadas com proprietários de vinícolas, foram citados como principais problemas do setor os altos custos financeiros dos insumos, financeiros e dos impostos, assim como a concorrência nacional e estrangeira. As principais mudanças ocorridas em seu ambiente de trabalho foram o surgimento de novos concorrentes internacionais, novos equipamentos, novos produtos e novos clientes. Utilizam insumos provenientes de fora da região devido ao preço, à qualidade ou à inexistência do insumo nos mercados local ou nacional. Caso esses fornecedores fossem locais, aumentaria a competitividade do vinho produzido. O acesso a novas tecnologias é obtido através da participação em congressos e feiras internacionais. O sistema de apoio competitivo público estadual é classificado de ruim a regular. A busca pela melhoria do processo de gestão ocorre através de cursos rápidos de extensão. A busca de informações sobre o mercado e os clientes não é comum no segmento, e somente as grandes empresas realizam eventualmente pesquisas mercadológicas. Verificaram-se investimentos nos últimos anos nas áreas de produção, de tecnologia da informação, de compras e de recursos humanos. As áreas que mais carecem de capacitação são vendas, informática, qualidade e logística.

## **Melhorias Sugeridas**

O aumento da competitividade da indústria vinícola de vinhos finos gaúcha passa pela melhoria dos sistemas de produção, de conservação e de envelhecimento do vinho, de forma a contribuir de uma maneira mais efetiva para alcançar uma qualidade superior, atingir a padronização dos processos e obter a redução dos custos operacionais.

Um outro aspecto competitivo importante está relacionado ao marketing, principalmente em relação à propaganda, pois pode contribuir para o conhecimento e à propagação do vinho gaúcho junto aos consumidores nacionais e internacionais. O vinho nacional é pouco divulgado, tanto no Brasil quanto no exterior, assim como suas propriedades medicinais, principalmente as relacionadas a doenças cardiovasculares, desde que ingerido moderadamente. A indústria vinícola deve estabelecer um relacionamento com o consumidor final, procurando saber sua opinião sobre os produtos colocados a sua disposição no mercado, bem como estabelecer um serviço de orientação e de ouvidoria do cliente após a venda. Essa interação com o cliente pode permitir estabelecer-se estratégias para melhor atendê-lo.

A indústria de embalagens também pode contribuir para a melhoria da competitividade da cadeia vinícola, buscando reduzir os custos dos insumos (garrafa, rolha, cápsula, caixas, rótulo, entre outros).

A aproximação da agroindústria com o agricultor, em busca de um preço mais adequado e de uma matéria-prima mais competitiva, pode ser o início de um processo de parceria consistente, pois o produtor recebe uma parte antecipada por sua produção, podendo dispor de capital de giro para investir na lavoura, melhorando a produtividade e obtendo uma safra de melhor qualidade.

Os interesses devem ser convergentes, à medida que as partes sintam-se integrantes de uma mesma cadeia produtiva e que tenham possibilidade de ganhar com o negócio. Os proprietários de vinícolas devem conscientizar-se que, por mais que invistam em



equipamentos e melhoria dos processos de produção, sempre dependerão de uma matéria-prima de qualidade superior e que essa é fruto do trabalho do produtor rural. Ambos devem procurar desenvolver juntos uma matéria-prima de alta qualidade, pois as conseqüências podem trazer benefícios e fortalecimento da cadeia produtiva. Um sobrepreço para o agricultor pode ser vinculado ao atingimento de metas de qualidade e produtividade preestabelecidas entre as partes (vinicultores e viticultores).

As parcerias horizontais entre as vinícolas também devem ser perseguidas, podendo ser através de associações ou cooperativas, com o objetivo de buscar melhorias para o segmento. Por exemplo: a delimitação geográfica e a busca de denominação de origem, que podem criar um diferencial positivo em nível nacional e mundial; as pesquisas, visando desenvolver produtos e matérias-primas com maior produtividade e qualidade; a realização conjunta de compras de insumos, objetivando o ganho de escala, podendo ser realizados através de consórcios empresariais; o estabelecimento de estratégias comuns para enfrentar a concorrência externa; o estabelecimento de negociação com os órgãos públicos, visando a redução dos impostos do setor; a busca de novos fornecedores de insumos ou promover a negociação com os atuais, visando a redução dos preços cobrados; a indicação de uma governança legítima e agregadora para o segmento; entre outros.

Criar um sistema de contato direto (pesquisa de opinião, pós-venda, entre outros) com os clientes finais, visando melhor entendê-los e, com isso, melhor atendê-los.

Estreitar as relações com transportadores e comerciantes, visando que esses também se sintam comprometidos com a qualidade do produto final, antes desse chegar ao consumidor final (cuidados especiais quanto à temperatura, manuseio e guarda do vinho).

Investir no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores que atuam nas áreas operacionais, técnicas e de gestão, assim como reforçar a prática de valores éticos e de solidariedade entre os membros do segmento.

Os problemas descritos passam pela governância e avaliação dinâmica da cadeia



produtiva de vinhos finos gaúchos. Algum órgão (de preferência privado ou criado pelos próprios componentes da cadeia) deve responsabilizar-se por avaliar (e reavaliar) continuamente a cadeia, indicando problemas e propondo soluções (globais e localizadas).

Além do vinho, a maioria das vinícolas produzem outros derivados da uva. Desses, o suco de uva, os espumantes e alguns destilados têm se destacado quanto a qualidade e o aumento do consumo. Embora pertencentes da mesma cadeia produtiva, não serão alvo de análise por não serem o objetivo principal desse trabalho, no que pesem serem importantes para a complementação e a viabilização da mesma, pois, partindo-se da premissa que a matéria-prima deva ser aproveitada integralmente para a produção, sem ou com nenhuma perda, a produção e a valorização dos subprodutos são fundamentais para a rentabilidade e estabilidade de uma cadeia produtiva a médio e longo prazo

#### 4.4 ANÁLISE DOS ELOS 6 E 7 - COMERCIALIZAÇÃO DO VINHO

O vinho é comercializado na sua maior parte através dos comércios atacadista e varejista, sendo pequena as vendas diretas realizadas pelas vinícolas. Com relação especificamente aos vinhos comuns, destacam-se apenas alguns pontos julgados de maior representatividade.

O vinho comum geralmente é vendido a granel para os envasadores ou para a agroindústria, que o utiliza como matéria-prima. A prática da venda a granel, principalmente para regiões mais distantes, deve ser controlada, pois pode comprometer a qualidade do produto. As cooperativas de produtores vêm procurando estabelecer uma estratégia de comercialização do produto de seus cooperados que inclua o envasamento como parte integrante do processo. Uma parcela de cerca de 15% do vinho comum é envasada pelo fabricante e vendida nas redes de supermercados e por pequenos varejistas,

normalmente próximos ao local de fabricação. A falta de profissionalismo e cuidado na produção dos vinhos comuns podem vir a comprometer a imagem do vinho gaúcho.

Segundo Mello et al. (1999), o vinho comum, hoje normalmente envasado em garrafão, tem uma forte tendência em reduzir a utilização desse tipo de embalagem e passar a adotar a *tetra pak* (similar à embalagem cartonada utilizada para acondicionar, por exemplo, leite e sucos) e um percentual pequeno em garrafas *pet* (similar às embalagens plásticas adotadas para os refrigerantes).

Os principais aspectos identificados da análise dos elos 6 e 7 são arrolados no Quadro 14, onde destacam-se os principais pontos fortes e fracos, bem como as melhorias sugeridas.

Quadro 14 - Principais aspectos identificados na análise dos elos 6 e 7  
Comercialização do Vinho

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
- Proximidade com o consumidor final	- Falta de cuidados na guarda e exposição do vinho	- Guardar e expor o vinho de forma a não alterar suas características originais
- Possibilidade de promoção do vinho	- Falta de comprometimento	- Estabelecer parceria com os fabricantes de vinho
- Disponibilização do vinho	- Transporte	- Contratar transportadoras que tenham cuidados adequados no transporte do vinho
- Interface com o consumidor de vinho	- Venda sazonal e baixa escala de abastecimento	- Divulgar tipos de vinhos adequados para todas as estações do ano
- Capacidade de influenciar a escolha do cliente	- A produção local não atende a demanda	- Participar de forma integrada com os demais elos da cadeia
- Surgimento de novos clientes	- Maior foco na margem de lucro do que na qualidade do produto	- Procurar informar o cliente e o fabricante sobre o vinho vendido

Com relação aos vinhos finos, a comercialização e a distribuição apresentam as seguintes peculiaridades:

- os vinhos finos são envasados pelos fabricantes e distribuídos através de escritórios comerciais, atacadistas, representantes, internet, lojas especializadas, mercados,

supermercados e diretamente pela própria cantina. Esta prática tem crescido nos últimos anos e várias cantinas possuem um ponto-de-venda direto ao consumidor final. Esse foi um diferencial das vinícolas maiores (cerca de 5). Mas, essa prática tem crescido entre as cantinas menores que produzem vinhos finos considerados de qualidade superior (em torno de 10) Em muitos casos, essas mesmas cantinas também oferecem algum outro tipo de atrativo ao cliente, como: restaurante, pousada, cursos de degustação, visitas dirigidas à cantina, visitas a vinhedos, entre outros. Assim, a comercialização dos derivados da uva e do vinho passou a ser vinculada a atividades de outro segmento e de outra cadeia, ou seja, a do turismo;

- os comércios atacadistas e varejistas devem ter mais cuidado na forma de guardar, de transportar e de expor o vinho, pois, se não for feito da forma adequada comprometerá a qualidade e as propriedades do mesmo;

- segundo Mello et al. (1999), as redes de supermercados escolhem os fornecedores (vinícolas) de forma criteriosa, tomando por base a solidez e a possibilidade de estabelecer uma parceria vantajosa. O porte da vinícola não é significativo e, sim, a capacidade de manter um fluxo contínuo de ofertas do produto desejado. O preço de compra é negociado de forma individual, dependendo do fornecedor e do *mix* de produto que esse possa oferecer;

- um dos maiores problemas na relação cliente-fornecedor recai sobre o transporte, pois as vinícolas acordam um prazo de entrega do produto com o atacadista ou varejista e contratam a transportadora. Disponibilizam, para estas, o produto na data compatível para entrega ao distribuidor e em muitos casos, a transportadora fica aguardando outras cargas para completar a capacidade do caminhão, atrasando a entrega e comprometendo o prazo acertado entre fornecedor e distribuidor;

- os distribuidores consideram a seção de produtos vitícolas, em seus estabelecimentos, como de venda sazonal e, em vista disso, operam com uma margem de lucro mais alta, apesar de verificar-se uma tendência de crescimento do consumo de vinhos



tintos e suco de uva de forma mais equilibrada ao longo do ano. Com os espumantes, o fenômeno também vem sendo sentido, embora ainda o maior pico seja no período das festas de final de ano.

Com base nas entrevistas realizadas com um atacadista e três varejistas, os principais problemas que afetam o segmento de vinhos finos nacionais são as dificuldades de acesso ao mercado, a baixa escala de produção e os altos custos dos impostos. As principais mudanças ocorridas no segmento vinícola foram a expansão do consumo, o surgimento de novos produtos, os concorrentes internacionais e o surgimento de novos clientes. A busca por fornecedores de outras localidades (grande maioria do exterior) está relacionada à qualidade do produto, ao preço, à regularidade, à variedade, à garantia e à disponibilidade do produto, entre outros.

### **Melhorias Sugeridas**

Os transportadores devem ter o máximo de cuidado no manuseio do vinho para não comprometer sua qualidade, bem como procurar cumprir os prazos estabelecidos entre fabricante e o ponto-de-venda. Esse é um elo da cadeia auxiliar que pode contribuir de forma decisiva para melhorar a disponibilidade e as boas condições do produto junto aos pontos comerciais.

Os responsáveis pelos locais de venda do vinho devem zelar para que o produto seja manuseado adequadamente, sem comprometer sua integridade.

O estabelecimento de parceria entre fabricante, transportadores e comerciantes devem ser estimuladas, pois através delas pode ser oferecido ao consumidor final um produto sem alterações e oscilações no fornecimento e, assim, criar um maior vínculo entre as partes.



Os comércios atacadista e varejista constituem-se em importantes elos da cadeia produtiva de vinhos finos e devem ser estimulados a participarem dela de forma mais comprometida e integrada, como, por exemplo, oferecendo um serviço de informação aos cliente quanto ao produto.

#### 4.5 ANÁLISE DO ELO 8 - CONSUMIDOR FINAL

O consumidor final deve ser encarado como o objetivo principal da existência da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado. É ele o responsável pela escolha do produto no momento da aquisição e quanto mais informado e seguro estiver, melhor será a sua decisão de compra. O Quadro 15 apresenta os principais pontos fortes e fracos identificados na análise desse elo, bem como sugestões de melhoria.

Quadro 15 - Principais aspectos identificados na análise do elo 8 - Consumidor Final

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
- Disponibilidade para a compra de vinho	- Carência de informações sobre o vinho gaúcho	- Identificar e conhecer o cliente consumidor de vinho
- Busca por informações	- Isolamento	- Programas de fidelização
- É considerado um produto com <i>status</i> diferenciado	- Poucos locais para degustação	- Ampliar os locais para degustação
- Propriedades medicinais	- Qualidade instável e pouca divulgação	- Oferecer serviço de pós-venda e campanhas promocionais do vinho

Com base em entrevistas realizadas com quatro consumidores de vinhos finos e, no que foi visto até o momento, este é um dos pontos fracos da cadeia produtiva. Muito pouco é conhecido sobre o cliente. Poucas são as pesquisas de mercado buscando ouvi-lo e compreendê-lo. Propaganda institucional destacando o vinho gaúcho, bem como suas propriedades medicinais, pouco ou nunca são veiculadas. O serviço de pós-venda é inexistente. O cliente está esquecido no final da cadeia produtiva. Compra o vinho em

função do preço, por indicação de terceiros ou de forma aleatória. Em contrapartida, o cliente também conhece muito pouco sobre o vinho gaúcho.

Alguma tentativa de promover o produto através da prática da *merchandising* em filmes, novelas e outros programas na televisão tem sido feita, apesar de não ter a força e o apelo dos similares americanos, por exemplo.

Os locais para degustação de vinho são raros, feito normalmente por pessoas não habilitadas e somente com um número restrito de produtos. Outros locais que poderiam ser usados para esse fim são os bares e os restaurantes. Via de regra, praticam preços exagerados, com cartas de vinhos mal-estruturadas, pessoas despreparadas para sanar dúvidas dos clientes e ainda não disponibilizando o produto em copo individual. Assim, o cliente fica desorientado e com dúvidas, recorrendo a outros produtos com um apelo mercadológico maior, com mais informações disponíveis e com preço menor.

Segundo Mello et al. (1999), os consumidores reclamam que a agroindústria vinícola nacional não mantém qualidade constante para o mesmo produto, embora eles não tenham uma definição clara se preferem o vinho nacional ou o importado.

Os cursos de degustação de vinhos são escassos e normalmente restritos às cidades da região produtora e não nos centros de maior consumo. Em última análise, o cliente escolhe às escuras o vinho que vai consumir, aumentando, significativamente, sua margem de erro e comprometendo sua compra.

### **Melhorias Sugeridas**

O segmento vitivinícola gaúcho deve buscar identificar e conhecer claramente quem é o cliente, o que deseja e seus hábitos de consumo, iniciando pela contratação de um instituto de pesquisa.

Programas de fidelização também são importantes e constituem-se em uma boa ferramenta de marketing para atrair novos consumidores para nossos produtos.

A ampliação de locais para demonstração e degustação de vinho, com o objetivo de possibilitar ao cliente conhecer as opções de vinhos finos existentes no Estado, é outra alternativa para ajudá-lo adequadamente no momento da compra. Não se deve esquecer que o treinamento e a preparação do pessoal que estará na linha de frente desta tarefa deverá estar muito bem-feito, preferencialmente por um conhecedor de vinho.

Outra providência é oferecer um serviço de pós-venda, que ajudará a fidelizar clientes, além de contribuir para a segurança e credibilidade do produto oferecido.

#### 4.6 A ANÁLISE INTEGRADA DA CADEIA VITIVINÍCOLA DE VINHOS FINOS GAÚCHOS

A cadeia vitivinícola de vinhos finos gaúchos pode ser melhor entendida através do Quadro 16, que apresenta os principais pontos fortes e fracos identificados em sua análise, bem como as melhorias sugeridas.

Através de uma visão ampla da cadeia vitivinícola gaúcha, verifica-se claramente a falta de integração entre os componentes da mesma, destacando-se:

- apresenta problemas sérios para a obtenção de mudas de uvas viníferas sadias e de boa qualidade;
- os produtores de uva não estão sendo assistidos de forma adequada pelos órgãos públicos competentes, nem pelos produtores de insumos e, tampouco, pela maioria das vinícolas;
- as cantinas têm feito investimentos em equipamentos e máquinas, mas esses



esforços não têm sido suficientes para garantir um vinho fino com um padrão estável de qualidade;

- o transporte tem sido ineficaz tanto antes do processo de fabricação quanto na distribuição do produto acabado, até chegar no ponto-de-venda ou no consumidor final;

Quadro 16 - Principais Aspectos da Análise Integrada da Cadeia de Vinhos Finos Gaúchos

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentração de vários elos da cadeia na mesma região</li> <li>- Estrutura de <i>cluster</i> vinícola</li> <li>- Tradição e cultura produtora de vinho da região</li> <li>- Maior região produtora de vinho do país</li> <li>- Tendência de aumento do consumo de vinhos e derivados da uva e do vinho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integração entre os elos da cadeia produtiva de vinhos finos gaúcho</li> <li>- Falta de visão estratégica</li> <li>- Falta de definição do tipo de uva mais adequado de ser produzido na região</li> <li>- Clima e solo não são os mais favoráveis para a produção de vários tipos de uvas</li> <li>- Falta de parcerias e associações entre os componentes da cadeia</li> <li>- Falta de consciência e visão de cadeia produtiva</li> <li>- As inter-relações entre os elos da cadeia são apenas comerciais</li> <li>- O transporte é ineficaz ao longo da cadeia produtiva</li> <li>- A distribuição é descomprometida</li> <li>- Falta de interação com o cliente</li> <li>- Os órgão de classe são pouco atuantes</li> <li>- Os órgão públicos competentes não dão o apoio técnico necessário</li> <li>- Concorrência internacional</li> <li>- Falta informações ao longo da cadeia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar a integração da cadeia e melhorar as inter-relações entre os elos</li> <li>- Buscar uma governança com legitimidade para o segmento</li> <li>- Buscar a indicação de procedência e a delimitação geográfica</li> <li>- Adotar uma estratégia única e compartilhada para o setor vitivinícola</li> <li>- Promover campanhas mercadológicas divulgando o vinho gaúcho</li> <li>- Identificar o tipo de uva mais adequado de ser produzido na Serra Gaúcha</li> <li>- Criar associações e cooperativas que busquem agregar valor ao vinho</li> <li>- Desenvolver os recursos humanos do setor</li> <li>- Estabelecer alianças e parcerias</li> <li>- Oferecer serviço de pós-venda</li> <li>- Implantar sistema de informações entre os elos da cadeia produtiva</li> <li>- Criar mecanismos de escuta permanente com o cliente final</li> <li>- Difundir a visão de cadeia</li> <li>- Investir na melhoria da produção da uva, do vinho e derivados</li> <li>- Buscar transporte adequado e comprometido com o produto</li> <li>- Estabelecer sistemas de distribuição que atendam os interesses de produtores e clientes</li> </ul>



- cliente está sozinho no final da cadeia sem nenhuma interação com o segmento;
- as inter-relações entre os elos da cadeia principal e auxiliar são basicamente relações comerciais ou de representação;
- as buscas por parcerias são muito frágeis;
- não existe uma visão integrada da cadeia e nenhum elo exerce o papel de aglutinador, dinamizador e administrador que possa propor uma estratégia geral para a cadeia;
- os conceitos de Sistemas Locais de Produção ou de *cluster* não são difundidos e estimulados no setor vitivinícola.

A cadeia vitivinícola dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul pode tornar-se mais competitiva a partir do momento que comporta-se como tal. Assim, uma série de mudanças na postura, no entendimento e na atuação são necessárias para que ela se fortaleça.

### **Sugestão de Melhoria**

A busca pela Indicação de Procedência para os vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves, pela APROVALE é uma boa alternativa para a melhoria da competitividade dos vinhos finos da Serra Gaúcha, pois, existe uma estratégia única no sentido de garantir um produto diferenciado e de boa qualidade, uma governança constituída pela própria APROVALE, a integração dos produtores de uva com os fabricantes de vinho e derivados e com a EMBRAPA (pesquisa). Uma maior aproximação com o IBRAVIM está sendo buscada, visando uma maior participação desse elo da cadeia auxiliar na promoção e no aporte financeiro desse segmento da cadeia produtiva. O

processo ainda está no começo, mas se houver integração e cooperação dos participantes, convergência de interesses e uma gestão competente das empresas envolvidas nesse empreendimento, existe boas possibilidades do sucesso ser alcançado, dessa forma constituindo-se em um embrião de *cluster* do vinho gaúcho.

Promover estudos no sentido de verificar a conveniência de produzir uvas em outras regiões do Estado que possuam solo e clima mais adequados ao cultivo de uvas viníferas, como, por exemplo, a região de Santana do Livramento, na fronteira com o Uruguai.

Em resumo, a cadeia vitivinícola dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul pode tornar-se mais competitiva a partir do momento que comportar-se como tal. Assim, uma série de mudanças na postura, no entendimento e na atuação são necessárias para que ela se fortaleça, destacando-se:

- a busca por uma governança única e legítima para a cadeia produtiva de vinhos finos;
- adotar um plano estratégico único para o segmento vitivinícola gaúcho;
- lançar uma ampla campanha de marketing institucional, divulgando o vinho gaúcho;
- identificar quais os tipos de vinho preferidos dos consumidores nacionais e procurar atendê-los naqueles tipos que se adaptam às condições produtivas da Serra Gaúcha. Caso exista outros tipos de uvas/vinhos desejados pelos consumidores e que a região não apresenta condições de produção (solo e clima serrano), buscar alternativas em outras regiões do Estado ou não produzi-los;
- estabelecer alianças e parcerias verticais e horizontais entre os elos da cadeia produtiva de vinhos finos gaúcho, visando melhor atender o cliente final;

- criar cooperativas e associações que busquem agregar valor ao produto final da vitivinícola do Estado;
- implantar e fortalecer a visão de cadeia entre os componentes da mesma;
- desenvolver os recursos humanos em todos os níveis envolvidos na produção de vinhos finos gaúchos;
- oportunizar um canal permanente de interação com os clientes;
- adotar sistemas que garantam a qualidade do produto até chegar ao cliente;
- investir em tecnologia de produção e de informação para monitorar a cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos;
- buscar a integração e o aperfeiçoamento constante da cadeia produtiva de vinhos do Estado do Rio Grande do Sul.

Certamente, existem várias opções para melhorar a competitividade do setor vitivinícola gaúcho. Mas, uma das alternativas a serem propostas para melhorar o segmento vinícola passa pelo entendimento do atual papel da logística e sua adoção pelo referido setor, podendo vir a contribuir, de forma efetiva, para o incremento de sua competitividade. O item seguinte abordará os aspectos conceituais relacionados à logística e sua relação com a cadeia produtiva e de suprimentos dos vinhos finos gaúchos.

#### 4.7 A INTEGRAÇÃO DAS CADEIAS PRODUTIVA, DE SUPRIMENTO E LOGÍSTICA DOS VINHOS FINOS GAÚCHOS

Neste item, serão abordados alguns aspectos conceituais sobre as cadeias produtivas, de suprimentos e logística e a integração dessas como uma sugestão de

melhoria para o segmento vinícola gaúcho. Um referencial teórico mais detalhado sobre a logística está disponível no Anexo 2 do presente trabalho.

Segundo Bovet e Thiagarajan (2000), a maioria das organizações considera a logística apenas como uma forma de reduzir os custos, mas esta prática vem se alterando e algumas empresas começam a utilizar o sistema de distribuição como uma forma de vantagem competitiva. Elas buscam encontrar novas maneiras de organizar a cadeia de suprimentos e de alinhar seus integrantes à sua estratégia global. Aquelas que projetam a cadeia de suprimentos de forma inovadora e com todos os seus elos trabalhando para o cliente, criando dessa forma uma fonte de vantagens estratégicas. Assim, a logística voltada para o cliente permite conquistar vantagens competitivas, concentrando seu foco na proposta de logística de valor e obtendo relacionamento lucrativo com o cliente. Desta maneira, a logística passa a criar uma diferenciação de serviços, não ficando apenas numa possível diferenciação de produto. Para atingir esse propósito, os autores afirmam que as empresas precisam submeter-se a um processo de quatro etapas, que são as seguintes:

- compreender as necessidades dos clientes;
- compreender a fase do ciclo de vida dos clientes;
- desenvolver pacotes de serviços voltados para os clientes;
- alinhar toda a cadeia de suprimentos à estratégia da organização.

Segundo Christopher (2000), o gerenciamento da cadeia de abastecimento tem como objetivo alcançar, de maneira mais econômica, a satisfação das necessidades do cliente final através da integração da relação comprador e fornecedor. Essa integração é conseguida pelo compartilhamento das informações, entre os elos da cadeia, de forma clara e integrada. O conceito de integração de processos surge como um mecanismo fundamental para criar valor para o cliente, lembrando-se que os processos são horizontais e que atravessam as tradicionais funções verticais. Assim, a cadeia de valor desloca-se horizontalmente, perpassando funções clássicas (verticais) das organizações, destacando-se: compras, produção, marketing e distribuição. Sendo assim, a gestão da cadeia de suprimentos constitui uma rede de organizações envolvidas, através de todos os elos da cadeia, com diferentes processos e atividades, produzindo valor para o cliente, podendo ser



em forma de produtos ou serviços. Sendo que, para melhorar a integração da cadeia de valores e alcançar uma maior velocidade de resposta às possíveis flutuações do mercado, as organizações devem:

a) reduzir tempos nos processos – o aumento da eficácia e da eficiência operacional deve ser buscado através da redução dos estoques intermediários;

b) melhorar a visibilidade da cadeia – deve haver um sistema de informações transparente e compartilhado entre os elos da cadeia;

c) gerenciar a logística como um sistema - adotar o conceito de cadeia de valores e da visão sistêmica da logística propiciam o rompimento das barreiras interdepartamentais e substituem a busca do ótimo local pelo do sistema.

Ainda tomando por base Christopher (1997), a valorização da logística está atrelada aos seguintes aspectos:

a - a explosão dos serviços ao consumidor, destacando-se três características:

- os consumidores tornaram-se mais exigentes e passaram a ter mais informações sobre seus direitos, assim como, quanto a qualidade dos produtos e serviços que desejam adquirir;
- o mercado tornou-se muito mais disputado e uma série de produtos e serviços similares aos olhos dos consumidores estão disponíveis, principalmente quanto a aspectos relacionados à tecnologia;
- os serviços predominam sobre os produtos; em muitos casos, são os responsáveis pela adição de valor ao produto.

b- redução do tempo de ação. O ciclo de vida dos produtos e serviços tem se tornado cada vez menor, tornando-se uma das características competitivas do mercado atual. Uma outra característica dessa condição competitiva tem sido a pressão exercida pelos consumidores. O conceito *just-in-time* é exigido tanto pelas

empresas quanto pelos clientes. Essa nova realidade tem obrigado as empresas a mudar suas estruturas organizacionais, desenvolver novos modelos de gestão e agilizar os processos decisórios. Assim, a logística tem tido um papel importante nesta busca de agilidade e flexibilidade, destacando-se:

- agilização do processo de compra de matérias primas e componentes;
- redução da duração e do número de *set-ups*;
- planejamento e otimização da rede de distribuição;
- maior rapidez nos serviços de pós-venda.

Segundo Bowersox e Closs (1996), a noção básica para gestão da cadeia de suprimentos está embasada na crença que a eficiência pode ser melhorada através do compartilhamento das informações e do planejamento. A perspectiva da cadeia de suprimentos é trocar o canal formado por grupos independentes por um esforço coordenado, focalizado na melhoria da eficiência e no aumento da competitividade. Essa cooperação entre os membros do sistema de valores reduz os riscos individuais e aumenta a eficiência do processo logístico, melhorando o foco, maximizando os recursos empregados e eliminando perdas desnecessárias.

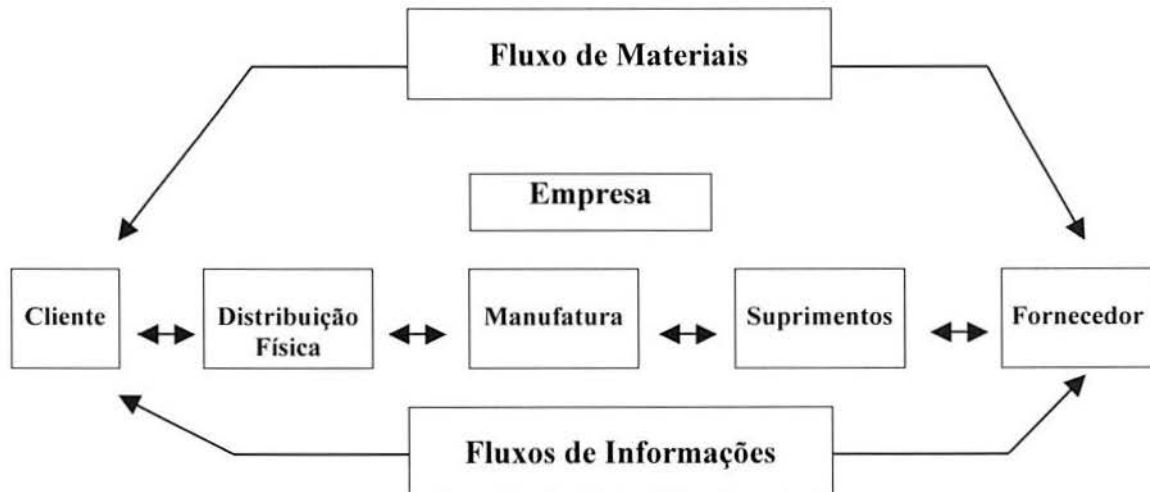
A Figura 5 apresenta uma visão geral da cadeia de suprimentos focada na gestão integrada de todas as operações logísticas, desde o fornecedor de suprimentos até a aceitação do consumidor final. Resumindo, a gestão de estoques, realizada de forma individual, é modificada para uma perspectiva global, ou seja, uma visão de sistema integrado (Bowersox e Closs, 1996).

Ainda conforme Bowersox e Closs (1996), o sistema logístico está alicerçado nos subsistemas de suprimento, de manufatura, distribuição e informações, esses subsistemas tem como objetivo:

- resposta rápida ao consumidor;
- redução da variância em todos os processos;
- busca de eficiência nos transportes;
- garantia da qualidade dos produtos e serviços;

- redução dos estoques de matérias-primas, produtos intermediários e finais.

Figura 5: Integração da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Bowersox e Closs, 1996, p.101

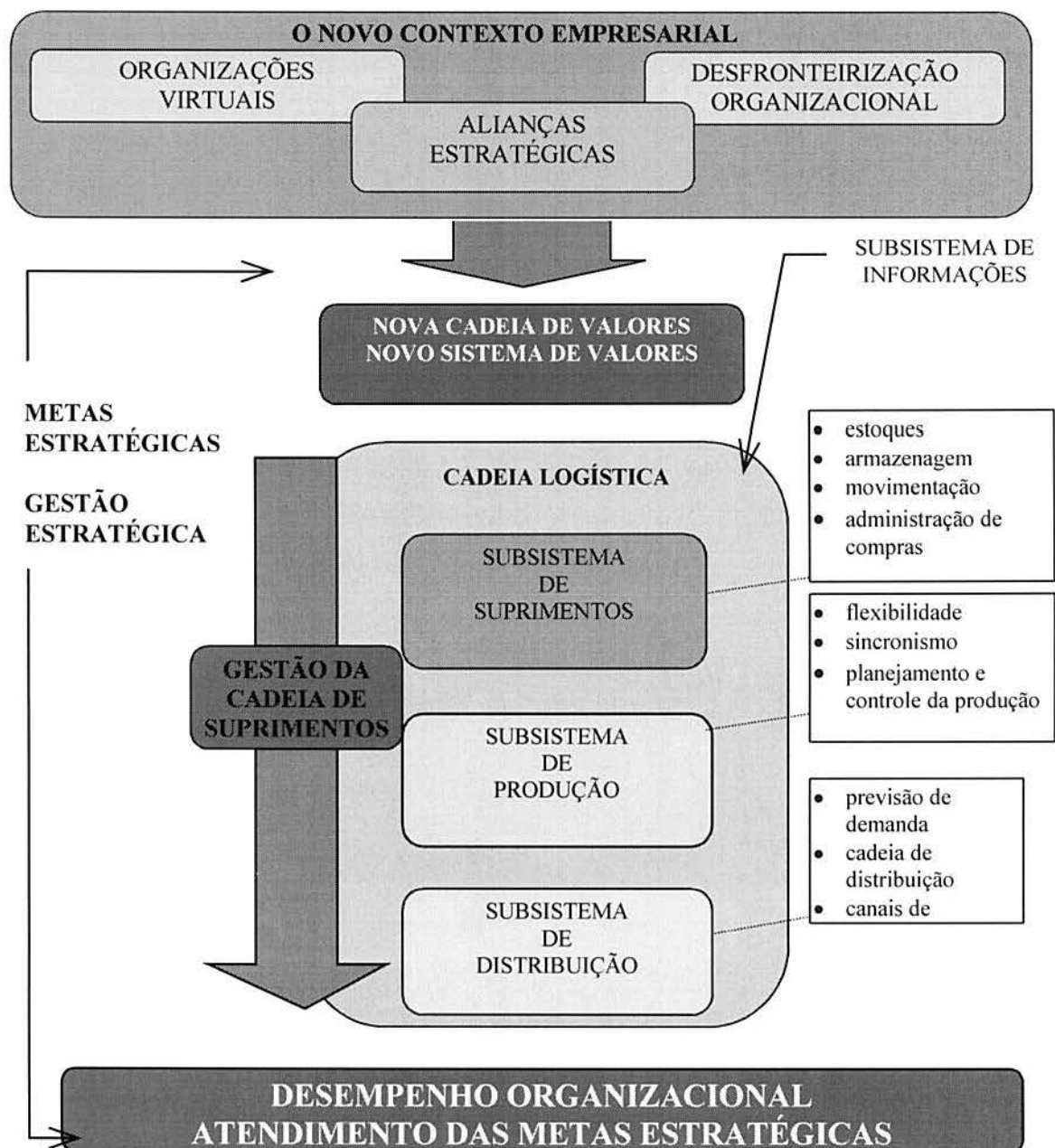
A globalização da economia mundial trouxe para o setor vitivinícola gaúcho novos desafios e oportunidades, com o surgimento dos vinhos importados de várias partes do mundo, com preço e qualidade capazes de concorrer com o vinho local. Esse mercado global favorece as organizações mais flexíveis, que rapidamente conseguem adaptar-se a essas mudanças. Em várias regiões do mundo, as médias e pequenas empresas organizaram-se em redes e estabeleceram parcerias com todos os componentes da cadeia a que pertencem, visando seu fortalecimento e, com isso, poder fazer frente aos novos concorrentes. Com o objetivo de ganhar em competitividade, foram estabelecidas estratégias conjuntas para o desenvolvimento e melhoria de suas cadeias produtivas. Assim, cada organização contribui com sua competência para criar uma vantagem competitiva no mercado e agregar valor ao cliente. As relações através de uma cadeia produtiva muitas vezes são virtuais e os esforços de marketing devem ser conjuntos, visando guarnecer a cadeia como um todo. Mas não são somente essas ações e atitudes que garantem o sucesso de uma cadeia produtiva, é fundamental a existência de uma governança e, essa à coordene de forma integrada e com competência.

O modelo de gestão estratégica da cadeia logística, proposto por Wood Jr. e Zuffo (1998), conforme Figura 6, pode se constituir em uma alternativa viável na busca pela



melhoria da competitividade da cadeia produtiva dos vinhos finos gaúchos. Esse modelo parte da premissa do conceito de organizações virtuais que se formam através de alianças estratégicas ou parcerias, valendo-se da desfronterização organizacional e das redes de empresas que surgiram nesse novo contexto empresarial vigente.

Figura 6 - Gestão Estratégica da Cadeia Logística



Fonte: Wood Jr. e Zuffo (1998).



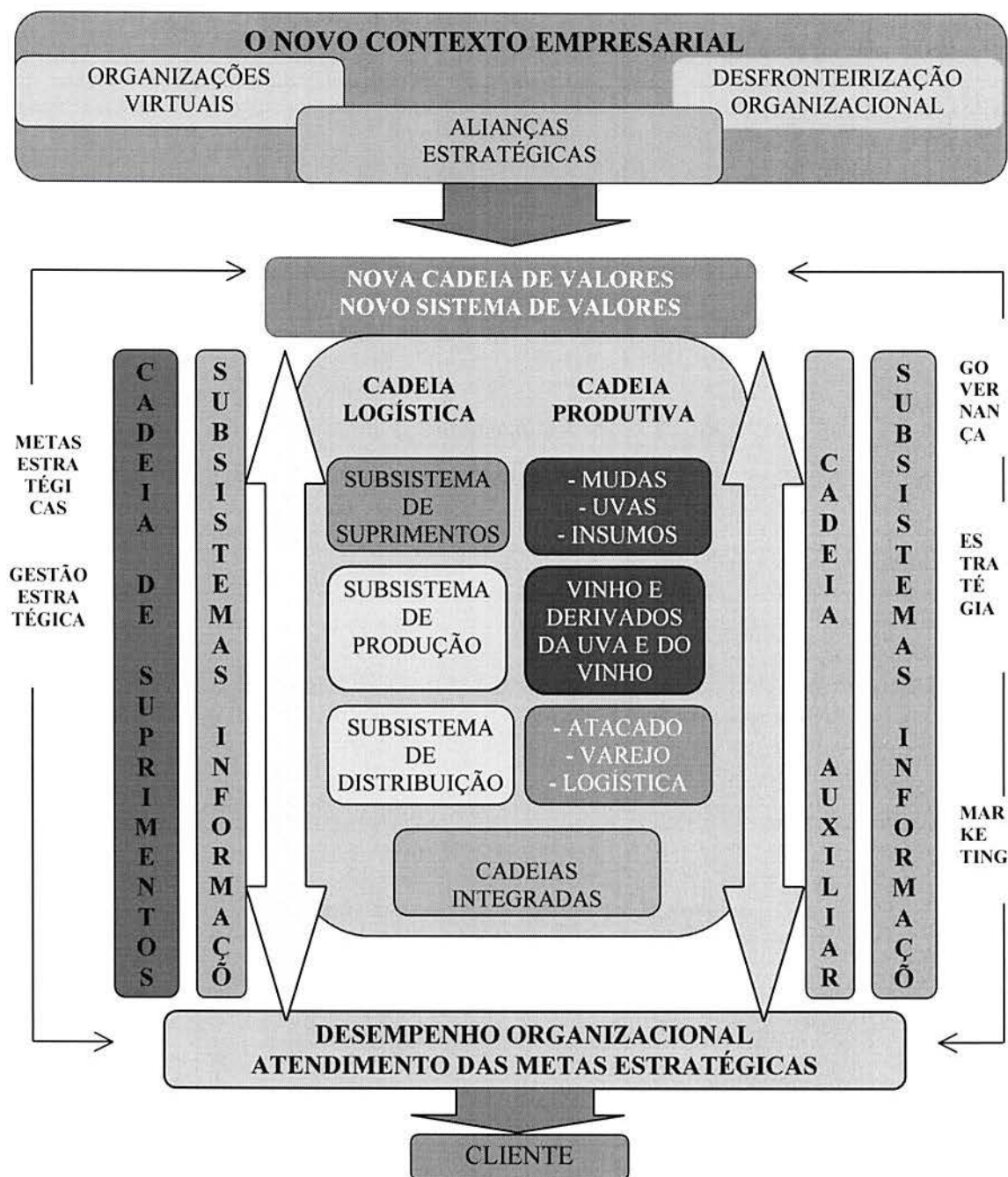
Essa lógica está alicerçada em uma gestão estratégica ampla, baseada em metas claramente definidas, envolvendo toda a cadeia logística. A partir dessas definições, o fluxo logístico atravessa os subsistemas de suprimentos, de produção e de distribuição, sendo monitorado por um sistema de informações ao longo da cadeia. O desempenho organizacional é o resultado das estratégias propostas para a cadeia logística e para cadeia produtiva, desde que ambas estejam alinhadas e integradas.

A cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, delineada nesse trabalho, pode ser integrada com a proposta de gestão estratégica da cadeia logística realizada por Wood Jr. e Zuffo (1998), pois, a partir do desenho da cadeia vitivinícola, foi possível visualizá-la e entendê-la melhor, viabilizando, com isso, sua integração com outras propostas de desenho de cadeias, permitindo a proposição de uma figura integradora entre a cadeia produtiva, a de suprimentos e a cadeia logística como alternativa para melhorar a competitividade do setor vitivinícola gaúcho.

A Figura 7 mostra as cadeias de forma integrada, tendo como foco o cliente. Entendendo melhor essa figura e usando a mesma lógica usada por Wood Jr. e Zuffo (1998), pode ser visualizado o novo contexto empresarial constituído por organizações virtuais, alianças estratégicas e parcerias, aumentando, com isso, o espectro organizacional além das fronteiras tradicionais das organizações e criando redes de relacionamento entre as empresas e órgãos envolvidos na cadeia produtiva, de suprimentos e logística, tendo como base de sustentação a cadeia e o sistema de valores proposto por Porter (1992). As cadeias (produtiva e logística de vinhos) perpassam os subsistemas de suprimentos (mudas de uvas viníferas, vinicultores/uvas e insumos), de produção (vinho e derivados da uva e do vinho) e de distribuição (atacado, varejo e logística). A integração das duas cadeias possibilita um desempenho organizacional baseado em metas e definições estratégicas, tornando-as mais flexíveis e competitivas. A cadeia logística dá sustentação para a cadeia de suprimentos, enquanto a cadeia produtiva é apoiada pelos demais elos da cadeia auxiliar que não fazem parte dos subsistemas de suprimentos, produção e distribuição, enquanto as três cadeias são amparadas por um subsistema de informações com atuação integrada. A base para o bom funcionamento da integração da cadeia de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul

está sustentada na adoção de uma coordenação estratégica com metas claras e uma política de marketing bem definida, tendo como objetivo a satisfação do cliente final.

Figura 7 – Gestão Estratégica da Cadeia Produtiva de Vinhos Finos Gaúchos





#### 4.8 PRINCIPAIS AÇÕES PARA ATINGIMENTO DAS MELHORIAS SUGERIDAS

Neste capítulo foram sugeridas uma série de melhorias para o setor vitivinícola gaúcho.

Com base na análise crítica realizada da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos, constatou-se a ausência de uma liderança que exerça a governança deste segmento. Esta liderança deverá congrega todos os elos da cadeia produtiva visando buscar uma identidade única para o setor e estabelecendo uma estratégia compartilhada por todos.

A definição estratégica passa pela orientação, inclusive, dos tipos de uvas mais adequados a serem produzidos na Serra Gaúcha.

A partir destas constatações, deverá ser constituída uma associação regional reconhecida, que reúna os órgão de classe, produtores de uva e fabricantes de vinhos e derivados de uva e vinho, apoiada pela EMBRAPA (Governo Federal), pela EMATER (Governo Estadual), por centros de pesquisas, escolas técnicas, universidades e pelos municípios da microregião 016 (Serra Gaúcha).

Esta associação poderá ser pública ou privada e deverá ter uma gestão participativa e seus membros deverão ser eleitos pelos próprios participantes.

A associação regional deverá buscar apoio das entidades representativas em nível estadual (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS, Câmara de Indústria e Comércio – CIC, Sindicatos patronais e de classe, entre outras), dos órgãos de classe específicos para negociar junto ao Poder Público Estadual e Federal a redução das alíquotas dos impostos praticados atualmente.

O Quadro 17 apresentará as principais ações a serem implementadas por esta associação regional:

Quadro 17 - Principais Ações a Serem Implementadas

Cadeia Produtiva	Ação	Responsável
Mudas	Desenvolver viveiro de mudas viníferas na Serra Gaúcha	EMBRAPA, com apoio da EMATER e universidades
Cultivo da Videira	a) Desenvolver Programa de Incentivo a Reconversão dos Parreirais e tipo de uva mais adequado b) Orientar e incentivar a adoção de métodos mais modernos de plantio e manuseio da uva c) Orientação e fiscalização quanto a cuidados de preservação ambiental e do ecossistema	EMATER, com apoio da EMBRAPA e universidades
Produção	a) Implementar Programas de Melhoria do Processo Produtivo de Vinhos e Derivados, tanto dos vinhos finos quanto dos de mesa b) Buscar atualização constante através da participação em feiras e congressos (nacionais e internacionais)	Universidades, com apoio da EMBRAPA e órgão de Pesquisa Associação regional
Insumos	a) Desenvolver fornecedores de insumos para agricultura, visando a preservação ambiental b) Desenvolver fornecedores de insumos para a fabricação de garrafas, rolhas, cápsulas, embalagens, rótulos, etc. (redução de custos) c) Organizar sistema cooperativado de compras de insumos (qualidade e redução de custos)	EMATER Associação regional, com apoio dos órgãos de classe Associação regional, com apoio dos órgãos de classe
Transporte/Logística	a) Organizar cooperativa ou parcerias para transporte da uva, do vinho e derivados (agilidade, cuidados especiais e redução de custos) b) Promover a integração das cadeias produtivas, suprimentos e logística	Associação regional, com apoio dos órgãos de classe Associação regional
Consumidor Final	a) Promover Programa de Consolidação da Imagem do Vinho Gaúcho (cursos, degustações, qualidade, propriedades medicinais, prêmios obtidos) b) Realizar campanha nacional de divulgação e promoção do vinho gaúcho c) Realizar pesquisa para avaliação do nível de satisfação do cliente.	Associação regional Associação regional Associação regional

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como objetivo principal o estudo e a análise crítica da cadeia vitivinícola dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul. O primeiro passo foi desenhar a estrutura dessa cadeia, considerando as particularidades dos sistemas agroindustriais e aplicando a abordagem teórica usada como referência, com a finalidade de compreender a organização e o funcionamento do segmento vinícola da Serra Gaúcha.



O presente trabalho permitiu visualizar a cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, assim como identificar os elos que compõem a cadeia principal e a cadeia auxiliar, bem como suas inter-relações. Através do desenho, foi possível verificar as interações entre os vários elos que compõe a cadeia produtiva de vinhos finos gaúcho. Em verdade, as relações entre os elos são basicamente voltadas a atender interesses comerciais isolados, onde cada um tenta levar vantagem sobre o outro. A descrição, a caracterização e o desenho da cadeia produtiva dos vinhos finos gaúcho foi contemplado no Capítulo 3.

A partir do desenho da cadeia produtiva de vinhos finos gaúcho foi possível efetuar-se uma análise crítica de seus elos e das relações verticais e horizontais da referida cadeia, assim como sugerir melhorias e alternativas para aumentar a produtividade e a competitividade do setor. Essas análises e sugestões de melhoria foram apresentadas no Capítulo 4.

Existe um grande número de órgãos de classe na região vitivinícola, mas seu papel é, na grande maioria, apenas representativo, não trazendo benefícios para o segmento e nem agregando valor ao produto. Essas entidades devem atuar de forma a integrar e buscar alternativas para o fortalecimento do segmento. Por outro lado, os órgãos públicos também não atuam de forma a incentivar a competitividade do setor, nem mesmo aqueles que tem por definição a atuação nesse segmento, pois carecem de recursos financeiros e vontade política para agirem.

Com base no desenho e na análise verificou-se, também, os principais gargalos ou nós que afetam a cadeia vitivinícola gaúcha. Ela apresenta uma série de problemas e pontos de perda de produtividade ao longo de toda a cadeia produtiva. Destaca-se o baixo apoio oferecido aos produtores de uva, tanto pelos órgãos públicos (EMBRAPA, EMATER, entre outros) quanto pelos privados (vinícolas, órgãos de classe, produtores de insumo, entre outros). Os agricultores são os responsáveis pela produção da matéria prima do setor vinícola e deles depende a qualidade, sanidade e produtividade dessa matéria-prima. Enquanto essa realidade não for enfrentada e resolvida, a Serra Gaúcha continuará

produzindo vinhos finos de baixa e média qualidade sistematicamente, embora de forma irregular e esporádica consiga produzir vinhos de qualidade superior. O transporte tanto a jusante quanto a montante da cadeia constituem-se em um fator forte de perda de competitividade, assim como o consumidor final, por ficar isolado e à margem das decisões que envolvem a cadeia produtiva de vinhos finos gaúcho, devendo ser ele o objeto e principal balizador da mesma.

Uma conclusão difícil de ser elaborada, principalmente pelos produtores, diz respeito à inadequação do clima e do solo da Serra Gaúcha para a produção de uva, principalmente, as uvas tintas. Outras alternativas devem ser tentadas através da busca de outras regiões no Estado que sejam consideradas adequadas para essa cultura, como por exemplo, a região de Livramento, na fronteira com o Uruguai.

Uma outra conclusão de forte impacto no setor vinícola gaúcho é o individualismo. Pouca são as experiências de canalização de esforços para buscarem, juntos, benefícios coletivos para o segmento, pois, em outras regiões do mundo, a cooperação e a associação dos membros do mesmo segmento têm contribuído para o seu desenvolvimento e criado condições para que possam fazer frente aos novos concorrentes internacionais, em muitos casos invertendo o jogo do comércio global, passando a exportadores.

A partir dessas constatações, uma série de sugestões de melhorias foram apresentadas para cada elo, assim como para a totalidade da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul. Constata-se que existe espaço para melhorias e ajustes em cada um dos elos dessa cadeia, assim como a partir da visão de cadeia produtiva integrada, estabelecer estratégias gerais para o setor vinícola, desde que compartilhadas por todos os seus membros. O setor carece de uma liderança forte e agregadora.

Como contribuição final, uma sugestão de adoção do novo papel estratégico da logística como metodologia para busca de melhoria da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul. A implantação dos conceitos de gestão estratégica da cadeia logística só são possíveis a partir da visualização da cadeia produtiva e dos seus principais

componentes, pois o pressuposto do novo papel da logística é a integração de todos os elos de uma mesma cadeia, visando agregar valor ao produto e prestar um bom atendimento do cliente final. Essa sugestão e a correlação com a cadeia produtiva de vinhos foi apresentada no item 4.7.

Os clientes, de um modo geral, tem se tornado mais exigentes e reivindicadores. Essas características são mais sentidas nos consumidores de vinhos finos, pois o vinho é considerado um produto supérfluo e que revela *status*. Logo, o nível de informações e serviços de pós-venda são altamente valorizados. A ausência desse tipo de cuidado, aliada ao *glamour* do produto importado, pode levar o cliente a decidir por esse último, no momento da compra.

## 5.1 SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS

Este trabalho não pretende esgotar o tema, e sim, deseja incentivar e estimular outros estudos sobre a cadeia vitivinícola gaúcha e nacional, pois trata-se do primeiro desenho da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul e certamente muitos ajustes e aprofundamentos deverão ser realizados.

Com base no estudo desenvolvido e nos resultados obtidos nesse trabalho, com a intenção de criar condições para ampliar o conhecimento científico, sugere-se, como recomendação para futuros trabalhos os seguintes temas:

- analisar, de forma mais aprofundada, as possibilidades de estabelecimento de parcerias e alianças entre os elos da cadeia produtiva de vinhos finos gaúcho;

- propor um plano de ação para desenvolvimento de fornecedores, tomando por base o produtor de uvas viníferas gaúcho;

- analisar a possibilidade de transferência da matriz produtiva de uvas viníferas tintas para outra região do Estado;
- fazer um estudo da viabilidade de incrementar o *cluster* de vinhos tintos gaúcho;
- avaliar a proposta de adoção da gestão estratégica da cadeia logística como ferramenta capaz de melhorar a competitividade das cadeias produtivas;
- realizar estudos que adotem uma visão mais administrativa e estratégica da logística, admitindo que esta não é exclusivamente um fator interno as organizações e também um fator externo voltado para fornecedores, clientes, concorrente, entre outros;
- realizar estudos de casos de empresas inovadoras que vêm implementando a função logística integrada e gestão da cadeia de suprimentos;
- estudar os fatores que dificultam e os que facilitam as associações entre empresas para buscar a otimização dos sistemas de valores.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARANTE, José O.A. **Vinhos e vinícolas do Brasil**. São Paulo: Summus, 1986.

**Anuário Estatístico do Brasil [do] IBGE**. Rio de Janeiro, v. 51, 1991.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Business logistics management**. 4. ed. New Jersey: MacGraw Hill, 1999.

\_\_\_\_\_. **Logística Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BLANCHAD, Benjamin S. **Logistics engineering and management**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOVET, David M.; THIAGARAJAN, Sridhar. **Logística voltada para o cliente**. HSM Management. São Paulo: Saraiva, v.18, 2000.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. 1. ed. New Jersey: MacGraw Hill, 1996.

BOWERSOX, Donald J. Introducing the strategic visioning series. **Journal of Business Logistics**. V.19, 1998.

BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Delegacia Federal da Agricultura do Estado do RS, **Cadastro Vitícola Do RS**. Porto Alegre: EMBRAPA, EMATER, FECOVINHO, 1996.

BRASIL. Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária. Empresa Brasileira de Pesquisa e Agropecuária. **Plano Diretor do Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho**. Bento Gonçalves: Embrapa, 1994.

CASAROTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento social**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CENSO AGROPECUÁRIO. Censos Econômicos de 1985. Rio de Janeiro, IBGE, n. 24, 1985.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa comunidade global**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada-supply chain**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. **A logística do marketing**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia para a redução de custos e melhoria dos serviços**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, Martin; RYALS, Lynette. Supply chain strategy: its -impact shareholder value. **The International Journal of Logistics Management**. v.10, 1999

CHURCHILL JR; Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing - criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. **Just-in-time, Mrp Ii, Opt: um enfoque estratégico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

**Council of Logistics Management**. <http://www.clm.org/Mission/Logistics.asp>

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1994.

COYLE, John J.; BARDI, Edward J.; LANGLEY JR, C. John. **The management of business logistics**. 6. ed. Minneapolis: West Publishing, 1996.

DAFT, R. **Teoria e projetos das organizações**. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

DAL PIZZOL, Rinaldo. **A civilização do vinho**. Bento Gonçalves. Informativo Vinhos Finos Dal Pizzol, nº xx, jan/2000.

\_\_\_\_\_. **Revista do vinho**. Artigos publicados entre janeiro de 1988 até junho de 1990. Bento Gonçalves.

DAVENPORT, H. T. **Reengenharia de processos empresariais**. Rio de Janeiro, 1994.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard. B. **Fundamentos da administração da produção**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Diagnóstico do Setor Vitivinícola. Série: Realidade Rural. Porto Alegre, EMATER-RS, v. 21, 1996.**

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Brasília, novembro 1988.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Brasília, dezembro 1990.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Brasília, março 1990.v. 3.

DORNIER, Philippe-Pierre, ERNST, Ricardo; FENDER, Michel, KAUVELIS, Panos. **Logística e operações globais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

EMATER/RS. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural. [on line] Disponível na Internet via [www.emater.tche.br/setembro/2001](http://www.emater.tche.br/setembro/2001).

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. 11. ed. São Paulo: Makron, 2001.

FARINA, Elisabeth, M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**. São Paulo: USP, v. 6, 1999.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made em Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Papirus, 1996.

FLEURY, Paulo F. **Supply chain management. Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação**. [on line] Disponível na Internet via [www.coppead.ufrj.br](http://www.coppead.ufrj.br)

GALVÃO, Samuel. **Tintos e brancos**. 1. ed. São Paulo: Ática, 1992.

GATTORNA, J.L.; WALTERS, D. W. **Managing the supply chain: a strategic perspective**. 1. ed. New York: MacMillan, 1996.

GHEMAWART, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOLDRATT, Eliyahu; COX, Jeff. **A meta**. 1. ed. São Paulo: Educator, 1994.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael.; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HRONEC, Steve. M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

**Inmetro** - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. [on line] Disponível na Internet via [www.inmetro.gov.br/setembro/2001](http://www.inmetro.gov.br/setembro/2001).

KLIEMANN NETO, F.J. **Análise de cadeias produtivas**. Apostila curso de logística industrial. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 1997.

\_\_\_\_\_. **Contribution méthodologique à la compréhension de la dynamique des filières: analyse stratégique de la filiere bois de Sta. Catarina (Brésil)**. Nancy: França, 1985. Tese de doutorado Instituto National Polytechnique de Lorraine.

KOBAYASHI, Shun'ichi. **Revolução da logística**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José Geraldo. **Administração estratégica da logística**. 3. ed. São Paulo: Vantini; 1999.

LAPOLLI, Jayme N. et al. **A competitividade da viticultura brasileira**. Porto Alegre: Banrisul/Embrapa-CNPUV/Sebrae-RS, 1995.

LARSON, Paul D.; ROGERS, Dale S. Supply Chain Management: Definition, Growth and Approaches. **Journal Of Marketing Theory And Practice**. 1999.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LONA, Adolfo Alberto, **Vinhos: degustação, elaboração e serviço**. Porto Alegre: AGE, 1996.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro. **Mercado brasileiro de uvas e vinhos**. [on line] Disponível na Internet via [www.cnpuv.embrapa.br](http://www.cnpuv.embrapa.br)

\_\_\_\_\_. **Transformações da estrutura produtiva dos viticultores da serra gaúcha – 1985/1991**. Bento Gonçalves, CNPUV/EMBRAPA, 1992.

MELLO, Loiva 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 VIII, n. 2, abr-mai-jun/1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOVAES, Antonio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em longa escala**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 1996.

PADULA, A.D. et al. **A cadeia láctea do Rio Grande do Sul: o processo de adaptação ao ambiente competitivo do Mercosul**. Anais do XVI Congresso Nacional de Laticínios. Juiz de Fora: Instituto Cândido Tostes, 1999.

PORTER, Michael E. Clusters e competitividade. **HSM Management**. São Paulo: Savana, v. 15, 1999.

\_\_\_\_\_. **Competição on competion: Estratégias Competitivas Essenciais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J. **Exploiting the virtual value chain**. Harvard Bussiness Review, Boston, nov.-dec. 1995.



**Relatório Final** – Relatório Final da subcomissão mista de vitivinicultura. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Assembléia Legislativa, Porto Alegre, 1998.

**Revista do Vinho.** Bento Gonçalves: UVIBRA, edições de jan.-fev., 1988 a maio-jun.; 1990.

ROBBINS, Stephen P. **Administração - mudanças e perspectivas.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSA, Leandro Cantorski da. **Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais: um estudo do segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul.** Florianópolis, 2001. 179 p. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Estado de Santa Catarina.

SANTOS, Sérgio P. **O vinho, a vinha e a vida.** Porto Alegre: RPM, 1995.

SHINGO, Shingeo. **O sistema Toyota de produção.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

THUROW, Lester C. **O Futuro do Capitalismo.** 1.ed. Rio de Janeiro, Rocco, 1997.

TONIETTO, Jorge. **EMBRAPA desenvolve indicação geográfica com produtores de vinho do sul.** [on line] Disponível na internet via [www.cnpuv.embrapa.br](http://www.cnpuv.embrapa.br); agosto de 2001.

UVIBRA – União brasileira de Vitivinicultura. Bento Gonçalves. 2000.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. *Supply chain management.* **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV, vol. 38, 1998.

WRIGTH, James T. C.; SANTOS, A. dos; JOHNSON, Bruce B. **Análise prospectiva da vitivinícola brasileira:** questões críticas, cenários para o ano 2000 e objetivos setoriais. Bento Gonçalves: EMBRAPA - Uva e Vinho, 1992.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** Tese de Livre Docência, Departamento de Administração. FEA/USP, 238 p., 1995.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS E ESPECIALISTAS EM**  
**VINHOS FINOS GAÚCHOS**

### **Estrutura da entrevista dirigida com autoridades do segmento vitivinícola**

#### **gaúcho.**

- 1- Panorama sobre o setor vinícola do RGS nos últimos 10 anos, tendo como foco os vinhos finos (em garrada).
- 2- Quais as principais ameaças para o seguimento (caso existam)?
- 3- Quais as principais oportunidades?
- 4- E a sua empresa como se insere neste cenário?
- 5- Enumere os principais pontos fortes e pontos fracos de sua empresa, frente a esse cenário.
- 6- Enfocando a cadeia produtiva (fornecedor > produção > distribuição > cliente - visão macro) destacar os principais pontos de perda de produtividade e os gargalos mais relevantes, sob o ponto de vista da logística, em sua opinião?
- 7- Sua empresa possui programa de Qualidade Total?  
Em caso positivo: a quanto tempo, qual a metodologia utilizada, possui indicadores,...
- 8- Qual o valor agregado, mais representativo, oferecido ao cliente de sua empresa, em sua opinião?



**ANEXO 2**  
**ENTENDENDO A LOGÍSTICA**

Este anexo aborda a evolução da logística até os dias atuais, servindo de base para o entendimento de sua interface com a cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos.

A prática da logística tem origem nas forças armadas, que já a adotavam quando referiam-se à aquisição e fornecimento de todos os produtos, equipamentos e materiais, necessários para o cumprimento de uma missão militar (Ballou, 1995).

Embora empregado desde os meados do século XVII, o termo “logística”, relacionado à administração militar só foi efetivamente adotado no século seguinte pelo exército francês, para definir seu sistema de organização de provisões (Ballou, 1995). Na virada do século XX, a principal preocupação logística era o transporte para o escoamento dos produtos agrícolas do campo para o mercado, nas pequenas cidades.

A partir da Segunda Guerra Mundial, o conceito estendeu-se a outros países, devido a estratégias planejadas de remessa de alimentos, equipamentos e tropas, para as regiões conflagradas, através da utilização correta de meios de transporte. Em muitos casos, o sucesso da batalha foi resultado de uma logística adequada e eficaz. Um bom exemplo de uma bem planejada e sofisticada operação logística da história, foi a invasão da Europa Continental pelos aliados em 1944. Neste período, compreendido entre 1940 e 1960, a logística está muito vinculada as práticas militares e sofre grande influência deste segmento (Ballou, 1995).

O conceito de logística começou a ser utilizado no meio empresarial na área de transporte. “Sob qualquer ponto de vista - econômico, político e militar - o transporte é, inquestionavelmente, a indústria mais importante do mundo” (Congresso dos EUA apud Ballou, 1995, p. 113).

O período entre 1950 e 1960 foi caracterizado pelo crescimento da teoria e da prática da logística. A demanda reprimida durante a Segunda Guerra foi rapidamente se diluindo,

aumentando o consumo e por sua vez a produção, e conseqüentemente incrementando a distribuição e o transporte (Ching, 1999).

Entre 1960 e 1970 a distribuição física dos produtos atravessou um processo de amadurecimento e o gerenciamento de materiais passou a ser melhor estruturado e valorizado, pois a redução dos custos começou a ser perseguida pelas organizações. A partir de então, a logística, gradativamente, vai se segmentando e deixando de ser vista apenas como processo de estocagem, distribuição e transporte, passando a ser encarada de maneira mais ampla. Nesse período, o conceito de logística deixa de ser encarado apenas como distribuição física para englobar um aspecto mais amplo de funções e paralelamente integrando seu gerenciamento (Ching, 1999).

Assim, o conceito de logística integrada ou empresarial foi sedimentando-se nas organizações. “A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável” (Ballou, 1995, p. 24).

As organizações continuam seu processo de transformação e mudança buscando novas alternativas de atuação no mercado. Por outro lado, os consumidores também começam a adotar uma outra postura.

Entre 1970 e 1980, os clientes tornam-se mais exigentes, principalmente quanto à qualidade, diversidade de produto/serviços e custos. Este movimento, trouxe a flexibilização dos sistemas de produção, a redução do tempo de troca de ferramentas das máquinas, melhoria no fluxo dos processos, padrões de qualidade mais rígidos e sistemas de avaliação de custos mais apurados. Ficou conhecido como período do “foco no cliente” (Ballou, 1995).

Paralelamente, o acelerado desenvolvimento da tecnologia da informação, novos arranjos estruturais e de divisão do trabalho, alterações da economia dos países emergentes, o surgimento de blocos econômico e a globalização trouxeram uma grande e expressiva contribuição para o aperfeiçoamento dos sistemas logísticos (Coyle et al. 1996).

Os mercados não se restringem mais aos limites regionais ou nacionais, passando a terem abrangência mundial. “Pela primeira vez na história humana, qualquer coisa pode ser feita em qualquer parte e vendida em toda parte” (Thurow, 1997, p. 154).

A grande competitividade entre as organizações, as exigências cada vez maiores dos clientes e a constante busca por maior produtividade e menor custo, fizeram com que as Organizações, a partir de 1980 e evoluindo rapidamente nos 15 anos seguintes, adotassem o conceito de logística integrada. Tendo como sustentação, o grande desenvolvimento da tecnologia da informação, assim como, o movimento pela qualidade total e a produção enxuta trouxeram um conjunto de técnicas, ferramentas e procedimentos que contribuíram para o avanço da qualidade e produtividade nas Organizações (Fleury, 2000).

“Em termos tecnológicos, os custos de transporte e comunicações caíram drasticamente e a velocidade com que ambos podem ser feitos cresceu exponencialmente” (Thurow, 1997, p. 154).

De acordo com Lambert (1998), as atividades da logística devem ser integradas porque os custos totais de distribuição podem ser reduzidos e integrados as atividades ligadas à distribuição, tais como:

- serviço ao cliente;
- transportes;
- armazenagem;
- administração de estoques;
- processamento de pedidos;
- sistemas de informação;
- planejamento de produção;



- compras.

Assim sendo, o conceito de administração integrada da logística decorre da formação de um sistema constituído pelas diversas atividades que o compõe, bem como as suas inter-relações. A logística integrada está ainda em processo de evolução e também de consolidação nas organizações mais desenvolvidas, bem como as suas inter-relações.

Segundo o *Council of Logistics Management* (2001), a logística é “a parte da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, de maneira eficiente e efetiva, os fluxos de estoque de produtos, de serviços e das informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente.”

Uma outra abordagem é dada por Ching (1999) que define o seguinte: “A gestão do *supply chain* é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações da cadeia logística de forma cooperativa e para o benefício de todos os envolvidos.”

O conceito de *Supply Chain Management* pode ser considerado como a evolução natural do conceito da logística integrada. A logística integrada corresponde a complementação das atividades internas da empresa, enquanto o *Supply Chain Management* promove a integração externa, pois abrange a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e aos clientes finais (Figueiredo e Arkader, 2000).

Segundo Fleury (2000), este novo enfoque não é uma extensão da logística integrada, pois inclui uma série de outros processos de negócios não relacionados diretamente com a logística, bem como a necessidade de integração das operações na cadeia de suprimentos, o desenvolvimento de novos produtos, compras e desenvolvimento de fornecedores são também atividades não tradicionais da logística, mas que são

fundamentais para a implementação do gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM - *Supply Chain Management*).

Em torno de 1990 e estendendo-se até os dias atuais, a logística passou a ter um enfoque estratégico e o seu gerenciamento eficaz passou a ser visto como uma vantagem competitiva.

O papel estratégico da logística é definido por Gatorna e Walters (1996, p. 156) da seguinte forma: “Logística é um componente da gestão estratégica. Ela é responsável pela gestão de aquisição, movimentação e estocagem de materiais, componentes e produtos acabados (junto com a respectiva informação), através da organização e seus canais de marketing, para satisfazer os consumidores e alcançar a lucratividade esperada pela empresa.”

Para Wood Jr. e Zuffo (1998), a evolução do conceito de logística tem sido lenta e grande parte das organizações estão nos estágios iniciais, conforme pode ser visualizado no quadro 16. Ainda existem empresas que não despertaram para a importância do controle e da redução dos estoques. Algumas já praticam o conceito de logística de forma mais sistêmica (segunda fase), muito poucas empresas iniciaram a implantação da gestão da cadeia de suprimentos (terceira fase) e um número de empresas, ainda menor, tem encarado a logística como um componente da gestão estratégica (quarta fase).

## 2.1 A CADEIA LOGÍSTICA

Na visão de Bowersox e Closs (1996), existem cinco fatores que relacionam globalização e gestão logística, que são:

Quadro 1 - Evolução do Conceito de Logística

Fases	Pré-História	1. Fase	2. Fase	3. Fase	4. Fase
Perspectiva dominante	Administração de Materiais	Administração de Materiais e Distribuição	Logística	Supply Chain Management	Gestão Estratégica da Logística
Focos	Lote Econômico Compras Movimentação de Materiais	Otimização do Transporte	Visão Global do Sistema na Empresa	Visão Global do sistema na empresa com sua cadeia de suprimentos e seus canais de distribuição	Ampla utilização de alianças estratégicas, co-markeship, sub-contratados e canais alternativos de distribuição

SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS → → → → → → →

AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE LOGÍSTICA → → →

Fonte: Wood Jr. e Zuffo, (1998).

- Crescimento econômico – depois da crise do petróleo nos anos 70, as organizações iniciam a transição de uma economia de demanda para um economia de oferta. A economia de demanda foi consequência do crescimento do consumo interno, da expansão geográfica da atuação das empresas, da melhoria das operações logísticas e da diversificação das linhas de produtos. A economia de oferta está relacionada à introdução de novas tecnologias, com a melhoria da produtividade, com o aumento da concorrência e estabilização do crescimento demográfico (nos países desenvolvidos). Estes fatores contribuíram para o surgimento de capacidades ociosas nas organizações. A solução foi a busca de novos mercado em qualquer lugar do mundo, usando novos modelos de gestão que enfocavam o marketing, a estratégia e a logística.

- Perspectiva da cadeia de suprimentos – tendo como base a cadeia de valores, a busca da melhoria do desempenho, agilidade e flexibilidade nos processos decisórios levou as empresas a se focarem nas competências centrais e terceirizarem as atividades não essenciais. Isto trouxe complexidade à logística e integrou outras empresas à cadeia logística e de suprimentos.

Regionalização – acordos políticos e comerciais dividiram o mapa econômico mundial em várias regiões, provocando a redução de tarifas e simplificando as relações



comerciais internacionais. A regionalização trouxe a criação de mercados comuns, como por exemplo: o Mercosul, o Nafta e a Comunidade Econômica Européia. Esta nova ordem trouxe desafios para as empresas que precisaram repensar suas estratégias e métodos de trabalho. Esta nova realidade também trouxe complexidade a gestão da rede logística.

Tecnologia - a tecnologia estimula a homogeneidade da demanda expondo, os usuários, aos meios de comunicação de massa que influenciam e direcionam seus hábitos, costumes e preferências. Bem como, viabiliza o atendimento desta demanda através da agilização de informações sobre o mercado, da integração de operações em diversas localidades e da sustentação de uma complexa rede logística.

Desregulamentação – os movimentos mais forte de desregulamentação ocorreram na área financeira e na de transportes. Com a aproximação das empresas e das nações o mercado financeiro também se conectou ficando muito mais sensível e vulnerável. Com isso, qualquer crise local ou regional podem afetar todo o sistema. Já para os transportes, a redução das fronteiras entre as empresa e os países, facilitou a adoção de soluções intermodais , provocou a privatização de empresas de transportes e propiciou a maior utilização da navegação de cabotagem.. Essa desregulamentação permitiu a melhoria do faturamento das empresas antes retidos a os limites regionais.

A logística deixou de ser uma função local, próxima da empresa ou no próprio país, para ser global, em qualquer local do mundo. A empresa globalizada, não é aquela que somente se preocupa em conquistar o mercado internacional, mas também fornecer materiais e componentes em uma base mundial, bem como, produzir em qualquer país que ofereça condições favoráveis. Certamente estas empresas tem necessidade de coordenar uma cadeia complexa de fluxos de materiais, produtos e informações. Integrar e administrar as relações entre fornecedores, fábricas, cliente e centros de distribuição constituem-se no desafio das empresas globais (Christopher, 2000).



Segundo Bowersox e Closs (1996), o desafio da função logística, nas empresas hoje, é se tornar uma competência essencial. A gestão das cadeias física e virtual de valores fazem parte desse desafio.

## 2.2 A TECNOLOGIA E A LOGÍSTICA

A capacidade de inovação está relacionada ao nível de conhecimento do mercado, à agilidade no desenvolvimento de produtos e, em especial, ao desenvolvimento ou atualização em relação às novas tecnologias (Hammer e Champy, 1994). O grau de conhecimento do mercado limita a capacidade de identificação das expectativas e necessidades dos clientes.

Já o domínio de novas tecnologias cria oportunidades para soluções inovadoras tanto para criação ou adaptação de produtos quanto para o desenvolvimentos de novos processos ou serviços para o cliente (Devemport, 1994).

Para (Stoner e Freeman, 1999), as variáveis tecnológicas são responsáveis por avanços nas ciências básicas, como a física, bem como trazem aperfeiçoamento para produtos, processos e materiais. A intensidade do uso da tecnologia por uma empresa determina, em grande parte, quais os produto e serviços que serão oferecidos, quais os equipamentos à serem usados e como serão administradas as operações.

Segundo Davis et al. (2001), a tecnologia tem provocado impacto significativos na cadeia de suprimentos. A seguir, destacaremos algumas dessas tecnologias e suas influências.

O EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados - *Electronic Data Interchange*) estabelece uma ligação direta entre a base de dados da empresa e de seus fornecedores. Permite também que os clientes, através de seu micro pessoal, comunique-se com seu fornecedor. A

utilização da tecnologia pode proteger os fornecedores de seus concorrentes. Exemplificando: um cliente pode estabelecer uma ligação EDI com apenas alguns de seus fornecedores; para admitir novos fornecedores, estes necessitam demonstrar uma melhoria significativa no preço e na qualidade que justifiquem a utilização de uma nova ligação EDI.

Os Programas de Resposta Rápida (RR) baseiam-se na utilização do código de barras e de EDI. Seu propósito é criar um sistema de reposição *just-in-time* entre fornecedores e empresas, ou seja, as baixas no estoque da empresa podem ser transmitidas em tempo real para os fornecedores, constituindo-se em um sistema de ressurgimento.

O ECR (Sistema de Resposta Eficiente ao Consumidor - *Efficient Consumer Response*) é uma variação do RR e do EDI. Podem utilizar um sistema de leitura de código de barras e EDI. A diminuição de custos e de capital empregados provém do custo reduzido da cadeia de suprimentos e da redução de estoques. É bastante usado em redes de supermercado como uma estratégia de negócio onde distribuidores, fornecedores e comerciantes trabalham e em conjunto para levar os produtos até o cliente final. O ECR é focado no cliente. As compras dos clientes puxam os produtos através do ponto-de-venda e da cadeia. Este procedimento permite estoques menores ao longo da cadeia.

O EDI, ECR e o RR servem para a comunicação ao longo de uma cadeia de distribuição ou fornecimento (logística de entrada e de saída), não necessitando da circulação de papéis entre eles, trazendo agilidade, eficiência, eficácia e redução de custos ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

### 2.3 SISTEMAS DE TELECOMUNICAÇÕES E LOGÍSTICA

A empresa Danos SudAmérica representa e comercializa, no Brasil, o sistema ORBCOMM, esse é um revolucionário serviço de comunicação de dados e mensagens via satélite. Combinado com a Internet, esse sistema, proporciona uma constante conexão entre

a empresa e seus recursos materiais. O sistema permite enviar mensagem de qualquer lugar do mundo para um computador, esteja ele num carro, barco, caminhão, vagão, dutos químicos, rios, estações meteorológicas, bóias, plataformas, *container*, etc. O ORBCOMM está direcionado, principalmente, para os seguintes segmentos de mercado: rastreamento, logística, monitoração remota e transmissão bidirecional de mensagens. O sistema possibilita controlar e monitorar aparelhos e equipamentos, onde eles estiverem. É considerado o sistema via satélite mais econômico, simples e de fácil manuseio. Tem como principais vantagens a melhoria da produtividade da empresa e o compartilhamento *on-line* das informações com os clientes. O ORBCOMM vem sendo utilizado por várias empresas, muitas delas, no segmento da logística, para monitorar e rastrear carga e frota, bem como, qualificar os sistemas de comunicação (Kobayashi, 2000).

Um outro sistema de informações logísticas e telecomunicações é o LITS (*Logistics Information and Telecommunication Sysms*) possibilita informações logísticas para operações em qualquer país. As telecomunicações vem desempenhando importante papel na disseminação das informações logísticas em países diferentes, das várias funções organizacionais, tais como: marketing, vendas, produção, etc. e diversos setores das organizações, como: pedido, troca de informações logísticas entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e provedores logísticos. Esse sistema engloba o monitoramento do fluxo ao longo de toda a cadeia de atividades logísticas e é considerado um fator crítico de sucesso na estratégia logística. Os principais benefícios oferecidos pelo sistema são: contribuir para a redução de custos na gestão do fluxo de materiais; otimizar os recursos físicos ao longo de toda a cadeia de suprimentos; acompanhar o desempenho operacional; fornecer informações para ajudar no processo de tomada de decisão pelos executivos (Dornier et al. 2000).

## 2.4 GERENCIAMENTO DA CADEIA LOGÍSTICA

A nova ordem global tem criado pressões que tornam o mercado cada vez mais competitivo, isso tem obrigado as empresas a aprimorarem seus produtos e serviços, bem



como a freqüente busca por novos modelos administrativos que contribuam para enfrentar as constantes mudanças desse mercado. O acirramento da concorrência e a necessidade de especialização das empresas, propicia que abordagens como o gerenciamento da cadeias de suprimentos, venha estabelecendo novas maneiras de relacionamento entre clientes e fornecedores. O gerenciamento da cadeia de suprimentos é visto como uma das possíveis formas de resolver problemas criados pela necessidade de administrar a atividade produtiva entre vários agente econômicos que eventualmente possuem objetivos conflitantes. Um gerenciamento eficaz contribuirá para a estabilização das cadeias produtivas, para o deslocamento territorial de empresas e para a capacitação gerencial e tecnológica, bem como estar melhor preparado para atender as exigências dos clientes (Padula et al. 2000).

No Brasil, a partir dos meados dos anos 90, a eliminação dos ganhos inflacionários obrigou o redirecionamento do foco gerencial para as atividades fins do negócio, em busca da rentabilidade. Por outro lado, a maior disponibilidade de produtos similares, com a chegada dos importados, aumentou ainda mais a competição no mercado.

As empresas têm enfrentado estes desafios promovendo uma série de mudanças tanto nos aspectos gerenciais quanto nos operacionais. A integração dos sistemas logísticos têm tido uma crescente importância na aproximação e no relacionamento, entre a unidade produtora e o ponto de venda. Neste sentido, as questões logísticas aparecem como parte integrante das estratégias competitivas para fazer frente a concorrência. A integração da cadeia de suprimentos passou a ser vista como um objetivo importante para a obtenção de ganhos de produtividade no âmbito das empresas. (Lambert, 1999).

Para Slack (1997), a gestão da cadeia de suprimentos é um conceito bastante abrangente e com um enfoque holístico e seu gerenciamento extrapola as fronteiras das empresas, sendo formado a partir da administração integral da cadeia de suprimentos de matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição até chegar ao consumidor final. Assim como, todos os estágios do fluxo total de materiais e informações, bem como, algumas considerações sobre o cliente, fazem parte da gestão dessa cadeia. Seu foco está centrado no cliente.



Já Davis (2001), define gestão da cadeia de suprimentos como a habilidade de uma organização atuar junto a seus fornecedores para munir-se de material e componentes de alta qualidade e com um menor preço. O fornecedor tem um papel estratégico para o sucesso da empresa ao longo do tempo. O grau de relacionamento entre cliente e fornecedor pode diferenciar uma cadeia de suprimentos de outra. Clientes e fornecedores podem estar em qualquer lugar do mundo, este fato aumentou a cadeia de suprimentos, em termos de distância e de tempo. Também, fez com que a logística relacionada com a entrega de matérias primas e componentes para empresa, assim como a entrega de produtos e mercadorias para seus clientes, tivessem sua importância aumentada.

A gestão da cadeia de suprimentos pode proporcionar aumento de produtividade, redução de custos, bem como, identificar maneiras de agregar valor para o produto ou o serviço oferecido pela organização. Tais vantagens podem ser visíveis através da redução de estoques, compras mais vantajosas, racionalização de transportes, eliminação de desperdícios, etc. Com relação ao valor agregado, esse está presente através dos prazos confiáveis, do atendimento de casos emergenciais, da facilidade de atendimento de pedido, do serviço pós-venda, etc. (Figueiredo e Arkader, 2000).

Para Fleury (2000), o gerenciamento da cadeia de suprimentos trata-se de uma abordagem sistêmica, relativamente complexa, que envolve forte integração entre os componentes, exigindo a consideração simultânea de vários *trade-offs*. Vai além das fronteiras da empresa e considera tanto os *trade-offs* internos quanto nos externos. Sendo assim, as organizações devem deixar de gerenciar funções individuais e buscar a integração das atividades através da estruturação dos processos-chave da cadeia de suprimentos, a seguir, encontram-se listados os sete processos mais citados:

- 1 - Relacionamento com clientes - desenvolver equipes que viabilizem acordos sobre produtos e serviços para atender de forma especial e atrativa os clientes considerados estratégicos;

- 2 - Serviços ao cliente - estabelecer um ponto de contato com todos os clientes, de forma eficaz e eficiente, visando atender prontamente suas consultas e solicitações;

3 - Administração de Demanda - manter um banco de dados atualizado sobre a demanda dos clientes, com o objetivo de alinhar a oferta com a demanda;

4 - Atendimento de pedidos – atender os pedidos dos clientes de forma ágil e correta;

5 – Administração do fluxo de produção – desenvolver sistemas flexíveis de produção que permitam responder e adequar-se rapidamente as flutuações do mercado;

6 – Compras/Suprimento – administrar parcerias com fornecedores visando obter respostas rápidas e melhoria contínua de desempenho;

7 – Desenvolvimento de novos produtos – procurar desenvolver novos produtos juntamente com os fornecedores.

Para Dornier (2000), a gestão da cadeia de suprimentos constitui-se na administração de atividades que transformam matérias-primas em produtos intermediários e produtos finais, e que entregam esses produtos finais aos clientes. As atividades que compõem a cadeia são as de compras, manufatura, logística, distribuição, transporte e marketing. Frequentemente, diferentes empresas são proprietárias de várias conexões da cadeia de suprimentos. Os três principais aspectos da gestão da cadeia de suprimentos são:

a - Cadeia de suprimentos como uma entidade interfuncional. A maioria das dificuldades são resultado de uma alocação descoordenada e fragmentada de responsabilidades das várias atividades da cadeia de suprimentos para diferentes áreas funcionais;

b - Cadeia de suprimentos como um usuário estratégico de estoque e outros recursos produtivos. Constitui-se numa ferramenta eficaz no balanceamento das necessidades de demanda e de capacidade e no fornecimento de proteções operacionais contra incertezas;

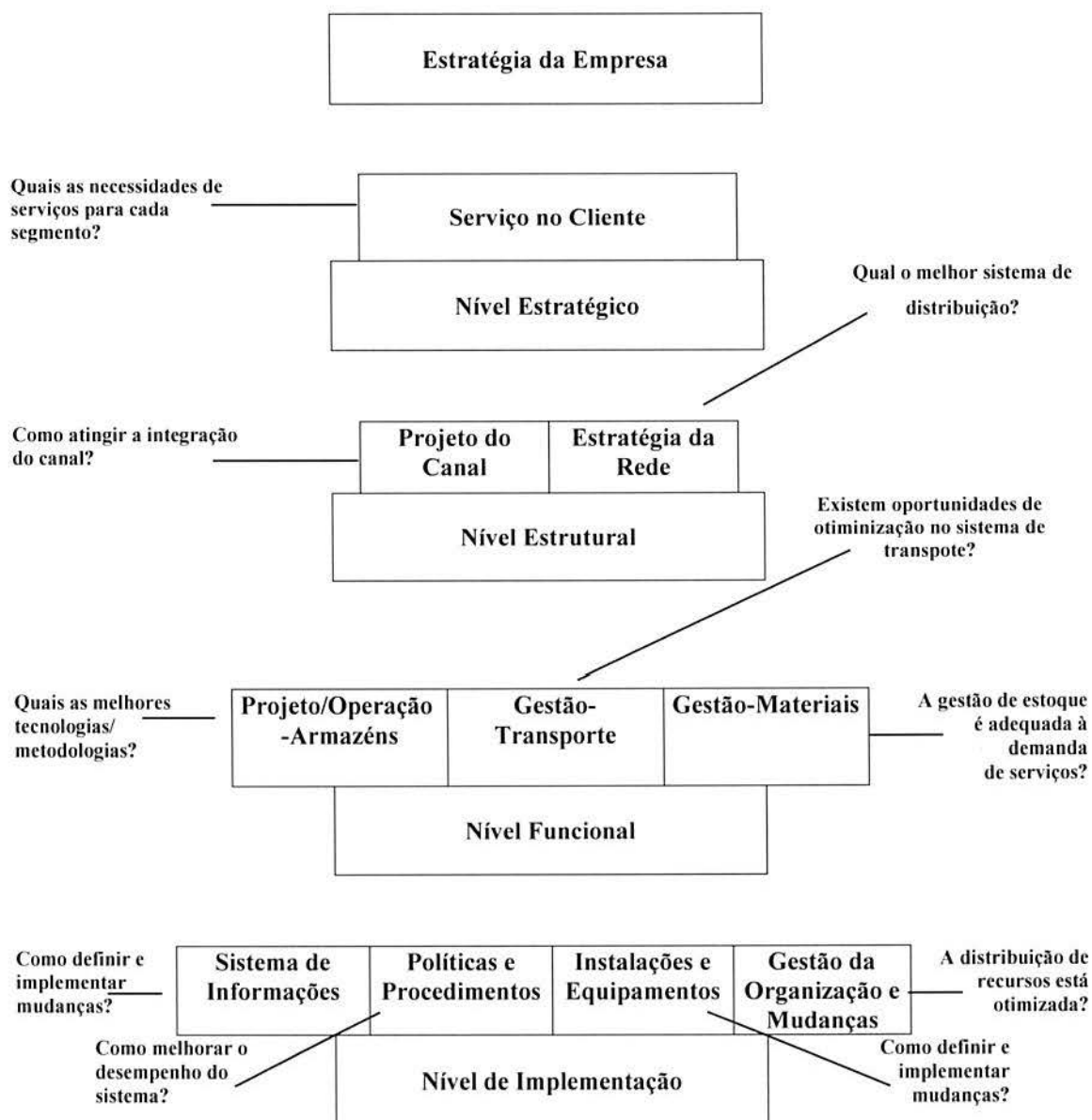
c - Cadeia de suprimentos como a integradora e coordenadora das atividades de produção e logística. Essa é a sua essência e a única forma de atingir eficiência operacional em relação a custo, *lead-time* e serviço ao cliente.

De acordo com Wood Jr. e Zuffo (1998), a gestão da cadeia de suprimentos é uma metodologia criada para alinhar todas as atividades de produção sincronizadamente, com o objetivo de reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final, rompendo as barreiras entre áreas da mesma empresa e entre empresas. Essa cadeia opera em *looping*, começa com o consumidor e termina no consumidor e obriga que se pense no negócio como um processo contínuo. Cada empresa envolvida na cadeia de suprimentos deve concentrar-se apenas em sua competência essencial tornando-a uma vantagem competitiva. A aplicação dessa metodologia, leva as empresas envolvidas a perceberem que um pequeno aumento de preço em um elo se propagará até o consumidor final, podendo trazer perda de competitividade para toda a cadeia. Logo, a competição não ocorre entre empresas isoladas, e sim entre sistemas de valores.

Segundo Christopher (1997) e Bowersox e Closs (1996), a implementação da gestão da cadeia de suprimentos não é uma tarefa simples, pois trata-se de uma intervenção organizacional e como tal, dever ser cuidadosamente planejada pois constitui-se num processo de mudança bastante delicado e com muitos atores envolvidos ao longo da cadeia. Mesmo que a implantação seja muito bem planejada, algumas barreiras costumam persistir, e elas normalmente decorrem dos seguintes fatores:

- Estrutura organizacional por função – as estruturas tradicionais por função criam silos departamentais e estes constituem-se em barreiras a integração da cadeia de suprimentos;
- Sistema de medição tradicional – o valor agregado ao longo da cadeia de suprimentos não é medido, nem considerado pelos sistemas contábeis e gerenciais tradicionais;
- Foco somente na produtividade – a visão centrada apenas na produtividade leva os gerentes de produção a buscar a ocupação máxima da capacidade instalada, provocando, com isso, a elevação dos estoques;

Figura 1 - Funções essenciais da estrutura da cadeia logística



Fonte: Andersen Consulting, apud, Christopher (1999)

- Tecnologia da informação inadequada – sistemas desenvolvidos de forma setorial para cada área da empresa, sem estarem integrados, não possibilita a troca de informações e dificulta a gestão da cadeia;

- Capacidade técnica e gerencial insuficiente – a maneira fracionada como era



enfocada a função logística até pouco tempo formou especialistas nos subsistemas da cadeia de suprimentos, a grande maioria sem visão estratégica e sem percepção do todo.

As barreiras e obstáculos enumerados acima devem ser transpostos e contornados para a implantação, bem sucedida, de um sistema de gestão da cadeia de suprimentos.

Como fica demonstrado anteriormente, a gestão da cadeia de suprimentos passou a ter um enfoque também estratégico, dessa forma, exercendo um papel fundamental para a sobrevivência das organizações, tanto no contexto dos mercados locais quanto dos mercados globais.

**ANEXO 3**

**QUESTIONÁRIOS DE COLETA DE DADOS COM COMPONENTES DOS ELOS  
DA CADEIA PRODUTIVA DE VINHOS FINOS GAÚCHOS.**

# Cadeia de Vinhos Finos do Estado do Rio Grande do Sul

## QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

### I Dados do Questionário

1. Questionário N° _____	2. Elo da Cadeia : _____	3. Data: ___/___/___
4. Porte:		
1. Micro	2. Pequeno	3. Médio 4. Grande

### II Dados da Empresa

5. Nome: _____	7. Cidade: _____
6. Rua: _____	8. Estado: _____ 9. CEP _____ 10. Telefone: _____ 11. Fax: _____
12. Email: _____	
13. Anos de Existência: _____	14. Número de Funcionários: _____
15. O grupo controlador da empresa está localizado no estado? 1. Sim 2. Não	
16. Perfil da alta administração: 1. Familiar 2. Profissional 3. Mista	

### Mercado

17. Principais produtos e/ou serviços fabricados/vendidos:

Produto/ Serviço	Produção Total	% do Faturamento Total	Participação no Mercado Local
A			
B			
C			
D			
E			

18. Destino dos Produtos Fabricados/Vendidos (% sobre faturamento)

Destino	Produto A	Produto B	Produto C	Produto D	Produto E
Local					
Rio Grande do Sul					
Outras Regiões					
Exportação					

19. Quais os principais fatores diferenciais do seu negócio (três)?

- |                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| 1. Qualidade do produto | 7. Atendimento                  |
| 2. Preço                | 8. Variedade                    |
| 3. Regularidade         | 9. Garantia                     |
| 4. Transporte           | 10. Confiabilidade              |
| 5. Prazo de Entrega     | 11. Disponibilidade de produtos |
| 6. Inovação             | 12. Rapidez de entrega          |
|                         | 13. Outro _____                 |

20. Quais os principais problemas que afetam o seu negócio (três)?

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. tecnologia de processo e produto | 6. altos custos financeiros                 |
| 2. altos custos de insumos          | 7. alto custo de produção                   |
| 3. baixa escala de produção         | 8. baixa qualificação de mão-de-obra        |
| 4. concorrência nacional            | 9. dificuldade de acesso ao mercado         |
| 5. concorrência estrangeira         | 10. falta de integração com outras empresas |
|                                     | 11. Outro: _____                            |

21. Principais mudanças ocorridas no seu ambiente de negócio (três)?

- |                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. novos clientes                    | 5. novos produtos                   |
| 2. substituição de matérias-primas   | 6. necessidade de redução de custos |
| 3. novos processos de produção       | 7. novos equipamentos               |
| 4. redução do mercado                | 8. expansão do mercado              |
| 9. novos concorrentes internacionais | 10. Outra: _____                    |

22. Qual seria o principal mercado potencial para a expansão dos negócios da sua empresa?

1. \_\_\_\_\_

23. As empresas locais do mesmo segmento que o seu conseguem atender o mercado consumidor regional?

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1 – Sim, plenamente                                       | 2 – Em parte                       |
| 3 – Apenas a parcela menos exigente do mercado regional   | 4 – Apenas a parcela mais exigente |
| 5 – Atende uma parcela muito pequena do mercado potencial | 6 – Não sabe                       |

### Fornecedores

24. Indique os principais itens comprados (em relação aos custos totais) por sua empresa e a origem de seus fornecedores:

Item	Fornecedor	Fornecedor	Fornecedor	Fornecedor	Tamanho (P, M, G)
	Local	Mercoeste	Nacional	Externo	
1.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	( )	( )	( )	( )	( )

25. Por que a sua empresa compra de fornecedores fora de sua localidade?

- |                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| 1. Qualidade do produto | 7. Atendimento                  |
| 2. Preço                | 8. Variedade                    |
| 3. Regularidade         | 9. Garantia                     |
| 4. Transporte           | 10. Confiabilidade              |
| 5. Prazo de Entrega     | 11. Disponibilidade de produtos |
| 6. Inovação             | 12. Outro _____                 |

26. Na sua opinião qual dos seus insumos/resíduos poderiam ser um novo produto e/ou serviço a ser oferecido no seu estado?

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

27. Há problemas no fornecimento ?

- |                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| 1. Sim Quais ?          | 2. Não                          |
| 1. Qualidade do produto | 7. Atendimento                  |
| 2. Preço                | 8. Variedade                    |
| 3. Regularidade         | 9. Garantia                     |
| 4. Transporte           | 10. Confiabilidade              |
| 5. Prazo de Entrega     | 11. Disponibilidade de produtos |
| 6. Inovação             | 12. Outro _____                 |

28. Que tipos de empresas fornecedoras de produtos e/ou serviços aumentariam a competitividade de seu negócio se estivessem localizadas no seu estado?

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

29. Como você classificaria o seu relacionamento com os fornecedores locais?

- |              |         |
|--------------|---------|
| 1. Excelente | 2. Bom  |
| 3. Regular   | 4. Ruim |







52. Tipos de treinamentos/cursos realizados (% do gasto total com treinamento):

- 1. Gestão \_\_\_\_\_ (%)
- 2. Técnicos \_\_\_\_\_ (%)
- 3. Educação Básica \_\_\_\_\_ (%)

53. Indicadores de Recursos Humanos para 1999:

Indicador	Valor
1. Rotatividade Anual (%)	
2. Absenteísmo Anual (%)	
3. Investimento em treinamento (R\$)	

54. O investimento em treinamento, nos últimos 3 anos:

- 1 – Permaneceu igual                      2 – Aumentou                      3 – Diminui                      4 – Não sabe

55. Quanto a qualificação dos funcionários da empresa, o nível de formação é:

- 1 - % sem 1º grau \_\_\_\_\_ %
- 2 - % com 1º grau \_\_\_\_\_ %
- 3 - % com 2º grau \_\_\_\_\_ %
- 4 - % com 3º grau \_\_\_\_\_ %
- 5 - % com formação superior ao 3º grau \_\_\_\_\_ %

### Operação

56. Qual a idade média dos principais equipamentos da empresa? 1. \_\_\_\_\_ (Anos)    2. Irrelevante

57. Qual o percentual utilizado da capacidade instalada da empresa? 1. \_\_\_\_\_ %    2. Irrelevante

58. Estrutura de custos da empresa (% sobre o faturamento):

- 1. Matérias-primas: \_\_\_\_\_ %
- 2. Custos de transformação (diretos): \_\_\_\_\_ %
- 3. Estrutura de apoio administrativo, financ. e comercial (indiretos): \_\_\_\_\_ %
- 4. Lucratividade: \_\_\_\_\_ %

59. Percentual do Capital de Giro que é próprio: \_\_\_\_\_

Qual a percepção do entrevistador sobre este questionário:

- 1- Pode ser utilizado porque as informações são de qualidade
- 2- Pode ser utilizado, mas o entrevistado teve dificuldade com algumas questões

Não pode ser utilizado para análise pois o entrevistado não possuía conhecimentos mínimos para responder às perguntas.