

Samara Rech

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE OS SEGMENTOS
PRODUTOR E BENEFICIADOR DA CADEIA PRODUTIVA
VITIVINÍCOLA DO MEIO-OESTE DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina para a
obtenção do Grau de Mestre em
Administração

Orientador: Prof. Dr. Silvio Ferraz
Cario

Coorientadora: Profa. Dra. Angela
Cristina Corrêa

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rech, Samara

ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE OS SEGMENTOS PRODUTOR E BENEFICIADOR DA CADEIA PRODUTIVA VITIVINÍCOLA DO MEIO OESTE DE SANTA CATARINA / Samara Rech ; orientador, Silvio Antonio Ferraz Cario ; coorientador, Angela Cristina Corrêa. - Florianópolis, SC, 2016.

269 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação Multidisciplinar em Saúde.

Inclui referências

1. Saúde. 2. Uva. 3. Vinho. 4. Estrutura de Governança. 5. Meio-Oeste Catarinense. I. Ferraz Cario, Silvio Antonio. II. Corrêa, Angela Cristina. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação Multidisciplinar em Saúde. IV. Título.

Samara Rech

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE OS SEGMENTOS
PRODUTOR E BENEFICIADOR DA CADEIA PRODUTIVA
VITIVINÍCOLA DO MEIO-OESTE DE SANTA CATARINA**

Florianópolis, Março de 2016

Prof., Dr. Marcus Vinicius Andrade de Lima
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Silvio Ferraz Cario (Orientador)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof.^a Dr.^a Angela Cristina Corrêa (Coorientadora)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Dr. José Paulo de Souza
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Prof. Dr. Pablo Felipe Bittencourt
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Dr. André Luís da Silva Leite
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar as relações entre produtor e beneficiador da cadeia produtiva vitivinícola do Meio-Oeste de Santa Catarina. Para realização da análise entre os segmentos propõe-se uma adaptação do modelo proposto por Augusto (2015), qual se fundamenta em elementos conceituais da Teoria dos Custos de Transação (TCT), Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) e Visão Baseada em Recursos (VBR). A partir, das três abordagens foram criadas categorias de análise que serviriam de base para a elaboração e enquadramento das questões contidas nas entrevistas semiestruturadas, utilizadas na pesquisa de campo. Nesta perspectiva foram realizadas 39 entrevistas com os produtores agrícolas de uva e 34 entrevistas com os representantes das vinícolas do Meio-Oeste Catarinense. Concluiu-se que as relações existentes entre o segmento produtor e beneficiador de uva no Meio-Oeste catarinense estão baseadas na confiança entre as partes dada a inexistência de contratos que amparem as transações entre ambos. No âmbito dos produtores de uva, constatou-se que os mesmos mantêm relações com as vinícolas quando estas últimas necessitam da fruta para complementar a produção existente ou quando as mesmas não dispõem de produção própria. Constatou-se que todos os produtores entrevistados vendem se não o total, parcela de sua produção para as vinícolas da região. No contexto das vinícolas, verificou-se que as estruturas de governança comumente encontradas na região são integração vertical e formas híbridas. A estrutura verticalmente integrada é adotada quando: há presença de ativos específicos; os custos de governar a transação internamente são menores do que se fosse externalizar a produção; mediante a dificuldade de mensuração dos atributos dos ativos e da presença de recursos estratégicos à vinícola. Isso é resultado da presença de vinhedos da variedade exigida pela vinícola, com localização que favoreça a produção de determinada variedade, disponibilidade de produção que supra a demanda de vinho da vinícola, possuir capacidades e competências para realização das atividades, dispor de estrutura física para o beneficiamento, bem como o maquinário necessário para realização das etapas. As formas híbridas são assumidas pelas vinícolas quando: não há dificuldade de mensuração dos atributos dos ativos; os custos de transação externos são menores do que os internos, e na ausência de recursos estratégicos à vinícola. Dada a inexistência de parcerias à disposição da vinícola, de produção capaz de suprir a demanda de vinho, ausência de capacidades e competências para

realizar as atividades, dentre outros fatores, é preferível que a vinícola adquira a uva e o vinho de terceiros.

Palavras-chave: Uva. Vinho. Estruturas de Governança. Meio-Oeste catarinense.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the relationship between producers and wine processors of Santa Catarina midwest production chain . To perform the analysis of the segments proposes an adaptation of the model proposed by Augustus (2015), which is based on conceptual elements of the Theory of Transaction Costs (TCT), Theory of Measurement costs (TCM) and Resource Based View (VBR). From those three approaches, it was created categories of analysis that served as the basis for the preparation and conception of questions contained in semi-structured interviews used in the field research. In this regard, it was carried out 39 interviews with agricultural grape producers and 34 interviews with winery representatives of Midwestern Santa Catarina. It was concluded that the relationship between the producers and grape benefactor segments in the Midwestern Santa Catarina are based on trust between the parties in the absence of contracts that uphold the transactions between them. Among the grape growers, it was found that they have relations with the wine producers when the latter need fruit to complement the existing production or when they do not have their own production. It was found that all respondents producers sell a share if not the total production for the wineries in the region. In the wineries context, it was found that the governance structures commonly found in the region are vertically integrated and have hybrid forms. The vertically integrated structure is adopted when: no presence of specific assets; the costs of governing the transaction internally are smaller than if it were to outsource production; by the difficulty of measuring the attributes of the assets and the presence of strategic resources to the winery. Such result occurs because of the presence of vineyards with the varieties required by the wineries, the location that promotes the production of a specific grape variety, the production availability that meets the winery demands, the possession of skills and competencies that allow to carry out the production activities, the physical structure in order to process the production and the ownership of the equipments required to perform the production phases. Hybrid forms are assumed by the wineries when: there is no difficulty in measuring the attributes of the assets; external transaction costs are lower than internal, and in the absence of strategic resources to the winery. In the absence of vineyards available to the winery, production able to meet the demand for wine, lack of skills and competencies to carry out the activities, among other factors, it is preferable that the winery purchases grapes and the third-party wine.

Keywords: Grape. Wine. Governance structures. Midwest Santa Catarina

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia produtiva vitivinícola e suas transações típicas ...	26
Figura 2: Estrutura do trabalho	32
Figura 3: Esquema dos três níveis de Williamson.....	39
Figura 4: Esquema Teórico da Teoria dos Custos de Transação.....	51
Figura 5: Teoria dos Custos de Mensuração: Unidade de análise e pressupostos.....	53
Figura 6: Princípios básicos da TCM.....	59
Figura 7: Esquema Teórico Visão Baseada em Recursos	75
Figura 8: A pesquisa ‘cebola’	84
Figura 9: Modelo Teórico do estudo de caso da Cadeia Vitivinícola do Meio-Oeste Catarinense: categorias de análise.....	87
Figura 10: Delineamento da pesquisa da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste catarinense	88
Figura 11: Plano de pesquisa.....	89
Figura 12: Microrregião de Joaçaba - Santa Catarina.....	92
Figura 13: Ciclo da Videira no Sul do Brasil.....	100
Figura 14: Processo de vinificação da uva	103
Figura 15: Sistema de condução da videira do tipo latada.....	104
Figura 16: Sistema de condução do tipo espaldeira	105
Figura 17: Segmentos da Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho	106
Figura 18: Consumo humano de uvas frescas - 2000-2013 – Maiores consumidores mundiais (million quintal).....	112
Figura 19: Área destinada a colheita de uva em Santa Catarina - 2013 (hectares).....	124
Figura 20: Consumo mundial de vinho, 2000-2014 (milhões de hectolitros)	130

Figura 21: Tipos de relações estabelecidas entre os produtores de uva e as vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina conforme destacado na pesquisa de campo, 2015.....	198
Figura 22: Atributos das Transações e Pressupostos Comportamentais da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	203
Figura 23: <i>Path dependence</i>, heterogeneidade e tipos de Recursos à disposição das vinícolas, 2015.....	214

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de produtores de uva e de vinícolas nos municípios que mais produzem uva e vinho na microrregião de Joaçaba, Santa Catarina.....	93
Tabela 2: Maiores produtores mundiais de Uva - 2003-2013 (mil toneladas).....	109
Tabela 3: Importação e Exportação mundial de uvas em valor e quantidade, 2002-2012 (toneladas e 1000 US\$)	113
Tabela 4: Quantidade de uva exportada, importada e saldo comercial, 2002-2012 (toneladas e 1.000 US\$)	116
Tabela 5: Produção e área colhida no Brasil e em Santa Catarina, 2010-2014 (toneladas e hectares).....	122
Tabela 6: Uvas vindas de outros estados, processadas em Santa Catarina, 2009-2013 (toneladas)	123
Tabela 7: Maiores produtores mundiais de vinho, 2004-2014 (milhões de litros)	128
Tabela 8: Maiores consumidores mundiais de vinho e consumo per capita - 2012-2013 (milhares de litros)	131
Tabela 9: Exportações e Importações brasileiras de vinho, 2003-2013 (toneladas e porcentagem)	132
Tabela 10: Produção catarinense de vinhos, 2009-2014 (mil litros)	136
Tabela 11: Uva processada da vinícola e de terceiros, vinho produzido pela vinícola e adquirido de terceiros, capacidade de armazenagem das vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	168

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Área colhida de uva nos cinco continentes 2003-2013 (hectares).....	111
Gráfico 2: Produção, Quantidade Importada e Exportada de uva mundialmente - 2002-2012 (mil toneladas)	114
Gráfico 3: Produção brasileira e área colhida de uvas, 2003-2013 (toneladas e hectares).....	115
Gráfico 4: Uvas destinadas ao processamento e ao consumo in natura no Brasil, 2008-2012 (toneladas).....	116
Gráfico 5: Exportações e importações brasileira de uva e taxa de câmbio, 2003-2013 (toneladas e R\$/US\$).....	119
Gráfico 6: Maiores produtores nacionais de uva - 2009-2014 (toneladas).....	121
Gráfico 7: Uva produzida nos principais municípios produtores do Meio-Oeste, Serra, Sul, Vale do Rio Tijucas e Oeste, 2003-2013 (toneladas).....	126
Gráfico 8: Exportações e importações brasileiras de vinho e taxa de câmbio, 2003-2013 (toneladas e R\$/US\$).....	134
Gráfico 9: Uva vinificada nos principais municípios do Vale do Rio do Peixe, 2012-2013 (quilos)	137
Gráfico 10: Atividades realizadas na propriedade dos produtores agrícolas entrevistados no Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015 ..	142
Gráfico 11: Atividade da cadeia produtiva vitivinícola desenvolvidas na propriedade dos produtores agrícolas entrevistados, 2015.....	143

Gráfico 12: Média, mediana e desvio padrão da produção dos produtores de uva entrevistados no Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	145
Gráfico 13: Tempo que o produtor de uva vende sua produção para a atual vinícola, segundo os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	147
Gráfico 14: Quais os benefícios gerados ao se negociar com maior frequência com uma vinícola específica, segundo os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	149
Gráfico 15: Fatores que influenciam na relação com a atual vinícola, segundo os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	149
Gráfico 16: O que pode levar a vinícola a produzir ao invés de comprar, segundo os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015.....	155
Gráfico 17: O que pode levar a vinícola a externalizar a produção na visão dos produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	157
Gráfico 18: Recursos e capacidades que os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina acreditam possuir, 2015	158
Gráfico 19: Relação dos produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina com as instituições de apoio a atividade, 2015	162
Gráfico 20: Segmentos da cadeia produtiva vitivinícola que as vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina atuam, 2015	167

Gráfico 21: Tipos de vinho produzidos pelas vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	171
Gráfico 22: Itens que podem levar a vinícola a produzir por conta própria ao invés de comprar de terceiros segundo os representantes das vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015.....	174
Gráfico 23: Função do controle da produção na visão dos representantes das vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	175
Gráfico 24: Recursos e capacidades estratégicos da empresa segundo os representantes das vinícolas do Meio-Oeste catarinense, 2015.....	189

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Raciocínio subjacente à teoria dos custos de transações	41
Quadro 2: Aspectos complementares envolvendo a VBR, ECT e ECM	78
Quadro 3: Modelo de delineamento metodológico: bases conceituais	82
Quadro 4: Modelo de delineamento metodológico da pesquisa	85
Quadro 5: Alinhamento dos objetivos com os dados e método/técnica de pesquisa adotados	90
Quadro 6: Informações gerais sobre os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	141
Quadro 7: Produtores que registraram variação no volume produzido de 2014 para 2015 e fatores que causaram essa variação, segundo os produtores de uva do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015	146
Quadro 8: Informações gerais das vinícolas entrevistadas do Meio-Oeste do estado de Santa Catarina, 2015	165
Quadro 9: Elementos que podem levar a vinícola a comprar uva ou vinho de terceiros na opinião dos representantes das vinícolas do Meio-Oeste catarinense, 2015	179
Quadro 10: Elementos teóricos dos Custos de Mensuração favoráveis e desfavoráveis à produção própria de uvas e vinhos pelas vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015.	207
Quadro 11: Recursos a disposição dos produtores de uva e das vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina considerados estratégicos para os mesmos, 2015	215

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	20
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.3 OBJETIVOS	29
1.3.1 Objetivo Geral.....	29
1.3.2 Objetivos Específicos	29
1.4 JUSTIFICATIVA.....	29
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2 REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	34
2.1.1 Estruturas de Governança	41
2.1.2 Princípios teóricos: atributos das transações e pressupostos comportamentais	47
2.2 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO	51
2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS	60
2.4 VISÃO INTEGRADA: COMPLEMENTARIEDADE ENTRE TCT, TCM e VBR.....	75
3 METODOLOGIA	82
3.1 BASE CONCEITUAL: ESTRUTURA DE REFERÊNCIA DO DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA	82
3.2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO: CADEIA VITIVINÍCOLA DO MEIO-OESTE CATARINENSE.....	87
4 CADEIA PRODUTIVA VITIVINÍCOLA	96
4.1 ASPECTOS TÉCNICOS E PRODUTIVOS	96
4.1.1 Sistema de condução da videira.....	103
4.2 SEGMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA VITIVINÍCOLA ..	106

4.3 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DA PRODUÇÃO DE UVA E VINHO	107
4.3.1 Avaliação quantitativa da cadeia da uva.....	108
4.3.1.1 <i>Avaliação quantitativa da produção e comercialização mundial de uva.....</i>	108
4.3.1.2 <i>Avaliação quantitativa da produção e comercialização nacional de uva.....</i>	114
4.3.1.3 <i>Avaliação quantitativa da produção e comercialização catarinense de uva</i>	121
4.3.2 Avaliação quantitativa da cadeia do vinho	127
4.3.1.1 <i>Avaliação quantitativa da produção e comercialização mundial de vinho.....</i>	127
4.3.1.2 <i>Avaliação quantitativa da produção e comercialização nacional de vinho.....</i>	131
4.3.1.3 <i>Avaliação quantitativa da produção e comercialização catarinense de vinho</i>	135
5 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO	139
5.1 PRODUTORES DE UVA.....	140
5.1.1 Informações Gerais.....	140
5.1.2 Sobre as atividades realizadas	142
5.1.3 Sobre a produção	144
5.1.4 Elementos das transações: pressupostos comportamentais e atributos das transações (frequência, incerteza e oportunismo)	146
5.1.5 Tipo de relacionamento com o comprador da produção	153

5.1.6 Sobre a internalização de atividades/controlado	153
5.1.7 Sobre a externalização de atividades.....	156
5.1.8 Sobre recursos estratégicos	158
5.1.9 Sobre mensuração, padronização e controle	160
5.1.10 Relação com as instituições de apoio ao setor.....	160
5.1.11 Sobre apoio institucional/governamental.....	162
5.2 EMPRESAS BENEFICIADORAS - VINÍCOLAS	164
5.2.1 Informações Gerais.....	164
5.2.2 Sobre as atividades realizadas/produção da vinícola	166
5.2.3 Internalização das atividades/controlado.....	172
5.2.4 Sobre a externalização de atividades.....	176
5.2.5 Tipo de relacionamento com o fornecedor de Uva/Vinho	181
5.2.6 Sobre Externalização x Integração Vertical.....	182
5.2.7 Sobre os elementos das Transações: Pressupostos Comportamentais e Atributos das Transações	182
5.2.8 Sobre recursos estratégicos	188
5.2.9 Relação com instituições de apoio.....	193
5.2.10 Sobre apoio institucional/governamental.....	194
5.3 CONFRONTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA DE CAMPO COM O REFERENCIAL TEÓRICO	195
5.3.1 Estruturas de Governança	196
5.3.2 Teoria dos Custos de Transação.....	198
5.3.3 Teoria dos Custos de Mensuração	203
5.3.4 Visão Baseada em Recursos	208
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	219
REFERÊNCIAS	229

GLOSSÁRIO.....	247
ANEXOS.....	248
APÊNDICES	260
APÊNDICE 1: Roteiro Entrevista – Produtores agrícolas de Uva	260
APÊNDICE 2: Roteiro Entrevista – Empresas Beneficiadoras - Vinícolas.....	265

1 INTRODUÇÃO¹

O segmento dos produtores de uva, juntamente com o dos beneficiadores da fruta são dois elos relevantes da cadeia produtiva vitivinícola. No estado de Santa Catarina a vitivinicultura tem destaque dado o potencial de produção e as características propícias para o cultivo de diversas variedades que oportunizam a fabricação de vinhos com características singulares. Partindo disso, o presente estudo tem como objetivo de analisar as relações existentes entre os segmentos produtor e processador da cadeia vitivinícola presente no Meio-Oeste de Santa Catarina, uma das principais regiões produtoras de uva e vinho do estado.

O trabalho fundamenta-se na análise de abordagens do nível micro da Nova Economia Institucional (NEI), sendo elas Teoria dos Custos de Transação (TCT), Teoria dos Custos de Mensuração (TCM). Além de abordar a vertente da Visão Baseada em Recursos (VBR), que propõe demonstrar a importância que os recursos estratégicos detêm para conquistar ganhos de eficiência para a organização. Analisar as três vertentes conjuntamente promove a compreensão de aspectos que indicam a opção pela estrutura de governança mais adequada à organização. Portanto, a adoção de uma forma de governança pela empresa pode ser explicada por elementos presentes nas referidas abordagens, por esse motivo propõe-se estudar as três complementarmente.

¹ O presente estudo faz parte das missões de estudo e docência do projeto Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES) fundamentado em um sistema de gestão integrado: uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI, aprovado no Edital Pró-Administração nº09/2008, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível superior (CAPES), órgão vinculado ao Ministério da Educação – cf. Publicação do Diário Oficial da União (DOU/Brasil), em 07/07/2009, seção 3, página 26.

Seguindo as diretrizes do edital Pró-administração o MEES se desenvolve por meio de três missões: missão da pesquisa (sistema de gestão integrada), permeada pelas missões de estudo (publicações) e docência (dissertações/teses). O presente projeto de dissertação tem o propósito de contribuir para os estudos especiais do projeto MEES na área temática interação universidade e sociedade. Maiores informações sobre o projeto MEES estão disponíveis no site de comunicação: www.sigmees.com.br.

A análise documental possibilita que se compreenda a atual conjuntura em que se encontra a cadeia vitivinícola em âmbito mundial, nacional e catarinense. Nestes termos, o estudo do setor destaca parâmetros como produção, área plantada, exportação e importação nos diferentes níveis. Além disso, são apresentados aspectos técnicos e produtivos desta cadeia que possibilitam uma melhor caracterização da mesma.

Neste contexto, a tradição do Meio-Oeste catarinense na produção vitivinícola aliado ao seu potencial produtivo dão destaque à região. O estudo aprofundado dos segmentos é apresentado a partir dos dados coletados com a pesquisa de campo. A entrevista semiestruturada propicia a compreensão de como estão fundamentadas as relações entre produtores e as vinícolas na região em estudo.

Considerando este propósito, o primeiro capítulo apresenta no subitem 1.1 a contextualização da cadeia vitivinícola e como ela se desenvolveu em âmbito nacional. Além de apresentar dados referentes à produção mundial e nacional, destacando informações referentes ao Meio-Oeste catarinense. O subitem 1.2, expõe a delimitação do problema da pesquisa. O subitem 1.3, expõe-se os objetivos do trabalho. A justificativa do estudo está no subitem 1.4. Por fim, no subitem 1.5 é apresentada a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O desenvolvimento da vitivinicultura no Brasil teve início em 1532 com a chegada dos colonizadores portugueses ao Brasil. Os primeiros pés de videira foram plantados no país por Martim Afonso de Souza na capitania de São Vicente, onde se situa o estado de São Paulo atualmente. As primeiras plantações de parreiras não prosperaram pela falta de conhecimento em relação ao clima e as condições de solo do local (IBRAVIN, 2015). As principais cultivares plantadas foram da *Vitis Vinífera*, que são as uvas de origem europeia, procedentes principalmente de Portugal e Espanha, até o fim do século XIX (PROTAS *et al.*, 2002).

Apesar das inúmeras tentativas dos colonizadores de impulsionar a vitivinicultura no Brasil nos anos seguintes, a produção só conquistou significativa importância no século XIX com os imigrantes italianos que povoaram o sul do país. Os italianos trouxeram na bagagem os pés de videira e também o conhecimento técnico sobre a produção da uva e

elaboração do vinho. A produção passou a ter mais qualidade, além de atribuir considerável importância econômica a atividade (IBRAVIN, 2015).

Ainda no século XIX, chegaram ao país variedades de uvas provenientes da América do Norte. Junto com estas novas variedades foram trazidas doenças que assolaram as plantações vitícolas e ocasionaram decadência na produção. Dentre as variedades americanas e híbridas, também conhecidas como comuns, tem destaque a cultivar *Vitis labrusca*, que possui melhor resistência à doenças e pragas que assolam os parreirais, além de terem se adaptado as condições climáticas presentes no Sul do país. As variedades americanas são em grande maioria utilizados na produção de vinhos, espumantes, sucos, geleias, além da comercialização da uva *in natura* (BRITO, 2011).

A cadeia produtiva vitivinícola encontrou no Brasil condições edafoclimáticas propícias para prosperar. Com o passar dos anos essa cadeia passou a se propagar por regiões com características peculiares, porém com grande possibilidade de desenvolvimento, o que permitiu que a atividade se expandisse e se tornasse economicamente importante para o país.

Segundo dados da FAO (2015) a produção nacional de uva em 2013 foi de 1.439.535 toneladas. Essa produção deixa o Brasil no 13º lugar na tabela dos maiores produtores mundiais. A liderança produtiva é da China, que em 2013, produziu 11.550.024 toneladas, acompanhada respectivamente por: Itália, Estados Unidos, Espanha e França ambos com produção superior a cinco milhões de toneladas. Juntos estes cinco países produziram 52% de toda produção mundial naquele ano.

Em relação aos países da América do Sul, o Brasil ocupou a terceira colocação na quantidade vitícola produzida em 2013, com volume de 1.439.535 toneladas, ficando atrás somente do Chile que manteve a liderança com 3.297.981 toneladas de uvas produzidas e da Argentina que contabilizou 2.881.346 toneladas, segundo dados da FAO (2015). Os três países juntos produziram quase 92% de toda uva da América do Sul.

A produção se distribui por todas as regiões do território nacional, porém, está mais concentrado em locais com características de solo e clima propícias para a produção. Conforme dados da IBRAVIN (2015b), a viticultura encontra-se difundida por nove regiões brasileiras, subdivididas a partir do clima de cada local. Nas localidades de clima temperado encontram-se, no Rio Grande do Sul: regiões de Fronteira,

Serra do Sudeste, Serra Gaúcha, Campos de Cima da Serra, além da região central e do norte do estado. No estado de Santa Catarina: Vale do Rio do Peixe, Planalto Serrano, Planalto Norte e Carbonífera. Em São Paulo destaca-se a região sudeste do estado. Abrange ainda o sul de Minas Gerais. A viticultura de clima subtropical apresenta-se somente na região norte do Paraná. Dentre as zonas tropicais, consideradas relativamente recentes na atividade, destacam-se as regiões noroeste de São Paulo, norte de Minas Gerais e Vale do Sub-Médio São Francisco (Pernambuco e Bahia). O cultivo de uvas no Brasil, em 2014, ocupou uma área de 78.753 hectares segundo IBGE (2015).

O estado de Santa Catarina, sexto maior produtor brasileiro da fruta em 2014, concentra quase de 5% da produção brasileira (IBGE, 2015). As principais variedades cultivadas são Isabel e Niágara, ambas utilizadas principalmente para produção de vinhos, sucos, geleias, além do consumo *in natura* (BRITO, 2011). Dada a importância que a cadeia vitivinícola tem para o estado são realizados estudos e pesquisas relacionados a atividade vitivinícola através da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI).

A partir de dados do IBGE (2015), é possível perceber que a produção catarinense de uva está distribuída por quase todas as regiões do estado, dentre elas: Meio-Oeste, Sul, Oeste, Vale do Rio Tijucas e Planalto Catarinense. No Meio-Oeste, os principais produtores são os municípios que compõem o Alto Vale do Rio do Peixe, como Videira, Tangará, Pinheiro Preto e Caçador. A produção no Sul do estado está presente em municípios como Urussanga, Braço do Norte, Nova Veneza e Morro da Fumaça. Na região do Planalto Catarinense, ou região Serrana como é conhecida, os principais produtores são: São Joaquim, Bom Retiro, Urubici e Rio Rufino. A região do Vale do Rio Tijucas conta com a produção concentrada em municípios como: Nova Trento, Major Gercino, Benedito Novo e Botuverá. Ainda é possível visualizar outra região que se destaca na produção de uvas, localizada no oeste do estado, representado pelos municípios de Concórdia, Quilombo, Iraceminha e Coronel Freitas.

Um dos principais produtos derivados da uva é o vinho. A produção mundial de vinhos, segundo estimativas da OIV (2014), foi superior a 27 bilhões de litros no ano de 2014, queda de 5,8% se comparado a safra anterior. Os maiores produtores mundiais naquele ano foram França com 4,6 bilhões de litros, Itália (4,4 bilhões), Espanha (3,7 bilhões), Estados Unidos (2,2 bilhões) e Argentina (1,5 bilhões). O

Brasil esteve entre os quinze maiores produtores, com produção de 281 milhões de litros.

Santa Catarina produziu em 2014, cerca de 11,1 milhões de litros de vinho, queda de 6% quando comparada a safra anterior, e redução de 29% no volume produzido quando comparada a safra de 2012. Da produção de 2013 quase 97% dessa quantidade é procedente de vinho de mesa, o restante (3%) é de vinhos finos (CADASTRO VINÍCOLA SC – IBRAVIN/MAPA, *apud* CALIARI, 2013). O estado catarinense contava com 86 vinícolas, responsáveis pelo beneficiamento da uva, sendo que cerca de 60 delas localizam-se na região Meio-Oeste (TROMBETTA, 2014).

A região Meio-Oeste e a região Serrana são as principais produtoras de vinho no estado catarinense. O Meio-Oeste tem a tradição na fabricação da bebida, tendo sua produção voltada para as variedades de mesa. Por sua vez, a Serra catarinense vem despontando como importante região produtora do estado nos últimos anos resultado do investimento em vinhos finos de altitude.

O Meio-Oeste foi responsável por assentar as bases da produção da cultivar e da bebida em maior escala em Santa Catarina. É na região que se localizam os municípios de Videira, que detêm o título de capital catarinense da uva, e de Pinheiro Preto, que conta com o título de maior produtor de vinhos do estado. A partir disso, verifica-se a importância que a região tem para a atividade vitivinícola de Santa Catarina.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O advento dos mercados competitivos e dinâmicos, produto de uma economia globalizada, promoveu alterações no ambiente econômico, político, produtivo e social. Segundo Graziano da Silva (1999), as mudanças sentidas nestas esferas apontavam o que seria o embrião da nova sociedade que estava se formando. Como resultado deste processo de transformação, a agricultura integrou-se ao restante da economia, consolidando o que passaria a ser conhecido como complexo agroindustrial.

Novas tendências surgiram, exigindo da agroindústria investimentos na estrutura, de modo a possibilitar ampliação da capacidade produtiva e de armazenagem, aumento dos canais de escoamento e distribuição, além de melhoria na qualidade dos produtos.

As mudanças no padrão de consumo exigiram que o agronegócio se adequasse a esse cenário (STEFANELO, 2002).

As estruturas organizacionais do setor agroindustrial passaram a ser moldadas para atuarem em um cenário complexo e altamente competitivo. Para Belik (1994), no que concerne aos aspectos da organização, um novo desenho passa a vigorar, influenciando diversos setores deste complexo. Aliado a isso, as tecnologias possibilitaram utilização de novos métodos de produção que geraram ganhos de escala no processo produtivo.

Adicionalmente, as transformações nos ambientes institucional e organizacional definem a incorporação de novas práticas administrativas combinada com a nova estrutura da empresa, que passa a alinhar suas necessidades as condições externas. Conforme Miele *et al* (2011), o desenvolvimento do agronegócio possibilitou maior controle das relações verticais das empresas, cooperativas e produtores rurais. O maior controle dos fluxos de informação, produtos e serviços, possibilita a coordenação entre os segmentos das cadeias produtivas.

Sob o enfoque da Teoria dos Custos de Transação (TCT), Davis e North (1971) conceituam o ambiente institucional como o conjunto de regras sociais, políticas e legais que dão suporte à produção, distribuição e trocas. A partir dessa definição considera-se o ambiente institucional como sendo o local onde as transações são realizadas. Além disso, na concepção de Williamson (1996), esse ambiente é responsável por dar suporte às instituições na seleção da estrutura de governança mais adequada. Partindo dessa ótica, Williamson (1985) destaca que as organizações decidiriam qual o melhor arranjo institucional capaz de reduzir os custos de transação. Considerando assim a lógica de fazer ou comprar, ou seja, se devem produzir internamente ou adquirir de outras empresas.

Os recentes trabalhos desenvolvidos no âmbito da Nova Economia Institucional abriram caminho para aplicações no campo do *agribusiness*, tanto no que diz respeito a estrutura das organizações, como em aspectos dos contratos, integração vertical, além de outras formas de governança desses sistemas produtivos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

A escolha da melhor estrutura de governança para a empresa pode ser resultado da possibilidade de mensuração dos atributos dos ativos transacionados. Neste sentido, para Barzel (1982), dada a dificuldade de mensuração dos atributos é preferível que a organização opte pela

internalização das atividades. Do contrário, com facilidade de mensuração dos atributos o melhor seria externalizar as atividades.

A opção por externalizar pode ser resultado da ausência de recursos estratégicos a disposição da organização. Opostamente, na presença de recursos singulares, capazes de gerar ganhos pra organização, justifica-se a adoção de uma estrutura integralmente verticalizada. Neste caso, levam-se em conta tanto os recursos físicos, quanto relacionados às competências e capacidades, que permitem que a firma alcance vantagem competitiva sustentável (SAES, 2009). Para Wernerfelt (1984), as vantagens são resultado de um conjunto de recursos que as firmas adquirem e desenvolvem e que são superiores aos concorrentes.

Partindo destes elementos teóricos, o presente trabalho se propõe a analisar a cadeia produtiva da uva e do vinho, que tem significativo destaque para o setor agroindustrial. Essa cadeia compreende atividades que vão desde a compra de insumos para o processo produtivo, passando pelo elo da produção e beneficiamento da uva, até a distribuição da bebida e chegada ao consumidor final.

A cadeia vitivinícola tem apresentado resultados significativos nos últimos anos. Isso mostra o potencial produtivo que os estados produtores têm ao dirigir esforços para desenvolver a atividade e colocar o país em destaque na produção de uva e de vinho, de modo a possibilitar maior evidência do país no cenário internacional. Dois dos elos em que o ambiente vitivinícola encontra-se amparado são dos produtores de uva e das empresas beneficiadoras, fundamentais para presente cadeia, dado que são responsáveis pela fabricação do vinho.

Os produtores e as empresas beneficiadoras estão circundados por um aparato institucional, ao qual atua como provedor de recursos capazes de atender as necessidades dos dois elos (NORTH, 1998). Tais recursos encontram-se disponíveis no mercado, sendo este último, o local onde as trocas se efetivariam. Todavia, a utilização do mercado resultaria em custos com os quais os agentes incorreriam quando precisassem utilizar o mercado (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985). Uma maneira das empresas se protegerem destes custos seria criando capacidades internas, possibilitando que os recursos presentes dentro da firma se adequassem as necessidades da empresa e do ambiente externo (PENROSE, 2006).

Considerando o termo cadeia produtiva, conceituada por Pereira *et al* (2008, p.18), como o “conjunto de operações técnicas responsáveis

pela transformação de matéria-prima em produto final, seguido da distribuição e comercialização em uma sucessão de operações”, é apresentada a cadeia produtiva da uva e do vinho, conforme Figura 1. De acordo com a figura, a cadeia produtiva vitivinícola é influenciada pelos ambientes organizacional e institucional.

Figura 1: Cadeia produtiva vitivinícola e suas transações típicas



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995, p.158)

Apesar da cadeia vitivinícola ser composta por cinco elos, o presente estudo se propõe a analisar dois destes segmentos: o dos produtores agrícolas de uva e o das empresas beneficiadoras da fruta, localizados no Meio-Oeste de Santa Catarina. A importância que os dois elos têm para essa cadeia é significativa, dado que juntos são responsáveis pela transformação da uva em vinho. A região Meio-Oeste foi selecionada para este estudo pela tradição que possui na produção de uva e vinho, resultado do pioneirismo na atuação dos dois segmentos em nível estadual, além do potencial produtivo e econômico que conquistou.

A região Meio-Oeste conta com vinícolas atuando de maneira independente, realizando as atividades de produção de uva, fabricação e comercialização do vinho. Não obstante, há também vinícolas que adquirem a totalidade ou parcela da uva de terceiros e as que complementam sua produção com vinhos de outras vinícolas. A insuficiência produtiva, notadamente no que se refere às uvas, exige que a vinícola transacione com produtores tanto locais, quanto de outras regiões.

Estudar estes elos proporciona compreender a relação produtor-beneficiador existente nesta cadeia em nível regional. A análise dos dois segmentos da cadeia produtiva vitivinícola é realizada a partir do

referencial teórico dos Custos de Transação (TCT), Custos de Mensuração (TCM) e da Visão Baseada em Recursos (VBR). Juntas as três vertentes complementa-se no sentido de apresentar elementos teóricos que possibilitam escolher a melhor opção - integrar verticalmente, adquirir no mercado ou manter relações híbridas - pra governar as atividades.

Sob o enfoque da TCT, a melhor forma de coordenação é adotada pela organização a partir da análise de suas transações, considerando para tanto, os pressupostos comportamentais dos indivíduos e os atributos das transações. Partindo desse panorama teórico, a TCM busca complementar a visão da TCT a partir de aspectos menos teóricos e mais práticos. Dessa forma, são analisados elementos como a mensuração dos atributos dos ativos que estão sendo transacionados e seu nível de padronização. A última vertente, VBR, dá destaque para os recursos, capacidades e competências da organização, elementos que até então não haviam sido considerados pelas abordagens anteriores. Neste sentido, a análise da VBR parte da formação, seleção e conquista de recursos que podem gerar vantagem competitiva para organização.

Os segmentos são analisados pelo prisma da TCT buscando compreender os custos envolvidos nas trocas. À vista disso, é necessário destacar os atributos das transações presentes nas negociações e os pressupostos comportamentais dos envolvidos. As transações com terceiros devem, preferencialmente, ocorrer na ausência de especificidades dos ativos negociados. Diante disso, frequência maior de negociações com terceiros tende a reduzir as incertezas, atitudes oportunistas e a limitação cognitiva dos agentes. Do contrário, na presença de ativos específicos a melhor estrutura de governança a disposição da organização seria internalizar as atividades, já que assim ela protege os ativos que lhe são vantajosos. Desta forma, a redução dos custos de transação requer um alinhamento entre estruturas de governança (integração vertical, formas híbridas e mercado), atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) e pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo).

Os custos de mensuração permitem mensurar os atributos de valor dos ativos transacionados, no caso, a uva e o vinho negociados. Mensurar estes atributos leva em conta o nível de informação e padronização dos produtos e a garantia dos direitos de propriedade envolvidos na troca. A opção da vinícola pela estrutura de governança verticalmente integrada ocorre diante da dificuldade de acesso a

informação, de padronização dos produtos e de garantir os direitos de propriedades envolvidos na transação. Nos casos em que há facilidade de padronização, de obtenção de informação sobre os produtos, e garantia dos direitos de propriedade, a melhor forma de governar as transações é externalizando.

A última vertente teórica proposta para estudo é da VBR, que procura apresentar como o crescimento da organização está associado a detenção, seleção e utilização dos recursos de modo a conquistar vantagem competitiva. Neste caso, a VBR será utilizada tanto no âmbito da vinícola, quanto dos produtores, possibilitando compreender se os mesmos se destacam diante dos demais por possuírem recursos distintos. Deste arcabouço teórico apresentam-se elementos que indicam distintas formas de conquistar vantagem diante dos concorrentes. Sob esta perspectiva destacam-se o *path dependence* da organização, sua heterogeneidade e os Recursos de Capital a sua disposição. Partindo destes elementos, é possível indicar a estrutura de governança – internalizar, quando conseguir vantagem competitiva ou externalizar, quando não possuir recursos estratégicos - que melhor se enquadre às capacidades, recursos e competências das vinícolas.

Considera-se, portanto, que cada vertente teórica auxilia na escolha da melhor estrutura de governança para a organização. Assim, a vinícola que adquirir uva ou vinho de terceiros opta por uma estrutura voltada para as formas híbridas. No caso de escolher internalizar as atividades dentro da estrutura da empresa a forma de coordenação é a integração vertical.

No Meio-Oeste catarinense, observações preliminares apontam que a maioria das vinícolas da região não são autossuficientes na produção de uva, bem como algumas necessitam de vinho de outras vinícolas para complementar a produção própria. Dado o elevado volume de uvas necessárias para beneficiamento pelas vinícolas localizadas na região, a compra de produtores é uma forma de suprir a demanda da fruta pela vinícola. Nesse sentido, há regularmente que se adquirir matéria prima externamente, exigindo que as vinícolas passem a manter relações com terceiros. De outra perspectiva, a incapacidade de suprir a necessidade da fruta por parte da vinícola dá aos produtores uma garantia de venda da produção. Isso faz com que estes destinem sua produção quase que exclusivamente para as cantinas da região uma frequência maior nas relações entre produtores e beneficiadores. Considerando que os segmentos são interdependentes, abre-se a

possibilidade de realizar um estudo que possibilite compreender como essas relações ocorrem naquela região.

Frete ao exposto, propõe-se analisar as relações entre os elos produtor e beneficiador, no Meio-Oeste catarinense utilizando as estruturas de governança para justificar tais relações. Apesar da relevância, a cadeia vitivinícola na região selecionada carece de um estudo aprofundado que destaque como os dois segmentos se relacionam e transformam a matéria prima no produto final. Além de compreender como os dois segmentos coordenam suas transações, através das formas de governança.

Considerando o exposto, este estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como se configuram as estruturas de governança existentes entre o segmento produtor e processador da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste de Santa Catarina?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como se configuram as estruturas de governança entre os segmentos produtor e processador da cadeia produtiva vitivinícola localizada no Meio-Oeste de Santa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar os aspectos econômicos da vitivinicultura nos níveis mundial, brasileiro e catarinense.
- Descrever as condições técnico-produtivas e a dinâmica de comercialização dos segmentos produtor e beneficiador de uva no Meio-Oeste catarinense.
- Analisar os fatores transacionais, de mensuração e recursos estratégicos existentes nos segmentos produtor e beneficiador de uva no Meio-Oeste catarinense.

1.4 JUSTIFICATIVA

A opção pelo tema selecionado para este trabalho deu-se com o intuito de entender a atividade vitivinícola, partindo de um estudo mais

amplo, compreendendo elementos dessa cadeia produtiva em âmbito mundial, brasileiro e de Santa Catarina, para então estudarmos a região Meio-Oeste deste estado a partir dos elos produtivos selecionados.

A cadeia produtiva vitivinícola no Brasil está em expansão. A produção de uva já abrange todas as regiões. A origem da produção ocorreu com a chegada dos colonizadores no século XVI, quando foram trazidos os primeiros pés de parreira plantados no país. Apesar disso, a produção sentiu significativo aumento com os imigrantes italianos, no final do século XIX. Os italianos detinham o conhecimento sobre o cultivo da uva e experiência na fabricação de vinhos. A partir desse momento, a qualidade e a quantidade da produção elevaram-se dando expressivo destaque a atividade econômica.

O Brasil dispõe de terras favoráveis e clima propício para o cultivo da fruta. Segundo o IBGE (2015), os principais estados produtores são: Rio Grande do Sul, Pernambuco, São Paulo, Paraná, Bahia e Santa Catarina respectivamente. Juntos os cinco estados concentram mais de 94% da produção de uvas em 2014. Os estados do sul foram responsáveis por pouco mais de 66% da produção naquele ano.

As empresas beneficiadoras de uva, conhecidas como vinícolas, são responsáveis pela transformação da fruta em vinho. A fabricação de vinho é outra atividade econômica importante dessa cadeia produtiva. O Brasil está entre os quinze maiores produtores mundiais de vinho (OIV, 2015). Internamente, os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina são os dois principais produtores nacionais.

O estado catarinense foi escolhido para análise neste estudo. Nele foram produzidas 68.743 toneladas de uva em 2014 (IBGE, 2015), e 11.842.200 litros de vinho em 2013 (CALIARI, 2014). Na região Meio-Oeste de Santa Catarina localizam-se alguns municípios que compõem o Vale do Rio do Peixe, tradicionalmente conhecido por sedimentar as bases da cadeia vitivinícola no estado. No local foram assentados os pilares da produção com a chegada dos imigrantes italianos que trouxeram na sua bagagem os primeiros pés de videira e o conhecimento sobre as técnicas de plantio. É nesta região que se localizam a capital catarinense da uva e a do vinho.

Amparada pelo cenário econômico favorável da cadeia vitivinícola, objetivou-se analisar dois elos presentes nesta cadeia, de modo a melhor compreender as relações estabelecidas entre os mesmos, bem como as que ocorrem individualmente no mercado. Os segmentos

selecionados foram o produtor de uva e o beneficiador da fruta, o local selecionado para estudo foi o Meio-Oeste catarinense. Diante deste contexto de difusão e propagação da atividade é fundamental analisar a cadeia produtiva vitivinícola a partir de uma análise exploratória. A escolha pela região Meio-Oeste catarinense deu-se pelo fato do local ter tradição na produção de uva e de vinho no estado.

Na pesquisa exploratória não foram identificados estudos que buscam compreender a relação existente entre os elos da produção e beneficiamento da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste de Santa Catarina, a partir da análise do referencial teórico proposto. Diante da ausência de trabalhos que abordem os objetivos e elementos teóricos assinalados para este estudo. A pesquisa sobre o tema objeto deste trabalho permitiu constatar publicações ligadas ao tema, que estão apresentadas no Anexo 1.

Um trabalho monográfico, realizado em 2008, intitulado “Mapeamento e Análise da cadeia produtiva vitivinícola de Santa Catarina”, apresentou as regiões produtoras do estado catarinense, assinalando a relevância do Meio-Oeste deste estado para a atividade. Neste estudo foram feitas entrevistas com profissionais ligados à área, com enfoque nos fornecedores de insumos, além de destacar as potencialidades e fatores de estrangulamento presentes nesta cadeia, assim como perspectivas em relação ao setor. Contudo não focou os segmentos produtor e das empresas beneficiadoras, objeto deste estudo.

Outro trabalho feito com vistas a compreender esta cadeia produtiva foi um artigo de 2008, denominado “Análise das Transações entre os segmentos da cadeia produtiva vitivinícola de Santa Catarina”, o qual tinha como objetivo identificar as características das transações entre os segmentos da cadeia vitivinícola catarinense. Este estudo faz uma análise das interações entre as vinícolas com os vitivinicultores, com os fornecedores de insumos e com os canais de distribuição, seguindo as mesmas linhas de análise que o estudo anterior.

Além dos dois trabalhos já destacados, o artigo: Construção de qualidade e de reconhecimento na vitivinicultura tradicional do vale do Rio do Peixe, em Santa Catarina, de 2005, o qual avalia a vitivinicultura no Meio-Oeste catarinense faz uma contextualização da cadeia produtiva na região, aprofundando o estudo no que concerne a qualidade da produção, por meio de uma certificação produtiva. Além deste, os demais artigos identificados se constituem em estudos sobre a cadeia vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Considerando o tema de cadeia produtiva com enfoque na área vitivinícola, a presente pesquisa busca apontar aspectos relevantes relacionados ao tema. O trabalho está estruturado de forma a possibilitar um melhor contato com o assunto. Para tanto, ele encontra-se organizado conforme Figura 2.

Figura 2: Estrutura do trabalho

1 INTRODUÇÃO

- 1.1 Contextualização
- 1.2 Delimitação do problema
- 1.3 Objetivos
- 1.4 Justificativa
- 1.5 Estrutura do trabalho

2 REFERENCIAL TEÓRICO

- 2.1 Teoria dos Custos de Transação (TCT);
- 2.2 Teoria dos Custos de Mensuração (TCM);
- 2.3 Visão Baseada em Recursos (VBR)
- 2.4 Visão Integrada: complementariedade entre TCT, TCM e VBR

3 METODOLOGIA

- 3.1 Base conceitual: estrutura de referência do desenho metodológico da pesquisa
- 3.2 Delineamento metodológico

4 CADEIA PRODUTIVA VITIVINÍCOLA

- 4.1 Aspectos técnicos e produtivos
- 4.2 Segmentos da Cadeia Produtiva Vitivinícola
- 4.3 Caracterização de aspectos econômicos da vitivinicultura em âmbito mundial, nacional e estadual

5 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

- 5.1 Produtores de uva
- 5.2 Empresas beneficiadoras – Vinícolas
- 5.3 Confrontação dos dados coletados na pesquisa de campo com o referencial teórico

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações gerais conclusivas sobre o estudo, limitações e recomendações para futuros trabalhos

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro capítulo tem o propósito de situar o leitor, inserindo o mesmo no cenário vitivinícola da região selecionada para este estudo. Dessa forma, este capítulo expõe a contextualização, a problemática, objetivos, delimitação do trabalho e justificativa pela qual o assunto foi escolhido.

O capítulo dois integra a base teórica que fundamenta o presente trabalho. O referencial teórico deste estudo tem o propósito de responder os objetivos propostos no estudo, a partir da análise dos principais autores na temática abordada. O subitem 2.1 apresenta o conceito de Custo de Transação, e a fundamentação teórica que o sustenta. O subitem 2.2 discorre sobre os Custos de Mensuração. O subitem 2.3 apresenta a Teoria Baseada em Recursos. Por fim, no subitem 2.4, apresenta-se a visão integrada das três teorias, destacando complementariedades existentes entre elas.

O capítulo três abrange os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho. Apresentando, classificando e descrevendo as etapas da pesquisa a partir do procedimento de delineamento de Saunders *et al* (2009), além do método de Análise e Interpretação de Dados baseada em estudos de Marconi e Lakatos (2003), Minayo *et al* (1999), Gomes (1999) e Teixeira (2003). Mesmo apresentando uma estrutura pré-definida para o trabalho, consideramos que o conhecimento está em constante mutação e julgamos ser fundamental modificar os cenários pré-estabelecidos a partir das contingências que nos são apresentadas, conforme proposta de Feyerabend (1977). Este capítulo contempla ainda, a caracterização da pesquisa de campo. Para a coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada com o suporte de um roteiro previamente elaborado com questões abertas e fechadas. A entrevista foi realizada com os produtores agrícolas de uva (viticultores) e com representantes das empresas beneficiadoras de uva (vinícolas).

O capítulo quatro discorre sobre as principais variáveis ligadas a cadeia produtiva vitivinícola em nível Mundial, Nacional, Estadual e da região Meio-Oeste. É feita uma análise acerca de elementos como produção, área plantada, consumo, importação e exportação da uva, assim como volume consumido, quantidade produzida, exportada e importada do vinho. Além de outros elementos relacionados a esta cadeia produtiva, como características e aspectos técnicos.

O capítulo cinco apresenta os resultados coletados a partir do estudo de caso, assim como os comentários, interpretação e discussão dos dados coletados, confrontando os mesmos com o aporte teórico selecionado para este estudo. Por fim, o capítulo seis apresenta a conclusão do trabalho, destacando os principais resultados e recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta-se como um norteador da pesquisa. Para tanto, no corpo teórico deste trabalho são abordados estudos sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), ambos fazem parte do enfoque da Nova Economia Institucional (NEI). Será explorado ainda, o arcabouço teórico da Visão Baseada em Recursos (VBR). Por fim, será feita seção apresentando uma visão integrativa, apresentando pontos de complementariedade entre as três teorias.

2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Os Custos de Transação são os custos com os quais os agentes se defrontam quando recorrem ao mercado para comprar insumos, equipamentos, para estabelecer contratos com outros agentes ou efetivar alguma transação. A Teoria dos Custos de Transação (TCT) propõe um panorama teórico que permite analisar os problemas associados ao funcionamento interno das organizações, sendo substitutas do mercado na função de coordenar a produção.

Um dos principais precursores da TCT foi Ronald Coase. Foi a partir de seu trabalho *The Nature of the Firm*, de 1937, que assuntos sobre a existência, natureza e os limites da organização passaram a ser estudados. Coase apresenta a firma como tendo natureza contratual, além de ser uma resposta eficiente dos agentes para coordenar a produção. Este trabalho estabeleceu um novo marco teórico para os estudos organizacionais, sendo complementado por outro trabalho de 1960, intitulado *The problem of social cost* (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Conforme Farina *et al* (1997), ao estudar a firma, Ronald Coase propõe que no limite, todas as atividades de produção e alocação poderiam ser realizadas dentro dos limites da firma, sendo portanto, caracterizada pela coordenação das ações dos agentes que seja alternativo ao mercado. O que vai definir a estrutura de coordenação adotada serão os custos de se utilizar o mercado e a firma. Como apresentado por Coase (1937, p.4, tradução nossa), “a principal razão pela qual é rentável estabelecer uma empresa parece ser a de que há um custo de utilização do mecanismo de preços”.

Coase (1937) apresenta a hipótese de que existem custos para que um produtor recorra ao mercado, sendo assim, além dos custos relacionados a produção, existem custos de se utilizar o mercado. Segundo Foss e Klein (2011), Coase introduziu uma nova forma de pensar sobre a empresa. Se estas estão presentes em uma economia de mercado, elas utilizam o mecanismo de preços, sendo assim, transacionar no mercado implica certos custos. Neste sentido, Poppo e Zenger (1998, p.854, tradução nossa), esclarecem como os custos de transação são formados:

Os custos de transação também englobam tipicamente os custos de gestão associados a governar internamente essas trocas. Os custos de produção incluem os custos diretos de produção e entrega de um produto ou serviço e podem refletir e, em diferenças na capacidade de escala ou de produção. Os gerentes vão escolher as estruturas de governança que maximizam o desempenho através da minimização dos custos de transação e de produção.

A partir disso, os autores concluíram que a existência das firmas se justifica para que os custos relacionados às transações fossem reduzidos. O segundo custo apontado por Coase foi o de execução dos contratos, entretanto, os custos relacionados a contratação podem ser evitados ao internalizar atividades dentro da empresa. Nessa perspectiva, segundo Coase (1937), as firmas surgem quando a opção de fazer contratos não é satisfatória, ou seja, o custo de se realizar transações via mercado é elevado, optando assim por internalizar as atividades dentro dos limites da organização.

Desse modo, o tamanho da empresa é resultado da internalização de atividades, ou ainda, da diminuição da utilização do mercado na coordenação das atividades. Segundo Coase (1937, p.6, tradução nossa), “uma empresa torna-se maior à medida que transações adicionais [...] são organizadas pelo empresário e torna-se menor à medida que ele abandona a organização de tais operações”.

Quanto ao crescimento dessa firma, Coase (1937, p.7, tradução nossa), propõe que “uma empresa tenderá a se expandir até os custos da organização de uma operação adicional dentro da empresa tornar-se igual aos custos de realização da mesma transação por meio de uma

troca no mercado aberto ou as despesas de organização em outra empresa”. A partir desse momento, na concepção do autor, a firma apresenta retornos decrescentes, o ideal seria que desse ponto em diante a firma passasse a adquirir ativos de outras empresas ou ainda, no mercado.

As contribuições de Ronald Coase são fundamentais para a teoria econômica da empresa na visão de Foss e Klein (2011). Para esses autores, Coase propôs uma agenda de pesquisa que incorpora contratos incompletos e custos para utilizar o mecanismo de preço (custo de transação), argumentando em favor de uma conceituação contratual básica de empresa e utilizando abordagem sobre eficiência. Contudo, segundo os autores, as contribuições mais importantes de Coase referem-se a definição das principais funções de uma teoria da firma. Dentre elas, descobrir a razão da existência da empresa, os seus limites, além de investigar os retornos decrescentes de gestão (organização interna).

Apesar de Coase ser o precursor da TCT, esta só conquistou efetivamente importância com a contribuição de Oliver Williamson, no contexto da Nova Economia Institucional (NEI). Para Conceição (2002, 2007), a preocupação da NEI está em explicar aspectos microeconômicos, dando ênfase à teoria da firma com uma abordagem não convencional, além de analisar assuntos como história econômica, direitos de propriedade, sistemas comparativos, economia do trabalho e organização industrial.

Na concepção de Fiani (2013), os autores que estudam as instituições e seu papel no desenvolvimento econômico dividem-se em basicamente dois grupos. O primeiro dedica atenção ao papel e a influência do ambiente institucional no funcionamento da economia, destacando a importância da liberdade econômica e política de desenvolvimento. O segundo grupo analisa os arranjos institucionais, admitindo a necessidade de uma atuação ativa do Estado no desenvolvimento econômico.

Segundo Zylbersztajn (2005), a Nova Economia Institucional subdivide-se em duas vertentes analíticas complementares, empregadas no estudo das organizações: uma macro desenvolvimentista e outra micro institucional, também chamadas de vertente micro e macro analítica.

A primeira vertente da NEI, de natureza macro desenvolvimentista, tem Douglas North como principal representante. A

referida abordagem tem foco na origem, estrutura e mudanças das instituições (ZYLBERSZTAJN, 2005). Segundo North (1998), as instituições econômicas, juntamente com a tecnologia, tem papel fundamental no desenvolvimento econômico, ambas determinam os custos de transação e de produção.

North (1994, 1998), caracteriza as instituições como sendo as restrições (normas) construídas pelos seres humanos, com o intuito de estruturar a interação social, econômica e política. Tais restrições podem ter cunho formal e informal, ambas amparadas por costumes, leis, constituições, códigos de condutas e tradições. Juntas, elas definem a estrutura de incentivos das sociedades e das economias. Deste modo, as instituições são apresentadas como as regras do jogo social e as organizações como os jogadores, sendo esta última, formada por grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade.

Além do ambiente institucional, Davis e North (1971, p.7, tradução nossa), propõe o conceito de arranjo institucional, apresentado como “um acordo entre unidades econômicas que regem as formas em que essas unidades podem cooperar e/ou competir”. O autor aponta que esse ambiente pode fornecer uma estrutura dentro da qual os seus membros podem cooperar, ou ainda, pode fornecer um mecanismo que pode efetuar uma mudança nas leis ou direitos de propriedade.

Neste sentido, Zylbersztajn (2005), propõe a possibilidade de analisar as organizações como arranjos institucionais que orientam as transações por meio de contratos formais, amparados pela lei. Assim como, por acordos informais, amparado por salvaguardas reputacionais, além de outros mecanismos sociais, surgiram a partir da perspectiva da firma como sendo formada por um conjunto de contratos.

A segunda vertente tem natureza micro institucional, é representada pela economia das organizações, a qual estuda a natureza explicativa dos diferentes arranjos institucionais adotados. Esta vertente apresenta contribuições de autores como Oliver Williamson, Harold Demsetz, Claude Ménard e Yoram Barzel. As duas vertentes convergem ao considerar as instituições passíveis de análise (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Na concepção de Farina *et al* (1997), enquanto a vertente macro analítica, preocupada com o ambiente institucional, se dedica ao estudo das regras do jogo, a vertente micro analítica, procura dar mais ênfase as instituições de governança. A TCT, uma das abordagens da segunda vertente, fornece os micro fundamentos para o estudo do ambiente

institucional, ao passo que este ambiente fornece a análise dos parâmetros macro institucionais aos quais todas as transações se referenciam.

Para Williamson (1985), a TCT tem um alcance potencial elevado quando comparado com outras abordagens que estudam as organizações. O autor destaca alguns pontos fundamentais dessa teoria que a distingue das demais, tais como a introdução de novos elementos e a análise de organização a partir das estruturas de governança, antes do que uma função de produção. Nas palavras de Williamson (1985, p.18, tradução nossa):

Economia dos custos de transação (1) é mais micro analítica, (2) é mais autoconsciente sobre seus pressupostos comportamentais, (3) introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade de ativos, (4) confia mais na análise comparativa institucional (5), se refere à empresa de negócios como uma estrutura de governança, em vez de uma função de produção, e (6) dá maior peso às instituições *ex-post* do contrato, com ênfase especial na ordem privada (em comparação com a ordem judicial).

Partindo de uma análise micro analítica das instituições econômicas e admitindo a transação como unidade básica de análise da TCT, Williamson (1985) sustenta que o problema da organização econômica é um problema de contratação. Para explicar as dificuldades com as quais os agentes se deparam ao redigir um contrato, o autor apresenta os conceitos de custos transação *ex-ante* e *ex-post*.

O primeiro está relacionado aos custos inferidos para obter informações, efetuar negociações, redigir contratos e estabelecer as salvaguardas contratuais. Nesse caso, o custo surge antes da contratação, todavia, inclui garantias a possíveis problemas que possam vir a ocorrer nas transações.

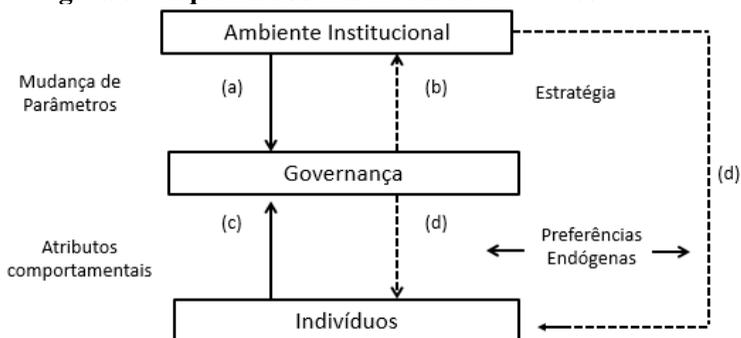
Por sua vez, os custos de transação *ex-post* estão relacionados aos custos com esforços para corrigir possíveis problemas de ajuste dos contratos anteriormente firmados, resultado da má adaptação dos mesmos, ou ainda, por eventuais imprevistos. São considerados ainda os custos relacionados ao funcionamento e gerenciamento com estruturas de governança (WILLIAMSON, 1985). Nesse sentido, no estudo das

organizações econômicas uma importante lição, na visão de Williamson (1996, p.48, tradução nossa), é de que “as operações que estão sujeitas a oportunismo *ex-post* se beneficiarão se as salvaguardas apropriadas puderem ser concebidas *ex-ante*”.

A dinâmica do ambiente econômico é um fator que pode ocasionar reajuste nos termos já estabelecidos em contrato, além de dificultar a adaptação e o prosseguimento dos mesmos. Segundo Farina *et al* (1997), as mudanças no meio ambiente, não antecipadas pelos agentes, tendem a ocasionar modificação nas transações, revisão nos contratos e mudança na forma organizacional. Para o funcionamento eficiente do sistema econômico é necessário que as transações sigam os termos acordados em contrato, sendo estes voltados para definir as regras estipuladas para eventuais negociações entre agentes.

Procurando apresentar como o ambiente institucional, a governança e os indivíduos estão situados nessa abordagem, Williamson (1993), propõe o esquema de três níveis, representado na Figura 3. Para o autor, a governança é o objeto de análise, sendo esta, amparada pelas características macro (ambiente institucional) e pelos recursos micro (indivíduo). Desse modo, a TCT analisa a governança das relações contratuais, contudo “governança não significa [...] operar de forma isolada. A eficácia comparativa de modos alternativos de governança varia de acordo com o ambiente institucional, de um lado e os atributos dos agentes econômicos, por outro” (WILLIAMSON, 1993, p.80, tradução nossa).

Figura 3: Esquema dos três níveis de Williamson



Fonte: Williamson (1993, p.80), adaptado por Farina *et al* (1997, p.61)

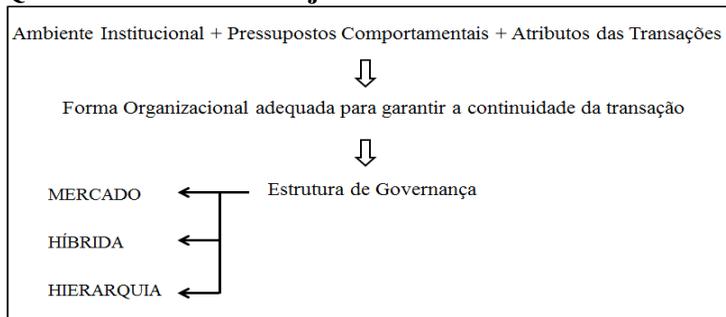
Nota: Os efeitos principais são representados pelas setas normais, as setas tracejadas apresentam os efeitos secundários.

As transformações que ocorrem no ambiente institucional é um parâmetro de mudança em determinada estrutura de governança; essa relação ocorre entre o ambiente institucional e as estruturas de governança, conforme seta (a). O efeito secundário (b) é percebido na relação entre as estruturas de governança e o ambiente apresentadas conforme as estratégias e ações tomadas pelas organizações com o intuito de mudar as regras do jogo. A seta (c) corresponde ao papel dos indivíduos, de acordo com seus pressupostos comportamentais, tais como racionalidade limitada e oportunismo, o que propicia a ocorrência de custos de transação. O efeito secundário marcado pela seta (d) representa as ações dos indivíduos, os quais tendem a agir de acordo com suas preferências, sendo influenciadas pelo ambiente institucional e pelas estruturas de governança (FARINA *et al*, 1997).

As instituições estabelecem as regras que determinam as formas organizacionais que farão parte da estrutura de governança. Deste modo, as estruturas de governança são responsáveis por dar suporte ao sistema econômico frente às dificuldades pelas quais as instituições se deparam. Neste sentido, Farina *et al* (1997), apontam que as estruturas de governança são formadas dentro dos limites colocados pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos.

Segundo Farina *et al* (1997), uma transação geralmente sujeita as partes envolvidas ao risco de que elementos definidos e acordados não se efetivem. A partir disso, as partes criam mecanismos e estruturas de governança que buscam reduzir estes riscos e suas possíveis consequências. A eficiência de uma estrutura de governança é primeiramente determinada pela sua capacidade de resposta às mudanças que ocorrem no ambiente econômico. Seguindo este raciocínio, Pereira *et al* (2009), propõe o esquema de análise representado no Quadro 1, o referido quadro apresenta um resumo dos principais elementos elencados no presente capítulo.

Quadro 1: Raciocínio subjacente à teoria dos custos de transações



Fonte: Pereira *et al* (2009, p.24)

Considerando a eficiência relacionada à redução dos custos de transação, estruturas de governança alternativas ao mercado surgem como forma de coordenar as transações entre os agentes. Além dos pressupostos comportamentais – racionalidade limitada e oportunismo – a identificação da estrutura que reduz os custos de transação deve considerar os atributos da transação: frequência, especificidade de ativos e incerteza (CALEMAN, 2010).

2.1.1 Estruturas de Governança

Considerando a organização como um conjunto de contratos e com a finalidade de economizar custos de transação. Williamson (2002) propõe que a firma não é uma entidade independente, mas que se compara a outros tipos de governança alternativos. A melhor forma de governança é adotada por uma organização a partir da análise das transações. A escolha da estrutura de governança adequada à organização é resultado da opção *make or buy*, isto é, a organização opta por produzir seus produtos dentro dos limites da firma, adquirindo produtos de outras empresas por meio de contratos, ou ainda, comprando no mercado livre.

Desta forma, a organização econômica decidiria entre fazer ou comprar, optando pela forma mais eficiente. Conforme Williamson (1985), a firma decide entre produzir internamente (hierarquia) ou realizar transações com firmas autônomas (por meio do mercado). A decisão entre qual estrutura adotar vai impactar nos custos de transação que envolve cada uma. Convergingo para o proposto por Williamson

(2002, p.16, tradução nossa), de que “transações simples que são gerenciadas pela governança do mercado, [...] enquanto que as operações complexas são incorporadas nas estruturas de governança em que a cooperação bilateral é facilitada”.

A lógica dos custos de transação, de acordo com Argyres e Zenger (2012), é de que as atividades devem ser internalizadas quando o custo de governar as mesmas por meio do mercado excede o custo de gerencia-la hierarquicamente na empresa. A escolha de produzir dentro da firma é resultado de suas capacidades superiores em relação a capacidade dos fornecedores externos. Seguindo essa lógica, Klein *et al* (1978), apontam que buscando maximizar seus lucros, as empresas irão realizar as atividades que são financeiramente melhores de se administrar, deixando para comprar no mercado o que não lhe é favorável.

A governança analisa a efetividade de modos alternativos para a coordenação da organização. O objetivo é ordenar os atributos das transações com os pressupostos comportamentais, possibilitando uma estrutura de governança eficiente. Tal aspecto converge com o proposto por Williamson (1979, p.239, tradução nossa), de que “as operações, que diferem em seus atributos, estão alinhadas com as estruturas de governança, que diferem em seus custos e competência, [...] economizando custos de transação”.

Como apontado por Williamson (1991), as três formas de governança – mercado livre, formas híbridas (contratos) e hierarquia (integração vertical) – se distinguem pela coordenação, pelos mecanismos de controle e pelas diferentes habilidades para se adaptar aos distúrbios. Nesse sentido, a adoção de uma estrutura de coordenação adequada é fruto de uma comparação entre as formas de governança, conforme apontado a seguir:

A orientação institucional comparativa foi utilizada para determinar quando e por que motivos os contratos via mercado dão lugar a organização interna. Dada a impossibilidade de contratação abrangente (por motivo de racionalidade limitada) e a necessidade de adaptar a relação de oferta ao longo do tempo (em resposta aos distúrbios), as principais alternativas institucionais [...] foram entre contratos de curto

prazo incompletos e de integração vertical (Williamson, 1996, p.66, tradução nossa).

A integração vertical corresponde a uma estrutura em que as atividades são desenvolvidas pela firma. A coordenação por meio da hierarquia, na visão de Augusto (2015), conduz a uma noção organização como estrutura de governança antes que uma função de produção, como apontado pela teoria neoclássica. Deste modo, estando sob a condução de uma única equipe gerencial, este tipo de estrutura possibilita maior controle interno das etapas. Conforme Zylbersztajn (1995) pode haver diferentes possibilidades de integração, para frente incorporando etapas da distribuição, para trás na direção de matérias primas, e ainda, lateralmente, incorporando a produção. Todavia, segundo Langlois (1992, p.109, tradução nossa) “nenhuma empresa - mesmo as mais integradas - tem as capacidades necessárias para todas as atividades da cadeia de produção”, o que requer que estas venham a se relacionar com outras empresas para realizar ou contratar algum tipo de atividade ou serviço.

Uma estrutura hierarquizada possibilita a empresa maior controle sobre as atividades e poder de decisão sobre as etapas produtivas. Além destas vantagens, na concepção de Augusto (2015) esse tipo de estrutura de coordenação permite que a organizações tenham respostas rápidas as demandas, exigências e mudanças do meio ambiente. O agrupamento de etapas de produtivas dentro de uma única firma pode garantir que conflitos sejam solucionados de maneira mais eficiente.

Os argumentos apresentados corroboram com a colocação de Williamson (1996), de que a integração vertical possibilita adaptações às mudanças, gerando menos custos as empresas. Para o autor, a integração vertical permite que adaptações sejam feitas assim que demandas, sem que haja necessidade de consulta ou revisão de acordos estipulados com parceiros. Além disso, como colocado por Zylbersztajn (1995), neste tipo de coordenação as disputas e imperfeições são resolvidas internamente sem necessidade de arbitragem externa.

Apesar dos argumentos favoráveis a coordenação de atividades através da integração vertical, esse tipo de estrutura de governança reduz a liberdade de poder de decisões, dado que a mesma encontra-se centralizada. Conforme apontado por Williamson (1996), a hierarquia está baseada no controle administrativo, o que por vezes pode suprimir o grau de incentivos. Zylbersztajn (1995) aponta que o senso comum

conduz a uma ideia de que a integração sempre será vantajosa. Todavia, essa concepção é errônea, pois alia integração a poder de mercado e, portanto, rendas monopolísticas.

Klein *et al* (1978) apresentam uma associação entre as estruturas de governança com o conceito de quase renda. A quase renda, para estes, está relacionado a produção de ativos específicos e a sua negociação. Pelo fato de ativos específicos serem dispendiosos para ser reempregados, uma das partes envolvidas no contrato poderia de forma oportunista desistir de um acordo original, resultando em perda do valor do ativo específico. Para melhor compreensão Klein *et al* (1978, p.298, tradução nossa) apresentam a passagem:

O valor de quase-renda do ativo é o excesso do seu valor ao longo do seu valor residual, ou seja, o seu valor no seu próximo melhor uso para outro locatário. A porção especializada potencialmente apropriável da quase renda é a parte, se houver, para além do seu valor para o usuário da segunda maior valorização.

As quase rendas são “o valor do uso de ativos da firma na troca atual, em comparação com o valor do uso deste mesmo ativo em uma troca alternativa” (AUGUSTO, 2015, p.41). Assim, para Klein *et al* (1978), Poppo e Zenger (1998) quanto mais específico e apropriável um ativo é, mais chances de comportamentos oportunistas. Nesse sentido, os custos de contratação tendem a aumentar mais do que os custos de produzir internamente na empresa.

Zylbersztajn (1995) argumenta que sob a ótica da TCT, o grau de integração vertical decorre dos atributos das transações (especificidade dos ativos, frequência e incerteza) e dos parâmetros do ambiente institucional. Amparado nisso, nem sempre a melhor solução seria integrar verticalmente. A melhor estrutura de coordenação adotada seria resultado escolha a partir das condições específicas em que a firma opera.

A estrutura via mercado corresponde a compra de produtos no mercado livre, ou seja, a empresa deixa de produzir dentro da firma para adquirir externamente. Segundo Williamson (1975) as transações via mercado são também conhecidas como transação de curta distância, caracterizadas pelo simples pagamento pela entrega ou serviço de troca realizado entre compradores e vendedores.

Augusto *et al* (2014a) entende a estrutura via mercado como sendo referente à compra e venda de mercadorias, trocadas por determinada quantia em moeda, baseado apenas no valor da mercadoria. A afirmação corrobora com a colocação de Martins e Souza (2014) de que a transação via mercado ocorre quando o principal elemento é o preço, neste caso a especificidade do ativo é baixa. Igualmente alinhada com a visão de Crook *et al* (2013) onde a opção pela estrutura via mercado é adequada para operações simples, onde a coordenação entre as partes é baixa.

Zylbersztajn (1995) discorre que os incentivos assegurados pelo mercado são mais poderosos, pois induzem ações mais eficientes por parte dos agentes com um custo burocrático nulo. Neste sentido algumas diferenças entre mercado e hierarquia são apresentadas por Williamson (1996, p.66, tradução nossa) conforme referenciado na fala do autor.

- (1) Mercados promovem um alto poder de incentivo e restringem distorções burocráticas mais efetivamente do que a organização interna;
- (2) Mercados podem algumas vezes agregar demandas vantajosas e, assim, realizar economias de escala e de escopo; e (3) Organização interna tem acesso a instrumentos de governança distintos.

As formas híbridas são estruturas de coordenação formada pela relação entre empresas, envolvida em relações de longo prazo. Para este tipo de governança, Ménard (2004, p.348, tradução nossa) assinala que deve-se reconhecer que há uma “diversidade de acordos entre entidades juridicamente autônomas que fazem negócios juntos, [...] com pouca ajuda do sistema de preços, e compartilhando ou trocando tecnologias, capital, produtos e serviços, mas sem uma propriedade unificada.”

Para Ménard (2004) as formas híbridas, conhecidas pela estrutura via contratos, são classificadas em um patamar entre as estruturas de mercado e a hierarquia, combinando elementos de ambas. Esse tipo de estrutura de governança pode assumir, segundo o referido autor, desde arranjos menos formais até arranjos mais formais. Algumas formas híbridas documentadas na literatura são: subcontratadas, redes de empresas, franquias, alianças, parcerias e cooperativas. Para análise das formas híbridas o autor apresenta três proposições que explicam a

regularidade empírica fundamentais da adoção deste tipo de estrutura de governança: agrupamento de recursos, contratação e competição.

O primeiro representa a organização de atividades por meio da coordenação e da cooperação entre firmas, tomando decisões de investimento em conjunto. Visando elevar a renda, as empresas procurarão compartilhar seus recursos e coordenar as decisões, entretanto, a partilha de rendas envolve decisões que podem ocasionar conflitos de modo a desestabilizar o acordo. As relações, nesse caso, exigem das partes cooperação e coordenação, dado que perderão parte da autonomia pelo fato de não estar transacionando via mercado, e por ter o poder de controle reduzido, dado que não estão integrados verticalmente.

A partir dessa primeira proposição, surge um problema para as organizações híbridas, como assegurar a cooperação sem perder o poder de controle? Contratando. Desse modo, o problema do compartilhamento de recursos pode ser solucionado com a adoção de contratos formais. Apesar da incompletude dos contratos e das revisões imprevisíveis, há vantagem em se contratar pelo fato que possibilita a transferência de competências e partilha de recursos (MÉNARD, 2004).

A terceira regularidade existente na literatura sobre híbridos, segundo Ménard (2004) é a importância das pressões competitivas na formulação de um acordo particular. Obviamente que existe competição dentro de uma empresa, mas a diferença fundamental em arranjos híbridos é que os parceiros permanecem reclamantes residuais independentes, com plena capacidade para tomar decisões autônomas como um último recurso.

Em resumo, conforme proposto Ménard (2004) se por um lado, a integração reduz a flexibilidade e enfraquece os incentivos, por outro, as formas híbridas são consideradas como força motriz na decisão de organizar operações. Para Martins e Souza (2014) a integração vertical é mais vantajosa se os ativos forem mais específicos e se há a necessidade de controle sobre as atividades. Nesse mesmo sentido, Mourad e Zylbersztajn (2012) destacam que a integração vertical é a melhor forma de evitar comportamentos oportunistas e minimizar custos. Deste modo, “quanto mais investimentos específicos mútuos existirem, maior será o risco de comportamento oportunista e mais rígidas as formas de controle implementadas” (MÉNARD, 2004, p.355, tradução nossa).

Segundo Zylbersztajn (1995) as estruturas via mercado são caracterizadas pelo elevado grau de incentivo, contudo, diante de um

ambiente complexo, o seu poder de adaptação pode ser menos eficiente que a integração vertical. Por sua vez, a estrutura verticalizada possui elevado controle, ou seja, custos burocráticos, sendo estes reduzidos nos mercados. As formas híbridas prezam pela autonomia, garantindo incentivos, porém estes não serão tão eficazes quanto no mercado. A vertical integração perde em incentivos, resultado do elevado controle interno, todavia ganham diante de ambiente em constata mudança, dado a maior flexibilidade para realizar adaptações.

De maneira geral, a intensidade dos incentivos e a utilização de controles administrativos modificam-se de acordo com a estrutura de governança adotada. Conforme se passa da estrutura via mercado para a hierarquia há uma redução nos incentivos e aumento no controle (WILLIAMSON, 1991; 1993; 1996; ZYLBERSZTAJN; 1995; CROOK *et al*, 2013).

2.1.2 Princípios teóricos: atributos das transações e pressupostos comportamentais

A existência de estruturas de governança é explicada pelo fato de haver diferenças entre as transações. Essas diferenças são ocasionadas, segundo Williamson (1985) por fatores como frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Apesar de considerar ambos os atributos como fundamentais, o autor destaca a importância dos ativos específicos, dado que este distingue a TCT de outras abordagens econômicas da organização. Na visão do autor, “a condição de especificidade de ativos é a grande locomotiva a que economia dos custos de transação deve muito de seu conteúdo preditivo” (WILLIAMSON, 2002, p.10, tradução nossa).

A frequência diz respeito à quantidade de vezes que uma transação é realizada, ou ainda, o número de vezes que os agentes mantêm contato para firmar a negociação. Segundo Farina *et al* (1997) as transações possuem distintos níveis de frequência, deste modo, algumas são resolvidas de uma só vez, enquanto outras são recorrentes. O custo de transação referente a uma única transação não suficientemente grande para que se crie uma estrutura de controle dessa transação, o que ocasiona que essas operações de compra e venda geralmente se realizam via mercado. Os custos de redigir os contratos, de coleta de informações, monitoramento e adaptação às mudanças diluem-se com o aumento da frequência das transações.

Dessa forma, a recuperação dos custos associados com estruturas de governança especializadas varia de acordo com a frequência com que as transações se repetem. Isso converge para o apontado por Williamson (1985, p.60, tradução nossa) de que o “custo das estruturas de governança especializadas será mais fácil de recuperar para grandes operações de um tipo recorrente. Por este fato, a frequência das operações é uma dimensão relevante”.

Deste modo, quanto mais regulares forem as transações, mais justificável é a presença de instituições de regulação. Além disso, transações regulares são favoráveis para que as partes envolvidas na transação tomem conhecimento umas das outras. Sendo assim, as transações recorrentes tendem a fazer com que se amplie a confiança entre ambas as partes, limitando as atitudes oportunistas e possibilitando ganhos e vantagens nesse processo. Como lembram Pereira *et al* (2009) a regularidade das transações proporciona conhecimento mútuo das partes, aumento da reputação e redução das incertezas nas transações, o que limita os agentes a agir de forma oportunista.

A incerteza, segundo atributo ligado às transações, está relacionada à incapacidade da estrutura de produção antecipar informações e condições futuras ligadas às transações. Segundo Farina *et al* (1997) considerando o conceito de incerteza tanto como desconhecimento, quanto o relacionado com assimetria informacional, a função que a dimensão “incerteza” tem é o de revelar os limites da racionalidade, evidenciando a incompletude dos contratos. Na visão destes autores, a capacidade cognitiva limitada combinada com a complexidade que a incerteza cria à elaboração de contratos, implica no aumento da incompletude contratual. Considera-se, portanto, como sendo uma dimensão conectada com o pressuposto comportamental da racionalidade limitada.

A incerteza pode ser determinante na definição da estrutura de governança a ser adotada. Dado um nível de incerteza reduzido, a possibilidade de transações via mercado são favoráveis. Por sua vez, quanto maior o nível de incerteza presente nas transações, mais viável será integrar verticalmente as atividades, já que produzir em uma estrutura unificada possibilita maior controle das etapas produtivas. Nas palavras de Williamson (1979, p.254, tradução nossa) “na medida em que a incerteza diminui [...] os benefícios resultantes da integração presumivelmente declinarão. Por conseguinte, uma maior dependência

de contratação mercado é comumente viável para as operações de troca recorrente em indústrias maduras”.

O terceiro atributo das transações é a especificidade dos ativos. Williamson (1996) define ativos específicos como sendo a perda do valor dos ativos envolvidos em uma transação quando o uso desses ativos não é destinado à sua finalidade, ou seja, eles não podem ser reempregados sem que haja renúncia do seu valor produtivo.

A especificidade dos ativos é apresentada por Williamson (1996), em seis formas distintas, divididas em: Especificidade *Local*, a qual as etapas do processo localizam-se próximas geograficamente umas das outras de modo a economizar despesas com transporte e estocagem. *Temporal*, está relacionada a duração que a transação leva para se efetivar, sendo mais importante em casos de produtos perecíveis. A especificidade *física*, diz respeito aos ativos materiais utilizados na produção, tais como máquinas e equipamentos. Os ativos *humanos* são específicos por surgem do aprendizado produtivo, originado com o aprender fazendo dos envolvidos na produção, baseado nas habilidades e conhecimentos adquiridos. Os ativos *dedicados* relacionam-se a criação de um produto visando satisfazer um cliente em particular. A última especificidade se refere a importância que a *marca* tem para uma atividade ou organização.

Quanto mais específico for um ativo, mais difícil será para transferir seu uso, dada a dificuldade de revenda. Como aponta Augusto (2015), quanto menos específico um ativo, ou seja, quanto mais padronizado ele for, transações via mercado tem maiores possibilidades de ocorrer. Com o aumento do nível de especificidade, mais restrita a utilização do ativo, acarretando exigências para sua produção. Diminui-se, portanto, a possibilidade de transação via mercado pelo fato de que a especificidade dificulta a transferência do seu uso, dada a dificuldade de revenda. Além disso, a presença de ativos específicos pode ocasionar problemas de coordenação já que o contratante fica condicionado, geralmente, a um fornecedor.

Os pressupostos comportamentais em que se apoia a TCT, segundo Williamson (1981, 1985) são a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes, apresentados como influenciadores dos custos de transação. Segundo o autor, ambos os pressupostos estão presentes no ambiente econômico e resultam da limitação cognitiva dos indivíduos e do comportamento oportunista por eles adotados.

Williamson (1985, 1996), utiliza-se de estudos de Simon (1961), para explicar o pressuposto da racionalidade. Propondo a partir disso, que os agentes econômicos possuem intenção racional, entretanto, agem de maneira limitada dada a impossibilidade de conhecer todas as informações envolvidas nas negociações.

A racionalidade limitada é conceituada por Saes (2008), como sendo a limitação das informações dos agentes na busca da maximização dos lucros e resultados. Mesmo sendo racionais eles não possuem todas as informações na tomada de decisão, o que torna os contratos, inevitavelmente, incompletos. Para Almeida e Zylbersztajn (2012), a racionalidade limitada cria assimetria de informações que pode acarretar comportamentos oportunistas por parte dos agentes.

Segundo Williamson (1985, p.47, tradução nossa), “o oportunismo se refere à divulgação incompleta ou distorcida da informação, especialmente para os esforços para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, ou de outra forma confundir”. Esse pressuposto é responsável por condições de assimetria de informações. Nesse caso, segundo Zylbersztajn (1995), a informação detida por um agente pode não ser acessível a outro, gerando algum benefício monopolístico.

A importância desse pressuposto decorre da possibilidade de surgimento de problemas relacionados a incompletude dos contratos. A racionalidade limitada implica lacunas contratuais e, como consequência, renegociações. O oportunismo implica que as partes envolvidas na negociação, agindo sem ética, impõe perdas as partes contratantes da transação (FARINA *et al*, 1997).

Quando houver racionalidade limitada, incerteza, oportunismo e o ativo apresentar especificidade, os mercados podem apresentar problemas de funcionamento e, conseqüentemente, custos. Na ausência de racionalidade limitada e oportunismo os contratos redigidos seriam completos, o que eliminaria os problemas e custos com a adaptação contratual. Para reduzir estes custos associados às transações são apresentadas estruturas de governança que visam manter o desempenho e a competição dos mercados.

Foss e Klein (2011) argumentam que a descoberta das teorias econômicas ligadas à empresa é que as unidades de análise (operações, atividades, insumos), podem ser combinados com as alternativas particulares (estruturas de governança, tais como integração vertical ou contratos) para satisfazer algum critério de eficiência.

Em síntese, a abordagem da TCT advoga que as estruturas de governança são definidas a partir da decisão da empresa de fazer um produto ou adquirir externamente. Deve-se considerar que a princípio não há uma estrutura de coordenação que seja superior as demais, já que a eficiência de cada estrutura deriva de fatores ligados ao ambiente em que cada organização está inserida, além de depender da adequação dos atributos das transações e dos pressupostos comportamentais. Os principais pontos levantados neste capítulo estão destacados no quadro teórico da TCT apresentado na Figura 4.

Figura 4: Esquema Teórico da Teoria dos Custos de Transação



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Williamson (1985, 1991, 1993).

Como melhor forma de compreender os elementos basilares da presente teoria, o quadro ampara-se em trabalhos realizados por Williamson (1985, 1991, 1993). Destacamos a importância do ambiente institucional, que são as regras do jogo, e que dão suporte as estruturas de governança, sendo estas formadas pelos mercados, formas híbridas e integração vertical. Cada estrutura caracteriza-se por distintos elementos contratuais, níveis de incentivo e controle. Além disso, as estruturas de governança são adotadas pelas organizações levando-se em conta os atributos das transações e os pressupostos comportamentais dos indivíduos. Tais indivíduos são influenciados pelas estruturas de governança e pelo ambiente institucional em que estão inseridos, além de influenciar os mesmos através dos pressupostos comportamentais.

2.2 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

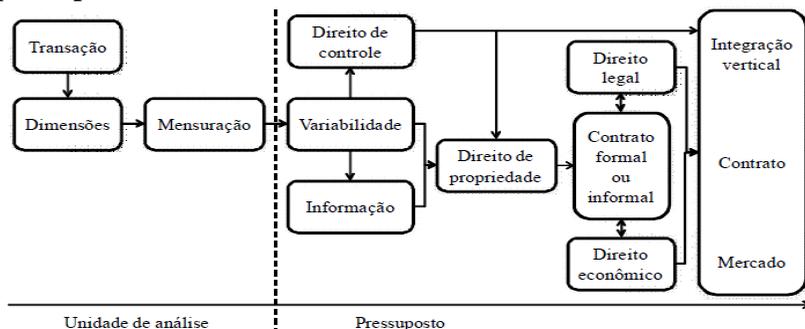
Assim como a TCT, a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) também compõe o nível micro analítico da Nova Economia Institucional. As referidas teorias analisam as distintas estruturas de governança adotadas pelas empresas. Segundo Zylbersztajn (2005), a abordagem da TCM parte do conceito de eficiência, todavia tem racional distinto da TCT. Ainda quanto às diferenças entre as duas teorias, Barzel (2005, p.368, tradução nossa) argumenta que “a noção de ativos específicos é menos geral do que a de custos de mensuração. O primeiro é também menos operacional”.

Os custos de mensuração são, na concepção de North (1998, p.8-9), os “custos de quantificação dos atributos de valor dos bens e serviços ou do desempenho dos agentes”, sendo provenientes “dos diversos atributos de valor do bem ou serviço ou, no caso do desempenho de um agente, das inúmeras atividades isoladas que constituem esse desempenho”. O autor destaca que o custo de quantificar os atributos de valor dos ativos, assim como do desempenho dos agentes, é a chave dos custos de transação.

Para a análise empírica, Zylbersztajn (2005b) explica a TCM sob os seguintes aspectos: a) decomposição das transações em dimensões a serem mensuradas, como unidade de análise: oportunismo implícito, racionalidade limitada e impossibilidade de mensurar contratos incompletos; b) como concepção: dificuldade de mensuração, determinando a integração horizontal e vertical; como pressuposto: organização interna resultante da perspectiva de maximização do valor a qualquer momento no tempo.

O ponto de partida da TCM, na concepção de Barzel (1982, p.2, tradução nossa), é que “as pessoas irão trocar somente se elas perceberem que conseguem mais valor do que elas oferecem”. Sendo assim, os atributos dos bens transacionados devem ser mensurados. Desta forma, para Barzel (2005), a TCM tem como unidade de análise as dimensões mensuráveis dos produtos, sendo estas garantidas pelos direitos de propriedade e amparadas pela troca de informações. Souza (2010) explica o arcabouço teórico da TCM da seguinte forma, partindo da unidade de análise e passando pelos pressupostos em destaque na Figura 5.

Figura 5: Teoria dos Custos de Mensuração: Unidade de análise e pressupostos



Fonte: Souza (2010), *apud* Winkler e Souza (2012).

Partindo das dimensões que compreendem a TCM, North (1998), propõe que mensurar consiste em considerar não só as dimensões físicas dos atributos do objeto transacionado, tais como tamanho, peso, cor, mas também os direitos de propriedade envolvidos na troca. Para o autor, quantificar os atributos tem um custo, além dos anteriormente citados, há que se considerar os custos dos envolvidos para avaliar os direitos transferidos.

Foss e Foss (2005) destacam que os direitos de propriedade são relacionados aos direitos de utilizar, consumir e obter renda dos produtos. Barzel (2005, p.358, tradução nossa), conceitua direitos de propriedade de uma *commodity* como sendo “a capacidade de apreciar de forma direta ou indireta esse bem, através da troca”.

Segundo Coleman e Zylbersztajn (2012), Zylbersztajn (2005a), duas classificações são apresentadas quanto aos direitos de propriedade: os direitos legais de propriedade e os direitos econômicos de propriedade. Cada uma dessas dimensões tem um direito associado, os direitos legais são protegidos pelo Estado, enquanto os direitos econômicos são protegidos pelos agentes, além de uma parte deles estar em posse do público, disponível para captura por um dos agentes que estão envolvidos na transação. Complementa Barzel (2004, p.51, tradução nossa), argumentando que “os direitos legais são os direitos que o Estado reconhece como os de um indivíduo em particular ou de um conjunto de indivíduos”. Os direitos econômicos, por sua vez, são garantidos privadamente, o que dá o direito ao agente de consumir ou transacionar bens ou serviços. Como destacado por Barzel (2002, p.6,

tradução nossa), “os direitos econômicos refletem a habilidade dos indivíduos para consumir ou trocar *commodities*”.

Segundo Zylbersztajn (2007), em caso de dificuldade de mensuração, é melhor que os ativos estejam sob o domínio de empresas privadas, capazes de garantir os direitos relacionados aos bens e serviços. Dessa forma, na concepção do autor, atributos de difícil mensuração estão associados com os direitos econômicos, que estão garantidos privadamente por meio de mecanismos de reputação. Com dimensões de transações contendo essas características a melhor opção é realizar as atividades internamente. Por outro lado, quando os atributos possuem facilidade de mensuração estão associados a direitos legais que podem ser contratados, já que são garantidos pelo Estado.

Neste caso, os custos de transação surgiriam como recursos utilizados para estabelecer e manter direitos econômicos. Desta forma, se os custos de transação são zero, os direitos de propriedade são perfeitamente estabelecidos e mantidos (SOUZA; ZYLBERSZTAJN, 2009). Por outro lado, custos de transação positivos, acarretam custos de garantias de direito econômico (BARZEL, 2004).

Para Fiani (2003), a multidimensionalidade dos direitos de propriedade contribui para a existência de incerteza nas transações, resultando em custos significativos. O autor ainda complementa que a necessidade de mensurar os atributos dos ativos associados a um conjunto de direitos de propriedade estabelece situações em que a incerteza e complexidade serão relevantes no ambiente da transação.

Os direitos de propriedade são influenciados pelas informações que os agentes detêm sobre os atributos das mercadorias que estão sendo transacionadas. Em uma transação, além de troca de bens, produtos e serviços, há também troca de informações. Informações relacionadas aos produtos são definidas por Barzel (1982, p.28, tradução nossa), como “informações sobre os níveis dos atributos por unidade da mercadoria [...]. Medidas destas magnitudes estão sujeitas ao erro. Quanto maior a variabilidade da medida em torno do valor verdadeiro, menor a informação sobre a mercadoria”.

Barzel (2001) aponta que essas informações não são desprovidas de custo, para tanto, o nível de dificuldade em se medir as informações vai definir a estrutura mais adequada para a firma. Segundo North (1998), o custo elevado para obtenção e a dificuldade de acesso a informação relacionada aos atributos mensuráveis envolvidos na transação constituem elementos fundamentais na explicação de como

alguns agentes conseguem se beneficiar à custa de outros em suas relações de troca.

Assim, as informações a respeito dos atributos dos ativos não são totalmente conhecidas para os futuros proprietários e, por vezes, também não são conhecidas para o atual proprietário. As mercadorias possuem diversos atributos, dado que as informações não são totalmente precisas, ou seja, há limitação de informações, a mensuração destes atributos passa a requerer elevado custo de mensuração (BARZEL, 1997).

Quanto mais informações a respeito de determinada transação menos possibilidade de ocorrer futuros problemas de contratação (MARTINS; SOUZA, 2014). Segundo Barzel (2005), diante da dificuldade em se conseguir informações precisas e sem custos erros são inevitáveis, e por isso, as disputas existem. Pelo fato de que a informação é incompleta, os direitos individuais não são claramente delineados.

Barzel (2005) expõe que no momento da troca os indivíduos necessitam de informações tanto sobre a composição dos produtos, quanto sobre as condições em que eles são trocados. Dessa forma, não somente as informações requerem custos para serem produzidas, mas também para serem transmitidas. Além disso, deve se considerar que as circunstâncias mudam, e conseqüentemente as pessoas vão formar diferentes tipos de acordos e de diferentes tipos de organizações para resolver seus problemas. Nesse sentido, “a composição da mercadoria e seu valor constituem caixas-pretas. A informação é a chave para essas caixas pretas; dota propriedade com significado” (BARZEL, 2005, p.358, tradução nossa).

Para Barzel (2001), a estrutura de coordenação adotada é função do custo de mensuração dos atributos das transações. Sendo assim, alinhando as propostas de Coase e Barzel, conforme destacado por Augusto (2015), o custo de mensuração é para Barzel um custo de transação. A escolha pela estrutura de governança mais adequada é resultado dos custos de transação envolvidos.

Em relação às estruturas de governança, na visão de Barzel (2005), a internalização das atividades, ou integração vertical, é favorável quando o custo de mensurar os itens é alto. As mercadorias com baixo custo de mensuração, por sua vez, têm possibilidade de serem compradas e transacionadas no mercado. Ou seja, se puder ser mensurado a baixo custo, a mercadoria pode ser adquirida fora da firma,

o que prevê garantia da justiça no caso de quebra de contrato, sendo amparadas pela lei. Nesse caso, o comprador pode exigir garantias do fornecedor do produto, caso o mesmo apresente problemas de desconformidade com o prometido.

Por outro lado, na visão do autor referido, se a medição requer custos de transação mais elevados, outras formas de garantias, que não amparadas pela lei, como é o caso do desenvolvimento de mecanismos de reputação dos agentes envolvidos podem ser utilizadas. Sendo assim, conforme destacado por Barzel (2005, p.369, tradução nossa), “com diminuição dos custos de mensuração e de verificação, transações usarão contratos com mais frequência e se envolverão em integração vertical com menos frequência”.

A integração vertical reduz o custo de mensuração excessiva das mercadorias, pelo fato de que os trabalhadores têm pouco incentivo para manipular as informações sobre as *commodities* (BARZEL, 2005). Dessa forma, a integração vertical é favorável quando há pouca informação sobre determinada transação, ou ainda, quando o custo de se mensurar o produto é alto. A dificuldade de mensuração de um produto favorece a internalização da produção. Quando um produto é mensurado a baixo custo, e a informação sobre tal é difundida, há maior possibilidade de externalização da produção.

Nesse sentido, as transações nas quais os atributos são mensuráveis podem ser realizadas via contrato, reduzindo o número de atividades desempenhadas dentro dos limites da firma, bem como o grau de integração vertical da mesma. A dificuldade de mensuração dos atributos dos ativos e da definição dos direitos de propriedade acarretam custos de transação elevados, e conseqüentemente aumenta a formação de organizações mais integradas verticalmente, promovendo relações de longo prazo (BARZEL, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2005; CALEMAN *et al.*, 2006; AUGUSTO, 2015).

Souza e Zylbersztajn (2009) apontam que a impossibilidade de obter informações efetivas ou de mensurar de forma objetiva e verificável limitaria o uso do mercado e de contratos nas transações. Dispor de informações influencia a decisão de internalizar as atividades (BARZEL, 2005).

Para Poppo e Zenger (1998, p.859, tradução nossa), “a precisão da medição simplesmente define o desempenho dos dispositivos de governança, independentemente do seu posicionamento no interior ou no exterior da empresa.” Assim, a partir da análise dos autores,

internamente nas empresas, quando a mensuração passa a ser problemática, abre-se a possibilidade de monitoramento comportamental. Por contraste, os mercados, não possuem capacidade para tal intervenção, nessa situação os mercados falham.

Para Zylbersztajn (2005a), o controle rigoroso está associado a integração vertical, enquanto as transações realizadas via mercado estão relacionadas com aqueles onde a baixa especificidade de ativos está mais presente. Desta forma, a presença de organizações verticalmente integradas é justificada pelo autor, pela dificuldade de mensuração dos atributos dos ativos, que deixa espaço para a captura de valor e, portanto, devem permanecer dentro da firma. Os custos de mensurar atributos estão associados a captura de valor. Neste sentido, se a mensuração é necessária como forma de evitar a captura, há, portanto, presença de oportunismo.

Barzel (2004) propõe a padronização dos atributos como forma de reduzir o comportamento oportunista dos agentes, além diminuir o custo de adquirir informações a respeito dos atributos da mercadoria que está sendo comprada. Sendo assim, quanto maior a difusão e conhecimento acerca dos padrões de uma mercadoria, mais facilidade de mensuração dos atributos desse produto e, conseqüentemente, menos custos de transação incorridos. O que possibilita que se estabeleça uma estrutura de governança menos integrada. Dessa forma, para Barzel (2005), a padronização de ativos é um procedimento que pode evitar disputas, eficaz para que os envolvidos na transação desenvolvam confiança e reputação. “Padronização reduz quase-rendas e, com isso, o incentivo para a captura” (BARZEL, 2005, p.368, tradução nossa)

Para Zylbersztajn (2007) algumas hipóteses são derivadas da análise da teoria: os limites da empresa são definidos a partir da coordenação vertical e horizontal, baseados em razões de eficiência para proteger o valor das dimensões dos atributos transacionados; quanto maior a dificuldade de mensuração dos atributos, mais integração vertical espera-se ser observada; as empresas constituem-se em nexos de garantias, desse modo, grandes empresas oferecem mais garantias.

Partindo desse escopo, a TCM entende a firma como um conjunto de contratos e busca a redução dos custos de transação. Barzel (1997), define a empresa pelo seu capital e pelo alcance de suas garantias. Para o autor, o “âmbito da firma compreende o conjunto de contratos cuja variabilidade é contratualmente garantida por capitais próprios comuns.

A empresa, então é um nexos de garantias de resultados” (BARZEL, 1997, p.81, tradução nossa).

Conforme Augusto (2015), a proposta de Barzel era apresentar os limites da firma, considerando que não só os atributos das transações poderiam explicar a escolha da estrutura de governança mais adequada, mas as dimensões envolvendo os direitos de propriedade e a condição de mensuração de ativos transacionados. Para a autora, o estabelecimento de arranjos estratégicos capazes de reduzir os custos e maximizar o valor das transações, estaria condicionado pelas variáveis apresentadas por Barzel.

Na concepção de Zylbersztajn (2005), a TCM tem como proposição maximizar o valor dessas transações a partir da escolha da estrutura de coordenação. Neste contexto, mensurar os produtos transacionados na proposta de Barzel (2005), relaciona-se a opção pela estrutura de governança que responda eficientemente à transação. Afirma, por meio da integração vertical, na ótica deste autor, é responsável por gerar eficiência e maximizar o valor das transações ao oferecer garantias e salvaguardas nestes processos, quando não puder ser efetivada por meio do mercado.

Para Saes (2008, p.39), Yoram Barzel compreende a firma como sendo uma “organização capaz de criar, proteger e evitar a dissipação de valor”, já que o mercado não possui essas características. Na ausência dessas competências, Barzel (2005), aponta a integração vertical como melhor forma de governar as transações diante da falta de informações e da dificuldade de mensurar os atributos.

Caleman *et al* (2008), apontam que mensurar um ativo é uma tarefa difícil. Para os autores, o problema está em se desagregar uma única dimensão de um fenômeno que possui inúmeras dimensões, considerando mensurar esse aspecto sem levar em conta a o impacto que pode ocasionar no todo. Conforme Barzel (1982, p.28, tradução nossa), “quanto maior a variação da medição acerca do verdadeiro valor, menos informação sobre a mercadoria”. Além disso, o custo elevado de conseguir mensurar precisamente um conjunto de ativos heterogêneos e com distintas dimensões resultam em contratos incompletos (BARZEL, 1997).

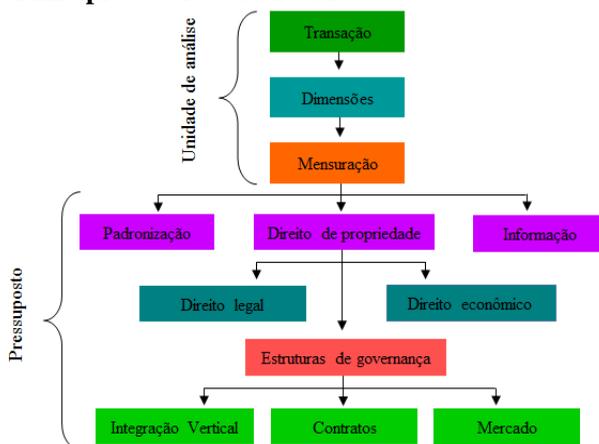
Neste sentido, Zylbersztajn (2005), coloca que cada uma das dimensões presente nas transações representa uma troca de direitos de propriedade, podendo ser caracterizada por um custo de mensuração, ocasionando valor para os agentes envolvidos na transação. No caso dos

direitos de propriedade não serem adequadamente definidos o valor pode ser dissipado

Na visão de Fiani (2003), Yoram Barzel estuda uma série de iniciativas, como garantia de qualidade de produto, mercados futuros, dentre outras. Tais iniciativas visam reduzir os custos de transação, derivados da mensuração dos múltiplos atributos dos direitos e que, com frequência, envolvem a constituição de estruturas de governança para reduzir os problemas.

Partindo do exposto, constata-se que a opção pela estrutura de governança mais adequada para firma vai depender de elementos como: característica dos atributos que serão mensurados, informações a respeito dos produtos transacionados, garantia de direito de propriedade e padronização dos produtos (Figura 6).

Figura 6: Princípios básicos da TCM



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Barzel (1982, 2005); Souza (2010), *apud* Winkler e Souza (2012).

Pelo fato das empresas se constituírem em garantias, no caso de ativos de difícil mensuração elas podem optar por manter uma relação verticalmente integrada, protegendo-se de capturas de valor. Se os atributos dos ativos podem ser facilmente mensurados, adquirir o produto por meio de contratos é uma solução viável, dado que o Estado passa a estabelecer garantias legais para determinado ativo.

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A questão fundamental no campo da gestão estratégica é a forma como as empresas vão atingir e sustentar uma vantagem competitiva. Nesse sentido, a empresa será capaz de sustentar uma posição de vantagem ao desenvolver capacidades dinâmicas (TEECE *et al*, 1997; FOSS, 2005).

Segundo Foss (2005), o arcabouço teórico da Visão Baseada em Recursos no que tange a análise das vantagens competitivas sustentáveis (VCS) foi edificado a partir de um conjunto de contribuições originadas a partir de meados dos anos 1980. Segundo o autor, a abordagem da RBV se distingue das demais por tomar o recurso individual como unidade de análise quando se busca compreender as motivações da VCS.

A VBR é vertente de estudo com foco na firma e nos recursos estratégicos a sua disposição. O crescimento da firma baseia-se no emprego desses recursos visando gerar vantagens competitivas. As vantagens conquistadas seriam resultado da escolha, conquista e seleção de recursos que possibilitariam desenvolver capacidades singulares e inovadoras que ao serem colocadas no mercado resultariam em vantagens diante dos concorrentes.

Desta forma, Carneiro *et al* (1999), apontam que fatores internos as empresas podem influenciar, mais do que fatores externos, o desempenho de determinado setor. Isso porque, a partir de estudos já realizados, destacados pelos autores, caso os distintos desempenhos de empresas presentes em uma mesma indústria fossem superiores ao desempenho entre indústrias, significaria que fatores internos às empresas estavam afetando ou influenciando tal setor, mais do que fatores externos – relacionados à estrutura da indústria.

Grandes contribuições a essa vertente são resultado dos estudos de Edith Penrose. A autora estudou o processo de crescimento da firma baseado em oportunidades internas e externas a ela, resultado do conjunto de recursos que ela detém. Penrose (2006, p.61, tradução nossa) ao analisar as estruturas organizacionais destaca que “uma firma representa mais do que uma unidade administrativa; trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas”.

Nesse sentido, Penrose propõe que empresas conquistem vantagens pelo fato do mercado ser imperfeito. Tais imperfeições surgem quando as empresas buscam constantemente maximizar o

emprego dos seus recursos, causando desequilíbrios das organizações e dos mercados (LEITE; PORSSE, 2003). São essas imperfeições que resultam em desempenho superior de uma empresa, o que garante para essa, posição estratégica sobre as demais presentes no mercado.

Inicialmente, a VBR foi apresentada como uma linha de pensamento que estuda os condicionantes do crescimento da firma e do seu desempenho competitivo a partir de elementos internos à empresa, por meio de recursos, capacidades adquiridas e construídas com o tempo; sem levar em conta, portanto, o crescimento baseado em fusões e aquisições (PENROSE, 2006). Sendo assim, para a autora, a vantagem competitiva que uma empresa desfruta é produto dos recursos que ela detém. A estratégia de crescimento de uma empresa seria conduzida de dentro pra fora, no sentido que os recursos produzidos por ela internamente ocasionariam ganhos de eficiência para a instituição.

Castro (2004), baseada em estudos já realizados acerca do assunto, coloca que o crescimento da empresa é resultado primeiramente dos seus recursos e não do ambiente que ela atua, só posteriormente pode se analisar os efeitos das influências que o meio exerce nas estratégias de ganhos da instituição. Como visualizado nas palavras de Penrose (2006, p.15, tradução nossa):

No desenvolver da teoria do crescimento das firmas, a influência do “entorno” foi posta de lado numa primeira instância, com vistas a permitir concentrar a análise dos recursos internos da firma. O entorno relevante – isto é, o conjunto de oportunidades para investimento e crescimento percebido por seus empresários e administradores – difere para cada firma, e depende de sua coleção específica de recursos humanos e de outra natureza. Além disso, o entorno não é algo “aí fora”, fixo e imutável, mas algo passível de ser manipulado pela firma a serviço de seus propósitos.

O ambiente externo, ao sofrer impacto das instituições que o compõe, precisa se adaptar ao novo panorama vigente. Essa adequação por parte do ambiente repercute na firma, que pode vir a requerer mudança no planejamento e nas suas rotinas a fim de acompanhar as variações externas. Sendo assim, a autora indica que o ambiente é

influenciado pelas empresas que o compõe, e só posteriormente modifica suas reações, num fluxo constante.

Penrose (2006) destaca como um fator importante a ser observado o uso especializado dos recursos dentro da firma. A escala de produção repercute na capacidade de se fazer uso mais proveitoso da divisão do trabalho, ou seja, a especialização dos recursos internamente na indústria. Em função disso, quanto maior a produção, maiores as chances da firma utilizar seus recursos de forma especializada. À medida que a firma se expande em tamanho, ela passa a reorganizar os recursos que possui, desfrutando de oportunidades de especialização destes recursos. Dessa forma, com a intenção de assegurar o pleno uso dos recursos a disposição da firma, será requerido um nível maior de produção.

As firmas são organizações complexas que exercem influência na economia e na sociedade. São elas as responsáveis pela administração e controle dos seus recursos internos. Nesse contexto os recursos à disposição da firma podem ser classificados como ativos tangíveis e intangíveis. A partir da interação de tais ativos, materiais e humanos, se originam os serviços oferecidos pela firma (PENROSE, 2006).

A primeira forma de ativo está relacionada a capacidade física de produção, ou ainda, os bens tocáveis como a estrutura e os imóveis da empresa, além dos insumos utilizados no processo produtivo e os estoques. Os ativos intangíveis por sua vez são identificados como elementos que formam a cultura pessoal interna da empresa como conhecimento, aprendizagem e experiências adquiridas, tais fatores são materializados na força de trabalho envolvida tanto com a produção como com a área administrativa da empresa (CASTRO, 2004).

Como lembra Penrose (2006) os recursos em si nunca constituem os insumos da produção, mas somente os serviços que eles podem vir a prestar. A maneira como esses recursos são utilizados é que vai resultar na qualidade do serviço proporcionado e nos ganhos de eficiência para a firma, sendo que esse mesmo recurso pode ser utilizado com inúmeras finalidades e de diferentes formas. Entende-se assim que os serviços oferecidos pelos recursos são produto do modo como são empregados.

Segundo Teece (2014), apesar de Penrose ser a responsável por conferir a firma um caráter de crescimento baseado em seus recursos, foi Wernerfelt (1984), e Barney (1991) que articularam os conceitos de recursos com o de vantagem competitiva. Wernerfelt (1984) analisou a VBR a partir dos meios utilizados pelas empresas para conquistar

vantagem competitiva através de seus recursos, possibilitando compreender o que ocasionaria desempenhos distintos em determinados mercados. Para tanto, o autor propôs alguns elementos chave para formulação de estratégias por parte das empresas:

1. Olhando para as empresas em termos de seus recursos leva a diferentes percepções imediatas do que a perspectiva tradicional do produto [...] 2. Pode-se identificar os tipos de recursos que podem levar a elevados lucros. [...] 3. A estratégia para uma empresa maior envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos [...] 4. Uma aquisição pode ser vista como uma compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito (WERNERFELT, 1984, p.172, tradução nossa).

Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990) apontam que o desempenho superior de uma empresa poderia ser resultado das suas competências essenciais (*core competence*), as quais podem ocasionar algum diferencial para a organização que as detêm. Para Ribeiro *et al* (2012), o *core competence* de uma empresa se daria a partir da possibilidade de integrar recursos, produtos e serviços. Desta forma, a competitividade da empresa seria resultado do alinhamento das competências da firma com estratégia adotada por esta capaz de gerar vantagem competitiva.

Prahalad e Hamel (1990, p.4) conceituam as competências essenciais como sendo “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades produtivas e integrar múltiplos fluxos de tecnologias”. Ainda, as competências essenciais também “são comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar através das fronteiras organizacionais” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p.5, tradução nossa). Segundo os autores, o *core competence* é fundamental para o desenvolvimento de novos negócios. Elas não diminuem com o uso, dado que as competências são reforçadas ao longo do tempo quando aplicada e compartilhada.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), três critérios podem identificar as principais competências em uma empresa. Primeiramente, uma competência essencial deve dar acesso a inúmeros mercados.

Posteriormente, uma *core competence* deve realizar um benefício significativo para os consumidores do produto. Por fim, uma competência essencial deve ser de difícil imitação.

Além do conceito de *core competence*, outro termo que ganhou destaque a partir do estudo da VBR foi das capacidades dinâmicas (*dynamics capabilities*). Teece (2014) argumenta que as capacidades dinâmicas têm uma abordagem empresarial, a qual enfatiza a importância dos processos de negócios, tanto dentro da empresa quanto na ligação com os parceiros externos, considerando, para tanto, as adaptações das organizações ao seu ambiente.

Teece *et al* (1997), definem capacidades dinâmicas como a habilidade de conquistar novas formas de vantagem competitiva, de maneira a adaptar-se frente as mudanças que ocorrem no ambiente. Como fonte de vantagens para a empresa são desenvolvidas combinações de competências e recursos que estão a sua disposição. Na visão de Teece (2007), essas capacidades podem ser aproveitadas para criar, prorrogar, atualizar, proteger e manter uma base de ativos única para a empresa.

A partir disso, a Visão Baseada em Recursos considera as empresas como agrupamentos de recursos, sendo que estes se modificam de uma firma para outra. Essa heterogeneidade, adquirida pelo fato de produzirem recursos únicos, possibilita que a empresa se destaque no mercado (MINTZBERG *et al*, 2010). A diferença de desempenho entre as firmas e a obtenção de vantagens competitivas são produtos da heterogeneidade de recursos. Como proposto por Hart (1995), a VBR parte da perspectiva de que recursos valiosos e de difícil replicação são fontes de vantagem competitiva sustentável.

A VBR está assentada, portanto, sobre dois pressupostos. O da heterogeneidade, que se refere às variações de competências e recursos das firmas; e o segundo é o pressuposto da imobilidade de recursos, a ideia é de que os recursos ao se constituírem em vantagem para firma tornam-se dificilmente transferíveis (BARNEY, 1991; LEITE; PORSSE, 2003). Como resultado dos recursos não serem perfeitamente móveis, a heterogeneidade da firma pode se prolongar, pelo fato de que nem todos os fatores externos à firma são passíveis de negociação, decorre disso a imobilidade de recursos (BARNEY, 1991).

Quanto aos dois pressupostos Barney (1991, p.103, tradução nossa), argumenta que geralmente as empresas “não podem esperar para obter vantagens competitivas sustentáveis quando os recursos

estratégicos estão uniformemente distribuídos em todas as empresas concorrentes e quando são altamente móveis”. O autor sugere assim que a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos são possíveis fatores que ocasionarão Vantagem Competitiva Sustentável (VCS).

Neste sentido, uma empresa que desfruta de vantagem competitiva sustentável adota uma estratégia capaz de proporcionar rendas ricardianas à empresa, o que impossibilita que a mesma seja copiada, incapacitando seus concorrentes de conquistar ganhos como da empresa que primeiramente criou e implementou tal estratégia. Isso pode ser visualizado nas palavras de Barney (1991, p.102, tradução nossa):

Uma firma é dita que tem uma *vantagem competitiva* quando se está implementando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente a ser implementada por qualquer concorrente atual ou potencial. Uma firma tem uma *vantagem competitiva sustentável* quando se está implementando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente a ser implementado por todos os concorrentes atuais ou potenciais e quando essas outras empresas não são capazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

O tempo que a empresa vai sustentar sua vantagem, segundo Barney (1991), não está relacionado a um período previsto no calendário. Conforme o autor, manter essa vantagem diante dos concorrentes depende somente da impossibilidade de imitação por parte das demais empresas presentes no mercado.

Essa vantagem pode ser ainda, resultado dos ganhos de pioneirismo, ou seja, a história importa como coloca North (1990). Segundo o autor, as decisões passadas impactam na conjuntura atual das empresas. Sua concepção, origem e desenvolvimento são refletidos nas decisões atuais. O caminho que uma empresa percorre, o seu *path dependence* (dependência da trajetória) e as decisões passadas repercutem nas ações presentes.

Os recursos distribuídos internamente nas firmas em determinado período são reflexo de decisões tomadas no passado com a finalidade de desenvolver ou não capacidades para a empresa (ARGYRES; ZENGER, 2008). Dessa forma, deter uma capacidade atualmente é resultado da

decisão de criar e desenvolver internamente, ao invés de comprar, determinada capacidade no passado, definido pelo seu *path dependence*.

Sob a perspectiva da VBR, o *path dependence* de uma organização é composto pelas capacidades, processos, decisões e caminhos adotados pela empresa capazes de gerar vantagens competitivas (TEECE; PISANO, SHUEN, 1997). A estratégia adotada pela organização acarreta na escolha da trajetória, que vai impactar tanto no presente, quanto na conjuntura de longo prazo da empresa.

O conceito de recursos é apresentado por Barney *et al* (2011, p.1300, tradução nossa), como sendo “pacotes de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo habilidades de uma empresa, seus processos e rotinas organizacionais, as informações e os conhecimentos que ela controla, que pode ser utilizada pelas empresas para ajudar a escolher e implementar estratégias.” Considera-se deste modo, que os recursos não são somente um conjunto de elementos, mas a relação estabelecida entre tais recursos, bem como com a empresa que os detêm, que possibilitarão conquistar vantagem comparativa. Assim, Barney avança em relação a caracterização dos recursos apresentada por Penrose.

Seguindo nessa linha, Wernerfelt (1984), propõe que um recurso pode ser entendido como qualquer coisa que poderia ser pensado como uma força ou a fraqueza de uma determinada empresa. Estes podem ser tangíveis e intangíveis. Alguns exemplos apresentados pelo autor são: nomes de marcas, o emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficazes, capital, etc.

Barney e Wright (1998) destacam três tipos de recursos à disposição da firma capazes de gerar vantagem competitiva. Recursos de Capital Físico incluem elementos tais como, planta da empresa, equipamentos e finanças. Recursos de Capital Organizacional estão relacionados elementos como a estrutura da empresa, planejamento, controle, coordenação e sistemas de RH. Nos Recursos de Capital Humano estão inclusas as habilidades, bom senso e inteligência dos funcionários da empresa.

Nesse sentido, dois tipos de recursos estratégicos são apresentados por Barney (1991), os que desenvolvem vantagens competitivas sustentáveis para a firma a partir de competências como: Valor, a Raridade, por serem Inimitáveis e Insubstituíveis, e os recursos que não geram vantagens competitivas sustentáveis pelo fato existir em grande quantidade no mercado, por ser de simples acesso, ter substitutos próximos, além de serem facilmente copiados.

Conforme Barney (1991, p.105, tradução nossa), o recurso deve ser valioso no sentido que ele deve “explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças no ambiente de uma firma” de forma que possa conhecer as oportunidades e reduzir as ameaças do ambiente, melhorando a eficiência da organização. O autor ainda destaca, que os “recursos são valiosos quando permitem que a empresa conceba ou implemente uma estratégia que melhore sua eficiência ou eficácia” (BARNEY, 1991, p.106, tradução nossa).

A raridade está ligada ao fato de que recursos quando em poder de outros competidores não resulta em vantagem competitiva. Para Barney (1991, p.106, tradução nossa), “uma empresa goza de uma vantagem competitiva quando se está implementando uma estratégia de criação de valor não simultaneamente implementada por um grande número de empresas.” Todavia, o autor ainda propõe que é possível que um pequeno número de empresas de uma mesma indústria detenha um recurso valioso, e ainda assim, consigam gerar vantagem competitiva.

Ser imperfeitamente imitável tem como característica a dificuldade de ser copiado, no sentido de que o recurso não é adquirido pelos concorrentes a baixo custo ou de fácil acesso (BARNEY, 1991). Dessa forma, para Foss (2005), a não imitabilidade é mais corretamente relacionada ao custo de se imitar (*costly-to-imitate*), no sentido de que a que custo um concorrente poderia adquirir um recurso capaz de gerar vantagem competitiva.

A insubstituibilidade remete ao fato de que um recurso não acarretaria vantagens se tivesse um substituto. Ou ainda, conforme Foss (2005, p.64) a que custo “as empresas concorrentes podem acessar (diferentes) recursos que lhes permitam aplicar as mesmas estratégias de alguma empresa de sucesso”.

Na concepção de Foss (2005), ter posse dos quatro atributos não assegura que a empresa terá vantagem comparativa sustentável. Já o fato de ela possuir recursos com características como heterogeneidade e não-mobilidade pode resultar em ganhos que serão mantidos por um longo período. Conforme visualizado na passagem, “possuindo recursos que são raros, valiosos, caros de imitar, e caros de substituir não é a única maneira de obter e manter vantagens competitivas, enquanto as formas relevantes em conformidade com os critérios de recursos são imóvel e heterogêneo” (FOSS, 2005, p.65, tradução nossa).

A diferença de desempenho entre uma empresa e outra é consequência desses pressupostos, portanto, a heterogeneidade e a

imobilidade de recursos resultam em vantagem competitiva. Sendo assim, a origem das vantagens competitivas está nos recursos e competências que uma firma adquire e desenvolve. Diante disso, é possível afirmar que as organizações possuem capacidades distintas, resultado de seu conjunto de recursos. Tanto os recursos quanto às competências e capacidades quando bem utilizados tendem a assegurar vantagem competitiva durante um longo período.

Desse modo é possível afirmar que as empresas competem no mercado baseada na gama de recursos, interação entre estes e nas características que possuem. É a partir dessas competências que elas vão se destacar no mercado e conquistar vantagens competitivas sustentáveis. Quanto mais singular for o produto ou serviço oferecido pela empresa, além de acarretar dificuldade de imitação por parte dos seus concorrentes, mais tempo a pioneira vai liderar o mercado. Essa diferenciação no ambiente em que competem, é sinônimo de estratégias diferenciadas adotadas para conquistar eficiência (CASTRO, 2004).

Saes (2008, p.26) aponta a “habilidade de criar, transferir, reunir, integrar e explorar” recursos como sendo o núcleo da firma. São essas habilidades desenvolvidas de maneiras distintas entre as organizações que vão ocasionar as vantagens competitivas de uma firma no ambiente que ela atua. O ambiente é formado por uma cadeia de relações estabelecidas entre empresas, que detêm um conjunto distinto de recursos, com o intuito de criar um produto ou serviço singular a fim de conquistar espaço e exclusividade no mercado.

Essa assimetria de desempenho entre as firmas vai ocasionar diferentes rentabilidades, possibilitada pelas imperfeições do mercado. A vantagem competitiva de uma firma diante da outra é explicada, de acordo com Saes (2008), como sendo produto das rendas no sentido ricardiano², pelo fato de que uma empresa melhor colocada no mercado tem a posse de recursos escassos.

² A concepção de rendas ricardianas de acordo com Saes (2008) advém da obra lançada em 1921, *On the principles of political economy and taxation*, de David Ricardo, que ao analisar a produção agrícola notou que o fator fixo de produção terra não pode ser aumentado rapidamente em resposta ao incremento da demanda. Nesse caso, o preço do produto agrícola será determinado pela oferta de terra e de sua fertilidade. Dessa forma, quanto maior a fertilidade, maior a renda para o produtor com terras férteis. Enquanto o produtor receberia o preço de concorrência, a renda seria destinada aos proprietários de terra (*rente-*

A partir da perspectiva da VBR, Peteraf (1993, p.180, tradução nossa) apresenta quatro condições as quais devem ser cumpridas de modo a gerar vantagem competitiva.

Heterogeneidade de recursos, a partir do qual vêm rendas ricardianas ou monopólio. *Limites ex-post* à concorrência são necessários para sustentar as rendas. *Mobilidade Imperfeita* dos recursos garante que as rendas estão vinculadas à empresa e compartilhadas por ela. *Limites ex-ante* à concorrência evitam que os custos de compensação dos aluguéis.

Para Peteraf (1993, p.180, tradução nossa), “alguns recursos são superiores a outros. As empresas dotadas de tais recursos são capazes de produzir de forma mais econômica e/ou melhor satisfazer o que o cliente quer”. Dessa forma, conforme a autora, pelo fato de os recursos variarem de uma firma para outra, as chances de conquistar eficiência são maiores na indústria detentora de recursos heterogêneos, isso acarreta desigualdade nas rendas entre as firmas, sendo que as mais eficientes têm renda mais elevada. Se todas as indústrias do setor possuíssem o mesmo conjunto de recursos não haveria vantagem competitiva.

Os Limites *ex-ante* à competição, segunda competência, indica ser necessário uma indústria possuir um conjunto de recursos distinto dos concorrentes. Esse seria um requisito importante na conquista de vantagem, apesar de não ser suficiente pelo fato de que outras empresas do setor poderem seguir a mesma estratégia a partir de informações sobre a empresa precursora. Os lucros proveriam do monopólio temporário mantido até o momento que as demais empresas do setor conquistem maiores informações a respeito das vantagens da primeira. As barreiras seriam uma forma de evitar que as empresas se apropriem dos recursos da empresa pioneira (PETERAF, 1993).

A terceira característica apontada por Peteraf (1993) é a de Limites *ex-post* à competição. Nesse caso a proposta é dificultar ou impedir que os concorrentes copiem a ideia anteriormente estabelecida,

seekers), Ricardo conclui que o produtor só receberia a renda caso fosse o proprietário da terra, recurso fixo.

assentada na heterogeneidade de recursos. O intuito é criar mecanismos que possam manter a superioridade conquistada pela indústria pioneira, além de poder continuar desfrutando de vantagens comparativas.

A Imobilidade de recursos última característica, é apresentada quando uma empresa conquista vantagem competitiva sem depender de recursos externos a ela, sua eficiência é resultado de competências desenvolvidas internamente. Para Peteraf (1993, p.183, tradução nossa), “estes são recursos que são negociáveis, mas mais valiosos dentro da empresa que os emprega atualmente do que se estivessem em outro emprego”. Para a autora, a empresa adequa o recurso de acordo com as necessidades, dado que os custos relacionados a transferência destes recursos pode incorrer em custos elevados.

Apesar de ter sido uma corrente teórica importante no campo de estudo das organizações e das vantagens competitivas que essas podem vir a desfrutar, a Teoria Baseada em Recursos também sofreu críticas. Saes (2008) afirma que alguns autores como Williamson (1999), Barney e Arikan (2001), Nickerson (2003), Priem e Butler (2001) e Nickerson (2003) apontam que o postulado da Teoria Baseada em Recursos, de que recursos raros e com custos para serem imitados são importantes geradores de rendas, é limitado ao afirmar que tais recursos possam vir a criar valor. Dito de outra forma, tal vertente tem dificuldade de prever fatos e de criar hipóteses em relação ao comportamento adotado pela firma visando obter vantagem competitiva que se mantenha por longo período, dado que isso seria possível somente depois que os resultados fossem obtidos.

Outro ponto que motiva divergência sobre a Teoria Baseada em Recursos está relacionado à sua unidade de análise. Alguns autores que advogam sobre o assunto discordam em relação a isso. Foss (2005) aponta dois rumos adotados por esta corrente, um deles é o de Jay Barney que adota a estratégia como unidade de análise. Conforme Foss (2005, p.63, tradução nossa), “Barney começa por formular a análise da VCS em termos das estratégias que as empresas implementam nos mercados de produtos”. Margaret Peteraf, por sua vez, “assume os recursos individuais como nível relevante de análise (e não as estratégias)” (FOSS, 2005, p.65, tradução nossa).

O terceiro fator que levanta críticas acerca da VBR é o fato da pouca atenção dada ao ambiente externo da firma. Isso pode causar dificuldade em se prever o valor de um recurso e antecipar as mudanças que ele pode ocasionar diante de fatores como criação de produtos,

novos concorrentes no mercado ou mudança nos gostos dos consumidores, elementos importantes e que podem ocasionar variações na organização e no ambiente interno à firma (SAES, 2008).

Apesar das críticas, o cenário ao qual está envolto a Visão Baseada em Recursos possibilita compreender a estrutura organizacional em que a firma está inserida, suas características, o papel dos recursos no crescimento das instituições e como chegar um nível de vantagem competitiva sustentável a fim de conquistar ganhos de eficiência no mercado.

A vantagem de uma empresa perante a outra ocasionada por ativos tangíveis é reduzida, pelo fato de que esses ativos podem ser comprados. Uma das exceções nesse caso pode ser o fator localização, dado que uma empresa bem localizada pode gerar elevada vantagem competitiva (CASTRO, 2004).

Por sua vez, os ativos intangíveis são fontes de vantagens por agregar valor humano por meio de competências e da aprendizagem transferidas aos produtos e serviços oferecidos pela empresa; contudo, a transferência de conhecimentos e habilidades para outras pessoas é um processo mais complexo. Assim, a firma é formada por um conjunto de recursos que unidos constituem os processos que levam ao sistema de aprendizagem da organização (SAES, 2008).

Segundo Rapini e Righi (2007), foi com o advento da economia baseada no conhecimento que o aprendizado e o conhecimento passaram a ser fundamentais para o desenvolvimento econômico de uma nação. O conhecimento passou a ser considerado insumo no processo inovativo, sendo fonte de competitividade para as firmas quando criados internamente.

A chave para conquistar vantagens frente a outras empresas está relacionado às capacitações, tanto em termos de produção quanto em uso do conhecimento, segundo Cassiolato e Lastres (2000). Desse modo, as instituições de fomento à pesquisa juntamente com as empresas são fundamentais para o desenvolvimento e prosperidade de uma nação. Para Rapini e Righi (2007), potencializar o processo de compartilhamento entre o conhecimento produzido na academia e centros de pesquisa com o setor privado, consolida-se por meio da intensificação da interação entre universidades e empresas.

O papel da universidade, na concepção de Tonelli *et al* (2012), é estabelecer cooperação com o setor produtivo, em especial as áreas tecnológicas. Esse estreitamento de laços possibilita a produção de

conhecimento alinhado às necessidades de formação de recursos humanos preparados e capacitados para a inserção profissional. Quanto às empresas, não há como se inovar sem a participação efetiva destas. Elas são meios para transformação de conhecimento, técnica e ciência em aplicação prática. Contribuindo com o argumentado, Rapini (2007), expõe que as universidades sentiram a necessidade de reposicionar o papel que desempenhavam, frente ao novo ambiente instaurado, deixando de ser apenas responsáveis pelo treinamento, fornecendo também conhecimento indispensável para o desenvolvimento de alguns setores industriais.

Conforme Britto *et al* (2015), essa interação possibilita a formação e capacitação de grupos de trabalhadores, além de estimular estratégias de Pesquisa e Desenvolvimento por meio dos vínculos entre universidades e institutos de pesquisa com as empresas. Além disso, segundo os autores, em países em desenvolvimento essa parceria U-E contribui para a criação de redes de conhecimento que podem superar as limitações de um sistema de inovação prematuro.

As empresas podem desenvolver o aprendizado por meio da capacitação dos seus funcionários e colaboradores. A universidade e os centros de pesquisa passam a assumir papel substancial nesse contexto. Além da capacitação e profissionalização dos recursos humanos, as universidades desempenham um importante papel na geração de pesquisa e desenvolvimento. Possibilitando criação de novas tecnologias de produto e processo úteis no setor produtivo.

A universidade, neste contexto de criação e difusão de conhecimento, passa a ter destaque na promoção e apoio ao desenvolvimento regional (GARCIA *et al*, 2011). Nesse sentido, os centros universitários e institutos de pesquisa são fundamentais para gerar e desenvolver competências para determinadas regiões. Além de ser fomento para o desenvolvimento ao proporcionar capacitação às atividades estratégicas locais.

Uma empresa dificilmente desenvolve um produto ou processo inovativo sozinha, ela pode utilizar-se de informações ou conhecimentos originados fora do seu ambiente organizacional. Desta forma, o processo de inovação é interativo, de aprendizagem, englobando vários departamentos de uma mesma empresa, assim como de distintas indústrias (OLIVEIRA; TORKOMIAN, 2009).

Segundo Albagli e Maciel (2004), nessas interações locais possibilitam que se crie conhecimento coletivo. Tal conhecimento não

corresponde somente a soma dos conhecimentos dos indivíduos e empresas, mas é também produto das relações e interações estabelecidas entre eles, alterando-se com a conquista e de novas informações e ganho de conhecimentos.

Em uma empresa o aprendizado pode ser adquirido por meio de experiências acumuladas ao exercer atividades produtivas, no contato com os processos, na repetição de atividades e na interação com demais agentes da cadeia produtiva, como clientes e fornecedores.

Segundo Lemos (2013), os processos de aprendizado têm significativa importância, dado a sua característica de difusão de inovações. A esse respeito, nota-se que as mudanças percebidas na estrutura das empresas, assim como o desempenho industrial são resultados do aprendizado inovativo das empresas e sua interação com instituições de fomento à pesquisa, da difusão de conhecimento, produtos e processos.

Oliveira e Torkomian (2009), destacam três formas de aprendizado ligadas as maneiras de adquirir e difundir conhecimento. A primeira forma deriva do chamado *learning-by-doing*, associado ao conhecimento acumulado ao desenvolver atividades de produção. Outro processo é convencionado *learning-by-using*, o qual decorre da exploração de determinado bem ou serviço. Por fim, o processo conhecido como *learning-by-interacting* o qual está relacionado com a experiência adquirida via interação com outros agentes, destacada pelas autoras como possivelmente sendo a forma mais importante.

Como lembra Santos (2005), a aquisição de conhecimento é um processo coletivo, depende das competências dos agentes econômicos, sobretudo, do aprendizado, modo pelo qual as capacidades se desenvolvem e se adaptam a dinâmica do meio que atuam.

É importante que se tenham instituições para efetivar os fluxos de conhecimentos, a fim de que os agentes possam se favorecer do aprendizado interativo. Tal aprendizado é resultado de dois tipos de interação, interno à firma que trata das relações entre agentes de uma mesma firma; e externo à firma, está ligado as relações entre fornecedores e clientes.

A economia do aprendizado expõe o desenvolvimento das capacidades dos agentes presentes na cadeia produtiva por meio do aprendizado interativo. Isso permite que os agentes compartilhem conhecimentos, habilidades e experiências de modo que toda a organização se beneficie com a transferência de conhecimento. Tal

cenário pode resultar em inovações tecnológicas e conseqüentemente em ganhos de competitividade no arranjo cooperativo em que a empresa está inserida.

Segundo Fleury e Fleury (2001), o processo de aprendizagem na organização envolve a criação de mapas cognitivos, que auxiliam na compreensão do que está ocorrendo no ambiente interno e externo à organização, além de definir novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

A partir dessa perspectiva, constata-se que mesmo o conhecimento tácito sendo primordial para a organização, o conhecimento explícito tem papel fundamental. As experiências acumuladas com os anos internamente a firma são capazes de desenvolver habilidades indispensáveis ao ambiente de trabalho. Todavia, os novos processos de trabalho, assim como os novos equipamentos utilizados no processo produtivo exigem que os profissionais estejam suficientemente capacitados para o trabalho.

O conjunto de situações que podem levar a aprendizagem proporciona a transformação do conhecimento em competência. Transformação esta que só acontece em um contexto profissional específico, dado que a competência deverá agregar valor não apenas ao indivíduo, mas também a organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Em síntese, a interação entre as universidades e institutos de pesquisa com as empresas tem um enorme potencial para promoção de capacidades e competências para as organizações. O aprendizado adquirido pelo meio acadêmico é uma das formas de gerar competências capazes de promover vantagens para a firma. Além disso, as pesquisas são outra fonte de ganhos, capazes de potencializar os recursos a disposição das empresas. Neste sentido, o desenvolvimento do conhecimento promovido via universidades e institutos de pesquisa é capaz de agregar valor as competências práticas, visíveis no setor produtivo.

A aprendizagem constitui-se ainda, em elemento fundamental a disposição da organização, já que ela é capaz de potencializar a conquista de conhecimentos o que estimula o desenvolvimento de capacidades. Em uma empresa o aprendizado pode ser adquirido por meio de experiências acumuladas ao exercer atividades produtivas, no contato com os processos, na repetição de atividades e na interação com demais agentes da cadeia produtiva, como clientes e fornecedores. Leite e Porsse (2003) afirmam que a ideia central da VBR está na ligação

entre a criação de conhecimento e aprendizagem organizacional à conquista da vantagem competitiva da firma.

Figura 7: Esquema Teórico Visão Baseada em Recursos



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Barney (1991); Peteraf (1993).

Em síntese, a VBR é caracterizada pela busca de vantagem competitiva sustentável, sendo que esta é conquistada a partir da posse de recursos distintos, apresentados a partir das condições propostas por Barney (1991) e Peteraf (1993). Os recursos humanos a disposição da empresa só são fontes de vantagem competitiva quando puderem utilizar e desenvolver seus conhecimentos e competências no processo produtivo (Figura 7).

2.4 VISÃO INTEGRADA: COMPLEMENTARIEDADE ENTRE TCT, TCM e VBR

A partir do estudo das teorias individualmente, propomo-nos analisar ambas as teorias de maneira complementar, buscando compreender os limites presentes em cada concepção. Analisar as teorias de maneira integrada possibilitará que se visualizem as potencialidades e fragilidades presentes em cada abordagem. Nesse sentido, apresentaremos pontos em comum entre as abordagens destacados em estudos realizados.

A proposta de analisar as três teorias em conjunto possibilita uma compreensão mais abrangente dos elementos envolvidos na escolha da estrutura de governança mais adequada para a organização. Neste sentido, aspectos inerentes de cada uma das teorias podem ser complementados quando associados, possibilitando que ambas apontem caminhos, mesmo que implicitamente, como no caso da VBR, para a opção da melhor forma de coordenação para a empresa.

Conforme colocado por Saes (2008), a ideia de integrar as distintas teorias sobre estratégia é relativamente recente, surgida nos anos 1990. Dessa forma, há ainda, um longo caminho a ser percorrido na tentativa de unificação das diferentes abordagens sobre estratégia. Ao analisar diversos estudos, a autora destaca que uma das dificuldades de integração dessas abordagens está no fato de que possuem pressupostos teóricos e unidades de análise muito distintas.

No trabalho Foss e Foss (2005), são exploradas e apresentadas as relações entre a os custos de transação e de criação e apropriação de valor, relacionando tais aspectos aos estudos da VBR. Além disso, o estudo apresenta elementos sobre direito de propriedade, presente na abordagem dos Custos de Mensuração.

Os autores destacam que os direitos de propriedade são significativos para o estudo de estratégia porque a “capacidade do proprietário de um recurso para criar, capturar e manter valor a partir de recursos depende em parte os direitos de propriedade que ele detém e quão bem eles são protegidos”. Já os “custos de transação – os custos de troca, proteção e captura dos direitos de propriedade - são importantes para a estratégia porque influenciam o valor que o proprietário de um recurso pode apropriar” (FOSS; FOSS, 2005, p.542). Desta forma, há uma ligação entre as construções teóricas de recursos, direitos de propriedade, os custos de transação, a criação de valor e apropriação segundo os autores.

Mais adiante os autores mencionados apontam que apesar da importância dos direitos de propriedade para o estudo de estratégia, tal abordagem “não é uma perspectiva estratégica por si só, e não aborda diretamente questões de por que algumas firmas são persistentemente mais bem sucedidas do que outras” (FOSS; FOSS, 2005, p.549). Por sua vez, estudos sobre o desempenho superior e vantagem competitiva sustentável de uma empresa é essencial para a VBR. Contrariamente a VBR, a abordagem dos direitos de propriedade não distingue recursos superiores que podem gerar vantagem sustentável dos que não são capazes de gerar. Todavia, a análise dos direitos de propriedade pode contribuir para o estudo de estratégia segundo Foss e Foss (2005).

Conforme Foss e Foss (2005), as rendas diferenciais, conquistadas com recursos superiores, são resultado, em parte, dos custos diferenciais de proteger os atributos dos recursos da captura. Caso o proprietário de um recurso seja capaz de criar e apropriar-se de mais valor do seu pacote de recursos quando comparado com seus

concorrentes, ele pode desfrutar de vantagem competitiva sustentável (VCS). Dessa forma, a VCS depende dos custos de transação.

Ainda quanto a relação entre as abordagens, Saes (2008, p.70), aponta que os “recursos resultam de um processo de economizar custos de transação”. Todavia, a autora ressalta que um recurso pode ser mais rentável para uma firma, ao passo que não economicamente rentável para outra firma na mesma indústria, dado que as firmas não são capazes de proteger igualmente os atributos relevantes.

De acordo com Foss e Foss (2005), outro conceito que é característico da VBR e que pode ser compreendido a partir da TCT é o da heterogeneidade. Segundo os autores, os recursos são compostos de direitos de propriedade de atributos. Os direitos de propriedade são inerentes aos recursos em virtude do custo de troca de direitos de propriedades individuais, além do custo de proteger esses direitos. Dessa forma, os recursos são “resultados de processos de economizar os custos de transação, e eles variam em sua eficiência e potencial para serem combinados de forma complementar porque abrangem diferentes atributos” (FOSS; FOSS, 2005, p.549).

Corroborando com o exposto, Saes (2008) argumenta que direito de propriedade relaciona custos de transação e criação de valor. Assim, a abordagem dos direitos de propriedade está ligada a heterogeneidade, pelo fato de que os recursos são resultado de um processo de economizar custos de transação, sendo modificados pela inovação e demais tecnologias.

Augusto *et al* (2014), apresentam um quadro analítico onde são destacados aspectos de cada uma das teorias, assim como elementos complementares entre as três teorias (Quadro 2). Em relação à origem, ambas as teorias consideram que as instituições estabelecem as regras do jogo, além de garantir os direitos de propriedade dos recursos estratégicos em ambientes em que há competição.

Considerando o próximo aspecto analisado, nota-se que tanto a TCT e quanto a TCM tem a transação como unidade de análise, já a VBR ainda não tem unanimidade em se tratando da sua unidade de análise, desse modo, se ampara na estratégia proposta por Barney (1991) e nos recursos apresentados por Peteraf (1993), como foco da análise. A complementariedade das três teorias está na justificativa de que proteger recursos estratégicos pode acarretar custos de transação e mensuração, o que requer estrutura de governança específica (AUGUSTO *et al*, 2014).

Quadro 2: Aspectos complementares envolvendo VBR, ECT e ECM

	Economia dos Custos de Transação	Economia dos Custos de Mensuração	Visão Baseada em Recursos	Pressupostos quanto à complementariedad e ECT, ECM, VBR
Origem	Importância das instituições.	Importância das instituições.	Competição em mercados imperfeitos (Penrose, 1959).	Instituições estabelecem as regras do jogo e garantem direito de propriedade dos recursos e das capacidades em ambientes de competição.
Unidade de análise	Transação: resultante das características de frequência, especificidade de ativos e incerteza.	Transação: decomposta em dimensões. Um conjunto de direitos econômicos e legais são trocados e garantidos pelo Estado ou privadamente.	Estratégia (Barney, 1991). Recursos (Peteraf, 1993)	Proteger recursos superiores demanda custos de transação e custos de mensuração, exigindo estruturas de governança específicas.
Pressupostos teóricos	Oportunismo Contratos incompletos provenientes de mudanças <i>ex-post</i> do estado de natureza e da racionalidade limitada.	Oportunismo implícito. Racionalidade limitada. Contratos incompletos, a medição perfeita é impossível.	Vantagem competitiva sustentável amparada por recursos e capacidades. A integração vertical protege as condições superiores de concorrência.	Recursos estratégicos, específicos e difíceis de serem mensurados aumentam a possibilidade de perda de valor, oportunismo e contratos incompletos.
Hipótese testável	Maior nível de especificidade de ativos implica em uma maior integração vertical ou contratos de longo prazo.	Dificuldade para medir atributos dentro da empresa. Direitos de propriedade são colocados com quem oferece garantias.	Alto nível de recursos imitáveis demanda integração vertical.	Recursos estratégicos, específicos e difíceis de serem mensurados requerem estruturas mais integradas verticalmente.

Continuação Quadro 3: Aspectos complementares envolvendo VBR, ECT e ECM

Processo Principal	Características das transações determinam a estrutura de governança.	Dificuldade de mensuração determina a interação vertical e horizontal, bem como a estrutura interna da firma.	Capacidades e recursos distintos levam à vantagem competitiva sustentável.	Recursos estratégicos, atributos de transação e dificuldades de mensuração determinam a melhor estrutura de governança.
Organização segue o racional	Estrutura de governança resulta da perspectiva de alinhamento com os atributos de transação e pressupostos comportamentais. Minimização de custos de transação. Decisão é tomada <i>ex-ante</i> , considerando os riscos <i>ex-post</i> .	Resultados da estrutura organizacional interna a partir da perspectiva de maximização de valor. Decisão é tomada a qualquer momento	Capacidades e recursos devem ser mantidos e controlados. Garantias de direito de propriedade são necessárias para explorar oportunidades. Decisão é tomada <i>ex-ante</i> para gerar recursos e capacidades superiores <i>ex-post</i> .	A proteção e sustentação de vantagem competitiva depende da escolha de estruturas de governança que levem em consideração os atributos de transação, a sua mensurabilidade, bem como a condição do recurso estratégico envolvido.

Fonte: Augusto *et al* (2014), a partir de Zylbersztajn (2005).

Para os referidos autores, os pressupostos teóricos também apresentam aspectos comuns entre as três teorias segundo Augusto *et al* (2014). Individualmente, a TCT considera inviável produzir contratos completos devido à incerteza e aos pressupostos comportamentais dos indivíduos. A TCM leva em conta a impossibilidade de efetuar mensurações exatas como elemento que causa a incompletude contratual. Ao considerar os recursos superiores como geradores de vantagem competitiva, a VBR, pressupõe que a integração vertical é necessária para controlar e proteger esses recursos estratégicos. A complementariedade das teorias deriva do fato de que recursos estratégicos específicos e difíceis de serem medidos podem exigir que a organização passe a realizar atividades internamente, dado a incompletude dos contratos, captura de valor e oportunismo.

Nesse sentido, apresenta-se a hipótese testável como aspecto seguinte a ser analisado. Na TCT, um nível mais elevado de especificidade de ativos demanda uma estrutura mais integrada verticalmente, ou ainda, relações contratuais de longo prazo. A TCM considera que atributos difíceis de serem mensurados devem ser mantidos dentro da empresa, devendo ser contratados os de fácil mensuração desde que os direitos legais possam ser definidos. A hipótese na VBR é a de que uma estrutura verticalmente integrada é requerida quando se tem um alto nível de recursos não imitáveis. Dessa forma, as teorias convergem ao adotar uma estrutura de governança que proteja os recursos específicos, estratégicos e de difícil mensuração, segundo os autores mencionados.

Quanto ao processo principal, os autores destacam a proposta central tomada como fio condutor de cada teoria. A TCT propõe que a estrutura de governança é adotada por uma organização a partir das características das transações. Já na TCM, a dificuldade de mensuração que vai levar a adoção de determinada estrutura de governança. A VBR considera as capacidades e competências a disposição da firma, difíceis de serem imitadas, como geradoras de vantagem competitiva sustentável. A complementariedade das abordagens está no fato de que a dificuldade de mensuração, características das transações e recursos superiores levam a adoção de estruturas de governança mais adequada (AUGUSTO, *et al*, 2014).

O racional é, segundo Augusto *et al* (2014), resultado da escolha da estrutura de governança capaz de proteger e sustentar vantagens competitivas, alinhando os atributos das transações e os pressupostos comportamentais, além da capacidade de mensuração dos atributos dos ativos.

A TCT primeira corrente teórica apresentada desenvolveu importantes contribuições a respeito da natureza, limites e a organização das firmas. A referida abordagem introduziu uma nova forma de pensar a firma, distinta da função de produção apresentada até então, com a TCT a firma era vista a partir das relações contratuais estabelecidas. Considerando ainda, os custos envolvidos nas transações como fundamentais nas relações econômicas. A referida teoria ainda demonstrou a influência que os atributos das transações e os pressupostos comportamentais ocasionam para a adoção de estruturas de governança.

Está clara a contribuição do enfoque teórico da TCT para os estudos organizacionais. Todavia, são encontradas lacunas na teoria que viriam a ser respondidas com a abordagem dos Custos de Mensuração. Segundo *Caleman et al* (2006), como forma de adotar a estrutura de governança mais adequada para a organização é função da possibilidade ou não de mensurar os atributos das transações, como proposto por Barzel (2001). Dessa forma, para identificar a estrutura de governança mais adequada, não efetivamente preciso medir os atributos e custos, mas sim avaliar se é ou não passível de mensuração. Nesse sentido, essa vertente retira o foco dos ativos específicos como fatores de maior impacto na escolha dos mecanismos de governança (*CALEMAN, et al, 2006*).

Fiani (2003), ainda destaca que elemento fundamental para essa teoria, como é o caso dos direitos de propriedade, não é somente complementar ao de custos de transação, mas permite ainda aprofundar aspectos da TCT que permaneceriam superficiais, não fosse a análise da TCM.

Ainda em se tratando da TCT, Richardson (1972), faz uma crítica a essa vertente ao ignorar elementos fundamentais para a organização e para a teoria industrial, tais como conhecimento, habilidades e experiências. Que foram incorporados aos estudos sobre estratégia com nos trabalhos de Penrose, ao incorporar experiências e habilidades ao estudo das organizações. Nesse sentido, o autor destaca que diante das inúmeras tarefas desempenhadas pela empresa, é essencial reconhecer que é preciso deter capacidades adequadas para a realização destas atividades, características da vertente da VBR.

Dessa forma, as duas vertentes, TCM e VBR, vêm complementar a abordagem dos Custos de Transação, tratando de lacunas encontradas nesta última, ou ainda aprofundando elementos que se encontravam superficiais na TCT. A TCM, assim como a TCT, é uma teoria de eficiência e busca mensurar os atributos envolvidos nas transações, a partir do estudo de direito de propriedade dos ativos. A VBR vem complementar as duas teorias, ao incorporar em suas análises aspectos essenciais para o estudo das organizações, como é o caso das capacidades e competências humanas.

3 METODOLOGIA

O capítulo destinado a metodologia visa apresentar os métodos adotados para elaboração desta dissertação. Marconi e Lakatos (2003, p.83) caracterizam método como sendo “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (...) traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Visando desenvolver o referido trabalho são apresentados os caminhos metodológicos que o estudo compreende.

Sob esta perspectiva, o subitem 3.1 descreve a modelagem conceitual que balizou o desenho da configuração metodológica em estudo. O subitem 3.2 apresenta o delineamento metodológico da cadeia vitivinícola, o qual integra os seguintes itens: a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados na coleta e análise dos dados.

3.1 BASE CONCEITUAL: ESTRUTURA DE REFERÊNCIA DO DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O Quadro 3 apresenta a base conceitual, enquanto estrutura de referência, do delineamento metodológico da pesquisa, com o intuito de disciplinar intelectualmente o pesquisador.

Quadro 4: Modelo de delineamento metodológico: bases conceituais

Base Conceitual: Síntese	Autores
Na era do caos, do indeterminismo e da incerteza um só método não consegue compreender fenômenos sistêmicos. Diante das mudanças do ambiente e da construção do conhecimento que está em constante processo, o delineamento que norteia um estudo, atua como um balizador, uma estrutura de referência. No decorrer da pesquisa, poderão ser adotados novos métodos ou técnicas.	Feyerabend (1977)
Delineamento do estudo a partir da ‘cebola’: compreende desde a Filosofia da pesquisa até a Coleta de Dados. A ‘cebola’ é apresentada como um método que auxilia a nortear a pesquisa. O pesquisador deve ‘descascar a cebola’, ou ainda, perpassar as etapas a fim de estruturar a metodologia do trabalho.	Saunders <i>et al</i> (2009)
No plano de pesquisa são apresentados os métodos e técnicas adotados na coleta, análise e interpretação dos dados.	Marconi e Lakatos (2003)

Fonte: Elaborado pela autora

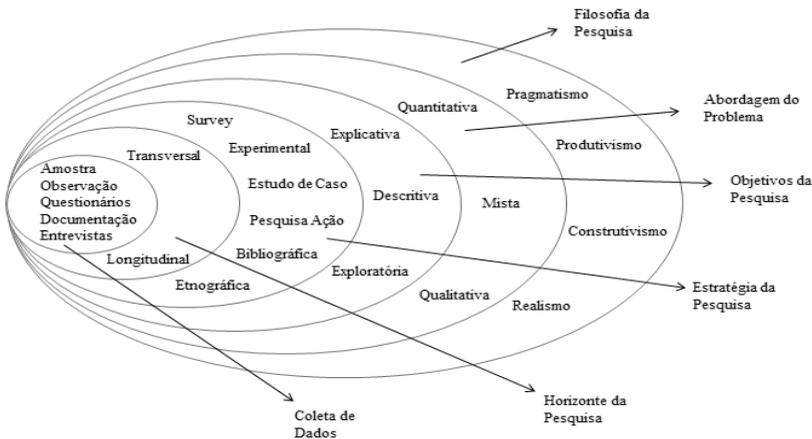
A importância de adotar mais de um método de análise é resposta da complexidade, característica do ambiente em que vivemos, assim como o ambiente, a construção do conhecimento é fruto de novas descobertas e quebra de paradigmas. É ainda, resultado do imprevisível, da incerteza e do caos, conforme visualizado na passagem de Feyerabend (1977, p.279):

Sem ‘caos’, não há conhecimento. Sem frequente renúncia à razão, não há progresso. Ideias que hoje constituem a base da ciência só existem porque houve coisas como o preconceito, a vaidade, a paixão; porque essas coisas se opõem à razão; e porque foi permitido que tivessem trânsito [...]. Não há uma só regra que seja válida em todas as circunstâncias, nem uma instância a que se possa apelar em todas as situações.

Diante disso, novos elementos podem vir a ser incorporados no decorrer da pesquisa, assim como, alguns que aqui estão presentes podem vir a ser modificados. Considerando, desta forma, a afirmação de Minayo (1992), de que o produto final de uma pesquisa deve ser entendido de forma provisória e aproximada, fruto das mudanças que ocorrem no campo das ciências.

A primeira parte do delineamento metodológico, aqui utilizado, estará amparado nas fases do processo de pesquisa estabelecidas por Saunders *et al* (2009). Os autores apresentam um esquema conhecido como “cebola” para ilustrar as camadas pelas quais o pesquisador deve perpassar para realizar seu trabalho. No presente trabalho nos propomos a selecionar algumas etapas da cebola: filosofia da pesquisa, abordagem do problema, objetivos da pesquisa, estratégia da pesquisa, horizonte da pesquisa e coleta de dados (Figura 8).

Figura 8: A pesquisa ‘cebola’



Fonte: Adaptado de Saunders *et al* (2009, p.108).

A segunda parte do delineamento metodológico consiste na Análise e Interpretação dos Dados. O processo de pesquisa é formado, segundo Minayo *et al* (1999), por três fases distintas: a primeira é a etapa exploratória, posteriormente tem-se o trabalho de campo e por fim deve ocorrer o tratamento do material coletado. Assim sendo, a segunda parte da referida metodologia busca apresentar como ocorre a terceira etapa do trabalho, destacada por Minayo *et al* (1999) como sendo o tratamento dos dados.

Marconi e Lakatos (2003), afirmam que antes da análise e interpretação, os dados coletados devem seguir as seguintes etapas: seleção, codificação e tabulação. A etapa de seleção exige um exame minucioso dos dados, submetendo-os a uma análise e verificação crítica, eliminando informações incompletas e confusas. A codificação é a técnica utilizada para categorizar os dados que se relacionam, nessa etapa os dados são classificados por categorias, atribuindo a cada categoria um significado. A tabulação é a etapa onde os dados são dispostos em tabelas, facilitando a verificação de relação entre eles, podendo sintetizá-los, o que facilita compreensão e interpretação destes. Assim que os dados foram manipulados e os resultados foram obtidos, a etapa seguinte é a análise e interpretação.

Dessa forma, após a coleta do material realizada na pesquisa de campo devem-se organizar os dados coletados, compreendendo desta

forma o significado dos mesmos a partir da análise do pesquisador. Para tanto, diante do fenômeno estudado a análise deve ser acompanhada da interpretação dos dados. Conforme lembra Gomes (1999, p.68), análise e interpretação fazem parte de um mesmo movimento, “o de olhar atentamente para os dados da pesquisa”. Segundo Marconi e Lakatos (2003), apesar de atividades distintas, a análise e interpretação são estritamente relacionadas.

A interpretação é um processo que procura dar significado mais amplo as respostas. Desta forma, a interpretação é a exposição do significado do material apresentado. Neste ponto, é fundamental que os dados interpretados sejam apresentados de forma clara e acessível ao leitor. Assim, é viável a construção esquemas e modelos para a melhor exposição do resultado das interpretações, além disso, é importante que se faça a ligação com a teoria, relacionando o referencial utilizado com a prática, resultado da pesquisa de campo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Segundo Teixeira (2003), a etapa do tratamento do material leva o pesquisador a teorização dos dados coletados, gerando um confronto entre o escopo teórico utilizado no trabalho com o que foi coletado de singular na investigação realizada a campo. Na visão da autora, na fase de análise dos dados ocorre o “processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado” (TEIXEIRA, 2003, p.191-192).

Neste sentido, considerando a estrutura metodológica, conhecida como pesquisa ‘cebola’, proposta por Saunders *et al* (2009) e a etapa de Análise e Intepretação de Dados proposta por autores como Marconi e Lakatos (2003); Minayo *et al* (1999); Gomes (1999); Teixeira (2003), foi desenvolvido o Quadro 4. Nele são apresentadas as etapas adotadas neste trabalho, a síntese de cada etapa e os autores utilizados.

Quadro 5: Modelo de delineamento metodológico da pesquisa

Etapas	Síntese	Autores
Filosofia da Pesquisa: Construtivista	Busca entender o mundo e o contexto social em que os atores estão envolvidos. A realidade é construída a partir das interpretações, sendo moldadas de acordo com os valores dos pesquisadores.	Saunders <i>et al</i> (2009); Guba e Lincoln (1994)

Continuação Quadro 6: Modelo de delineamento metodológico da pesquisa

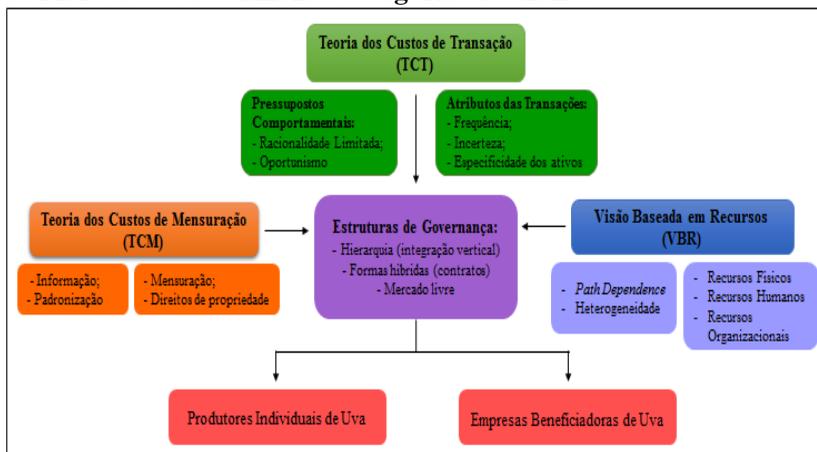
Etapas	Síntese	Autores
Abordagem da Pesquisa: Qualitativa	Este tipo de pesquisa envolve duas abordagens em conjunto, já que incorpora elementos quantitativos e qualitativos.	Creswell (2007);
Objetivos: Exploratório e Descritivo	As pesquisas de alcance exploratório se justificam em situações com as quais procura-se conhecer melhor o assunto, ou quando há pouca informação sobre o tema ou problema pesquisado. Os estudos descritivos buscam descrever os fatos e fenômenos da realidade “com exatidão”	Sampieri <i>et al</i> (2006); Triviños (2007)
Estratégia da Pesquisa: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Pesquisa de Campo	A Pesquisa Bibliográfica consiste no levantamento de estudos já realizados por outros autores sobre o tema a ser investigado. O estudo de caso procura investigar um fenômeno dentro de seu contexto real. O estudo de caso qualitativo busca descrever intensamente um fenômeno, caso ou situação em profundidade, por meio de um caso particular.	Marconi e Lakatos (2003); Minayo <i>et al</i> (1999); Godoy (2006)
Horizonte da Pesquisa: Transversal e Longitudinal	Transversal: os dados são analisados e coletados em um ponto no tempo. Longitudinal: considera as mudanças ocorridas em um período de tempo maior.	Richardson (2008)
Coleta de dados: Pesquisa Documental e Entrevista Semiestruturada	Os materiais destinados a consulta documental são publicações, livros, revistas, documentos. A entrevista semiestruturada possibilita novos questionamentos à medida que as perguntas são respondidas. Não há uma ordem rígida de questões.	Triviños (2007); Ludke e Andre (1986)
Análise e Interpretação dos Dados	A análise será realizada a partir da confrontação entre os dados coletados com a pesquisa de campo com os da pesquisa bibliográfica e documental. A Interpretação é feita a partir da triangulação dos dados obtidos com a pesquisa de campo	Marconi e Lakatos (2003)

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas são baseadas nos conhecimentos adquiridos com a pesquisa bibliográfica e documental. As questões contidas nas entrevistas encontram-se divididas em blocos de assuntos e foram elaboradas a partir de categorias selecionadas do referencial teórico, conforme Figura 9. Nesse sentido, cada categoria busca apresentar

elementos que consideram fundamentais para a análise e interpretação dos dados coletados.

Figura 9: Modelo Teórico do estudo de caso da Cadeia Vitivinícola do Meio-Oeste Catarinense: categorias de análise



Fonte: Adaptado de Augusto (2015).

O tratamento teórico amparado nessas unidades de análise foi desenvolvido primeiramente na tese de Augusto (2015), onde as categorias foram estudadas a partir da análise do setor automobilístico do estado do Paraná.

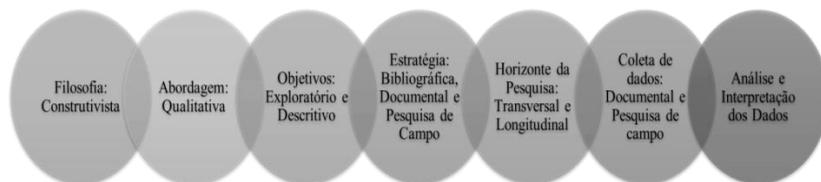
3.2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO: CADEIA VITIVINÍCOLA DO MEIO-OESTE CATARINENSE

A partir do delineamento da pesquisa apresentado por Saunders *et al* (2009), propõe-se a estrutura em que a presente pesquisa encontra-se amparada. Desta forma, na Figura 10, estão apresentadas as camadas da “cebola” deste estudo.

A pesquisa enquanto concepção filosófica se enquadra na **Filosofia Construtivista**, também conhecida como **Interpretativista**, o intuito é de compreender a realidade existente no contexto da cadeia produtiva vitivinícola. Buscar-se-á interagir com os agentes presentes nesta cadeia vitivinícola possibilitando construir significados que auxiliem em uma melhor compreensão das relações e elementos

presentes na atividade. A interação e promove o diálogo, além de propiciar uma melhor compreensão e construção do trabalho.

Figura 10: Delineamento da pesquisa da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste catarinense



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Saunders *et al* (2009); Feyerabend (1977); Marconi e Lakatos (2003); Minayo *et al* (1999); Gomes (1999); Teixeira (2003); Triviños (2007)

A **Abordagem** da pesquisa é **Qualitativa**, sendo identificada como o tipo de abordagem mais apropriado para responder o objetivo proposto no presente trabalho. Nesse sentido, a pesquisa quantitativa condiz com a intenção de entender como ocorrem as relações entre produtores e processadores da cadeia produtiva vitivinícola na região selecionada.

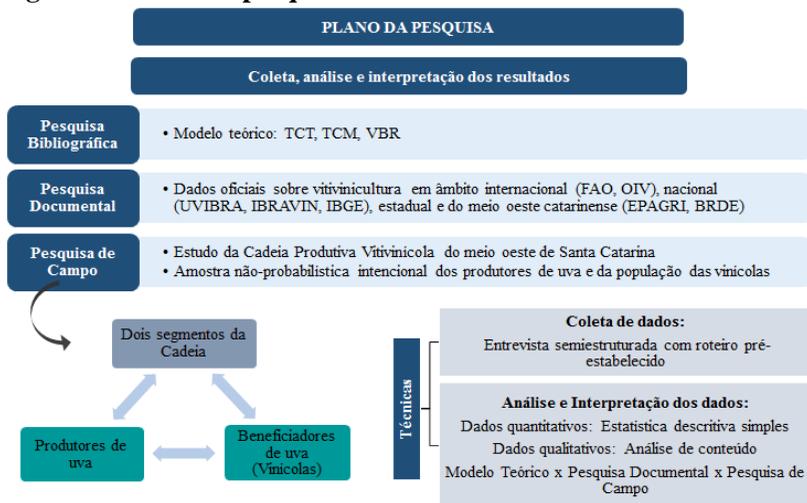
Quanto aos **Objetivos**, estes são de cunho **Exploratório** e **Descritivo**. A fim de avaliar as condições econômicas existentes em cada elo da cadeia vitivinícola realizou-se pesquisa exploratória de modo a obter conhecimento prático do setor cabe destacar o caráter exploratório da cadeia produtiva vitivinícola, dado que tal pesquisa visa reduzir o distanciamento entre o pesquisador e tal cadeia, estreitando os vínculos e possibilitando maior conhecimento quanto à vitivinicultura. A apresentação dos dados e resultados coletados com a pesquisa de campo contempla a etapa descritiva do estudo, onde são apresentadas os fatos e fenômenos descritivamente de maneira exata.

A **Estratégia** compreende o tipo de pesquisa desenvolvida em cada fase do estudo. Inicialmente desenvolveu-se a **Pesquisa Bibliográfica**, a qual permeia todo o trabalho do início até o final do seu desenvolvimento; a **Pesquisa Documental**, que balizou a contextualização e a delimitação do estudo bem como a coleta, análise e interpretação dos dados; e a **Pesquisa de Campo** com os agentes que integram os dois elos da cadeia objeto de estudo – o produtor agrícola e o beneficiador, na coleta, análise e interpretação dos resultados.

Em relação ao **Horizonte de Pesquisa** neste estudo utiliza-se o recorte temporal do tanto do tipo **Transversal** quanto **Longitudinal**. A pesquisa transversal é feita na etapa da pesquisa de campo, onde analisa-se um momento específico do tempo, por meio da entrevista semiestruturada, com um roteiro pré-definido, com os dois agentes da cadeia objeto de estudo, o produtor agrícola e o beneficiador. Já a análise do setor vitivinícola, abrange um horizonte da pesquisa longitudinal, já que considera o contexto em que a cadeia se inseriu nos últimos anos.

As duas últimas fases do estudo são a coleta, análise e interpretação dos dados, as quais estão descritas do plano de pesquisa (Figura 11). Nele estão contidos os procedimentos metodológicos adotados nas fases de coleta, análise de dados e interpretação dos resultados, com base na pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo, bem como as técnicas de pesquisa adotadas.

Figura 11: Plano de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa bibliográfica gerou um modelo teórico (Figura 9), o qual balizou o roteiro pré-estabelecido que serve de suporte a entrevista semiestruturada na pesquisa de campo. O modelo teórico é também utilizado para a interpretação dos resultados por meio da triangulação do mesmo com a pesquisa documental com a pesquisa de campo. A

pesquisa documental integra dados oficiais sobre a vitivinicultura nos âmbitos internacional, nacional, estadual e pontuais sobre a região do Meio-Oeste catarinense.

O Quadro 5 elucidada o alinhamento dos objetivos específicos da pesquisa com o tipo de dado pesquisa e o método e a respectiva técnica de pesquisa adotada para este estudo.

Quadro 7: Alinhamento dos objetivos com os dados e método/técnica de pesquisa adotados

Objetivo	Tipo de dado	Técnica de coleta
1º Objetivo	Secundário	Pesquisa Documental
2º Objetivo	Primário	Entrevista Semiestruturada (Pesquisa de Campo)
3º Objetivo	Primário	Entrevista Semiestruturada (Pesquisa de Campo)

Fonte: Elaborado pela autora.

Como forma de alcançar o primeiro objetivo proposto utiliza-se a **Pesquisa Documental**. O intuito é coletar dados e informações acerca da produção vitivinícola, de modo a fornecer material relevante sobre esta cadeia produtiva. Isso possibilita que se construa um quadro de características da produção e beneficiamento da fruta baseado nos relatos feitos a partir das entrevistas coletadas na pesquisa de campo, com agentes que atuam no setor. Dessa forma, o estudo é conduzido de modo a suscitar as características, particularidades técnicas e operacionais desta cadeia, além de interações que ocorrem entre os agentes desse sistema.

Visando obter os dados para atingir o primeiro objetivo, faz-se a análise da produção em nível mundial, nacional, do estado de Santa Catarina, assim como da região Meio-Oeste do estado. O capítulo apresenta dados sobre a produção, área colhida, consumo, quantidade importada e exportada de uva, assim como variáveis ligadas ao volume de vinho produzido, volume consumido, quantidade importada e exportada da bebida. É preciso, portanto, a fim de compreender este objetivo, fazer uma análise da produção, conhecendo a dinâmica da comercialização e as mudanças ocorridas no mercado da uva e do vinho, far-se-á necessário o auxílio de relatórios, artigos, reportagens para embasar a pesquisa.

Para o segundo objetivo específico será feita **Pesquisa Documental**, a qual se utiliza de dados secundários, coletados junto às instituições que dão suporte a cadeia vitivinícola. É realizada análise nos

sites das instituições, além de contato com alguns representantes via mensagem eletrônica.

Dessa forma, para responder ao primeiro e segundo objetos específicos, foi feita a consulta nos principais órgãos de pesquisa relacionados ao assunto como EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural, IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho, UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura, OIV – International Organisation of Vine and Wine, FAO – Food and Agriculture Organization.

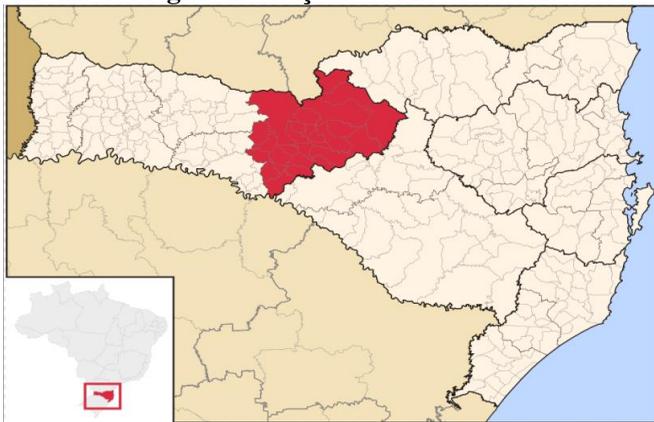
A pesquisa de campo é parte fundamental do trabalho, desenvolvida com o intuito de embasar as ideias anteriormente lançadas no corpo teórico do texto. Com os dados coletados é possível comprovar os fatos apresentados. Para tanto, a referida pesquisa contempla a última parte do presente trabalho. Marconi e Lakatos (2003) lembram que antes de iniciar qualquer pesquisa de campo, é importante fazer uma análise de todas as fontes documentais, criando um suporte a investigação projetada.

A pesquisa de campo realiza-se por meio de **Entrevista Semiestruturada**, técnica de coleta de dados utilizada para responder o segundo, terceiro e quarto objetivos específicos. A escolha dos entrevistados é feita de maneira não intencional, de modo a não privilegiar ou prejudicar qualquer um que não tenha sido selecionado. As perguntas que feitas nas entrevistas seguem um modelo semiestruturado, já são questões abertas e dão margem ao diálogo, possibilitando que o entrevistado tenha opção de responder algo ao qual não esteja na pergunta, porém que considere importante.

As entrevistas são realizadas com representantes das empresas beneficiadoras de uva (vinícolas) e com produtores da fruta (viticultores), do Meio-Oeste de Santa Catarina, os roteiros para as entrevistas encontram-se no Apêndice (1 e 2). Quanto à localização geográfica, delimitamos a região selecionada para o estudo a partir da divisão política-administrativa do IBGE. O Meio-Oeste catarinense está inserido na Mesorregião Oeste catarinense, e os municípios selecionados para a pesquisa fazem parte da microrregião de Joaçaba³, onde se concentram os maiores produtores estaduais (Figura 12).

³ A microrregião de Joaçaba é composta pelos municípios de Água Doce, Arroio Trinta, Caçador, Calmon, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Fraiburgo,

Figura 12: Microrregião de Joaçaba - Santa Catarina



Fonte: IBGE (2015)

A partir dessa delimitação geográfica, selecionamos os municípios que mais registraram valores na atividade vitícola na microrregião de Joaçaba nos últimos anos. Os principais municípios são: Tangará, Videira, Pinheiro Preto, Caçador, Fraiburgo, Água Doce, Rio das Antas, Ibiam, Salto Veloso e Iomerê (IBGE, 2015). Nesse sentido, o Meio-Oeste catarinense é caracterizado no presente estudo como sendo representados por esses dez municípios.

Os dados da Epagri (2013), contidos na Tabela 1, mostram que existem 950 produtores de uva nos municípios selecionados. A contabilização do número de produtores na região é apresentada a partir dos seguintes parâmetros: a metodologia prevê que (a) o produtor que tem mais de um empreendimento no mesmo município terá a área e demais informações agregadas; (b) no caso do empreendimento ultrapassar limites municipais será contabilizado no município com maior percentual da área de produção; (c) no caso de ter "n" empreendimentos em municípios diferentes o produtor será contabilizado n vezes. A metodologia ainda propõe que no caso de haver

Herval d'Oeste, Ibiam, Ibicaré, Iomerê, Jaborá, Joaçaba, Lacerdópolis, Lebon Régis, Luzerna, Macieira, Matos Costa, Ouro, Pinheiro Preto, Rio das Antas, Salto Veloso, Tangará, Treze Tílias, Vargem Bonita e Videira.

em uma mesma propriedade de uva um arrendatário e um arrendador, sendo, portanto, contabilizados dois produtores.

A região ainda caracteriza-se por ser formada basicamente por pequenas propriedades, o que indica que a área produzida de uva é relativamente baixa quando comparada com outras regiões do país. Assim, além de contar com inúmeras pequenas áreas, estas são cultivadas, muitas vezes, por mais de um arrendatário, o que resulta em uma produção de uva relativamente baixa quando relacionada ao número de produtores.

Em relação ao número de vinícolas destes municípios, dados indicam que existem 34 empresas que beneficiam a uva (SIMIONI, 2013; SIMIONI, 2015). É válido considerar que pode haver casos em que os produtores de uva atuam no segmento de processamento da fruta, da mesma forma que podem existir vinícolas que atuam no elo da produção de uva.

Tabela 1: Quantidade de produtores de uva e de vinícolas nos municípios que mais produzem uva e vinho na microrregião de Joaçaba, Santa Catarina

Município	Número de produtores de uva	Número de vinícolas
Caçador	311	
Videira	220	7
Tangará	176	5
Pinheiro Preto	88	19
Fraiburgo	40	
Iomerê	38	1
Rio das Antas	25	
Salto Veloso	25	1
Ibiam	19	
Água Doce	8	1
Total	950	34

Nota: Os dados dos produtores de uva são da safra 2012/2013. Os dados referentes ao número de vinícolas são de 2013, porém os números foram atualizados antes das entrevistas com as vinícolas.

Fonte: Dados dos produtores de uva: Epagri (2013); Goulart Júnior (2015) e Dados do número de vinícolas Simioni (2013); Simioni (2015) e Secretarias Municipais.

Levando em conta que os dados apontam um número pequeno de vinícolas considera-se este como sendo a população total para aplicação

das entrevistas. Permite a partir das entrevistas com essas empresas, auxiliar nos critérios estipulados para a pesquisa com os produtores de uva.

Considerando a população dos produtores de uva como elevada, optou-se por realizar uma amostra não probabilística intencional. Segundo Marconi e Lakatos (1996), nesse tipo de amostragem o pesquisador tem interesse na ação ou opinião de determinados elementos da população, mas não representativos da amostra. Desta forma, o pesquisador dirige-se a elementos que pela função, cargo ou prestígio exercem maior destaque, podendo esses elementos influenciar ou se destacar perante aos demais.

Tendo a amostra não probabilística intencional como técnica de seleção, consideraram-se ainda os seguintes critérios para selecionar a amostra dos produtores de uva: 1) Selecionar os produtores que fornecem uva para as vinícolas e que foram destacados por elas como fornecedores, ou ainda, como principais fornecedores da empresa; 2) Selecionar produtores pela disponibilidade que os mesmos têm para responder o questionário.

As entrevistas realizadas com os produtores agrícolas contemplaram a segunda parte da pesquisa de campo. O suporte para a escolha dos produtores baseou-se nos critérios estipulados para seleção da amostra. Neste sentido, os responsáveis por responder os questionários da vinícola sugeriram nomes de produtores de uva que fornecem ou forneceram a fruta para a vinícola nas últimas safras e o local onde o produtor reside, ou ainda o contato do mesmo. Tendo isso a disposição, era feito o contato pessoal com os produtores. Na ausência de alguma dessas informações, ou do desconhecimento do local onde os produtores residiam, foram buscadas maiores informações com órgãos como a Epagri ou Secretarias da Agricultura municipais.

Não tendo indicações feitas pelos representantes das vinícolas, em caso de oportunidade ou disponibilidade de chegar a algum produtor, foi criado o segundo critério de análise, o qual permitia que fossem realizadas entrevistas pela disponibilidade que os mesmos pudessem ter para responder a entrevista.

Amparada nesses critérios, foram indicados pelos representantes das vinícolas 64 produtores da região selecionada, parte significativa dos produtores indicados eram do estado do Rio Grande do Sul, onde é comprada grande parte da uva bordô vinificada pelas empresas. Além disso, considerou-se também que algumas empresas por razões ou regras

internas não puderam disponibilizar nomes de produtores. Desta forma, destes 64 produtores indicados pelas vinícolas foram realizadas 24 entrevistas, sendo essa a amostra de produtores criada a partir do primeiro critério. Do segundo critério, originou-se uma amostra com 15 produtores, contabilizando um total de 39 entrevistas com produtores agrícolas.

As entrevistas com os dois segmentos da cadeia foram feitas entre os meses de agosto e outubro de 2015. Este período compreende também os retornos e posteriores contatos com empresas e produtores para sanar dúvidas que foram encontradas no decorrer das pesquisas e das transcrições das entrevistas. Considera-se, ainda, como parâmetro da pesquisa de campo a análise dos dados da safra 2014/2015, desta forma tanto os dados numéricos como as descrições apresentadas pelos entrevistados basearam-se na referida safra.

Nenhum representante da vinícola ou produtor agrícola foi identificado nominalmente, garantindo o sigilo e anonimato dos pesquisados. Como forma de identifica-los no capítulo da apresentação dos dados utilizam-se outras formas de nomenclatura. No caso dos produtores são nomeados a partir do prefixo Prod. seguido do número da entrevista, esse número se refere a ordem em que as mesmas foram realizadas. As vinícolas são identificadas pelas iniciais Emp. juntamente com o respectivo número de entrevista.

Por fim, a partir do explicitado, a análise dos dados da referida pesquisa será realizada por meio da análise e interpretação do material coletado com a pesquisa de campo. O material possibilitará o estabelecimento de relações com a abordagem teórica selecionada para o trabalho. O estabelecimento de relações entre a pesquisa bibliográfica (modelo teórico), pesquisa documental e pesquisa de campo balizará a interpretação dos resultados.

4 CADEIA PRODUTIVA VITIVINÍCOLA

O presente capítulo busca apresentar as principais variáveis ligadas a cadeia produtiva vitivinícola. Essa etapa do trabalho compreende a pesquisa documental que destaca os elementos ligados à produção de uva e vinho em âmbito internacional, nacional, do estado de Santa Catarina e do Meio-Oeste catarinense. A presente etapa tem como objetivo caracterizar a cadeia vitivinícola, destacando os principais aspectos relacionados a esta.

Para tanto, no subitem 4.1 são destacados os aspectos técnicos relacionados a vitivinicultura, assim como o processo produtivo da uva e do vinho. No subitem 4.2 é feita uma apresentação dos elos que compõe a cadeia vitivinícola. Por fim, o subitem 4.3 será realizada a apresentação dos dados quantitativos referentes a produção de uva e vinho mundial, nacional e do estado de Santa Catarina, subdividindo cada segmento em novos subitens.

4.1 ASPECTOS TÉCNICOS E PRODUTIVOS

A videira é uma frutífera pertencente à família Vitaceae, sendo que as principais cultivares estão no gênero *Vitis*, que resulta nas variedades conhecidas como americanas, *Vitis labrusca* L., e europeias, *Vitis vinífera* L. (FALCÃO, 2006). A Videira está distribuída em regiões subtropicais e temperada, ocupando até regiões de clima tropical (LEÃO; BORGES, 2009).

Segundo Pacheco (2000) a *Vitis vinífera* ou Europeia é uma variedade que teve origem no Mediterrâneo e que foi abundantemente difundida pelos países da Europa. A principal característica da uva proveniente dessa parreira é sua casca fina, tem elevada qualidade e intensamente utilizadas na produção de vinhos finos. A variedade americana leva esse nome por ter sua origem ligada ao continente americano, mais especificamente à América do Norte e Central. A videira americana é capaz de produzir maior quantidade de uva, porém com qualidade inferior (PACHECO, 2000). O autor ainda destaca como terceiro subgrupo as uvas chamadas de híbridas, que resultam, por meio de enxertia, do cruzamento das variedades americanas com europeias.

A *Vitis labrusca* L. é uma espécie que apresenta maiores resistências às pragas e outras doenças (BRDE, 2005). Esta variedade serve como porta-enxerto ou ainda, na produção de vinhos comuns,

como os feitos com a cultivar Isabel, para a produção de uvas de mesa e utilizada também na fabricação de sucos e geleias. As uvas que compõe a espécie *Vitis vinífera* L. são mais sensíveis a doenças e as pragas o que exige maiores cuidados. A maior parte das uvas dessa espécie são cultivadas para a fabricação de vinhos finos, muitas sequer são consumidas in natura, com exceção da variedade Itália. O Ministério da Agricultura classificou as uvas brasileiras em cinco grandes grupos, divididas de acordo com a qualidade e a cor das viníferas⁴.

As características ambientais e climáticas são fundamentais para a produção de uva e para boa qualidade do vinho. Segundo Mandelli e Zanus (2009) os principais elementos que influenciam no desenvolvimento da produção e da qualidade da uva e do vinho são: temperatura, umidade e radiação solar. Sendo que ambos influenciam em todo o ciclo vegetativo da videira. Os fatores climáticos, aliado à localização dos parreirais, possuem importância fundamental no desenvolvimento da videira. Outros elementos como as características do solo, variedade da cultivar e técnicas de cultivo interagem com os dois componentes anteriores possibilitando um melhor desempenho e qualidade da produção. Quanto aos elementos do clima que possuem influência sobre o ciclo produtivo da videira é possível destacar a temperatura, a incidência de insolação e radiação solar, quantidade de chuvas e a umidade relativa do ar (TONIETTO E MANDELLI, 2003).

O ciclo vegetativo da videira compreende as etapas que compõe o desenvolvimento e a produção de frutos da planta. Conforme Afonso (2006), os estágios do ciclo da videira ocorrem por cerca de oito meses. Nas regiões mais quentes esse ciclo pode ocorrer em 130 dias, para as variedades mais precoces, passando para até 200 dias em regiões com clima mais frio. Os meses de colheita da uva variam de acordo com a latitude em que se encontram. No hemisfério sul a safra geralmente se estende entre os meses de janeiro a abril, já no hemisfério norte ela vai dos meses de agosto a novembro. Os diferentes períodos de ciclo vegetativo podem resultar em safras com diferentes qualidades.

Apesar de o ciclo produtivo ser apresentado a partir da distinção dos hemisférios, deve-se considerar que em um mesmo hemisfério pode haver variação nos períodos da safra, é o que ocorre no Brasil. Os

⁴ A classificação do Ministério da Agricultura foi feita de acordo com a Portaria MA nº 1012, de 17 de novembro de 1978, alterados posteriormente pela Portaria nº 270, de 17 de novembro de 1988.

estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, por exemplo, possuem somente um ciclo vegetativo da videira anual. Outras regiões brasileiras, como é o caso da região Norte do Paraná (IBRAVIN, 2015b), a região Serrana do Espírito Santo e o estado de Goiás (PROTAS; CAMARGO, 2011), são registradas duas safras anuais. Protas e Camargo (2011) dão destaque ainda, para a região do Vale do São Francisco, onde as características climáticas permitem a realização de 2,5 ciclos vegetativos por ano e a possibilidade de colheita em qualquer dia do ano.

Neste sentido, segundo estudo da IBRAVIN (2015b), a viticultura brasileira que se desenvolve sob condições temperadas, no geral, segue os mesmos procedimentos adotados em países tradicionais no cultivo de uva. Nas regiões de clima quente, foram adaptadas técnicas de manejo a cada situação específica, sendo os ciclos vegetativos e de produção definidos em função das condições climáticas e das oportunidades e exigências do mercado.

As etapas que constituem o ciclo da videira se distinguem, portanto, em relação à localização geográfica e a variedade produzida. No caso das variedades americanas plantadas no sul do Brasil os principais estados fenológicos do ciclo da videira, conforme destaca Afonso (2006), são: brotação, crescimento dos ramos, floração, crescimento do fruto e amadurecimento.

Para Mandelli (2009), elementos como a radiação solar, temperatura, precipitação pluviométrica e umidade do ar influenciam no desenvolvimento, produção e qualidade da uva. Esses fenômenos meteorológicos podem influenciar todos os estágios fenológicos da videira, desde o repouso vegetativo (inverno), brotação, floração e crescimento das bagas (primavera), maturação (verão), até o período da queda das folhas da videira (outono).

Entre os meses de janeiro e abril ocorre a maturação e a colheita das uvas. A maturação da fruta abrange desde a etapa da formação do grão até sua mudança de cor. Nesse período, as bagas amolecem, ocorre aumento da pigmentação e dos açúcares (glicose e frutose), além da diminuição da acidez. O período que se inicia com a mudança da cor das bagas até a colheita pode durar de 30 a 70 dias, dependendo da variedade e da região onde está cultivada. Ao fim da maturação e no momento de maior qualidade da safra a uva será colhida (GUERRA; ZANUS, 2003).

Por volta de junho a agosto tem-se o repouso vegetativo, no período pós-colheita. Segundo Nilson (2010), nesse período a videira já

se encontra sem folhas, caídas durante o outono. Os nutrientes que seriam usados pelas folhas se acumulam e dessa reserva depende o equilíbrio fisiológico da planta. Nessa etapa, conforme Mandelli (2009), as baixas temperaturas são fundamentais, quanto mais frio o período, melhores as condições para brotação das videiras

Em agosto acontece, ainda, a poda de inverno, essa é uma das podas que ocorrem no ciclo vegetativo anual da videira. Para Mandelli e Miele (2003), a poda consiste em um conjunto de operações efetuadas na parreira, onde são escolhidos os melhores ramos produtivos, retirando os ramos excedentes da planta, muitos deles doentes e danificados. O objetivo dessa poda é alcançar uma melhor produtividade e uma brotação vegetativa de boa qualidade para o próximo ciclo. A poda vai ocorrer de acordo com as características de solo, clima, além de depender da variedade de videira cultivada.

Nos meses de setembro e outubro tem-se a brotação das videiras. Nessa época ocorrem a amarração e a pulverização, que é o tratamento contra as pragas que podem assolar a plantação. Conforme Afonso (2006), a brotação consiste no despertar fenológico da videira após a dormência invernal, ocorre a partir da acumulação de nutrientes da etapa do repouso vegetativo. As videiras brotam no final do inverno e início da primavera, segundo Mandelli (2009), à medida que a temperatura se eleva e variando conforme a cultivar.

Os dois últimos meses do ano consistem no período de floração. Nilson (2010) destaca que essa etapa se estende de meados de novembro até dezembro. Nesses meses, é importante que a temperatura não seja muito elevada por prejudica o processo de floração, todavia, não deve ser muito baixa pois pode haver problemas na fecundação da planta. Para Afonso (2006), um dos problemas encontrados nesse período está relacionado ao nível de chuvas, dado que estas podem reduzir a temperatura ideal para a fertilização, entre 20° e 25°C, além de espalhar o pólen da planta.

É válido destacar que essas etapas podem variar de acordo com o clima, região e variedade de uva plantada. Nesse sentido, é colocado por Afonso (2006), o ciclo da videira varia entre 130 dias em regiões mais quentes e em variedades mais precoces até mais de 200 dias para temperaturas mais baixas. O autor ainda destaca que o processo de pinta das bagas é acompanhado pelo início da acumulação de açúcares e da redução da acidez da uva. A mudança na cor das bagas não ocorre

simultaneamente em todo o cacho de uva, já que os bagos mais expostos a luz do sol ganham cor primeiramente.

Nesse contexto, o ciclo da videira é formado por etapas que unidas constituem o processo produtivo da uva. Após o período de colheita da safra, a fruta tem destinos diversos, que podem ser tanto a produção de vinho, quanto geleias, vinagres, espumantes, sucos e até a venda da fruta *in natura*. O ciclo completo da videira é apresentado na Figura 13.

Figura 13: Ciclo da Videira no Sul do Brasil⁵



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Por sua vez, o processo de produção do vinho tem início quando a fruta *in natura* chega aos locais de beneficiamento. As vinícolas ou cantinas são responsáveis por realizar o processamento da uva e sua transformação em vinho. Com a chegada da uva na vinícola, é realizada a pesagem e posteriormente ocorre o desengace, onde o cacho é separado das bagas. Esse processo é realizado pela máquina desengaçadeira.

A etapa seguinte é do esmagamento, onde é feita a moagem da uva, ocasionando a liberação do mosto da fruta, fundamental para a etapa de fermentação, dado que as uvas intactas não fermentam (LAZARINI; FALCÃO, 1999). A partir deste momento, as bagas prensadas e o líquido, ainda com impurezas, proveniente da moagem são transferidos para um reservatório, isto é, uma pipa, para a decantação (LONA, 1997).

Passada a etapa da moagem, é realizada a sulfitação do mosto, onde o enxofre é adicionado ao mosto antes da fermentação. A utilização do enxofre tem como finalidade a inibição do crescimento de leveduras

⁵ A região Norte do Paraná realiza duas colheitas por ano, o que a distingue do Clico da Videira apresentado na Figura 13.

indesejáveis, estimula o crescimento de leveduras produtoras de álcool, permite uma maior coloração do líquido, além de favorecer a produção de um vinho com maior teor alcoólico e menos açúcar (LAZARINI; FALCÃO, 1999).

Após a sulfitagem, ocorre a fermentação alcoólica, que é o processo responsável pela transformação do açúcar em álcool. No processo de fermentação são produzidos ainda, gás carbônico, calor e outros componentes aromáticos o mosto é depositado em pipas de fermentação (RIZZON *et al*, 1994). Para que ocorra a fermentação o mosto é depositado em pipas, geralmente estas pipas possuem controle de temperatura possibilitando a produção de um bom vinho, dado que as mesmas permitem a troca de calor. Nessa etapa o contato com o ar deve ser evitado para que não ocorra oxidação do vinho (FERREIRA *et al*, 2010). Rizzon *et al* (1994), destacam que no processo de fermentação a temperatura deve ser controlada e varia para vinhos brancos e tintos. Para os brancos a fermentação deve ser lenta, variando entre uma temperatura de 18° e 20°C, já para os vinhos tintos a temperatura deve estar entre 20° e 26°C.

A remontagem é uma etapa em que consiste na imersão da parte sólida, isto é, a casca e as sementes, que estão sobre a superfície do mosto em processo de fermentação. O processo de remontagem evita que ocorra o avinagramento, dando ao vinho gosto de vinagre (RIZZON *et al*, 1994). Esse processo de transferência do mosto da parte inferior para a superior é realizado com o auxílio de uma máquina conhecida como bomba (RIZZON; MANFROI, 2006).

Na etapa da sulfitagem do vinho ocorre a adição de SO₂, ou fumaça de enxofre, ao vinho. Segundo Stefenon (2008), a utilização do SO₂ exerce uma atividade de bloqueio da ação de enzimas oxidantes, além disso, ao impedir a reação do oxigênio com os compostos orgânicos do vinho o SO₂ preserva a qualidade geral e a longevidade do líquido. Dessa forma, sua ação conservadora é resultado da sua capacidade de prevenir o avinagramento do vinho.

A travasagem, também convencionada trasfega, é a transferência do vinho de um recipiente para o outro, com o intuito de afastá-lo das precipitações que ao término da fermentação, ocorridas devido ao esgotamento do açúcar e a paralização da liberação do gás carbônico, decantam como resultado da gravidade. Este depósito é chamado de borra, sendo composto por diversos elementos como a casca da uva, sementes, terra, leveduras e outras substâncias que estavam presentes no

mosto. A travasagem é realizada por meio de bombas, mudando o vinho para um recipiente limpo, deixando a borra decantada no recipiente antigo (LAZARINI; FALCÃO, 1999). Para Rizzon *et al* (1994), a trasfega deve se realizar em três momentos, a primeira realizada após o final da fermentação, cerca de 20 a 30 dias depois do esmagamento das uvas, a segunda travasagem entre 4 a 6 semanas após a primeira, e a terceira deve ser feita após a estabilização do vinho.

A filtragem consiste passar o vinho por filtros de modo a eliminar as partículas sólidas, restando o líquido limpo. Três tipos de filtros são utilizados para a realização desse processo: filtro à terra, filtro à placa e filtro esterilizante (RIZZON *et al*, 2003). A não realização desse processo pode resultar em um vinho com significativo número de partículas em suspensão, dado que estas podem ocasionar aromas desagradáveis ao vinho. Além disso, a filtração pode eliminar a presença de microrganismos prejudiciais ao produto. Visualmente é possível perceber a diferença entre um vinho filtrado com um que não passou por este processo, dado que a ausência deste pode depreciar a aparência, além do sabor do líquido (LAZARINI; FALCÃO, 1999). Para melhor eliminação das impurezas presentes no vinho, são realizadas duas filtrações, sendo a próxima feita após o corte.

A maturação do vinho é entendida como a obtenção da máxima qualidade através da lenta oxidação, causando mudanças na cor, aroma e sabor das frutas para o vinho. Todo tipo de vinho deve necessariamente passar por um período de repouso, visando atingir esse objetivo. Todavia, esse período varia de um vinho para outro. Na fase de maturação o líquido passa a ter aroma e sabor de vinho. Neste momento, os vinhos que não tem condições de ser envelhecidos, devem ser ingeridos logo após a maturação, por sua vez, os demais podem ser consumidos após o envelhecimento (LAZARINI; FALCÃO, 1999).

O corte é o processo de mistura de dois ou mais vinhos buscando obter um produto mais equilibrado e harmonioso, corrigindo excessos ou deficiências de alguns componentes. O corte deve ser realizado após a estabilização do vinho e pode ocorrer através da mistura de vinhos de safras distintas, assim como de diferentes variedades de uvas (LAZARINI; FALCÃO, 1999).

O engarrafamento, última etapa desse processo, consiste na transferência do vinho das pipas para a máquina engarrafadora, responsável por envasar o produto. Contudo, nenhum vinho deve ser bebido após engarrafado, dado que ele deve repousar por um período

que varia de um a três meses dependendo do tipo do vinho (LAZARINI; FALCÃO, 1999). Visando manter a qualidade do produto, as garrafas e garrafões de vinho devem permanecer na posição horizontal, tendo contato com a rolha de cortiça. A Figura 14 apresenta as principais etapas do processo de vinificação da uva anteriormente descritas.

Figura 14: Processo de vinificação da uva



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Lazarini e Falcão (1999).

O processo de vinificação da uva é realizado geralmente da mesma forma para qualquer tipo de vinho. A diferenciação ocorre a partir da variedade da uva selecionada, os vinhos fabricados são de dois tipos distintos: vinho de mesa, produzido a partir de variedades de uvas americanas e o vinho de mesa fino, elaborado a partir de uvas nobres. A qualidade do vinho varia conforme a quantidade de açúcar utilizado na produção e de acordo com as variedades de uva.

4.1.1 Sistema de condução da videira

A distribuição espacial do dossel vegetativo (cobertura vegetal), do troco, dos braços junto com o sistema de sustentação, integram o sistema de condução da videira. O sistema de condução dos vinhedos pode influenciar o crescimento vegetativo da videira, a produtividade dos parreirais e a qualidade da uva, bem como do vinho. A quantidade de folhas e sua distribuição modificam o microclima no interior do dossel vegetativo. A melhora do microclima pode ocasionar modificações na composição da uva. Parreiras com muita sombra

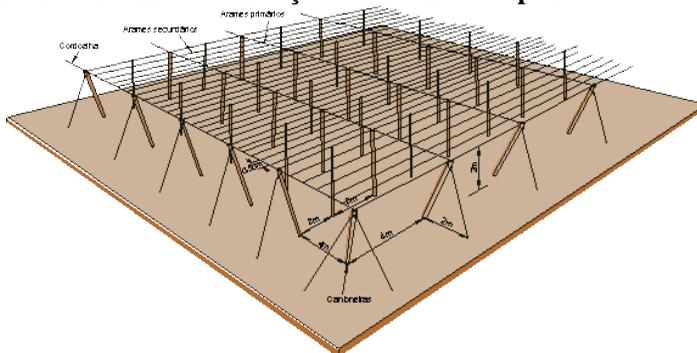
produzem, dentre outros fatores, baixo grau de açúcar na uva (MIELLE; MANDELLI, 2005).

Conforme Mielle e Mandelli (2005), geralmente os sistemas de condução dos vinhedos são classificados de acordo com o sentido dos ramos (para cima, para baixo, horizontal, para cima e para baixo) e da divisão do dossel vegetativo conforme sua posição em relação ao solo (não dividido, dividido horizontalmente, dividido verticalmente, dentre outros).

Para os autores referidos, a escolha do sistema de condução é influenciada por fatores como: a cultivar pode requerer altura ou largura maior para melhor exposição ao sol; o tipo de colheita: manual ou mecânica; características do terreno; custos de implantação e manutenção do parreiral; condições climáticas; rentabilidade do produtor; tradição.

Dois dos principais sistemas de condução dos vinhedos são, segundo Mielle e Mandelli (2003): latada e espaldeira. No primeiro caso, o dossel não dividido e os ramos são colocados no sentido horizontal. As parreiras encontram-se alinhadas em fileiras distantes em entre 2 m e 3 m uma da outra, conforme Figura 15. O sistema em latada proporciona o cultivo de videiras mais vigorosas, com maior quantidade de cachos e produtividade mais elevada, o resultado disso é que esse tipo de sistema de condução é mais rentável principalmente em pequenas propriedades. Além de se adaptar facilmente a regiões montanhosas.

Figura 15: Sistema de condução da videira do tipo latada.



Fonte: Leão (2004)

Do contrário, segundo estes autores, as desvantagens do sistema de condução em latada são: custos elevados de implantação e manutenção, maior dificuldade de realizar as atividades manuais, já que os frutos situam-se acima do trabalhador. A posição do dossel pode causar maior incidência de sombra, repercutindo na qualidade da uva. O sistema de sustentação deve ser reforçado para suportar a estrutura da videira.

No sistema de condução do tipo espaldeira os ramos tem orientação para cima e dossel não dividido. As varas são ligadas horizontalmente aos fios da produção do sistema de sustentação dos parreirais. Neste caso, as fileiras estão distantes entre 2 m e 2,5 m, conforme Figura 16. As vantagens deste sistema de condução são: fácil adaptação ao sistema vegetativo de grande parte das viníferas; atividades mecanizadas como remoção das folhas e pulverização são mais facilmente desempenhadas; custo de implantação do vinhedo é menor que no sistema latada; melhor ventilação (MIELLE; MANDELLI, 2003).

Figura 16: Sistema de condução do tipo espaldeira



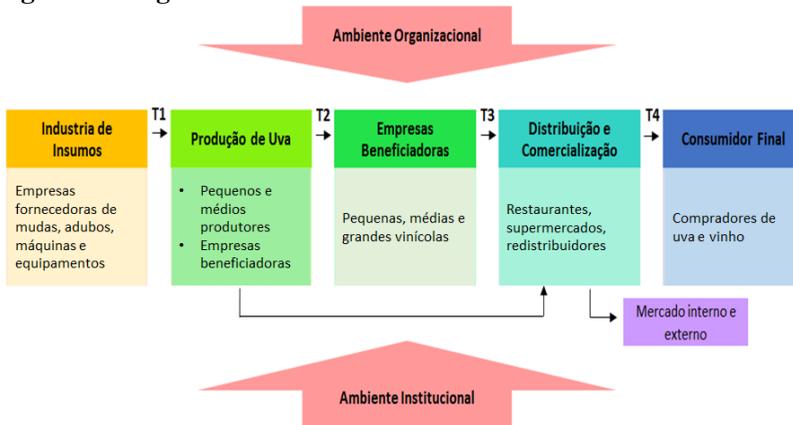
Fonte: Acervo de fotos da Villagio Grando, contido no site da empresa (2015).

Quanto às desvantagens, conforme Mielle e Mandelli (2003), o tipo de condução espaldeira, tem: tendência ao sombreamento, diminuindo a qualidade da uva e consequentemente do vinho; densidade de ramos elevada; menor produtividade quando comparada ao método latada.

4.2 SEGMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA VITIVINÍCOLA

A cadeia produtiva da uva e do vinho é formada por uma sucessão de operações de transformação, que compreendem atividades desde a compra de insumos e matérias-primas até a distribuição do produto final e sua chegada ao consumidor. Para tanto, no presente capítulo busca-se apresentar os elos que compõe esta cadeia, apresentados na Figura 17, de modo que a caracterização de cada elo individualmente possibilite a compreensão da dinâmica de funcionamento da cadeia por completo.

Figura 17: Segmentos da Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Triches *et al* (2004)

O primeiro segmento é responsável por dar o aporte de insumos necessários para as demais etapas produtivas. Esse elo conta desde o fornecimento de mudas, adubos, fertilizantes e outras matérias-primas, até a indústria de máquinas e equipamentos utilizados nas etapas seguintes. O fornecimento de matérias-primas geralmente é realizado pelas agropecuárias e cooperativas localizadas próximas aos produtores. Algumas variedades de uva são mais sensíveis principalmente em relação a problemas com solo e clima, sendo assim, exigem maiores cuidados. Dessa forma, o processo produtivo requer investimentos maiores com defensivos agrícolas, bem como na proteção contra intempéries climática, como o granizo, utilizando para isso, lonas plásticas ou telas.

O segundo elo é o da produção de uva, formado tanto por produtores agrícolas quanto por empresas beneficiadoras. No caso dos produtores agrícolas, sua atuação frequentemente restringe-se a somente ao segmento da produção, seja pelo fato de que é mais viável economicamente atuar somente em uma atividade, ou ainda, porque estes em grande parte não possuem estrutura própria para o processamento da uva. Já as vitivinícolas podem operar em mais de um elo desta cadeia, abrangendo a etapa da produção, por exemplo. Atuar nesse segmento exige um mínimo de máquinas e equipamentos para o trabalho nos parreirais, pelo fato de que no período da safra são necessários tratores para o transporte da uva colhida e outros equipamentos necessários na colheita. Além disso, no período entressafra o cuidado com a parreira ainda requer o uso de máquinas.

As empresas beneficiadoras compõem o terceiro segmento desta cadeia. Nesse sentido, as vinícolas podem manter diferentes tipos de estrutura, variando desde a atuação somente no beneficiamento da uva, até uma estrutura verticalmente integrada, concentrando etapas da produção e distribuição. Há ainda, as cantinas que optam por comprar o vinho já finalizado ou em processo de finalização, reduzindo seus custos com as atividades desempenhadas nas outras etapas. Os elevados investimentos em capital físico exigido desde a etapa da moagem até o engarrafamento pode ser limitar a presença dos pequenos e médios produtores nesse elo. É fundamental dispor nessa etapa da cadeia máquinas e equipamentos como prensa pneumática, bomba de transferência de vinho, pipas para armazenagem, engarrafadeira, além de outros equipamentos necessários para finalizar esta etapa.

Assim que o vinho encontrar-se engarrafado e pronto para ser consumido ocorre a etapa seguinte, quarto segmento. A distribuição do vinho pode ser realizada pelas próprias vinícolas, ou por terceiros. A comercialização, quinto elo pode ocorrer através da venda em atacado ou no varejo, além disso, o vinho pode ser comercializado tanto nacionalmente, quanto no mercado externo, chegando assim, ao consumidor final do produto.

4.3 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DA PRODUÇÃO DE UVA E VINHO

Compreender os aspectos técnicos e produtivos da cadeia produtiva vitivinícola é fundamental, assim como analisar os dados

desses setores. Nessa etapa do estudo realiza-se uma apresentação dos dados relacionados a produção de uva e da fabricação de vinho em âmbito mundial, brasileiro, do estado de Santa Catarina e uma análise da região Meio-Oeste deste estado. Elementos como produção, área colhida, consumo, exportação e importação são destaques nas próximas subseções.

4.3.1 Avaliação quantitativa da cadeia da uva

4.3.1.1 Avaliação quantitativa da produção e comercialização mundial de uva

Mundialmente a produção de uva se estende por todos os continentes, segundo dados da FAO (2015). Dentre os maiores produtores mundiais da fruta em 2013 estão a China, concentrando 15% da produção mundial, Itália (10,4%), Estados Unidos (10%), Espanha (9,7%) e França (7,1%) conforme Tabela 2. Juntos os cinco países produziram 40.304 milhões de toneladas de uva naquele ano.

Tabela 2: Maiores produtores mundiais de Uva - 2003-2013 (mil toneladas)

Países/ano	2003	Part. (%)	2005	Part. (%)	2007	Part. (%)	2009	Part. (%)	2011	Part. (%)	2013	Part. (%)	Δ 2003- 2013 (%)
China	5.176	8,1	5.794	8,6	6.697	10,2	7.941	11,6	9.067	12,9	11.550	15,0	123,1
Itália	7.483	11,8	8.554	12,7	7.393	11,3	8.243	12,1	7.445	10,6	8.010	10,4	7,0
EUA	5.887	9,3	7.088	10,5	6.402	9,8	6.629	9,7	6.756	9,6	7.745	10,0	31,6
Espanha	7.241	11,4	6.063	9,0	5.963	9,1	5.535	8,1	5.809	8,3	7.480	9,7	3,3
França	6.307	9,9	6.790	10,1	6.019	9,2	6.102	8,9	6.641	9,5	5.518	7,1	-12,5
Turquia	3.600	5,7	3.850	5,7	3.613	5,5	4.265	6,2	4.296	6,1	4.011	5,2	11,4
Chile	1.985	3,1	2.250	3,3	2.350	3,6	2.600	3,8	3.149	4,5	3.298	4,3	66,1
Argentina	2.339	3,7	2.830	4,2	3.093	4,7	2.182	3,2	2.890	4,1	2.881	3,7	23,2
Índia	1.248	2,0	1.565	2,3	1.685	2,6	1.878	2,7	1.235	1,8	2.483	3,2	99,0
Irã	2.800	4,4	2.964	4,4	2.000	3,1	2.305	3,4	2.113	3,0	2.046	2,7	-26,9
África do Sul	1.664	2,6	1.683	2,5	1.812	2,8	1.749	2,6	1.684	2,4	1.850	2,4	11,2
Austrália	1.497	2,4	2.027	3,0	1.530	2,3	1.856	2,7	1.758	2,5	1.763	2,3	17,7
Brasil	1.067	1,7	1.233	1,8	1.372	2,1	1.365	2,0	1.495	2,1	1.440	1,9	34,9
Egito	1.197	1,9	1.392	2,1	1.485	2,3	1.370	2,0	1.321	1,9	1.389	1,8	16,1
Alemanha	1.130	1,8	1.449	2,1	1.401	2,1	1.235	1,8	1.250	1,8	1.140	1,5	0,8
Total dos 15	50.621	79,7	55.530	82,4	52.814	80,7	55.254	80,8	56.910	81,3	62.605	81,1	23,7
Resto do mundo	12.929	20,3	11.872	17,6	12.600	19,3	13.088	19,2	13.132	18,7	14.576	18,9	12,7
Soma do mundo	63.550	100	67.402	100	65.414	100	68.342	100	70.042	100	77.181	100	21,4

Fonte: Dados brutos FAO (2015)

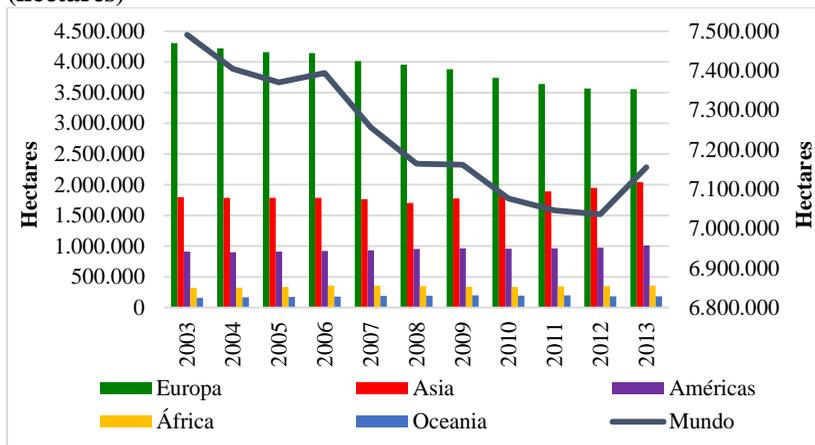
Com exceção da França, que chegou a ser a segunda maior produtora mundial da fruta em 2004, os demais países que compõem o topo da tabela de maiores produtores registraram crescimento no volume produzido quando comparamos 2013 a 2003. A Itália manteve-se como maior produtora mundial da fruta até 2009, quando perdeu a posição para China. O aumento mais significativo foi do país asiático que registrou um crescimento superior a 120% nesse período.

Além da China, a Índia apresentou um crescimento expressivo no período, aumentando de 1.235 mil toneladas no período, o que configura um aumento de 99%. Chile também teve trajetória ascendente, passando de 1.985 mil toneladas em 2003 para 3.298 mil toneladas em 2013, crescimento de 66%. Outro país que aumentou o volume produzido foi o Brasil, cerca de 35% de aumento agregado do período. Os dados mais desagregados da produção mundial de uva podem ser encontrados no Anexo 2.

Juntos, os quinze maiores produtores mundiais da fruta concentraram cerca de 80% de todo o volume produzido no mundo em 2013, o que corresponde a um total de 62.604.652 toneladas. Somado com o restante do mundo, a produção mundial naquele ano foi superior a 77.181 mil toneladas, o que representou um crescimento de 21,4% quando comparado ao ano de 2003.

Apesar do volume significativo produzido é importante destacar que a área colhida de videiras no mundo reduziu 4,5% no período analisado, como visto no Gráfico 1, passando de 7.491.372 hectares em 2003, para 7.155.187 hectares em 2013, apresentando um pequeno aumento nesse último ano (FAO, 2015). Grande parte da redução sentida, deve-se, segundo Caliari (2014), a eliminação dos parreirais antigos da Europa promovido de 2008 a 2011. Contudo, o autor ainda destaca que o continente asiático apresentou expansão da área de cultivo de videiras, aumento em grande parte resultado da expansão dos vinhedos na China.

Gráfico 1: Área colhida de uva nos cinco continentes 2003-2013 (hectares)

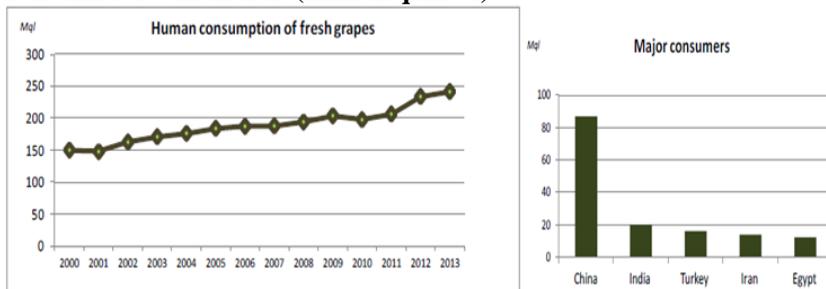


Fonte: Elaborado pela autora a partir de FAO (2015).

Na América do Sul, o Brasil ocupou a terceira colocação em relação a quantidade produzida de uva em 2013, correspondente a 17,3% da produção, ficando atrás somente do Chile que mantém a liderança com 3.297.981 toneladas de uvas e da Argentina que contabilizou 2.881.346 toneladas. Os dois países líderes respondendo respectivamente por 39,7% e 34,7% da produção da América do Sul, segundo dados da FAO (2015). Juntos, os três países produziram quase 92% de toda uva da América do Sul.

No tocante ao consumo humano de uvas frescas houve um crescimento na quantidade consumida nos últimos anos, conforme Figura 18. Segundo dados da OIV, em 2013, registrou-se o maior valor desde 2000, cerca de 24,1 milhões de toneladas (241 millions quintals). Cerca de 60% das uvas frescas são consumidas em cinco países, China, Índia, Turquia, Irã e Egito. O continente asiático é o maior consumidor da fruta, sendo que somente a China respondeu por 36% do consumo de uvas frescas no ano de 2013.

Figura 18: Consumo humano de uvas frescas - 2000-2013 – Maiores consumidores mundiais (million quintal)



Fonte: OIV (2014)

A quantidade exportada e importada mundialmente de 2002 a 2012, segundo dados da FAO (2015), estão apresentadas na Tabela 3 e no Gráfico 2. A partir dos dados é possível visualizar que a quantidade importada alcançou 3,9 milhões de toneladas de uva em 2012, o que corresponde a um valor importado de 7,8 bilhões de dólares. O volume importado foi quase 94% maior que o ano de 2002, o valor importado apresentou um crescimento 155% quando comparado aquele ano. Como destaque, as maiores variações positivas foram no ano de 2005 na quantidade importada, 9,5% e o ano de 2003 nos valores importados, 17,1%, quando comparados aos anos anteriores.

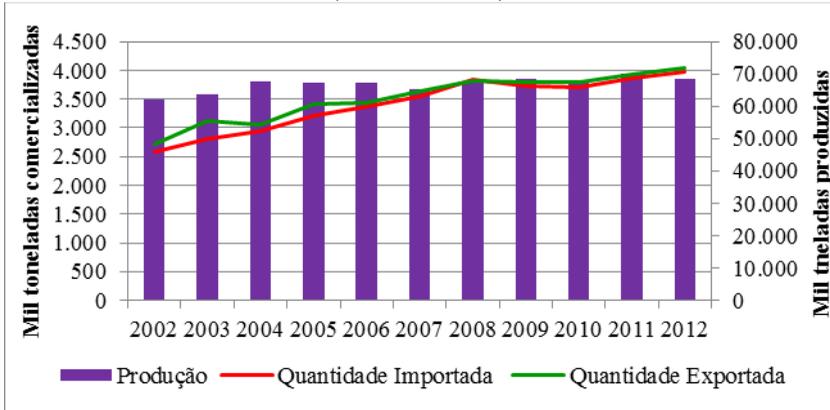
Ao analisar o mesmo período o volume exportado foi de 4 milhões de toneladas e um valor exportado de 7,2 bilhões de dólares, posicionando 2012 como o ano com maior volume e valor importado e exportado de todos os anos analisados. A quantidade e valores exportados naquele ano foram 49% e 167% maiores que os apresentados no ano de 2002. Quando comparados ao ano anterior a quantidade exportada em 2003 foi 15% maior que 2002, e o valor exportado de 2007 foi quase 24% do que o valor de 2006.

Tabela 3: Importação e Exportação mundial de uvas em valor e quantidade, 2002-2012 (toneladas e 1000 US\$)

Ano	Quantidade Importada	Δ Anual (%)	Valor Importado	Δ Anual (%)	Quantidade Exportada	Δ Anual (%)	Valor Exportado	Δ Anual (%)
2002	2.582.383	-	3.066.887	-	2.713.827	-	2.693.655	-
2003	2.803.939	8,6	3.684.035	20,1	3.120.864	15,0	3.135.462	16,4
2004	2.940.607	4,9	4.076.838	10,7	3.064.430	-1,8	3.292.700	5,0
2005	3.221.142	9,5	4.773.377	17,1	3.424.045	11,7	3.956.869	20,2
2006	3.372.306	4,7	5.258.460	10,2	3.427.093	0,1	3.987.603	0,8
2007	3.549.566	5,3	6.053.714	15,1	3.626.955	5,8	4.933.991	23,7
2008	3.831.068	7,9	6.904.353	14,1	3.808.977	5,0	5.615.860	13,8
2009	3.726.511	-2,7	6.635.231	-3,9	3.795.802	-0,3	5.659.594	0,8
2010	3.706.718	-0,5	7.102.302	7,0	3.784.124	-0,3	6.215.577	9,8
2011	3.855.899	4,0	7.768.999	9,4	3.928.748	3,8	6.987.101	12,4
2012	3.976.221	3,1	7.835.860	0,9	4.051.050	3,1	7.214.139	3,2

Fonte: FAO (2015)

Gráfico 2: Produção, Quantidade Importada e Exportada de uva mundialmente - 2002-2012 (mil toneladas)



Fonte: FAO (2015)

Em termos de quantidade, Chile foi o maior exportador da fruta em 2012, resultado de 812.566 toneladas de uva enviadas para outros países, o que equivale a 20% das exportações mundiais. A Itália ocupou a segunda posição, o país exportou 491.368 toneladas (12,1% das exportações mundiais). Na sequência estão: Estados Unidos com 422.296 toneladas, (10,4%), Holanda com 275.512 toneladas (6,8%), África do Sul com 264.079 toneladas (6,5%) e China com 239.234 toneladas (5,9%).

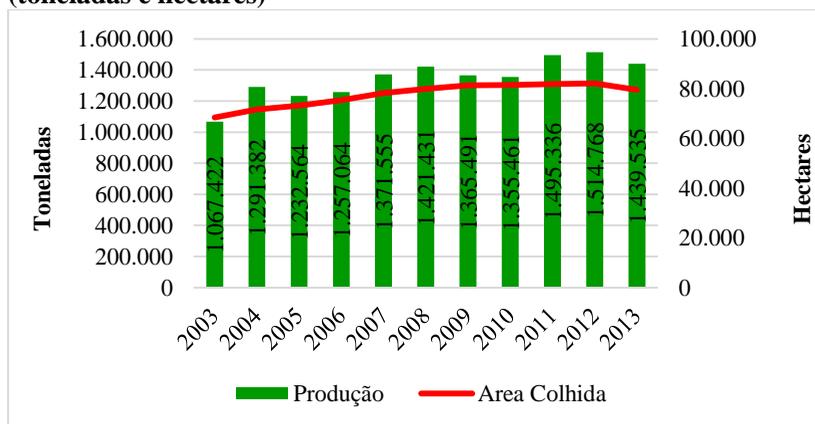
O maior importador de uva naquele ano foi Estados Unidos com 486.474 toneladas (respondendo por 12,1% das importações mundiais). Além do país norte americano, Rússia importou 379.318 toneladas (9,5%), Holanda adquiriu 351.755 toneladas (8,8%), China trouxe para o país 320.624 toneladas (8%) e Alemanha importou 296.293 toneladas (7,4%) ocuparam o topo da tabela, segundo dados da FAO (2015).

4.3.1.2 Avaliação quantitativa da produção e comercialização nacional de uva

Em 2013, o Brasil foi o 13º maior produtor mundial de uvas, com uma produção de 1.439.535 toneladas, o que corresponde a quase 2% do volume produzido mundialmente, as terras destinadas ao cultivo de parreiras encontravam-se distribuídas em 79.759 hectares. Internamente,

a produção de uvas está presente em todas as regiões, contudo a região sul do país é a que detinha maior volume com 965.598 toneladas da fruta, concentrado 67%, da produção nacional da fruta, os parreirais ocupavam 60.297 hectares nessa região, segundo dados do IBGE (2015) contidos no Gráfico 3.

Gráfico 3: Produção brasileira e área colhida de uvas, 2003-2013 (toneladas e hectares)



Fonte: IBGE (2015)

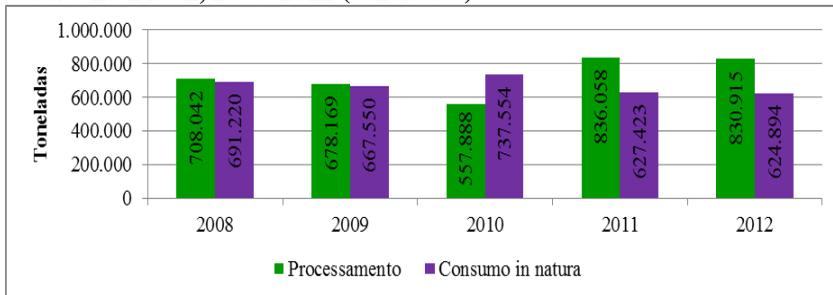
Segundo Mello (2014), a queda no volume produzido no ano de 2013 pode ser explicada pela diminuição da produção de uva na Bahia, São Paulo, Santa Catarina, e Rio Grande do Sul. Juntos os quatro estados registraram decréscimo de 46% na quantidade de uva produzida em 2013, quando comparada ao ano anterior.

Do total de uvas produzidas em 2012, conforme Mello (2013), quase 43% foram consumidas *in natura*. Os anos de 2008 e 2009 apresentaram aproximadamente o mesmo volume processado e destinado ao consumo. Em 2010, 43% das uvas produzidas eram destinadas ao processamento, em contrapartida, no ano seguinte os valores se inverteram, sendo que 57% das uvas eram destinadas ao processamento.

Considerando os cinco anos analisados, verifica-se aumento de 17,3% no volume de uvas processadas, tendo 708.042 toneladas em 2008, e 830.915 toneladas em 2012, enquanto as uvas destinadas ao

consumo tiveram queda de 9,6% no mesmo período, passando de 691.220 toneladas para 624.894 toneladas, visualizado no Gráfico 4.

Gráfico 4: Uvas destinadas ao processamento e ao consumo *in natura* no Brasil, 2008-2012 (toneladas)



Fonte: Mello (2013).

Nota: Dados estimados por Loiva Maria Ribeiro de Mello - Embrapa Uva e Vinho, considerando os dados oficiais de uva para processamento do RS, e uma estimativa para os demais estados brasileiros.

Ao analisar o nível de importações e exportações de uvas de 2003 a 2013, nota-se que o saldo da balança comercial permaneceu positivo em todo o período. Em relação às exportações, os anos de 2007 e 2008 foram os que apresentaram melhor resultado, 79.081 toneladas e 82.242 toneladas respectivamente. Entretanto, o ano seguinte apresentou uma queda no volume exportado de 33,7%.

As importações, por sua vez, tiveram variações menos expressivas. O volume importado mais significativo foi de 34.083 toneladas no ano de 2011, no ano de 2004 registrou a menor quantidade importada de uva, pouco mais de 6.000 toneladas. Conforme visualizado na Tabela 4, o ano de 2009 registrou o melhor saldo comercial do período analisado, foram exportadas 67.677 toneladas a mais do que o volume importado.

Tabela 4: Quantidade de uva exportada, importada e saldo comercial, 2002-2012 (toneladas e 1.000 US\$)

Ano	Exportação (ton)	Δ Anual (%)	Valor exportado (1000 US\$)	Δ Anual (%)	Importação (ton)	Δ Anual (%)	Valor Importado (1000 US\$)	Δ Anual (%)	Saldo Comercial
2003	37.601	42,7	59.939	77,4	7.612	-31	5.083	-29,1	29.989
2004	28.815	-23,4	52.755	-12,0	6.072	-20,2	4.513	-11,2	22.743
2005	51.213	77,7	107.276	103,3	8.387	38,1	6.591	46,0	42.826
2006	62.251	21,6	118.432	10,4	12.106	44,3	12.811	94,4	50.145
2007	79.081	27,0	169.696	43,3	15.550	28,4	14.961	16,8	63.531
2008	82.242	4,0	171.456	1,0	12.565	-19,2	14.849	-0,7	69.677
2009	54.560	-33,7	110.574	-35,5	18.665	48,5	21.697	46,1	35.895
2010	60.799	11,4	136.626	23,6	24.795	32,8	41.196	89,9	36.004
2011	59.391	-2,3	135.783	-0,6	34.083	37,5	51.371	24,7	25.308
2012	52.016	-12,4	121.891	-10,2	33.295	-2,3	54.382	5,9	18.721
2013	43.181	-17,0	102.995	-15,5	32.631	-2,3	59.581	9,6	10.550

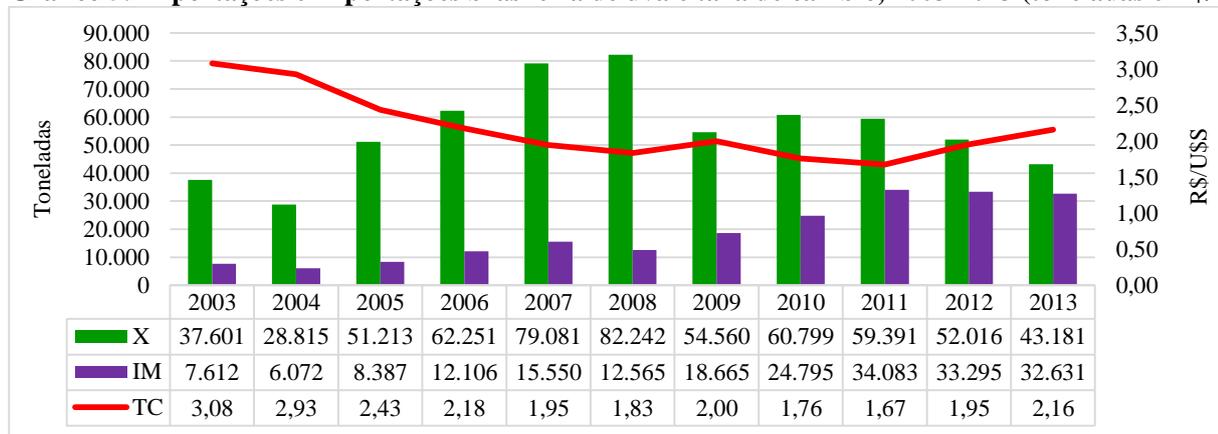
Fonte: FAO (2015)

No que se refere à interferência do câmbio nas exportações e importações de uva, nota-se a partir do Gráfico 5 que as desvalorizações cambiais sentidas a partir de 2009 estimularam as importações da fruta, ao passo que o dólar elevado nos primeiros anos analisados desestimularam a compra de uvas produzidas fora do país. A elevação do real frente ao dólar estimulou as importações no triênio 2009-2010-2011.

As exportações aumentaram a partir de 2005, o que pode ser resultado da tendência de queda do câmbio apresentada a partir daquele ano. O resultado surpreendente na quantidade exportada em 2008 também pode ser explicado pelo elevado volume de uva produzida naquele ano, além do fato de que a fabricação de vinho pode não ter acompanhado o aumento registrado na produção de uva. O ano de 2009 foi marcado pela freada do crescimento das exportações, o que pode ser resultado da crise mundial eclodida no ano anterior que desaqueceu a economia.

Ainda em relação a influência do câmbio nas relações comerciais, a valorização do real desestimula as exportações brasileiras dada a dificuldade de comercialização com países como os Estados Unidos, que utilizam o dólar como moeda, o que pode ter acarretado a redução do volume exportado no último quadriênio.

Gráfico 5: Exportações e importações brasileira de uva e taxa de câmbio, 2003-2013 (toneladas e R\$/US\$)



Nota: Considera-se o X para exportações e IM para importações

Fonte: Dados sobre exportação e importação coletados junto a FAO (2015) e taxa de câmbio (BRASIL, 2015).

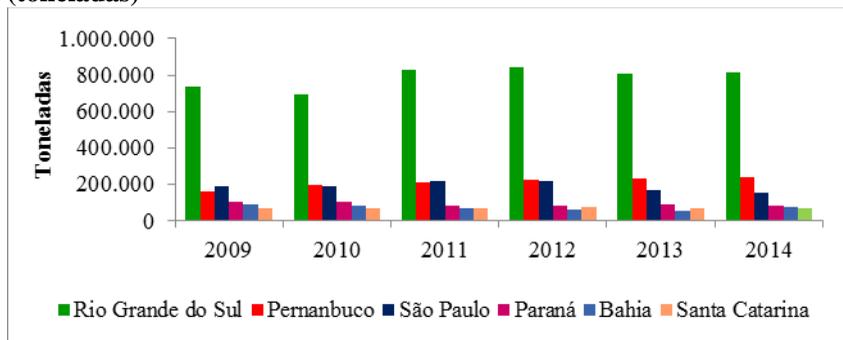
De acordo com dados da IBRAVIN (2015b), a viticultura encontra-se difundida por nove regiões brasileiras, subdivididas a partir das condições climáticas de cada local. Nas localidades de clima temperado encontram-se, no Rio Grande do Sul: regiões de Fronteira, Serra do Sudeste, Serra Gaúcha, Campos de Cima da Serra, além da região central e do norte do estado. No estado de Santa Catarina: Vale do Rio do Peixe, Planalto Serrano, Planalto Norte e Carbonífera. Em São Paulo destaca-se a região sudeste do estado. Abrange ainda o sul de Minas Gerais. A viticultura de clima subtropical apresenta-se somente na região norte do Paraná. Dentre as zonas tropicais, consideradas relativamente recentes na atividade, destacam-se a região noroeste de São Paulo, norte de Minas Gerais e Vale do Sub-Médio São Francisco (Pernambuco e Bahia).

A produção de uvas nas zonas de clima temperado responde por cerca de 88% do território destinado a vinhedos no Brasil, e quantidade superior a 98% da uva utilizada para beneficiamento. A viticultura de clima subtropical concentra pequena extensão de terras, onde tem-se o predomínio de uvas finas de mesa, destinada em sua maioria para o consumo *in natura*. As zonas de clima tropical experimentaram considerável avanço tecnológico, partindo de uma produção apoiada quase que exclusivamente na variedade “Itália”, para produção de cultivares do tipo americanas e de uvas finas (IBRAVIN, 2015b).

Em relação a distribuição territorial da produção brasileira de uva dois movimentos ganharam força nos últimos anos. O primeiro está ligado ao aumento da produção em Pernambuco, configurando o estado como segundo maior produtor nacional da fruta. O segundo movimento observado relaciona-se aos estados do sul, os quais expandiram sua produção para as regiões oeste destes estados (BRITO, 2011).

Nacionalmente os maiores produtores de uva em 2014, eram Rio Grande do Sul, com 812.517 toneladas produzidas, Pernambuco (236.719 toneladas), São Paulo (153.822 toneladas), Paraná (78.979 toneladas), Bahia (77.504 toneladas) e Santa Catarina (68.743 toneladas), conforme Gráfico 6. Os seis estados acumulam 98% do volume total produzido no país. Naquele ano, foram responsáveis por produzir 1.428.284 toneladas da fruta. O estado sul rio-grandense detinha 56% do total produzido, os demais estados tinham participação de 16,2%, 10,5%, 5,4%, 5,3% e 4,7% respectivamente.

Gráfico 6: Maiores produtores nacionais de uva - 2009-2014 (toneladas)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de IBGE (2015)

Em relação as variações na produção dos seis estados, verificamos que Pernambuco foi o estado que apresentou maior crescimento no volume de uva produzido nos seis anos analisados, 49,3%. Santa Catarina e Rio Grande do Sul também registraram aumento na produção, 10,2% e 1,8%, respectivamente. Em contrapartida, Paraná, São Paulo e Bahia produziram respectivamente 22,6%, 16,9%, e 14,4% a menos em 2014 quando comparamos ao ano de 2009.

Essa mudança no volume produzido pode ser explicado, segundo Melo (2014), pela redução da área colhida naquele ano na Bahia, São Paulo, Paraná e Santa Catarina, que juntos registraram queda de 30%. Aliado a isto, a autora destaca mais alguns elementos que podem ter impactado no volume produzido em 2013. Primeiramente, na Bahia a queda pode ter ocorrido pela baixa competitividade da uva destinada ao mercado externo. Já em Santa Catarina, a tradicional região produtora sofreu com a incidência de geada.

4.3.1.3 Avaliação quantitativa da produção e comercialização catarinense de uva

Santa Catarina, no ano de 2014, produziu um volume equivalente a 68.743 toneladas de uva, concentrando quase 4,7% da produção nacional, crescimento de quase 4%, quando comparado a safra de 2008 e queda de pouco mais de 3% em relação a safra de 2012, segundo dados do IBGE, contidos na Tabela 5. Segundo Protas e Camargo

(2011), um levantamento realizado pela EPAGRI/Videira apontou que da produção total do estado, 20% da variedade *Vitis vinífera* e 80% com variedades americanas ou híbridas. De acordo com Brito (2011), as principais uvas cultivadas no estado são Isabel e Niágara.

Tabela 5: Produção e área colhida no Brasil e em Santa Catarina, 2010-2014 (toneladas e hectares)

Ano	2010	2011	2012	2013	2014	Δ 2010-2014 (%)
Área Colhida (hectares)						
SC	5.082	4.985	4.997	4.963	4.897	-3,6
Brasil	81.534	84.339	82.897	79.759	78.753	-3,4
SC/BR (%)	6,23	5,91	6,03	6,23	6,22	-0,2
Produção (toneladas)						
SC	66.251	67.321	71.019	69.503	68.743	3,8
Brasil	1.355.461	1.542.068	1.514.768	1.439.535	1.453.889	7,3
SC/BR (%)	4,89	4,37	4,69	4,83	4,73	-3,3

Fonte: IBGE (2015)

Quanto à área colhida, os parreirais estão espalhados por 4.897 hectares, cerca de 6% da área colhida de videiras no país. Nota-se uma queda de 3,6% na quantidade de terras cultivadas com parreirais no estado quando comparamos o ano de 2014 à safra de 2010 (IBGE, 2015). As variações foram compensadas segundo Caliarí (2014), dado que houve manutenção da área plantada de parreiras no estado, dado que mesmo tendo havido eliminação de alguns vinhedos, houve simultaneamente a implantação de novos parreirais.

Mesmo figurando entre os maiores produtores nacionais da fruta, Santa Catarina compra um volume significativo de uva de outros estados, tendo como principal origem o Rio Grande do Sul. A compra de uvas de outros estados vem suprir a necessidade que o estado tem de matéria-prima para a o processamento, principalmente de uva Bordô, como visualizado na Tabela 6, variedade que teve participação de quase 80% da quantidade de uva adquirida fora do estado em 2013.

Com o passar dos anos maiores quantidades da fruta entram no estado catarinense para serem processadas, chegando a ser adquirida no ano de 2013 mais de 5.800 toneladas da fruta. Quando comparado ao ano de 2009, foram registrados 46,6% de aumento no volume de uva

comprada em outros estados, isso significa que em 2013 foram adquiridas cerca de 1.800 toneladas a mais que 2009.

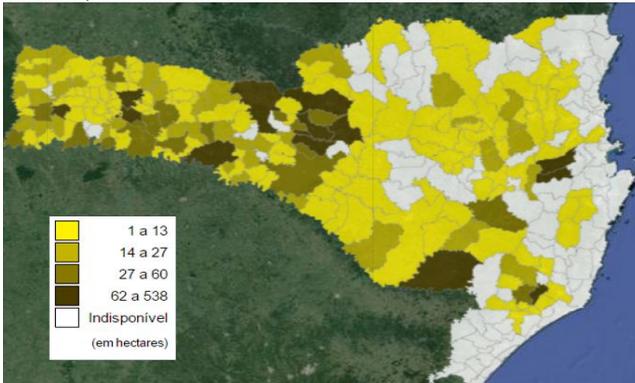
Tabela 6: Uvas vindas de outros estados, processadas em Santa Catarina, 2009-2013 (toneladas)

Tipo	2009	Part. (%)	2010	Part. (%)	2011	Part. (%)	2012	Part. (%)	2013	Part. (%)	Δ 2009-2013 (%)
Bordô	2.880	72	4.541	83	4.025	80	4.430	78	4.660	80	62
Niágara Branca	515	13	714	13	701	14	848	15	732	13	42
Isabel	471	12	195	4	186	4	192	3	196	3	-58
Moscatos	0	0	0	0	0	0	0	0	155	3	
Concord	59	2	17	0	47	1	53	1	34	1	-42
Cabernet Sauvignon	17	0	7	0	11	0	43	1	24	0	41
Lorena	36	1	27	1	41	1	53	1	24	0	-33
Merlot	4	0		0	24	1	33	1	11	0	175
Total	3.982	100	5.501	100	5.035	100	5.652	100	5.836	100	46,6

Fonte: Cadastro Vinícola de SC – Ibravin/Mapa *apud* CALIARI (2013)

O estado catarinense possui, segundo dados do IBGE (2015b) apresentados na Figura 19, além das regiões produtoras apresentadas pela IBRAVIN (2015b), outro polo produtor localizado no oeste do estado, contabilizando assim, cinco regiões produtoras. A produção no sul do estado está presente em municípios como Urussanga, Pedras Grandes, Braço do Norte, Nova Veneza e Morro da Fumaça. Na região Serrana os principais produtores são: São Joaquim, Bom Retiro, Urubici e Urupema. A região do Vale do Rio Tijucas conta com a produção concentrada em dois municípios: Nova Trento e Major Gercino. No oeste do estado, a produção está distribuída principalmente pelos municípios de Chapecó, Coronel Freitas, Concórdia e São Miguel do Oeste.

Figura 19: Área destinada a colheita de uva em Santa Catarina - 2013 (hectares)



Fonte: IBGE (2015b)

Desta forma, considerando as cinco regiões produtoras – Meio-Oeste, Planalto Catarinense ou Serra, Sul, Oeste e Vale do Rio Tijucas – selecionaram-se os cinco municípios que mais produziram uva em cada uma dessas regiões no ano de 2013 e apresentaram-se os dados da produção dos anos de 2003 a 2013 dessas regiões. Pelo fato de se ter considerado os maiores produtores do ano de 2013 pode ser que encontremos algumas variações incomuns no agregado do período, já que alguns municípios vieram a apresentar valores na produção somente nos últimos anos. Outra situação que pode ocorrer é que determinado município que apresentou volume produzido significativo em alguns anos e não apresentou valor na produção em 2013 não estará presente na análise. Uma apresentação dos dados quantitativos referentes ao Gráfico 7 encontram-se na tabela do Anexo 3.

Na região Meio-Oeste, no ano de 2013, foram produzidas 32.380 toneladas de uva pelos cinco municípios selecionados. Mesmo sendo um volume significativo, a produção naquele ano foi 7,3% menor que a produção da região no ano de 2010, que foi de 34.944 toneladas, e 4,7% menor que a produção de 2012. Entretanto, quando se analisa a variação de 2003 para 2013 nota-se um crescimento de mais de 42%. Os municípios de Tangará, Videira e Pinheiro Preto concentraram cerca de 80% do volume produzido pela região em 2013.

A região Serrana foi a que apresentou maior crescimento na quantidade produzida no período, todavia deve-se considerar que no ano

de 2003, somente um dos municípios selecionados teve produção. Mesmo tendo registrado crescimento, o volume total da região Serrana ainda foi o menor entre todas as regiões, contabilizando 2.159 toneladas em 2013. Os altos investimentos feitos pelas vinícolas da região, principalmente do município de São Joaquim, somada as condições propícias para o cultivo da fruta estão dando cada vez mais destaque, além de impulsionar a produção na Serra.

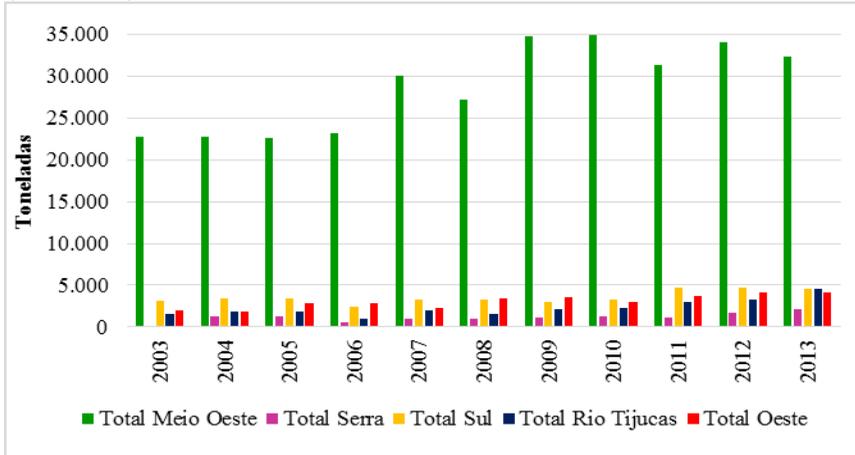
O Sul do estado apresentou o segundo melhor resultado no volume produzido em 2013, chegando a cifra de 4.585 toneladas de fruta naquele ano, quase 47% a mais do que foi produzido em 2003. O município de Pedras Grandes é o principal produtor, resultado de seus 2.440 toneladas, o que equivale 53,2% do total da região em 2013. Além disso, o município sempre concentrou mais de 40% da produção total da região nos anos analisados.

A região do Vale do Rio Tijucas produziu em 2013, 4.555 toneladas de uva, 178% a mais que o volume total do ano de 2003 e 331% a mais que o total de 2006. Nesta região a produção concentrou-se em dois municípios, Major Gercino e Nova Trento, que juntos detinham 87,8% do volume produzido em 2013.

A região Oeste registrou 4.115 toneladas de volume produzido em 2013, 104% a mais do que em 2003, e redução de 1,2% quando comparada ao ano de 2012. Uma característica que difere os municípios dessa região das demais é que a produção no oeste se divide quase que igualmente entre os cinco representantes.

O Gráfico 7 ilustra a vantagem produtiva que o Meio-Oeste detêm frente as demais regiões produtoras do estado. Em relação ao total produzido em 2013, verifica-se que a região Meio-Oeste concentrou 67,7%. O potencial produtivo e as condições favoráveis de solo e clima proporcionaram a vantagem na produção de uva no estado, mantendo sua tradição na produção da fruta desde a plantação dos primeiros vinhedos na região.

Gráfico 7: Uva produzida nos principais municípios produtores do Meio-Oeste, Serra, Sul, Vale do Rio Tijucas e Oeste, 2003-2013 (toneladas)



Fonte: IBGE (2015)

Além destes quatro polos, tem-se ainda no Meio-Oeste catarinense, a tradicional região produtora conhecida como Vale do Rio do Peixe. Os principais municípios que atuam na vitivinicultura e pertencem a essa microrregião são Caçador, Iomerê, Lebon Régis, Pinheiro Preto, Rio das Antas, Salto Veloso, Tangará e Videira. A região do Vale do Rio do Peixe concentrava em 2012, segundo Caliari (2014), cerca de 1.800 hectares de parreiras. Juntos os sete municípios produziram 19.720.213 quilos de uva em 2012, no ano seguinte a produção foi de 16.889.518 quilos. O município de Pinheiro Preto concentrou 37% da produção total em 2012 e 28% no ano seguinte. Tangará e Videira também registraram volume significativo, 23% e 20% respectivamente em 2012 e 24% e 22% em 2013.

De acordo com Protas e Camargo (2011), a viticultura no Vale do Rio do Peixe é desenvolvida, sobretudo, em pequenas propriedades, contando com atividades agrícolas diversificadas. A produção de uvas no local tem predominância das variedades Isabel, Bordô e Niágara (Branca e Rosada). Ademais, a estrutura da cadeia produtiva da região oferece como opções para a venda da produção de uva, as cooperativas vinícolas, as vinícolas privadas, ou ainda, a venda para produtores particulares de outras regiões, que elaboram o vinho colonial.

Apesar do cenário positivo, Protas e Camargo (2011) destacam que a atividade vitícola na região sofreu desestímulo resultado de fatores como o baixo preço ofertado pela uva, aliado a escassez e alto custo da mão-de-obra, somado a isso, tem-se o elevado contingente de jovens que estão abandonando o campo. O resultado é que a atividade não é mais atrativa, tendo em vista que a produção exige elevados investimentos iniciais, além de demandar significativa quantidade de mão-de-obra, para obter retornos abaixo do esperado. Do ponto de vista técnico, igualmente problemático para a produção, é a dificuldade de controle das pragas e o baixo teor de açúcar da uva na região, ocasionado por más condições ambientais.

4.3.2 Avaliação quantitativa da cadeia do vinho

4.3.1.1 Avaliação quantitativa da produção e comercialização mundial de vinho

A produção mundial de vinhos, segundo estimativas da OIV (2014), foi superior a 27 bilhões de litros no ano de 2014, queda de quase 6% se comparado a safra anterior, se comparada a safra de 2004 a redução é ainda maior, de 8,5%. Contudo, há que se considerar que a safra de 2004 foi a que apresentou maior volume produzido no período analisado, 29,6 bilhões de litros de vinho, conforme visualizado na Tabela 7, os dados desagregados da produção mundial de vinho encontra-se no Anexo 4.

Tabela 7: Maiores produtores mundiais de vinho, 2004-2014 (milhões de litros)

País/ano	2004	Part. (%)	2006	Part. (%)	2008	Part. (%)	2010	Part. (%)	2012	Part. (%)	2014 *	Part. (%)	Δ 2004- 2014 (%)
França	5.739	19,4	5.213	18,4	4.265	15,9	4.438	16,8	4.154	16,3	4.615	17,0	-19,6
Itália	4.994	16,9	5.204	18,4	4.697	17,5	4.853	18,3	4.561	17,9	4.442	16,4	-11,0
Espanha	4.299	14,5	3.827	13,5	3.591	13,4	3.535	13,4	3.112	12,2	3.700	13,7	-13,9
Estados Unidos	2.011	6,8	1.944	6,9	1.934	7,2	2.089	7,9	2.174	8,5	2.250	8,3	11,9
Argentina	1.546	5,2	1.540	5,4	1.468	5,5	1.625	6,1	1.178	4,6	1.520	5,6	-1,7
Austrália	1.468	5,0	1.426	5,0	1.245	4,6	1.142	4,3	1.226	4,8	1.256	4,6	-14,4
China	1.170	4,0	1.190	4,2	1.260	4,7	1.300	4,9	1.381	5,4	1.178	4,3	0,7
África do Sul	928	3,1	940	3,3	1.017	3,8	933	3,5	1.056	4,1	1.142	4,2	23,1
Chile	630	2,1	845	3,0	868	3,2	884	3,3	1.255	4,9	1.002	3,7	59,0
Alemanha	1.001	3,4	892	3,2	999	3,7	691	2,6	901	3,5	972	3,6	-2,9
Portugal	748	2,5	754	2,7	569	2,1	713	2,7	632	2,5	588	2,2	-21,4
Romênia	617	2,1	501	1,8	516	1,9	329	1,2	331	1,3	409	1,5	-33,7
Grécia	425	1,4	394	1,4	387	1,4	295	1,1	311	1,2	334	1,2	-21,4
Brasil	393	1,3	237	0,8	368	1,4	246	0,9	296	1,2	281	1,0	-28,4
Total	25.967	87,7	24.906	88,0	23.184	86,2	23.072	87,2	22.569	88,6	23.689	87,7	-8,8
Outros	3.633	12,3	3.394	12,0	3.716	13,8	3.377	12,8	2.899	11,4	3.397	12,3	-6,5
Total Mundo	29.600	100	28.300	100	26.900	100	26.450	100	25.467	100	27.086	100	-8,5

Fonte: OIV (2013); OIV (2014)

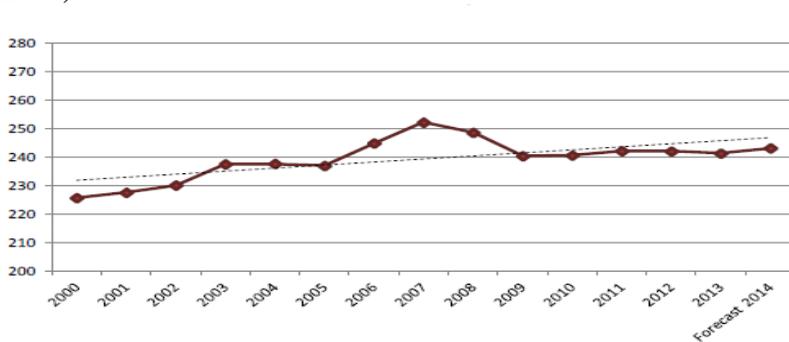
Nota: (*) Previsão

Em 2014, a França foi o maior produtor mundial de vinho, com produção de 4,6 bilhões de litros, concentrando 17% da produção mundial da bebida. Na sequência, a Itália com 4,4 bilhões, que era a maior produtora da bebida no ano anterior, experimentou uma má colheita, Espanha com 3,7 bilhões que voltou ao nível médio de produção, após um ano recorde, Estados Unidos com 2,2 bilhões e Argentina com 1,5 bilhões. Os três maiores produtores mundiais de vinho mantêm a hegemonia e tradição europeia na produção da bebida. Os dois outros países, que ocuparam a quarta e quinta posição na tabela de produção, evidenciam a importância e o interesse que o continente americano vem destinando a essa atividade.

Segundo estudo publicado pela OIV (2015), a queda registrada na produção de vinho no ano de 2014 foi resultado de condições climáticas desfavoráveis que levaram a esta situação, particularmente na Europa. Apesar da tendência de queda, a Europa continua a ser o maior produtor mundial de vinhos. Por sua vez, a produção no hemisfério sul e nos Estados Unidos subiram. A Argentina experimentou um crescimento de 1,5% entre 2013-2014, a África do Sul aumentou 4%. O Chile apresentou uma trajetória de crescimento de 2004-2014 (59%), porém se considerarmos o último ano o país sentiu uma queda de 22% na produção de vinhos.

Quanto ao consumo mundial de vinho, pode-se notar a partir da Figura 20, que o ano de 2007 marcou o maior consumo mundial da bebida, passando a exibir queda nos dois anos subsequentes. A partir de 2008 os valores permaneceram praticamente estáveis, tendo como estimativa para consumo no ano de 2014, em torno de 243 milhões de hectolitros, o que corresponde a 24,3 bilhões de litros. Conforme relatos de um estudo realizado pela OIV (2014a), a queda sentida no volume consumido de vinho nesse período é resultado da crise financeira e econômica eclodida em 2008.

Figura 20: Consumo mundial de vinho, 2000-2014 (milhões de hectolitros)



Fonte: OIV (2014)

Muito embora o consumo de vinho esteja se consolidando mundialmente, os dados apontam que o crescimento no volume consumido não está sendo impulsionado pelos tradicionais países produtores da bebida, indicando o surgimento e desenvolvimento de novos centros de consumo. O resultado dessa inversão no mapa de consumo é que em 2013 cerca de 39% do consumo ocorreu fora dos países da União Europeia, em comparação com 31% em 2000 (OIV, 2015).

Ainda que novos polos de consumo de vinho estejam surgindo, países como Estados Unidos, França, Itália e Alemanha continuam sendo os maiores consumidores da bebida, conforme estimativas da OIV (2014), cada um deles sendo responsável por mais de 2 bilhões de litros consumidos em 2013, conforme Tabela 8. Todavia, quando comparado com o ano anterior, França e Itália reduziram seu consumo em 208 milhões e 83 milhões de litros respectivamente. A Argentina foi o país que apresentou o maior aumento no volume ingerido de 2012 para 2013, mais de 28 milhões de litros.

No tocante aos quinze maiores consumidores mundiais de vinho, a França que foi responsável pelo consumo de cerca de 42,7 litros de vinhos per capita em 2013, foi desbancada por Portugal, que passou a ocupar o topo da tabela de consumo com 43,5 litros per capita naquele ano. A Itália e a Grécia tão apresentam-se como maiores consumidores de vinho per capita mundiais, com cerca de 36,2 e 29,9 litros respectivamente.

Tabela 8: Maiores consumidores mundiais de vinho e consumo per capita - 2012-2013 (milhares de litros)

País	Consumo 2012 (mil litros)	População 2012 (mil pessoas)	Consumo per capita 2012	Previsão 2013 (mil litros)	População 2013 (mil pessoas)	Consumo per capita 2013
Estados Unidos	2.900	314.112	9,2	2.915	316.498	9,2
França	3.027	65.640	46,1	2.818	65.925	42,7
Itália	2.263	59.540	38,0	2.180	60.234	36,2
Alemanha	2.000	80.426	24,9	2.030	80.646	25,2
China	1.748	1.350.695	1,3	1.682	1.357.380	1,2
Reino Unido	1.280	63.700	20,1	1.274	64.107	19,9
Argentina	1.005	42.095	23,9	1.034	42.538	24,3
Espanha	930	46.773	19,9	910	46.620	19,5
Austrália	540	22.728	23,7	529	23.126	22,9
Portugal*	460	10.515	43,7	455	10.457	43,5
África do Sul	361	52.342	6,9	368	53.157	6,9
Países Baixos	364	16.755	21,7	359	16.804	21,3
Brasil	340	202.402	1,7	349	204.259	1,7
Grecia	307	11.093	27,7	330	11.028	29,9
Chile	308	17.388	17,7	313	17.576	17,8
Total	17.832	2.356.204	326,5	17.543	2.370.356	322,3

Fonte: Dados sobre o consumo: OIV (2014). Dados da população: Banco Mundial (2015)

Nota: (*) Último ano disponível

4.3.1.2 Avaliação quantitativa da produção e comercialização nacional de vinho

A produção brasileira de vinhos em 2014, conforme previsão da OIV (2014), foi de 281 milhões de litros, o que deixa o Brasil com quase 1% de participação na produção mundial de vinhos, conforme dados da Tabela 7. Mesmo apresentando aumento de 3,7% em relação ao ano de 2013, a produção nacional da bebida já experimentou momentos melhores, como no ano de 2004, em que o país produziu 112 milhões de litros a mais que 2014. Contudo, o país também se recuperou de períodos ruins, como é o caso do ano de 2007, que registrou produção de 150 milhões de litros de vinho, reestabelecendo o volume produzido no ano seguinte ao registrar aumento de 145%.

Nacionalmente, segundo dados da OIV (2014) apresentados na Tabela 8, foi consumido 348 milhões de litros de vinho em 2013, 8,9 milhões a mais que o ano anterior, isso equivale a cerca de 1,7 litros per capita anual. O volume relativamente baixo levou instituições nacionais ligadas ao setor a lançarem uma campanha com o intuito de aumentar o consumo de vinhos no Brasil. O objetivo do projeto é elevar o consumo da bebida para 2,5 litros per capita anuais até 2016 (CASADO, 2013).

No que se refere ao comércio exterior brasileiro, verifica-se a partir da Tabela 9, que enquanto as importações apresentaram crescimento de mais de 146% de 2003 para 2013, as exportações tiveram registraram crescimento de 1.276% no mesmo período.

Tabela 9: Exportações e Importações brasileiras de vinho, 2003-2013 (toneladas e porcentagem)

Ano	Produção	Exportação	Δ Anual (%)	Importação	Δ Anual (%)	Saldo Comercial
2002	312.200	2.296	-59,1	26.554	-11,1	-24.258
2003	262.000	1.456	-36,6	29.329	10,5	-27.873
2004	392.500	3.001	106,1	39.157	33,5	-36.156
2005	319.900	3.641	21,3	40.938	4,6	-37.297
2006	237.200	3.576	-1,8	50.923	24,4	-47.347
2007	350.200	3.333	-6,8	60.875	19,5	-57.542
2008	368.300	10.702	221,1	57.912	-4,9	-47.210
2009	272.000	28.375	165,1	59.209	2,2	-30.834
2010	245.900	10.538	-62,9	75.315	27,2	-64.777
2011	346.000	1.327	-87,4	77.629	3,1	-76.302
2012	296.700	5.948	348,2	79.541	2,5	-73.593
2013	273.100	20.035	236,8	72.224	-9,20	-52.189

Fonte: FAO (2015)

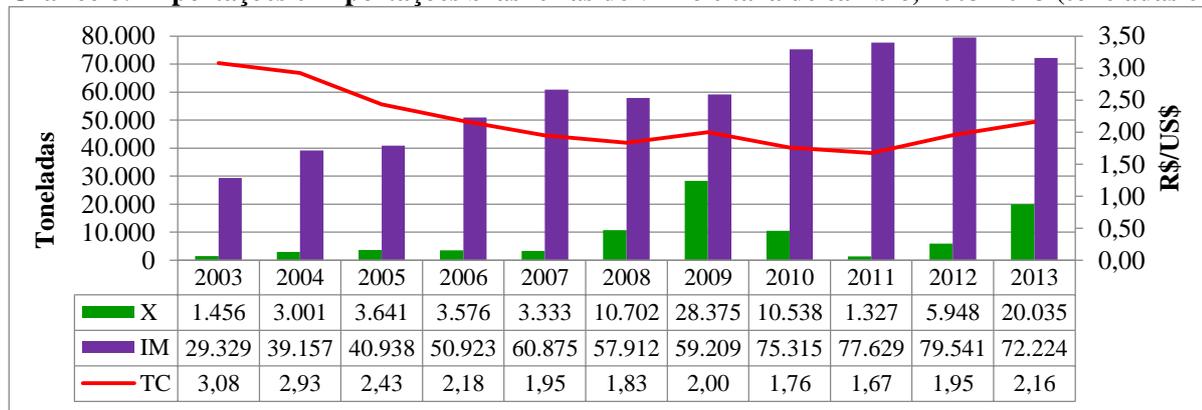
Nota: A produção só será analisada dada sua influência (variações) na taxa de câmbio, já que é apresentada em toneladas. Para as demais análises considera-se a produção de vinho segundo a OIV (2014)

As importações registraram o maior valor em 2012, 79.541 toneladas de vinho importado. Por sua vez, as exportações tiveram melhores resultados no triênio 2008-2009-2010, quando foram exportadas 10.702 toneladas, 28.375 toneladas e 10.538 toneladas de vinho respectivamente, e em 2013, alcançando 20.035 toneladas.

Ao analisar as exportações e importações brasileiras de vinhos comparando com a taxa de câmbio aplicada no período verificamos que a desvalorização cambial aumentou o volume importado da bebida. Isso

porque o real apreciado tende a estimular a compra de mercadorias produzidas fora do país, dado que a moeda nacional encontra-se mais forte frente ao dólar. A partir do Gráfico 8, nota-se que trajetória de queda da taxa de câmbio de 2003 a 2007, estimulou as importações no período.

Gráfico 8: Exportações e importações brasileiras de vinho e taxa de câmbio, 2003-2013 (toneladas e R\$/US\$)



Fonte: Dados sobre exportação e importação coletados junto a FAO (2015) e taxa de câmbio (BRASIL, 2015).

Nota: Considera-se o X para exportações e IM para importações

As exportações nacionais de vinho estavam enfraquecidas nos primeiros seis anos analisados. Contrariando a tendência de queda no volume exportado sentida com a crise de 2008, as vendas da fruta no mercado externo experimentaram um aumento significativo a partir daquele ano, voltando a apresentar queda em 2011. O que demonstra a dificuldade que o vinho brasileiro tem de conquistar mercados externos. Contudo, nos dos últimos anos analisados as exportações aumentaram, o que pode ser resultado do aumento sentido no volume produzido da bebida.

O estado sul-rio-grandense, além de ser o maior produtor brasileiro de uva, ocupa a primeira posição na produção nacional de vinho. Segundo Caliari (2014), o estado é responsável por cerca 90% de todo vinho produzido no Brasil. No ano de 2012, o Rio Grande do Sul produziu 262.564.053 litros de vinho, conforme dados de Mello (2013).

A Serra Gaúcha, localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul, é a região onde se encontra o maior polo vinícola brasileiro. É nesta região que foi criado o Vale dos Vinhedos, conhecido pela sua produção vinícola que é realizada tanto em cantinas familiares, quanto por grandes empresas verticalmente integradas. As características da região possibilitaram que a mesma fosse reconhecida, em 2002, como Indicação Geográfica, conquistando Denominação de Origem, garantindo dessa forma a origem e qualidade dos vinhos finos produzidos no local por meio do selo de Indicação de Procedência. A Indicação Geográfica⁶ valoriza as especificidades da região e a originalidade dos produtos⁷.

4.3.1.3 Avaliação quantitativa da produção e comercialização catarinense de vinho

No ano de 2014, Santa Catarina produziu cerca de 11,1 milhões de litros de vinho. O melhor resultado foi do ano de 2012, onde foram

⁶ Segundo consta no site do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPE), órgão que concede o registro e emite o certificado de Indicação Geográfica (IG), a IG é usada para identificar a origem de produtos ou serviços quando o local se torna conhecido, ou ainda, quando determinada característica ou qualidade do produto ou serviço se deve a sua origem.

⁷ Dados retirados do site <<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/index.php>> Acesso em: jun. 2015.

produzidos 15,7 milhões de litros da bebida. Nota-se que a produção catarinense é quase que exclusivamente de vinhos de mesa, concentrando mais de 95% da produção de vinhos do estado nos anos analisados. Todavia, verifica-se uma expansão da produção de vinhos finos de 57% de 2009 para 2013, conforme visualizado na Tabela 10. Há que se considerar ainda, que os dados referentes aos vinhos finos no ano de 2014 encontram-se incompletos, o que pode elevar o volume de vinhos finos produzidos naquele ano.

Tabela 10: Produção catarinense de vinhos, 2009-2014 (mil litros)

Produto/ Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	Δ 2009- 2014 (%)
Tinto de mesa	9.693	10.493	11.026	12.813	9.860	8.499	-12,32
Branco de mesa	1.512	1.961	1.855	2.550	1.571	2.572	70,14
Vinho de mesa	11.207	12.455	12.883	15.375	11.437	11.071	-1,21
Tinto fino	228	89	149	254	294	52	-77,08
Branco fino	17	16	37	71	67	10	-43,10
Vinho fino de mesa	258	111	224	337	406	62	-75,90
Total dos Vinhos	11.465	12.566	13.107	15.712	11.842	11.133	-2,90

Fonte: Cadastro Vinícola SC – IBRAVIN/MAPA *apud* Caliari (2014)

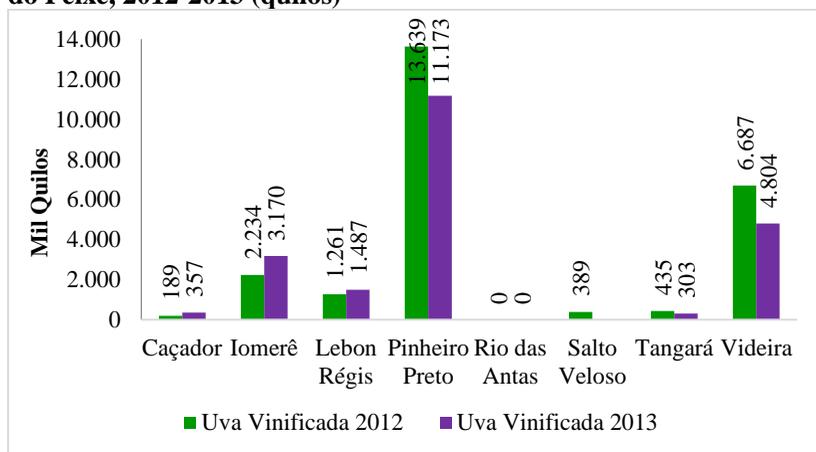
(*) Os dados referentes aos vinhos finos estão incompletos.

Nas últimas décadas a vitivinicultura de Santa Catarina apresentou significativa evolução. Aumentaram as variedades plantadas, foram implantadas videiras em diferentes regiões do estado, o sistema de manejo foi modernizado. Outra característica marcante dessa cadeia nos últimos anos foi o investimento em vinhos de alta qualidade o que agregou mais valor à produção, sobretudo na região serrana do estado.

O estado catarinense conta com 86 vinícolas, responsáveis pelo beneficiamento da uva, sendo que cerca de 60 delas localizam-se na região Meio-Oeste (TROMBETTA, 2014). No Meio-Oeste está o Vale do Rio do Peixe, região responsável por assentar as bases da produção de uva e vinho em maior escala em Santa Catarina. O município de Pinheiro Preto conta com o título de maior produtor de vinhos do estado, conhecido como capital catarinense do produto.

A quantidade de uvas destinadas a produção de vinho nos principais municípios do Vale do Rio do Peixe estão apresentados no Gráfico 9. No ano de 2012, os municípios juntos utilizaram 24.834 toneladas de uva para produção de vinho. No ano seguinte, foram utilizados 21.293 toneladas de uva para vinificação. O município de Pinheiro Preto, maior produtor estadual de vinho, foi responsável por vinificar cerca de 55% do total produzido pelos sete municípios juntos em 2012, em 2013, esse volume caiu para 52%.

Gráfico 9: Uva vinificada nos principais municípios do Vale do Rio do Peixe, 2012-2013 (quilos)



Fonte: Dados brutos Cadastro Vinícola SC-IBRAVIN/MAPA apud Simioni (2013)

Nota: O volume de uvas vinificadas em Salto Veloso no ano de 2013 não consta na tabela.

Nestes termos, sintetiza-se que no ano de 2013, em âmbito mundial as videiras ocupavam 7.155.187 hectares. Presente em maior quantidade no continente europeu, contudo, a liderança produtiva foi da China. O país asiático juntamente com a Itália e os Estados Unidos, concentraram cerca de 35% da produção da fruta. Por sua vez, na produção de vinho a tríade França-Itália-Espanha foi responsável por 51,7% de todo vinho produzido no mundo naquele ano. No que tange o consumo da bebida, as primeiras posições mundiais são ocupadas por

Estados Unidos, França e Itália. Os três tiveram participação de 41% no consumo mundial de vinho.

No que concerne a produção de uva no contexto nacional, verifica-se que o Brasil produziu 1.439 mil toneladas da fruta, colhidos em 79.483 hectares. Rio Grande do Sul, Pernambuco e São Paulo foram os maiores produtores de uva naquele ano, concentrando 83,6% da produção. A produção brasileira de vinhos foi de 273 milhões de litros, concentrada basicamente em dois estados do país: Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Por fim, o estado catarinense que possuía videiras distribuídas em 79.759 hectares de área plantada em 2013, produziu o equivalente a 69.503 toneladas de uva, respondendo por quase 5% da produção nacional da fruta naquele ano. No que se refere a produção de vinho, Santa Catarina registrou volume de 11.842 mil litros produzidos da bebida em 2013, resultado da produção tanto das variedades de mesa quanto finas. Tanto em relação a uva, quanto ao vinho, a tradicional região produtora, localizada no Meio-Oeste do estado, desponta como um dos principais polos produtores, sendo para tanto, foco deste estudo.

5 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A origem da viticultura na região, segundo relatado na pesquisa de campo, deu-se quando os primeiros pés de parreira foram plantados por imigrantes, geralmente italianos, que após passagem pelo Rio Grande do Sul, escolheram a região Meio-Oeste catarinense para semear suas videiras. Com o passar dos anos a quantidade de uva produzida aumentou e gerou um excedente que deu origem aos primeiros vinhos produzidos de forma artesanal, servindo, inicialmente, para o consumo familiar. A fabricação de vinho registrou acréscimo no volume produzido, fazendo com que a bebida que até então era destinada somente ao consumo próprio passasse a ser comercializada, dando início as primeiras vinícolas na região.

Com o passar dos anos a maioria das propriedades com videiras cultivadas na região passaram a ser conduzidas pelos herdeiros dos primeiros produtores. Assim como os produtores de uva, a maioria das vinícolas está em atividade há décadas, sendo que a maior parte atualmente é gerida pelos descendentes dos fundadores das empresas, o que caracteriza as mesmas como tendo tradição na produção de uvas e vinhos. Algumas dessas vinícolas iniciaram suas atividades juntamente com a fundação dos municípios, o que possibilitou à criação de uma estrutura capaz de dar suporte as novas empresas assentadas no local, bem como auxiliando no crescimento e desenvolvimento dos municípios e da região. Como resultado dessa massa de imigrantes italianos oriundos do estado sul rio-grandense, que passaram a utilizar o excedente da produção para ampliação das atividades vitivinícolas, criou-se uma estrutura empresarial familiar, presente até hoje na região.

Alguns relatos coletados nas entrevistas apontam que com a construção da estrada de ferro que ligava o estado do Rio Grande do Sul a São Paulo, nas primeiras décadas de 1900, a produção de uva, e por vezes de vinho, era escoada para o mercado consumidor de São Paulo. As uvas e vinhos lotavam vagões do trem que na época era um dos meios de transporte mais rápidos e eficientes, fazendo com que a produção da região fosse expandida.

Atualmente, a região conta com pequenas vinícolas que têm como características a produção de vinho em menor quantidade, sendo algumas de cunho artesanal, porém buscando sempre que possível acompanhar os avanços nos equipamentos e maquinário para o processo

produtivo. Além das empresas de menor porte, a região comporta também a produção em maior escala. As empresas de maior porte que atuam há décadas na atividade aliaram a tradição da produção de vinhos com as novas tecnologias incorporadas ao processo produtivo.

Igualmente, as empresas vinícolas recentemente instaladas aliaram as modernas técnicas, estrutura produtiva de ponta com o investimento no controle da produção e melhoramento dos produtos. Dos perfis empresariais presentes no Meio-Oeste catarinense, mesmo com seus distintos atributos e particularidades, ambos compartilham a busca pela qualidade do vinho da região.

No que concerne ao segmento dos produtores agrícolas, notadamente de uva, deve-se levar em conta uma característica fundamental presente no Meio-Oeste catarinense. Essa região é constituída, sobretudo por pequenas e médias propriedades, formadas por pequenos e médios agentes que desenvolvem distintas atividades produtivas em um mesmo terreno.

Partindo desta caracterização, o presente capítulo apresenta os resultados coletados com a pesquisa de campo realizada com os elos dos produtores agrícolas e das vinícolas, localizados na região Meio-Oeste de Santa Catarina. Os dois segmentos são indispensáveis para o funcionamento eficiente da cadeia produtiva vitivinícola.

A fim de melhor visualizar as relações, características e singularidades destes dois elos este capítulo apresenta no subitem 5.1 os dados referentes aos Produtores de Uva, no subitem 5.2 os dados coletados juntos aos representantes das empresas beneficiadoras, e por último, no subitem 5.3 a confrontação do material coletado na pesquisa de campo com o referencial teórico.

5.1 PRODUTORES DE UVA

5.1.1 Informações Gerais

As entrevistas realizadas com os produtores de uva contemplaram a segunda parte da pesquisa de campo. Amparada nos critérios estabelecidos para seleção da amostra, foram realizadas 39 entrevistas com produtores agrícolas de uva, nos municípios de: Videira, Tangará, Pinheiro Preto, Caçador, Salto Veloso e Rio das Antas, conforme visualizado no Quadro 6. A limitação a seis municípios deu-se primeiramente pelo fato de que os produtores indicados pelas vinícolas

são destes locais, ou ainda, pelo fato de que alguns destes municípios são os maiores produtores de uva da região.

Quadro 8: Informações gerais sobre os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015

Número da entrevista	Município	Hectares	Estrato	Número da entrevista	Município	Hectares	Estrato
Prod. 3	Pinheiro Preto	11,5	A	Prod. 29	Caçador	3	B
Prod. 25	Tangará	9		Prod. 14	Videira	2,4	
Prod. 16	Videira	8,5		Prod. 35	Caçador	2,4	
Prod. 1	Pinheiro Preto	8		Prod. 37	Caçador	2,4	
Prod. 23	Tangará	8		Prod. 18	Videira	2,3	
Prod. 26	Tangará	8		Prod. 8	Videira	2	
Prod. 4	Pinheiro Preto	7,5		Prod. 21	Tangará	2	
Prod. 19	Videira	7		Prod. 22	Tangará	2	
Prod. 15	Videira	6,5		Prod. 28	Tangará	2	
Prod. 32	Caçador	6		Prod. 2	Salto Veloso	1,5	
Prod. 34	Caçador	5		Prod. 9	Videira	1,5	
Prod. 39	Rio das Antas	5		Prod. 30	Caçador	1,5	
Prod. 36	Caçador	4,5		Prod. 10	Videira	1,2	
Prod. 5	Pinheiro Preto	4	Prod. 33	Caçador	1,2		
Prod. 24	Tangará	4	Prod. 38	Caçador	1,2		
Prod. 17	Videira	3,88	Prod. 27	Tangará	1		
Prod. 6	Videira	3	Prod. 31	Caçador	0,9		
Prod. 7	Videira	3	Prod. 11	Videira	0,7		
Prod. 13	Videira	3	Prod. 12	Videira	0,7		
Prod. 20	Videira	3				C	

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Para uma melhor compreensão do porte das áreas destinadas a produção de uva os produtores entrevistados foram subdivididos por estrato. No estrato A estão os produtores que tem mais de 5 hectares de terras destinadas ao cultivo de uva. O estrato B é formado pelos agentes que possuem entre 2 e 5 hectares. No terceiro estrato estão os produtores com até 2 hectares plantados de videiras⁸. Na amostra de produtores

⁸ A divisão por estratos deste porte é utilizada pela Epagri para análise do setor, todavia para não confundir com a classificação do Censo Agropecuário do IBGE convencionamos os estratos pelas siglas A, B e C, como indicado por Goulart Júnior (2015).

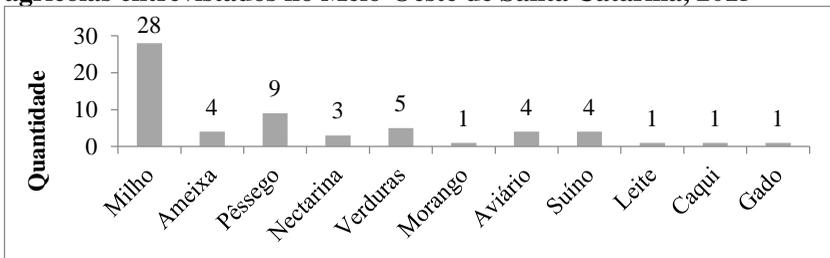
desta pesquisa 26% dos entrevistados faziam parte do primeiro estrato, 49% do segundo e 26% terceiro.

Considerando a sistemática da Epagri (2013), a contabilização dos produtores que atuam nessas áreas é correspondente ao número de arrendatários e arrendadores, o que aumenta a quantidade de produtores trabalhando em uma pequena área. Mesmo levando em conta que a sistemática considera tanto empreendimentos próprios como arrendados, constatou-se que 36 produtores cultivam uvas em terrenos próprios, sendo que somente 3 produtores tem seus parreirais em terrenos arrendados (Anexo 6).

5.1.2 Sobre as atividades realizadas

Ao analisar os produtores rurais que atuam na atividade vitícola constata-se que muitos deles têm no cultivo da uva uma das fontes de renda da propriedade. O investimento em distintos segmentos produtivos foi mencionado pelos produtores agrícolas entrevistados quando questionados sobre as atividades desenvolvidas na propriedade. Conforme Gráfico 10, além de produzir uvas, 72% deles plantam Milho, 10% produzem Ameixa, 23% Pêssego, 8% Nectarina, 3% Morango e 3% Caqui e 13% cultivam Verduras e Legumes em suas propriedades. Além desses itens, outros trabalham com animais e derivados, como Aves (10%), Suínos (10%), Gado (3%) e Leite (3%). Nessa contabilização um mesmo produtor pode trabalhar em mais de uma atividade, assim como há produtores que atuam somente na produção de Uva (13%).

Gráfico 10: Atividades realizadas na propriedade dos produtores agrícolas entrevistados no Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



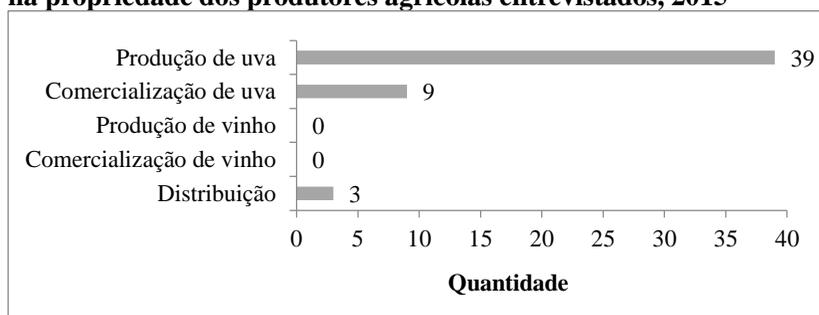
Nota: Os produtores podiam escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Dentre as variedades de uva mais produzidas estão a Isabel, cultivada por 100% dos produtores entrevistados, e Niágara, presente nas propriedades de 56% produtores, conforme visualizado no Anexo 7. Considerando que os entrevistados podem produzir mais que uma variedade em suas propriedades, outras variedades foram apresentadas como presentes na região Meio-Oeste como: Bordô (cultivada por 33% dos produtores), Couderc (23%), Seibel (18%), Casca Dura (18%), Moscato (8%) e Seivilar (3%).

Além do elo da produção, constatou-se que 23% dos produtores destinam alguma parte da uva para a comercialização *in natura* e 8% de produtores fazem a distribuição para mercados e atacadistas. Isso significa que quase toda uva colhida é destinada para as vinícolas, já que os mesmos usam uma pequena quantidade para o consumo próprio e para a venda *in natura* (Gráfico 11). Isso indica o nível de dependência que estes produtores têm das empresas beneficiadoras. Os dados desagregados dos segmentos que cada produtor atua estão no Anexo 5.

Gráfico 11: Atividade da cadeia produtiva vitivinícola desenvolvidas na propriedade dos produtores agrícolas entrevistados, 2015



Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Tendo a produção de uva como uma das principais fontes de renda das propriedades os entrevistados destacaram que o fator mais importante para se conseguir uma safra de qualidade é contar com *clima favorável*. Isso significa que não se defrontarão com problemas como

excesso de chuva, que reduz o grau glucométrico⁹ (teor de açúcar) da uva, e frio intenso fora de época, que prejudica a brotação e floração da parreira (Anexo 8). Na ausência de problemas como estes, o desenvolvimento vegetativo da videira e o grau de maturação da uva tendem a ser de qualidade, conduzindo a uma safra favorável.

Outros fatores foram elencados como fundamentais para ter uma boa produção como: *habilidade e experiência* na realização das atividades, destacado como fundamental dado o conhecimento agregado com os anos atuando no segmento. *Velocidade de entrega*, que leva em conta o tempo percorrido entre a colheita até a chegada da fruta na vinícola. Neste caso, quanto menos tempo na realização das atividades, mais qualidade a uva manterá. A inserção de novas máquinas e equipamentos à produção e a utilização de novas técnicas produtivas foi indicado como relevante para a atividade, classificando o *avanço tecnológico* como elemento importante para o sucesso da produção.

Destacou-se ainda, a *capacitação e a qualificação* dos mesmos para atuar na atividade, a qual ocorre por meio de palestras, congressos, aulas e dias de campo. Seguir as exigências da vinícola quanto à *padronização* da uva que deve ser entregue, neste caso a vinícola pode solicitar que se entregue a fruta com um mínimo de grau de maturação ou outros elementos que vão influenciar na qualidade do vinho. Por fim, destacou-se o *manejo adequado* como essencial para aplicação das técnicas produtivas nos momentos adequados, o que requer conhecimento para atuar no segmento. O manejo adequado estimula o bom desenvolvimento da videira, reduz a incidência de pragas e doenças na produção, além de auxiliar no aumento da qualidade da uva.

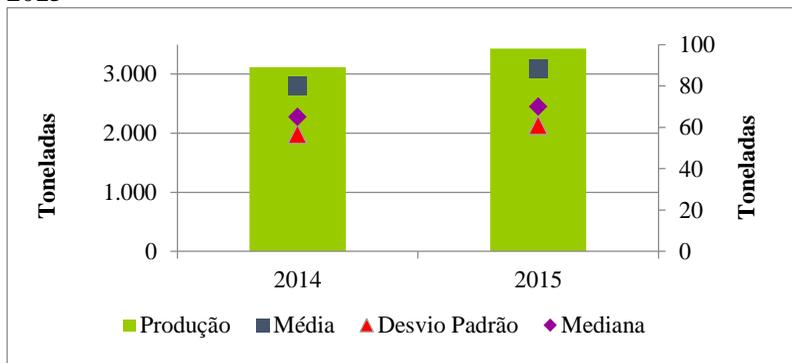
5.1.3 Sobre a produção

A produção total dos entrevistados no ano de 2015 foi de 3.433 toneladas, crescimento de 10,1% quando comparado ao ano anterior. A produção média foi 79,9 toneladas em 2014 e 88 toneladas em 2015. A mediana, que é o valor que se localiza no centro da distribuição dos

⁹ A quantidade de grau glucométrico da uva é medido em escala de graus Babo, ou em escala de graus Brix, no primeiro caso é analisada a quantidade de açúcar, em peso, existente em 100 g de mosto (caldo da uva), no segundo caso é analisado o teor de sólidos solúveis totais na amostra (%/volume de mosto), 90% dos quais são açúcares (GUERRA; ZANUS, 2003).

dados, foi de 65 toneladas em 2014 e 70 toneladas em 2015 (Gráfico 12).

Gráfico 12: Média, mediana e desvio padrão da produção dos produtores de uva entrevistados no Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Deve-se levar em conta que a produção dos entrevistados variou de valores entre 9 toneladas e 193 toneladas. Partindo desses valores são apresentados alguns dados estatísticos de dispersão que possibilitarão compreender melhor a produção destes agentes. Os desvios padrões foram de 56,5 toneladas no primeiro ano e 60,9 toneladas em 2015, isso significa que os dados não estão variando em torno da média, ou seja, eles estão dispersos dentro da amostra. A heterogeneidade é representada pelo valor elevado da variância.

Registrou-se aumento no volume de uva produzida de 332 toneladas de 2014 para 2015. Isso é resultado do acréscimo de 315 toneladas no volume produzido de 17 produtores, que suprimiu a queda de 17 toneladas de dois produtores. Segundo relatado, a principal causa dessa mudança foi o clima, o que indica que em alguma das safras a quantidade produzida variou devido a problemas como frio fora de época, excesso de chuvas ou granizo. A ocorrência de problemas climáticos foi apontado por 11 produtores, o que equivale a cerca de 58% dos entrevistados que experimentaram variação no volume produzido (Quadro 7).

Quadro 9: Produtores que registraram variação no volume produzido de 2014 para 2015 e fatores que causaram essa variação, segundo os produtores de uva do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015

Nº.	Δ Produção (Kg)	Fatores que causaram a variação na produção			
		Preço da fruta	Problemas Climáticos	Falta de mão de obra	Outros:
Prod.1	25.000				Novos parreirais implantados
Prod.3	20.000				Novos parreirais implantados
Prod.4	10.000		Safra 2014		Melhor adubação
Prod.7	5.000		Safra 2014	x	
Prod.9	10.000		Safra 2014		Não teve doenças
Prod.10	6.000		Safra 2014		
Prod.13	-7.000		Safra 2015		
Prod.14	13.000				x
Prod.15	2.000		Safra 2014		
Prod.17	106.000		Safra 2014		
Prod.18	3.000				x
Prod.19	27.000				Causas favoráveis
Prod.20	10.000				x
Prod.21	5.000		Safra 2014		Mudança no manejo
Prod.25	-10.000		Safra 2015		
Prod.32	40.000				Causas naturais
Prod.36	22.000		Safra 2014		
Prod.38	13.000				Causas favoráveis
Prod.39	15.000		Safra 2014		

Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta.

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

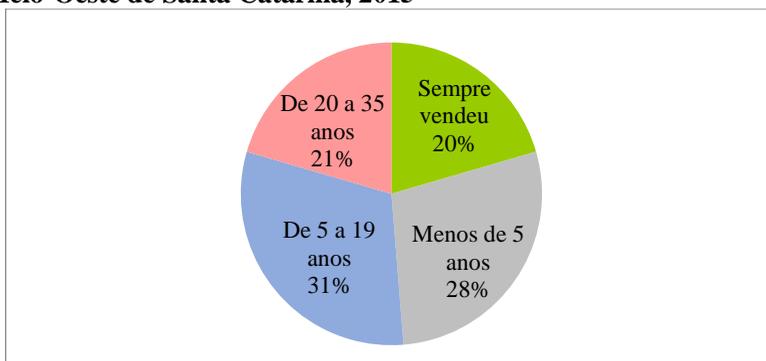
Além de fatores climáticos, a variação positiva no volume produzido deu-se: pelo investimento em novos parreirais e variedades que se tornaram mais produtivas na última safra; pela ausência de doenças; manejo adequado; e também por causas naturais que levaram a um maior volume na produção. Ainda, a queda na produção na safra de 2015, sentida por um dos produtores foi causada pela ausência de mão-de-obra para atuar na atividade.

5.1.4 Elementos das transações: pressupostos comportamentais e atributos das transações (frequência, incerteza e oportunismo)

As relações entre produtores de uva e vinícola é influenciada, assim como em outras atividades, por elementos como os pressupostos comportamentais dos envolvidos, nas negociações, bem como pelos atributos e características das transações. Nessa direção, buscou-se compreender com que frequência às negociações ocorrem, questionando os produtores quanto ao tempo que os mesmos vêm trabalhando junto com a atual vinícola, e se o maior número de relações pode gerar benefícios para as partes.

Os dados contidos no Gráfico 13 mostram que 22 produtores transacionaram com somente uma vinícola na última safra, o restante, 42%, venderam sua produção para mais de uma cantina. Neste último caso, para a análise desta questão a vinícola que o produtor transaciona a mais tempo foi considerada como a atual compradora da produção. Como resposta, notou-se que 20% dos entrevistados sempre transacionaram com a atual empresa; 21% dos produtores mantêm relações entre 20 e 35 anos; 31% dos entrevistados vendem sua produção entre 5 e 19 anos; e 28% dos produtores negociam suas uvas há menos de cinco anos com a atual compradora.

Gráfico 13: Tempo que o produtor de uva vende sua produção para a atual vinícola, segundo os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Considerando que 28 produtores, o que equivale a cerca de 72% dos entrevistados, já se relacionam com a atual vinícola a mais de cinco anos, é pertinente entender qual a visão deles sobre esta relação. Para tanto, foram questionados se o aumento no número de vezes que

transacionam com a cantina pode desenvolver algum tipo de benefício ou vantagem para alguma das partes. De todos os entrevistados, 37 acreditam que a frequência maior nas negociações pode gerar ganhos como: confiança, amizade, parceria, fidelidade nas negociações, conhecimento, ajuda mútua, maior credibilidade e bom relacionamento, conforme verificado na passagem seguinte.

Quanto mais a gente negocia com a cantina maior o conhecimento que a gente tem dela. (...) fornecer a uva por tanto tempo ajuda a fidelizar a relação (Prod.1).

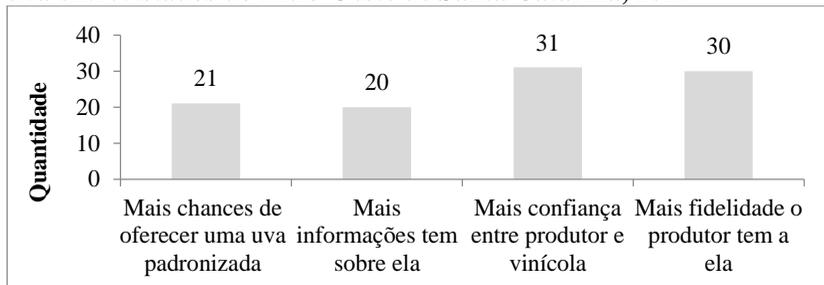
Desfavoráveis a essa opinião, 2 produtores acreditam que o aumento no número de relações entre eles e a cantina não desenvolve nenhum tipo de benefício para os envolvidos, já que cada um tem seus próprios interesses.

Não tem benefício. Até porque a cantina pensa no interesse próprio (Prod.23).

A questão seguinte apresentou alternativas a serem selecionadas pelos entrevistados, e tinha a mesma finalidade da questão aberta, compreender os benefícios de se negociar com frequência com determinado fornecedor. A maioria dos produtores reiterou a opinião de que os laços de confiança entre as partes são sedimentados com o aumento no número de transações. Além da confiança, a fidelidade também foi assinalada por 30 produtores, 77% dos entrevistados, como benéfica.

A chance de oferecer um produto padronizado, de acordo com as exigências do comprador foi respondida por 54% dos produtores, que confirmam que depois da relação estar fortalecida, os produtores buscam oferecer a uva dentro dos padrões exigidos. Com o aumento no número de vezes que os produtores negociam com as vinícolas, as informações entre eles se ampliam, conforme 51% do total de entrevistados (Gráfico 14). De todos os entrevistados, 6 deles acharam conveniente não responder a questão.

Gráfico 14: Quais os benefícios gerados ao se negociar com maior frequência com uma vinícola específica, segundo os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

O tempo que produtores e vinícolas mantêm relações pode ser explicado por alguns elementos. Manter uma relação permanente e amigável pode conservar as negociações entre as partes. Apesar disso, não é só uma boa relação que estimula as trocas entre os dois segmentos. Considerando que a questão fechada propôs aos entrevistados quatro opções, que podem vir a influenciar a relação do produtor com a atual vinícola, a serem assinaladas. As proposições eram as seguintes: preço pago pela fruta; tempo que se relacionam; proximidade geográfica e por último confiança e reputação no atual comprador da produção. Do total de entrevistados, 36 deles, o que equivale a 92% dos produtores, consideram a confiança e reputação no comprador da produção como fundamental na relação com a vinícola.

Além da confiança, outros fatores que influenciam o produtor a transacionar com a atual vinícola é o *preço* que a vinícola paga pela fruta (apontado por 56% dos entrevistados), o *tempo* que se relaciona com o comprador (56% do total de entrevistados), e *proximidade geográfica* (54% dos entrevistados), conforme verificado no Gráfico 15.

Gráfico 15: Fatores que influenciam na relação com a atual vinícola, segundo os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Ademias, 18% dos produtores destacaram a importância do fato da cantina fazer o *frete*, ou pagar o mesmo, para o caso dos produtores que não dispõe de veículos para realizar o transporte da uva da propriedade até a vinícola. A *agilidade no pagamento* (10% dos produtores) e a *garantia de venda da produção* (10% dos entrevistados), a *amizade* e *fidelidade* (5% dos produtores) também foram apontadas como influenciadores das transações. Por último, a venda da produção para a atual cantina deu-se pelo fato de que a *vinícola que se relacionavam anteriormente fechou*, destacado por 5% dos entrevistados.

A gente não tem caminhão pra levar a uva até a cantina, (...) eles (vinícola) vem pegar a uva e não cobram o frete (Prod.17).

A gente tem a garantia de que tem comprador pra nossa produção, e também a cantina sempre paga certinho (Prod.37).

Nós consideramos demais o Seu “X” (proprietário da vinícola), ele é um grande amigo, sempre entregamos pra eles (Prod.20).

A gente começou a entregar pra essa cantina porque a que a gente vendia antes fechou (Prod.7).

A pergunta aberta questionou se os produtores agrícolas já tiveram ou tem alguma dificuldade quando negociam com a vinícola compradora da produção. O resultado é que 33 produtores, o que equivale a 85% do total, nunca tiveram problemas. Os demais produtores relataram algumas dificuldades sentidas na relação produtor-processador, porém que em sua maioria não impede que os mesmos permaneçam negociando com as cantinas. Uma das dificuldades está relacionada às filas no momento da descarga da uva na cantina, o problema ocorre mesmo com o agendamento prévio da descarga com a vinícola. Apesar disso, os mesmos atestam que compreendem o caso, dado a elevada quantidade de produtores que processam a uva na vinícola.

O nosso problema com a “Empresa X” é que a gente fica horas esperando na fila para moer uva, mesmo quando a gente liga antes agendando (Prod.36).

Outro problema apontado é em relação a dificuldade ou atraso no recebimento, sendo que em um dos casos o produtor parou de negociar com a vinícola dado a ausência de pagamento do valor acordado. Mesmo o problema sendo relatado por somente dois produtores, os casos mostram que apesar do conhecimento e confiança apontado pelos entrevistados, ainda há atitudes oportunistas por parte de alguns agentes dessa cadeia.

A gente já teve problema com uma cantina há alguns anos, ela não pagou pela uva que a gente levou lá, aí paramos de entregar pra eles (Prod.19).

Em uma das safras ocorreu da cantina não precisar mais de uma variedade, porém, a mesma encontrou um novo comprador para a produção, encaminhando a uva daquela variedade para outra empresa. Isso demonstra a parceria que há não só entre produtor-vinícola, mas também na relação vinícola-vinícola, que por possuírem uma relação de amizade podem manter um bom relacionamento.

Três anos atrás a cantina não queria a variedade de Isabel, disseram que já tinha Isabel que chega e aí encaminharam a produção pra outra cantina (Prod.13).

Apesar do bom relacionamento, um dos produtores destaca que na relação produtor-vinícola, o elo mais fraco é o primeiro. Dessa forma, o poder de decisão está concentrado nas mãos dos vinicultores, restando ao produtor somente aceitar as deliberações do elo beneficiador.

(...) O problema é que a cantina nunca sai perdendo. Quando tem muita uva eles mandam procurar outra cantina, quando tem pouca uva eles vem atrás da gente (Prod.1).

A última dificuldade apontada por um dos produtores foi em relação ao baixo preço pago pela uva. Todavia, é consenso que o preço da fruta é balizado pela tabela de preços mínimos fixados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Em alguns casos as vinícolas pagam a uva de acordo com seu grau glucométrico, conforme relatado pelos produtores entrevistados.

A única dificuldade é em relação ao preço, mas a gente sempre negociou, mesmo porque a gente se conhece há anos. Em uma safra eles até compraram minha uva que não estava boa porque tinha dado muita chuva (Prod.2).

Desse modo, a falta de garantias em relação ao preço e a qualidade da safra, são problemas que repercutem fortemente no elo dos produtores. Isso ocorre porque o que prevalece é o interesse do comprador da produção, nesse caso, quando a produção não tem a qualidade exigida pela cantina e o preço não está de acordo com o que convém da vinícola, a transação pode não se efetivar.

Nestes termos, o aumento no número de transações entre produtores e vinícolas, isto é, o aumento da frequência nas relações entre os segmentos, tende a reduzir as incertezas e limitar atitudes oportunistas. A confiança é o principal fator que leva os produtores a

manterem relações com a atual compradora da produção. O que estimula o bom relacionamento entre as partes e a continuidade das negociações.

5.1.5 Tipo de relacionamento com o comprador da produção

Casos como o relatado anteriormente de que a vinícola não recebeu uma variedade da uva que o produtor havia levado para o beneficiamento podem ocorrer sem ônus ao processador. Isso decorre do fato de que a atividade vitivinícola na região não está amparada em contratos para assegurar os direitos e garantias dos envolvidos. A ausência de contratos foi evidenciada nas entrevistas quando os produtores foram questionados sobre o tipo de relação que mantinham com o comprador da produção. Como resposta, 100% dos produtores entrevistados responderam que vendem sua produção informalmente. Corroborando com isso é apresentada a fala do Produtor 1 que explica que na ausência de contratos, as obrigações e encargos são de inteira responsabilidade do produtor.

A falta de contrato impede que a gente exija qualquer coisa da cantina, (...) os problemas são resolvidos sempre por nossa conta (Prod.1).

A não existência de contratos para salvaguardar as relações entre produtores de uva e vinícolas faz com que as negociações baseiem-se na confiança e reputação das partes. Além disso, dada a elevada demanda pela fruta por parte das cantinas da região, os produtores individuais de uva tem consciência que oferecendo um produto de qualidade e que satisfaça as necessidades da vinícola poderão vir a negociar outras vezes. Apesar disso, frequentemente os produtores de uva do Meio-Oeste apontaram que as garantias são estabelecidas, informalmente, através do acordo verbal, caso a cantina venha a necessitar da uva na safra seguinte. Isso significa que na safra vigente os produtores já possuem garantia prévia de que sua produção terá destino no próximo ano.

5.1.6 Sobre a internalização de atividades/control

Essa parte da pesquisa busca compreender a visão que o produtor tem da vinícola, notadamente no que se refere às decisões de integrar

suas atividades verticalmente ou terceirizar a produção. A questão era aberta, o que possibilitava diferentes pontos de vista de um mesmo caso, a segunda questão contava com quatro alternativas, podendo ser assinalado mais de uma opção como resposta.

A maioria dos entrevistados acredita que não há benefícios para a vinícola quando ela opta por integralizar verticalmente suas atividades, principalmente no que diz respeito a produção de uva. Atualmente, conforme os produtores, é mais vantajoso comprar a fruta de terceiros, dado que os encargos trabalhistas e custos de produção são elevados. Além disso, a compra da uva de outros produtores elimina os custos de mão de obra e de insumos para a produção, podendo também adquirir a fruta por um preço baixo.

Não é vantagem pra cantina produzir a uva por conta própria. É melhor comprar a uva da gente porque eles não gastam com funcionários e é mais barato pra eles (Prod.3).

No tocante aos benefícios da produção interna foi destacado: a possibilidade de maior controle, melhor qualidade da produção e a padronização do produto e o processo produtivo. O baixo custo da produção e o maior lucro para a vinícola também foram apontados como benefícios da integração vertical. O último fator mencionado como benéfico para a vinícola é quando ela opta por realizar as atividades por conta própria garantindo a produção de uma variedade que deseja.

Eles produzem por conta própria por interesse particular, pra controlar melhor a produção (Prod.2).

Garantia de produção e de ter a variedade que eles querem, como a Bordô (Prod.23).

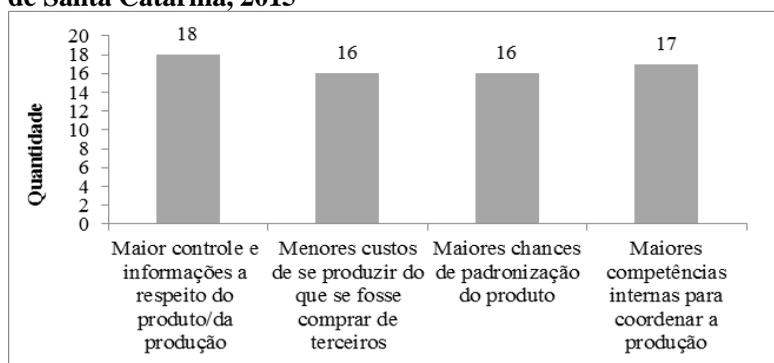
Eles têm benefícios como baixo custo da produção, qualidade e controle (Prod.28).

A vantagem é que eles controlam melhor a qualidade da uva por um preço menor (Prod.29).

A vantagem é que quando eles produzem conseguem padronizar o processo (Prod.39).

Na questão fechada, verificou-se que 18 produtores acreditam que quando a vinícola concentra as atividades dentro da sua “estrutura” ela consegue controlar melhor as informações a respeito do produto e do processo produtivos. Na sequência, 17 produtores responderam que quando a vinícola opta por realizar as atividades ela dispõe de maiores competências para coordenar a produção e o processo (Gráfico 16).

Gráfico 16: O que pode levar a vinícola a produzir ao invés de comprar, segundo os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Outro item assinalado por 16 entrevistados foi que os custos de se produzir são menores do que se fossem adquirir de terceiros. A mesma quantidade de produtores acredita que a vinícola tem mais chances de padronizar seus produtos quando decide produzir por conta própria. Restando 12 produtores que preferiram não opinar ou não acreditam que tais fatores possam levar a vinícola a internalizar as atividades.

Assim sendo, na visão da maior parte dos produtores é preferível para a vinícola comprar de terceiros ao invés de produzir internamente. Haja vista que na opinião destes produtores os custos de internalizar a produção são superiores quando comparados aos de externalizá-la, incorrendo em altos gastos com produção e pagamento de mão de obra. Entretanto, há os produtores que acreditam ser melhor para a vinícola

internalizar a produção, dada a possibilidade de controle das operações, de redução de custos e aumento da margem de lucro da empresa.

5.1.7 Sobre a externalização de atividades

Ao considerar a externalização como tipo de governança alternativo a integração de atividades, buscou-se saber a opinião dos entrevistados a respeito da terceirização da produção por parte das cantinas. O resultado é que grande parte das respostas apontam como principal causa da externalização o fato da vinícola não ter produção de suficiente, ou ainda, de a mesma não possuir espaço para produzir tudo o que beneficia.

Não tem como ser autossuficiente, mesmo estando no ramo há anos e tendo tradição (Prod.5).

Compra de terceiros quando falta o produto, quando a produção própria não atende a demanda (Prod.6).

(...) Não tem espaço suficiente para produzir tudo o que precisam (Prod.19).

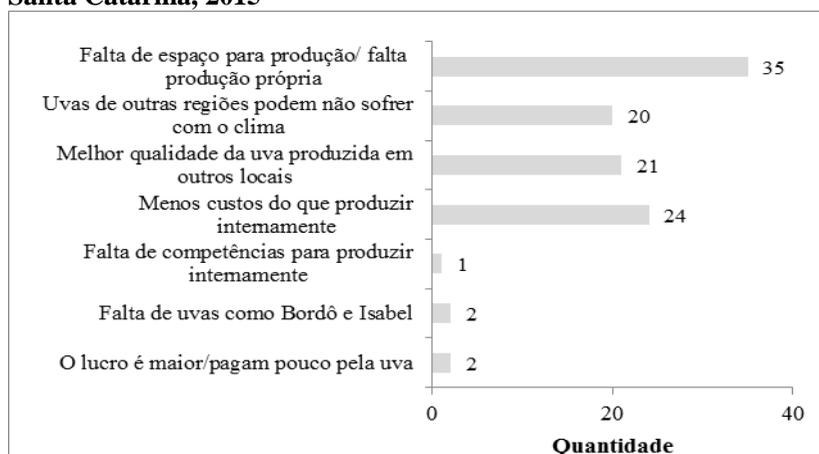
Outro argumento destacado pelos produtores é que comprando de terceiros os custos para a vinícola são menores, sendo mais vantajoso terceirizar a produção. Isso porque segundo os entrevistados eles reduzem o gasto com funcionários e com o custeio da produção, dado que a vinícola adquire a fruta por um baixo preço. A falta de mão de obra, muitas vezes qualificada para a atividade, foi apontada como elemento que pode levar a vinícola a comprar ou adquirir produtos e contratar serviços ao invés de produzir.

Atualmente é mais em conta comprar de terceiros porque é difícil conseguir mão de obra pra trabalhar na atividade e os custos de produção são altos (Prod.3).

Tendo a pergunta aberta servido como parâmetro para compreender a visão dos produtores foi lançada a pergunta estruturada para analisar o que poderia levar a vinícola a comprar de terceiros.

Conforme Gráfico 17, nota-se que na concepção de 35 entrevistados, cerca de 90% do total de produtores, a falta de espaço físico para produção de uva, ou a falta de produção própria é o fator principal que leva a vinícola a externalizar a produção. Na opinião de 61% dos produtores, comprar de terceiros incorre em custos menores do que produzir internamente.

Gráfico 17: O que pode levar a vinícola a externalizar a produção na visão dos produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

A qualidade superior de uvas produzidas em outros locais ou regiões foi assinalada por 54% dos produtores. Na sequência, a diferenciação que as mesmas têm em relação às uvas da região, no que se refere às características climáticas, foi apontada por 51% dos entrevistados. Os demais itens como: falta de conhecimento ou competências para produzir internamente; falta de uvas de melhor qualidade como a Bordô e Isabel; o lucro é maior quando a vinícola compra de uva de terceiros, já que pagam pouco pela fruta; foram apontados por 1, 2 e 2 produtores respectivamente.

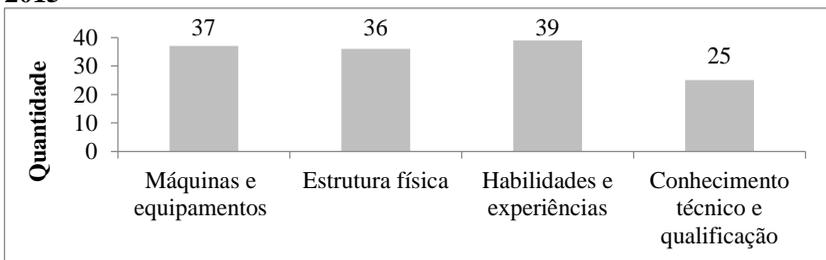
Portanto, o que se verifica é que na visão dos fornecedores da fruta, as vinícolas adquirem uva de terceiros principalmente pelo fato de

não conseguirem suprir a necessidade da fruta. Já que mesmo possuindo parreirais próprios a demanda permanece elevada, o que torna a produção própria insuficiente para as exigências da empresa. Aliado a isso, frequentemente, adquirir a uva de outros produtores é vantajoso para a vinícola, resultado dos elevados custos de manutenção dos vinhedos e dos gastos incorridos no processo produtivo.

5.1.8 Sobre recursos estratégicos

A presente etapa da pesquisa buscou compreender quais os recursos à disposição do produtor de uva capazes de lhe gerar algum ganho, os resultados da primeira pergunta estão apresentados no Gráfico 18. Todos os entrevistados declararam possuir habilidade e experiência. Considerando que os mesmos estão na atividade há anos, a prática do trabalho e cuidado com as parreiras é essencial para o sucesso produtivo. Conforme ressaltado por alguns entrevistados, nenhum outro recurso seria suficiente para conseguir uma produção de qualidade se não possuir as capacidades apontadas. A experiência do cuidado com as videiras é fundamental quando o produtor se depara com problemas de solo, adubação e doenças. Mesmo que a maioria destes entrevistados não tenha qualificação acadêmica, eles possuem a destreza e habilidades necessárias para a atuação na atividade.

Gráfico 18: Recursos e capacidades que os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina acreditam possuir, 2015



Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Assim como as capacidades particulares dos produtores, dispor de máquinas e equipamentos é importante para agilizar e simplificar as tarefas, sendo assim, esse item foi assinalado por 37 entrevistados. O trator e o pulverizador¹⁰ foram apontados como essenciais para o processo produtivo, dando auxílio na execução das atividades.

Na sequência, outro recurso que os produtores possuem e que foi assinalado por 36 deles como sendo estratégicos é a estrutura física para produção, isso pode estar relacionado aos parreirais, assim como alguma infraestrutura que seja útil para auxiliar ou realizar as atividades a produção vitícola.

O último recurso que os produtores acreditam possuir é o que se relaciona com o conhecimento explícito, neste caso, adquirido principalmente por meio de dias de campo, cursos e palestras. Como resultado, 64% dos entrevistados, o que corresponde a 25 produtores, afirmaram ter o conhecimento técnico e qualificação como recurso capaz de oferecer algum diferencial produtivo.

Amparados na questão dos recursos e capacidades a disposição de cada um dos entrevistados, os mesmos foram questionados se tais fatores são capazes de ocasionar lucros maiores. Como resposta, todos os entrevistados afirmaram ser possível aumentar seus ganhos quando tem a sua disposição os elementos acima elencados, tanto o conhecimento tácito e explícito, quanto as máquinas, equipamentos e infraestrutura facilitam o processo produtivo. Todavia, um dos entrevistados destacou que mesmo esses recursos sendo capazes de gerar ganhos, todo o sucesso produtivo depende primeiramente do clima favorável.

(...) Quanto mais experiência e tendo as máquinas, mais lucro (Prod.3).

(...) A dificuldade seria bem maior se não tivesse as máquinas (Prod.26).

(...) Tanto as máquinas, quanto o conhecimento que a gente tem são importantes pra conseguir lucro maior, mas o lucro depende acima de tudo do clima. (Prod.37).

¹⁰ O pulverizador trator é o mais utilizado na região. É um equipamento que acoplado ao trator possibilita o tratamento dos parreirais.

5.1.9 Sobre mensuração, padronização e controle

A qualidade do produto é posta a prova assim que a fruta chega à vinícola. Inicia-se a partir daí um processo de verificação da uva que compreende etapas de inspeção e análise da qualidade da fruta. As etapas foram descritas pelos produtores ao serem questionados como a uva era controlada pela empresa beneficiadora. Dentre elas estão, já na chegada a cantina: análise visual das frutas, verificando se há excesso de folhas ou outros tipos de impurezas que prejudicam a qualidade do vinho; pesagem da carga; análise do grau babo ou grau brix.

(...) Quando a gente chega na cantina eles (funcionários da vinícola) já tiram as lonas da carga e olham como está a uva. Depois eles pesam a carga e tiram o grau (Prod.1)

Durante as entrevistas com os produtores houveram relatos de que algumas vinícolas pagam os fornecedores de uva de acordo com o grau glucométrico da fruta, o que leva os produtores a colherem a uva mais madura para conseguir um preço melhor no momento da entrega. Isso induz a um processo de padronização da fruta, já que estas precisam estar em bom e semelhante estado de maturação.

Mesmo o produtor entregando uma uva de melhor qualidade para cantina, ficou evidenciado por 100% dos produtores que não há garantias por parte da vinícola de que estes ficarão com a fruta na safra seguinte. Isso porque, dentre outros fatores, a cantina não assegura que o volume processado e as variedades beneficiadas serão as mesmas nas safras seguintes. Não se comprometendo com possíveis contratos formais que venham a lhe impor alguma punição no caso de não necessitar mais da produção de um dos fornecedores. Por outro lado, os entrevistados afirmam que muitas vezes o vinicultor dá sua palavra de que voltará a negociar com o produtor na safra seguinte.

Nunca teve garantia, mas até então sempre faltou uva pra vinícola, o que faz com que eles precisem de nós (Prod.4).

5.1.10 Relação com as instituições de apoio ao setor

Considerando que a produção de uva é uma atividade de extrema importância para a região, é fundamental compreender o suporte que a mesma recebe das instituições ou órgãos de apoio. Mesmo julgando importante ter instituições que acompanhem o setor, buscamos entender se a contrapartida dos produtores está ocorrendo, indagando-os quanto a participação de cada um em atividades oferecidas por essas instituições, como palestras, congressos e dias de campo.

Do número total de entrevistados, 44% afirmaram que contam com apoio ou acompanhamento de instituições como Epagri e outras empresas que dão assistência aos produtores, geralmente em forma de reuniões e palestras informativas ou dias de campo. Destes, cerca de 8% já tiveram algum tipo de experimento realizado pela Epagri na sua propriedade, sendo este relacionado a algum aspecto técnico da produção ou alguma variedade de uva.

A Epagri ajuda. Eles fazem os dias de campo e quando a gente pode vai. Eles também já fizeram experimento de poda de cavalos no nosso parreiral (Prod.14).

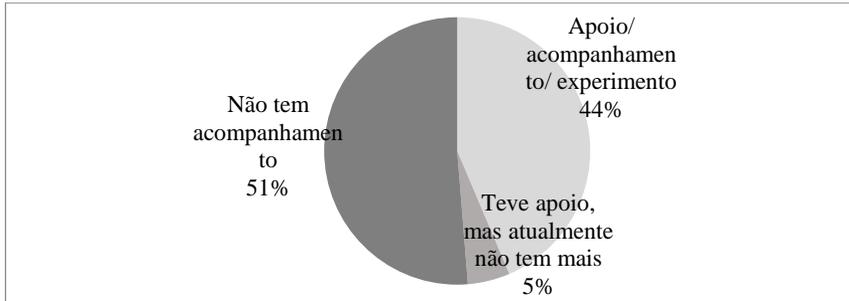
A gente tem acompanhamento da Epagri, teve também experimento com a uva Bordô (Prod.25).

Outros 5% produtores afirmaram que em algum momento já tiveram apoio, mas que atualmente não há acompanhamento de nenhuma instituição. Os demais, 20 produtores, o que equivale a 51% do total de entrevistados, destacaram a falta de apoio dos órgãos relacionados à atividade (Gráfico 19).

A Epagri até fez um experimento no parreiral, era de cobertura verde, mas o resultado foi negativo, tanto que quando acabou (o experimento) não voltaram mais (Prod.37).

Eles (Epagri) até fazem acompanhamento, mas ainda é pouco, deviam atuar mais (Prod.16).

Gráfico 19: Relação dos produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina com as instituições de apoio a atividade, 2015



Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Quando ocorrem dias de campo, palestras ou congressos promovidos por essas instituições, 92% dos entrevistados destacaram que geralmente estão presentes nessas atividades, acentuando a importância para o aumento da produtividade, dado que sempre aprendem novas técnicas, surgimento de novos produtos ou algo inédito. Apesar disso, alguns entrevistados ressaltam que ainda há poucas atividades deste tipo na região, ou que mesmo participando o conhecimento prático é essencial para o processo produtivo. Os outros 8% afirmaram que não participam desses eventos de apoio ao setor.

5.1.11 Sobre apoio institucional/governamental

No geral a maioria dos entrevistados afirma haver eventos oferecidos pelas vinícolas, agropecuárias e Epagri, como dias de campo, reuniões informativas e outras atividades que auxiliam os produtores de uva. Porém ainda há falta de consenso dos entrevistados sobre os incentivos por parte de órgãos públicos municipais, estadual e federal. Verificou-se que 36% dos produtores destacaram não haver incentivos ao setor. Outros 10% afirmam que além do seguro contra produção, não há outro tipo de incentivo, e 28% dos entrevistados concordam que falta apoio para a atividade.

Os demais entrevistados tem opinião contrária. Informaram que a produção de uva, assim como outras atividades agrícolas, conta com apoio institucional e governamental. Alguns incentivos foram destacados como: seguro da produção, que tem subsídio do Governo

para os produtores que buscam proteger suas produções de intempéries climáticas; Programa Mais Alimentos que concede crédito para investimento em itens relacionados atividades rurais; Tabela de preços mínimos da uva que estipula os preços mínimos para comercialização; SC Rural que fornece incentivo via investimento para a agricultura, como irrigação e aquisição de tesoura elétrica para poda; empréstimos com juros reduzidos.

Considerando que alguns programas oferecem juros mais acessíveis para os agricultores e para algumas atividades, observa-se que quando indagados do tipo de recursos que foi utilizado na propriedade o resultado apontou que 84%, o equivalente a 33 produtores, em algum momento, já utilizou financiamento, além dos próprios recursos investidos na propriedade. Somente 15% produtores não utilizaram recursos de terceiros, contando somente com os recursos próprios.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre a visão que têm do relacionamento com a vinícola, assinalando pontos fracos e fortes dessa relação. O principal aspecto forte listado pelos produtores é a confiança na vinícola, tanto pela dependência que um tem pelo outro, quanto pela parceria que se estabeleceu durante os anos que trabalham juntos. Isso estimula o bom relacionamento e a parceria das partes, além de fidelizar a relação. É notável que, por vezes, o relacionamento ultrapassa as barreiras profissionais e criam-se laços de amizade entre produtores e vinicultores.

Uma coisa boa é que a demanda de uva é grande para produção regional (Prod.5).

(...) pra gente ele (Vinicultor X) é como um pai, quando a gente precisa ele nos ajuda, até em questões financeiras, ele é como se fosse da família (Prod.20).

(...) tem a confiança e eles (Vinicultores) também são certos, pagam antes que os outros cantineiros (Prod.22).

Ainda, o último ponto a ser destacado é sobre a credibilidade que os entrevistados têm na vinícola. Mesmo na ausência de contratos formais, existe a convicção de há um compromisso mútuo,

possibilitando que a próxima safra seja novamente negociada na vinícola, garantindo a venda da produção.

Ponto forte da nossa relação seria a confiança que a gente tem na vinícola. A gente ainda tem a garantia de venda da nossa produção (Prod.2).

Apesar de a maioria ter levantado pontos fortes na relação com a vinícola, alguns elementos negativos foram lembrados. Um ponto fraco apontado foi em relação as filas no momento de descarregar a uva colhida, resultando em muito tempo de espera, o que diminui a qualidade da fruta. Além de apontarem problemas com as máquinas no momento da moagem da uva. Outros pontos levantados foram: baixo preço pago pela fruta, demora no pagamento e volatilidade na necessidade da fruta, dado que não há garantia de venda da produção. Assim como fatores apontados nas afirmações abaixo.

Como pontos fracos do setor tem a falta de propaganda das uvas e dos vinhos que são feitos aqui (...), tem muita competição dos produtores de uva e dos cantineiros, eles não atuam juntos (Prod.3).

Os pontos fracos são o pouco valor pago pela uva, pouco incentivo do governo, falta de apoio técnico, (...) alto valor dos insumos e da mão de obra (Prod.5).

Um ponto fraco que eu acredito ter é que a relação com a cantina pode se fidelizar demais, o que acaba criando uma dependência, aí a gente não procura outro comprador caso precise (Prod.21).

5.2 EMPRESAS BENEFICIADORAS - VINÍCOLAS

5.2.1 Informações Gerais

A primeira parte da pesquisa de campo foi realizada por meio das entrevistas com as vinícolas no Meio-Oeste catarinense. Assim como os produtores, as cantinas da região são originárias, sobretudo, dos imigrantes que povoaram a região e passaram a comercializar o

excedente de vinho que inicialmente era destinado somente ao consumo próprio. Surgiram assim as primeiras vinícolas no local, originada nas pequenas propriedades que tornaram a atividade uma fonte de renda familiar.

Considerando os dez municípios do Meio-Oeste selecionados para a amostra, encontram-se vinícolas em seis deles, conforme Quadro 8, a lista de empresas está apresentada na ordem em que as cantinas foram entrevistadas. Conforme dados coletados na pesquisa de campo, as vinícolas empregam atualmente cerca de 360 funcionários diretos. Esse número aumenta em períodos como a safra da uva e poda, em que são contratados funcionários temporários para essas atividades.

O município de Pinheiro Preto concentra quase 56% do total de cantinas da região, o que equivale a 19 empresas. Videira e Tangará possuem, respectivamente, 21% e 15% das vinícolas atualmente. Os demais municípios, Salto Veloso, Iomerê e Água Doce, possuem 1 cantina dentro dos seus limites territoriais, cada um com o equivalente a 3% das vinícolas da região.

Quadro 10: Informações gerais das vinícolas entrevistadas do Meio-Oeste do estado de Santa Catarina, 2015

Empresa	Município	Nº de funcion.	Empresa	Município	Nº de funcion.
Emp. 1	Pinheiro Preto	1	Emp. 18	Tangará	1
Emp. 2	Pinheiro Preto	14	Emp. 19	Tangará	2
Emp. 3	Pinheiro Preto	1	Emp. 20	Tangará	1
Emp. 4	Pinheiro Preto	11	Emp. 21	Videira	6
Emp. 5	Pinheiro Preto	1	Emp. 22	Videira	6
Emp. 6	Pinheiro Preto	1	Emp. 23	Pinheiro Preto	23
Emp. 7	Pinheiro Preto	6	Emp. 24	Salto Veloso	10
Emp. 8	Pinheiro Preto	1	Emp. 25	Iomerê	30
Emp. 9	Pinheiro Preto	10	Emp. 26	Videira	1
Emp. 10	Pinheiro Preto	2	Emp. 27	Videira	1
Emp. 11	Pinheiro Preto	65	Emp. 28	Pinheiro Preto	1
Emp. 12	Pinheiro Preto	2	Emp. 29	Água Doce	35
Emp. 13	Pinheiro Preto	1	Emp. 30	Videira	30
Emp. 14	Pinheiro Preto	1	Emp. 31	Videira	15
Emp. 15	Pinheiro Preto	4	Emp. 32	Pinheiro Preto	65
Emp. 16	Tangará	8	Emp. 33	Videira	3
Emp. 17	Tangará	1	Emp. 34	Pinheiro Preto	1

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Antes de iniciar a explanação dos resultados é conveniente fazer algumas ressalvas. Uma das vinícolas entrevistadas é da Epagri, portanto, tem uma produção voltada para pesquisa de cultivares e de variedades de vinhos. Além disso, recebe aporte de recursos do Governo do Estado para desenvolver novos estudos e projetos. O tratamento dos dados foi feito de maneira similar as demais empresas, com exceção do subitem que analisa a relação das vinícolas com as instituições de apoio.

Outra observação é em relação às empresas 23 e 34, que tiveram tratamento diferenciado na análise dos dados, ambas não apresentaram valores na produção de uva e vinho. Para tanto a análise se restringe a entender a visão dos representantes destas empresas para as perguntas que sinalizam a opinião dos mesmos sobre os demais elementos analisados.

Essa observação foi feita no caso da Empresa 23 pelo fato de que a mesma passou a comercializar somente uma pequena quantidade de vinho, sendo a maior parte das bebidas comercializadas pela empresa derivada da uva e do vinho, como coquetéis, suco, catuaba, jurubeba dentre outros. Por esse fato, os responsáveis pela empresa que responderam a entrevista, afirmaram que a porcentagem da produção de vinho da vinícola é irrisória quando comparada aos demais produtos acima citados. Assim, optou-se por não contabilizar a produção desta empresa nos valores totais.

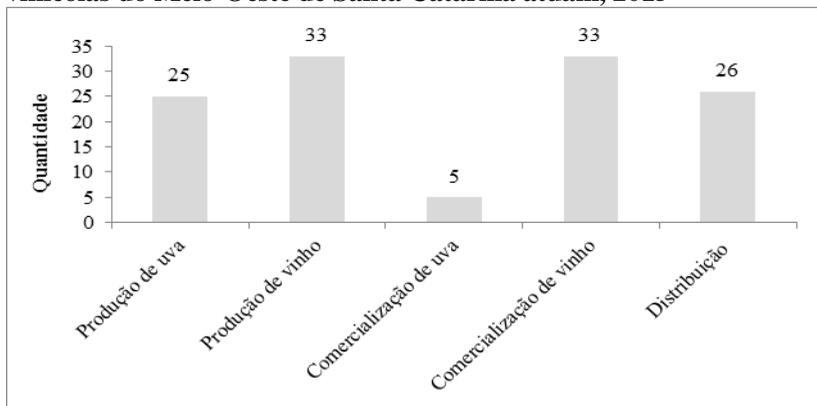
A Empresa 34, por sua vez, iniciou suas atividades neste ano, deste modo, ainda não contabilizou valores na produção de uva e vinho. Todavia, o responsável pela empresa era um dos sócios de outra vinícola anteriormente, o que possibilita o mesmo de responder as demais questões da entrevista, já que possui conhecimento sobre o setor.

5.2.2 Sobre as atividades realizadas/produção da vinícola

No que se refere às atividades da cadeia produtiva vitivinícola desempenhadas pelas cantinas constatou-se que, com exceção da Empresa 23, todas as demais atuam, no caso da Empresa 34 atuará, na produção e comercialização de vinho, conforme Gráfico 20. Além disso, 26 vinícolas trabalham no elo da produção de uva, 5 cantinas comercializam a fruta *in natura* e 26 vinícolas fazem a distribuição da produção. Considerou-se que a Empresa 34, por já possuir os parreirais

e a estrutura de processamento da uva, conforme informado por seu representante, trabalhará nos elos destacados no Anexo 9.

Gráfico 20: Segmentos da cadeia produtiva vitivinícola que as vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina atuam, 2015



Nota: Os representantes das vinícolas podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Nessa etapa do trabalho são analisados os valores da produção de uva e vinho da safra 2014/2015. Juntas as vinícolas foram responsáveis por 28.648 toneladas de uva processada na última safra, sendo que do total beneficiado 22% eram da própria vinícola, o restante era adquirido de outros produtores. Das 32 empresas analisadas, 6 delas adquirem 100% das uvas que beneficiam de terceiros, da mesma forma que outras 7 vinícolas só trabalham com uvas próprias para processamento, conforme Tabela 11.

Tabela 11: Uva processada da vinícola e de terceiros, vinho produzido pela vinícola e adquirido de terceiros, capacidade de armazenagem das vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015

Empresa	Uva processada (kg)	Uva da vinícola (kg)	Compra uva de terceiros (kg)	Vinho produzido (l)	Compra vinho de terceiros (l)	Capacidade de Armazenagem (l)
Emp. 1	115	115.000	0	85.000	0	145.000
Emp. 2	650	370.000	280.000	-	0	2.000.000
Emp. 3	71	35.500	35.500	49.000	0	300.000
Emp. 4	1.000.000	250.000	750.000	750.000	550.000	1.500.000
Emp. 5	250.000	200.000	50.000	190.000	10.000	200.000
Emp. 6	140.000	140.000	0	110.000	0	200.000
Emp. 7	40.000	40.000	0	28.000	600.000	500.000
Emp. 8	200.000	50.000	150.000	142.000	30.000	150.000
Emp. 9	800.000	0	800.000	600.000	400.000	850.000
Emp. 10	275.000	150.000	125.000	175.000	0	350.000
Emp. 11	2.500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	1.000.000	6.250.000
Emp. 12	250.000	230.000	20.000	180.000	50.000	200.000
Emp. 13	200.000	200.000	0	150.000	0	400.000
Emp. 14	80.000	20.000	60.000	70.000	5.000	120.000
Emp. 15	850.000	425.000	425.000	600.000	150.000	1.000.000
Emp. 16	78.000	62.700	15.300	56700	18.500	550.000
Emp. 17	20.000	0	20.000	14.500	0	20.000
Emp. 18	500.000	470.000	30.000	150.000	0	500.000

...Continua

Conclusão Tabela 12: Uva processada da vinícola e de terceiros, vinho produzido pela vinícola e adquirido de terceiros, capacidade de armazenagem das vinícolas do Meio Oeste de Santa Catarina, 2015

Empresa	Uva processada (kg)	Uva da vinícola (kg)	Compra uva de terceiros (kg)	Vinho produzido (l)	Compra vinho de terceiros (l)	Capacidade de Armazenagem (l)
Emp. 19	150.000	145.500	4.500	117.000	45.000	350.000
Emp. 20	1.000.000	400.000	600.000	750.000	1.500.000	6.500.000
Emp. 21	2.000.000	0	2.000.000	1.500.000	0	4.000.000
Emp. 22	1.000.000	0	1.000.000	700.000	350.000	1.500.000
Emp. 23	-	-	-	-	-	-
Emp. 24	200.000	100.000	100.000	170.000	0	450.000
Emp. 25	2.044.000	0	2.044.000	1.470.000	0	4.500.000
Emp. 26	500.000	350.000	150.000	400.000	0	400.000
Emp. 27	100.000	75.000	25.000	70.000	0	250.000
Emp. 28	250.000	125.000	125.000	150.000	30.000	600.000
Emp. 29	190.000	190.000	0	190.000	0	300.000
Emp. 30	6.000.000	0	6.000.000	50.000	0	1.000.000
Emp. 31	175.000	175.000	0	120.000	0	250.000
Emp. 32	7.000.000	1.000.000	6.000.000	5.000.000	750.000	10.000.000
Emp. 33	20.000	20.000	0	13.000	0	50.000
Emp. 34	-	-	-	-	-	-
Total	28.648.000	6.303.200	22.344.800	16.050.200	5.488.500	45.385.000

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

A quantidade média de uva processada foi de 895,2 toneladas, o desvio padrão dessa amostra foi elevado pelo fato de que os valores estão variando distantes da média. Essa excessiva variação nos valores resulta do fato de que 5 cantinas processam 68% da uva na região, sendo que uma delas, Empresa 32, beneficiou 7.000 toneladas da fruta no último ano, o que equivale a 24% da quantidade total processada pelas vinícolas analisadas. Além desta, a Empresa 31 também respondeu por 20% do volume total beneficiado, contudo, das 6.000 toneladas processadas, somente 50 toneladas foram destinadas a produção de vinho, o restante foi para a produção de sucos e espumantes.

O volume de vinho produzido pelas empresas selecionadas, no último ano, foi de 16.050.200 litros. Neste caso, considerou-se a produção de 31 vinícolas, já que a Empresa 2 preferiu não divulgar os dados do volume produzido. Isso resultou em uma média de 536.200 litros por vinícola, deixando o desvio padrão alto, devido a variância dos dados da amostra. Assim como ocorreu com o processamento da fruta, a fabricação de vinho também está concentrada, mas neste caso, em 4 vinícolas, que juntas foram responsáveis por 60% do vinho fabricado na região em estudo.

Dos tipos de vinho produzidos pelas empresas entrevistadas 87% são de mesa, o restante é vinho fino, conforme visualizado no Gráfico 21. O volume significativo de vinhos de mesa é resultado da melhor adaptação das variedades à região e da ausência de características propícias para o cultivo de uvas finas. As variedades finas necessitam de maior quantidade de horas com temperaturas negativas no inverno e terrenos em locais com altitudes mais elevadas. Também se considera o fato de que muitos dos vinhedos de uvas de mesa já estão implantados há décadas na região, sendo inviável a remoção dos mesmos e substituição por um sistema de plantio diferenciado, requerido pelas variedades finas.

Gráfico 21: Tipos de vinho produzidos pelas vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Nota: Os representantes das vinícolas podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

A ausência de condições para o cultivo de determinadas variedades, como é o caso da Bordô, que não é tão produtiva na região, demanda que a fruta dessa variedade seja adquirida em outros locais, principalmente no Rio Grande do Sul. Ademais, 2 vinícolas destacaram que suas produções são exclusivamente das variedades de uva fina, uma delas se localiza no município de Videira e outra em Água Doce, ambas possuem vinhedos no segundo município que possui características de solo e clima singulares para o cultivo de variedades finas. Os dados desagregados do cultivo de uva de cada uma das variedades, mesa e finas, estão apresentados no Anexo 10.

As variedades de uva de mesa frequentemente encontradas na região, juntamente com o número de cantinas que as cultivam são: Niágara (29 vinícolas), Bordô (29), Isabel (28), Couderc (10), Casca Dura (8), Seibel (5), Moscato Embrapa (4), Violeta (2), Seyve Willard (2), Concord (2), Rubia (1), Jacques (1) e Goethe (1). As principais variedades de vinhos finos cultivados pelas empresas entrevistadas são: Cabernet Sauvignon (18 vinícolas), Merlot (12), Moscato Giallo (12), Tannat (3), Sauvignon Blanc (3), Chardonay (2), Sauvignon Rosê (1), Malbec (1), Pinot Noir (1), Cabernet Franc (1).

Além do vinho produzido pelas vinícolas, há casos em que a cantina adquire vinho de terceiros e comercializa o produto com o rótulo da própria empresa. No último ano, 47% das empresas entrevistadas adquiriram vinhos de terceiros, correspondente a 5.488.500 litros. As demais cantinas comercializaram somente o próprio produto.

5.2.3 Internalização das atividades/controlre

A opção da vinícola de produzir integralizada verticalmente ao invés de externalizar as atividades requer que a mesma possua a estrutura física para produção e processamento, máquinas, equipamentos e competências humanas para realizar as atividades. Quando questionados sobre os benefícios da produção interna, a maioria dos representantes afirmou que tendo a disposição estes recursos e capacidades a empresa tem maior possibilidade de controle, padronização e qualidade.

Controle de qualidade, preço mais em conta, consegue controlar melhor os processos e padronizar o produto (Emp.21).

A produção interna é sempre prioridade, tendo maior controle de volumes a serem processados, bem como acompanhamento da sanidade e maturação de cada variedade, definindo a partir daí o destino e aplicação mais corretos. A compra de terceiros acaba sendo uma necessidade de complementação, e não uma opção (Emp.32).

A cantina consegue acompanhar os produtos utilizados no vinhedo e colhe as uvas no momento de melhor maturação, o que pode não ocorrer quando a vinícola opta por adquirir a fruta de terceiros. Além selecionar as uvas em melhor estado para colheita, tendo a produção sob os cuidados da vinícola, está pode controlar melhor o destino da fruta em casos da mesma ter menor qualidade.

Quando nós produzimos por conta própria podemos determinar o melhor ponto da uva ser colhida, resultando em um produto de melhor qualidade, além do que ela é processada no mesmo dia da colheita, é difícil isso acontecer quando é comprado de outros produtores (Emp.19).

Quando a gente produz por conta própria a gente colhe a uva de melhor qualidade, as piores uvas

ficam para vinhos de segunda. Assim a gente consegue controlar melhor a produção e padronizamos os produtos, melhorando qualidade por um preço menor (Emp.22).

Alguns representantes ainda destacaram que realizando as atividades por conta própria eles têm garantia de contar com a matéria-prima para produção. Já que a vinícola não pode garantir que contará com a produção de terceiros caso não haja produção própria em determinada safra. Isso porque podem ocorrer problemas climáticos, além da possibilidade de o produtor passar a negociar sua produção com outra vinícola.

Nós preferimos produzir porque assim a gente tem a certeza de ter a matéria-prima, também pelo menor custo ligado a produção interna, maior controle da produção e garantia de qualidade do produto (Emp.11).

Outro fator destacado é que produzindo por conta própria, a vinícola consegue diminuir os custos, podendo controlar melhor o preço final do produto e repassando isso aos consumidores, conseguindo, conseqüentemente um lucro maior. O relato a seguir também mostra que a internalização das atividades é benéfica para a empresa pelo fato de que ela consegue se adaptar melhor as mudanças do mercado.

Tem muitos benefícios de se produzir por conta própria, mais qualidade, conseguem controlar melhor o preço do produto, e conseguem acompanhar os efeitos da demanda do mercado (Emp.16).

Apesar dos pontos favoráveis a internalização de atividades, dois representantes afirmaram que os benefícios de produzir por conta própria são restritos, principalmente no que se refere a produção de uva, sendo para estes, mais vantajoso comprar de terceiros. Além disso, como apontado por um representante, a produção por conta própria torna-se mais vantajosa no caso da produção em escala.

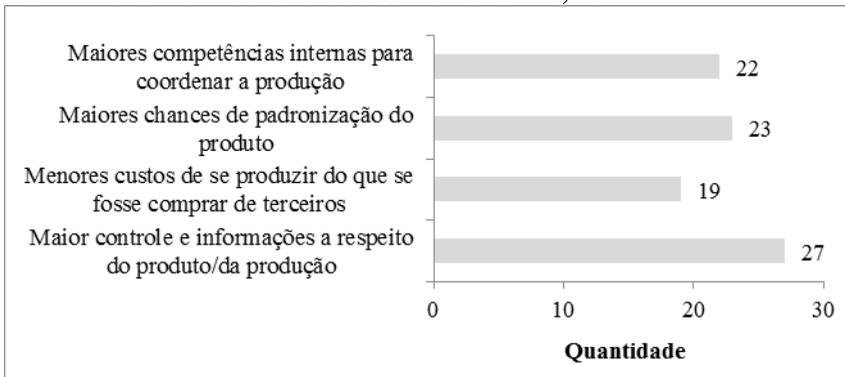
A não ser pelo fato de controlar o processo produtivo. Não tem vantagens de se produzir por

conta própria. Atualmente é melhor contratar, porém o que já se tem (parreiras) não compensa serem tiradas, mas não vale mais a pena investir em novos parreirais (Emp.12).

A produção interna traria benefícios se fosse em maior quantidade, como a produção é pequena não há benefícios (Emp.27).

Explanadas as opiniões dos representantes da vinícola na questão aberta, questionaram-se os mesmos a partir da questão estruturada, apresentando quatro itens a serem selecionados indicados no Gráfico 22. O resultado é que grande parte dos representantes apontou que produzir internamente possibilita que a vinícola controle melhor o produto e os processos, tendo também maior quantidade de informações sobre a produção.

Gráfico 22: Itens que podem levar a vinícola a produzir por conta própria ao invés de comprar de terceiros segundo os representantes das vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Nota: Os representantes das vinícolas podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

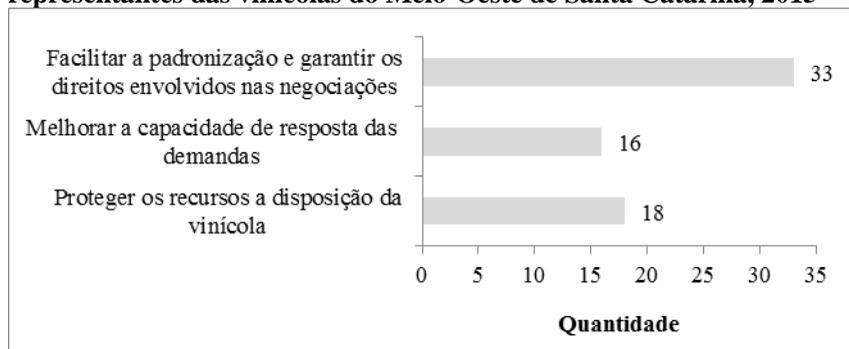
Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

O segundo item mais assinalado foi a capacidade de padronizar o produto, ocasionado pelo fato das uvas serem colhidas em um nível de maturação adequado, resultando em um vinho com melhor e qualidade. As competências internas para coordenação da produção foram

destacadas como fundamentais para a produção por 64% dos representantes. Seguido dos custos menores envolvidos na realização das atividades, compensando a própria vinícola produzir do que contratar.

Tendo o controle dos processos e do produto como principal fator que leva as vinícolas a integralizar as atividades verticalmente, a próxima questão estruturada indaga os produtores de qual a visão deles sobre a função do controle da produção. Como resultado, constatou-se que 97% dos representantes de vinícolas acreditam que uma das funções primordiais do controle é facilitar a padronização e garantir os direitos nas negociações. O controle neste sentido seria uma forma de monitorar e administrar o processo produtivo, bem como garantir as condições e direitos incluídos nas transações (Gráfico 23).

Gráfico 23: Função do controle da produção na visão dos representantes das vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Nota: Os representantes das vinícolas podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Outra função do controle, assinalada por 53% dos entrevistados, foi a de proteger os recursos à disposição da vinícola. Dessa forma, o que a empresa tem de melhor, tanto no que se refere a recursos físicos, como competências, serão mantidos e protegidos pela cantina. O último item, assinalado por 47% dos entrevistados, foi de que o controle tem como uma de suas funções melhorar a capacidade de resposta das demandas do ambiente. Nestes termos, na ocorrência de algum problema na produção de uva ou durante o processo de fabricação do

vinho, o mesmo poderia ser mais facilmente contornado se realizado pela vinícola do que se fosse feito por terceiros.

5.2.4 Sobre a externalização de atividades

Quando a vinícola escolhe externalizar a produção ela pode se deparar dentre outros fatores com uma redução da capacidade produtiva, dependência de fornecedores, queda da demanda por mão de obra e, conseqüentemente, diminuição nos custos. Nesse sentido, buscamos compreender dos entrevistados o que pode levar a vinícola a terceirizar parte das atividades e se há benefícios em externalizar a produção.

O principal fator destacado pelos entrevistados é que as vinícolas compram de terceiros quando não tem produção própria ou quando a mesma não é suficiente. Nestes casos, as empresas passam a comprar uva de outros produtores. Já o vinho é adquirido de outras cantinas quando a produção própria não supre a demanda que a vinícola tem da bebida.

(...) Quando falta produção própria para a fabricação de vinho e tem demanda do mercado nós compramos de terceiros (Emp.1).

A vinícola compra de terceiros quando não tem espaço pra produzir o produto por conta própria (Emp.26).

Nós compramos de terceiros quando há necessidade e não tem produção suficiente (Emp.28).

Além da necessidade, muitas vezes os custos de comprar de terceiros são menores do que os custos de produzir internamente. Nestes casos a vinícola opta por externalizar a produção de atividades que incorrem em custos mais elevados, realizando as atividades que lhe são mais rentáveis ou que possuem mais competências para realizar.

Comprar vinho de terceiros torna-se mais barato do que produzir internamente. A produção interna tem elevados custos de produção (Emp.7).

Um dos principais custos com os quais as cantinas se defrontam estão relacionados aos gastos com funcionários. Mesmo que uma parcela do processo produtivo da vinícola seja automatizada, ainda assim, a demanda por trabalhadores é alta, elevando os custos com encargos sociais. O mesmo ocorre com a produção de uva, que ainda tem suas atividades quase que exclusivamente sendo realizadas de forma manual. Em alguns casos, as cantinas optam por contratar funcionários somente para as atividades sazonais como a poda, desbrote e colheita.

Facilita o trabalho porque tem escassez de mão de obra, além dela ser incapacitada e cara (Emp.6).

A dificuldade que a gente tem de conseguir mão-de-obra para trabalhar nas atividades nos leva a terceirizar a produção (Emp.15).

Não há riscos nem custos trabalhistas. O preço final do vinho está baixo, sendo vantagem comprar de outros ao invés de produzir (Emp.23).

Assim como os gastos com mão de obra, o custo relacionado aos cuidados com os vinhedos também foram considerados pelos entrevistados como fator que pode levar a externalizar se não o total, parcela da produção de uva. O estímulo a terceirizar é, dentre outros fatores, resultado da necessidade da vinícola de investir um volume elevado de recursos em insumos para produção, como adubação, tratamento dos parreirais e manutenção do maquinário.

O custo de se manter os cuidados com a videira o ano inteiro é elevado (tratamentos agrícolas, poda, etc). Todo o investimento se torna um risco, visto que o resultado final depende quase que inteiramente do clima, se for muito quente ou frio, ou chover demais. A compra de uva ou de vinho de terceiros tende a eliminar o risco no investimento agrícola, que depende do ano, o resultado não corresponde (Emp.2).

Atualmente vale mais a pena comprar de terceiros do que produzir por conta própria, devido ao alto

custo que envolve as atividades do setor (Emp.20).

Outro fator que leva a empresa externalizar é a falta de condições adequadas para produzir determinado produto. Como é o caso da cultivar Bordô, que apesar de ser uma variedade de mesa, não tem a produtividade desejada pelos produtores e vitivinicultores que a cultivam. Conforme relatado por alguns entrevistados, a Bordô é a variedade mais comprada para a produção de vinho, pelo fato de que a mesma dá uma coloração mais forte ao vinho. Nesse caso, mesmo tendo uma significativa parte de vinhedos destinada a produção de uva Bordô na região, ainda não supre a necessidade da cultivar pelos vinicultores entrevistados, exigindo que os mesmos passem a comprar a variedade no Rio Grande do Sul.

Escolhe comprar de terceiros quando não consegue produzir a variedade de uva que precisam, como é o caso da Bordô, por algum problema climático ou de adaptação. No caso do vinho, quando realmente precisam da bebida, caso contrário preferem produzir para controlar melhor a qualidade (Emp.16)

Compra porque falta na propriedade e pelo fato de que não consegue produzir a variedade bordô no local (Emp.18).

Além dos elementos até agora elencados, a questão aberta proporcionou outras visões do que pode levar a vinícola a terceirizar. O entrevistado da Empresa 9, destaca que opta por externalizar parte das atividades porque ele procura manter uma produção enxuta, seguindo o modelo *just-in-time*. Dessa maneira, não só reduz os estoques, como também elimina produção desnecessária, trabalhando somente com o que foi vendido, possibilitando que a empresa direcione seu foco para outras atividades de maior interesse ou que tem mais capacidades ou competências para realizar.

Melhor comprar de terceiros. Uma das razões é pela redução dos estoques (Emp.9)

Com relação à uva, a empresa foca todo seu efetivo na comercialização, produção e controle de qualidade dos vinhos, não se preocupando de forma direta com o ônus da produção de uvas (Emp25).

Da pergunta aberta partimos para a fechada, que tem o mesmo foco da questão anterior, porém agora com alternativas a serem assinaladas (Quadro 9). O resultado aponta que um dos principais motivos que levam a vinícola externalizar é o fato de que há diferenciação da uva produzida em outras regiões. Conforme destacado por alguns entrevistados na questão anterior, a variedade Bordô produzida no Rio Grande do Sul é de melhor qualidade que a do Meio-Oeste catarinense. As características do estado sul rio-grandense são mais propícias para o plantio dessa cultivar, o que leva os produtores a comprar a mesma de produtores daquele local.

Quadro 11: Elementos que podem levar a vinícola a comprar uva ou vinho de terceiros na opinião dos representantes das vinícolas do Meio-Oeste catarinense, 2015

Item	Quantidade
Falta de espaço físico para produção de uva ou estrutura para produção de vinho	20
Compra de uva de terceiros de outras regiões reduz as chances de ser atingido pelos mesmos problemas climáticos sofridos na região em que atuam	17
Melhor qualidade (diferenciação) da uva produzida em outros locais/regiões.	21
Menos custos do que produzir internamente	16
Falta de conhecimento ou competências internas para produzir internamente	1
Outro	2

Nota: Os representantes das vinícolas podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

O segundo item apontado por 59% dos representantes das vinícolas como motivador da externalização foi a falta de espaço físico para a produção de uva ou estrutura para a fabricação de vinho. A maior parte dos entrevistados alegou que em muitos casos as vinícolas não

possuem terrenos suficientes para produzir toda a uva que beneficiam, necessitando comprar a mesma de outros produtores.

Além destes, 50% dos representantes afirmaram que compram uva de outras regiões pelo fato de que as mesmas não sofreram com problemas climáticos, como granizo ou elevado índice pluviométrico, sofridos na região Meio-Oeste. Outro destaque foi dado pelos entrevistados ao fato de que a externalização pode ser vantajosa para a vinícola, pois os custos de adquirir de terceiros muitas vezes são menores que produzir internamente. Por fim, um entrevistado afirmou que a terceirização por vezes ocorre porque a cantina não possui competências internas para desempenhar alguma atividade.

Levando em conta que das 32 vinícolas analisadas no item da produção, 78% delas adquiriram uva e 45% compraram vinho de terceiros na última safra, os entrevistados foram questionados quanto aos critérios de seleção de fornecedores. Constatou-se que a maioria das vinícolas se preocupa com a qualidade e padronização dos produtos. Isso leva em conta desde o nível de coloração e maturação das bagas, o sabor do vinho, assim como a higiene e cuidados com os tratamentos aplicados nos parreirais.

A gente leva em conta a qualidade nos produtos oferecidos e a confiança nos parceiros. (...) Os fornecedores da empresa são os mesmos desde o primeiro ano de funcionamento. Nós levamos em conta se eles fazem acompanhamento técnico da produção, controle no uso de agrotóxicos. (...) também levamos em conta o grau de doçura da uva (Emp.3).

Nós procuramos analisar a qualidade, o grau babo, a higiene e os cuidado com os tratamentos que eles aplicam no parreiral (Emp.21).

Além da qualidade, os vinicultores também julgam ser importante a seriedade, parceria, confiança e fidelidade dos produtores. Estando em posse desses atributos, conhecendo os fornecedores por um longo período e seguindo as normas e exigências da vinícola principalmente no que se refere a qualidade e padronização, os entrevistados afirmaram não haver outros empecilhos que impeçam as vinícolas a transacionar com os fornecedores.

(...) cumprimento com a quantidade e qualidade que se propôs a entregar para a cantina (Emp.14).

A gente busca produtores com seriedade e confiança. Como a gente conhece os produtores da região, sabe quem é de confiança. (...) e também, nas safras boas a gente procura pagar um pouco mais pela uva para manter o fornecedor (Emp.19).

É necessário que as uvas sejam de qualidade e que atendam os padrões estabelecidos pela empresa (Emp.25).

Hoje a gente não tem mais critério ou exigência para selecionar os fornecedores, porque a gente já compra dos mesmos produtores há 20 anos (Emp.28).

Seguir as normas pré-estabelecidas pela empresa e órgãos competentes (Emp.32).

A gente conhece a maioria dos produtores da região, então a nossa escolha vai começar aí, primeiro nós vamos até os produtores conhecidos. A gente sabe quem é bom fornecedor. (Emp.34).

5.2.5 Tipo de relacionamento com o fornecedor de Uva/Vinho

Conforme visualizado no tópico dos produtores, todos vendem suas produções informalmente. O mesmo ocorre com as vinícolas, onde não há qualquer tipo de contrato que ampare a relação com os fornecedores de uva. O que induz a confiança e reputação dos fornecedores, já que 22% das vinícolas não produzem uva, trabalhando somente com matéria-prima de terceiros. Assim como 59% das cantinas mesmo tendo sua própria matéria-prima, compram uva de outros produtores. Da mesma forma que 47% das vinícolas compram o vinho de outras cantinas para complementar a produção própria.

A única diferença no caso das vinícolas é que uma das empresas beneficiadoras é cooperativa. Essa cooperativa atua a partir da compra da produção de uva dos associados que ocorre todos os anos, dada a

ausência de vinhedos da empresa. Neste caso, ocorre a capitalização dos associados, porém, mesmo assim há ausência de contratos para amparar as transações entre as partes.

5.2.6 Sobre Externalização x Integração Vertical

Quando a empresa deixa de produzir por conta própria, reduz a quantidade produzida, ou não consegue produzir o suficiente para realizar as demais atividades do processo produtivo, ela passa a contratar os serviços e comprar os produtos que necessita. Assim, a empresa está deixando de ter uma relação verticalmente integrada e passa a ter parcela ou totalidade de suas atividades sendo realizadas por terceiros.

Nesse sentido, as vinícolas do Meio-Oeste podem ser caracterizadas por atuarem tanto integradas verticalmente (WILLIAMSON, 1985, 1996), como por meio de relações híbridas (MÉNARD, 2004). As formas híbridas são apresentadas na rotina das empresas como quase integração vertical de subcontratantes. No caso das vinícolas analisadas que se enquadram neste tipo de relação, estas assumem a configuração de arranjos menos formais.

Ainda, neste caso, dada a ausência de salvaguardas contratuais, os mecanismos de reputação são comumente utilizados na região pelos vinicultores, como forma de limitar atitudes oportunistas. Isso porque, conforme Ménard (2004), à medida que as partes se conhecem melhor aumenta o uso de mecanismos informais, como reputação, confiança e disseminação de informações, que são utilizados como inibidores de atos inadequados dos agentes.

Tendo em vista que as vinícolas da região Meio-Oeste catarinense transacionam com os produtores de uva e com as demais vinícolas sem utilizar contratos formais, as questões contidas neste subitem não são analisadas. Dado o fato de que ambas eram voltadas para compreensão da visão dos entrevistados para as relações via contrato, as garantias nele estabelecidas e nos problemas de quebra.

5.2.7 Sobre os elementos das Transações: Pressupostos Comportamentais e Atributos das Transações

Das 25 vinícolas que adquirem uva de terceiros as transações com os produtores ocorrem todos os anos durante a safra. Entre os meses de

janeiro e abril os produtores colhem suas produções e destinam as mesmas ao processamento na cantina, podendo variar a quantidade de fruta entregue de acordo com a necessidade da vinícola, com a produção do fornecedor ou com o volume negociado por ambos no início da safra. Em alguns casos podem ocorrer mais de três entregas em uma semana. No geral, para essas vinícolas que compram uva de outros produtores, pode-se dizer que as transações são recorrentes, pelo fato de que ocorrem geralmente todos os anos e elevadas vezes na mesma safra.

Por sua vez, a compra de vinho de outras cantinas ocorre de acordo com a necessidade e da demanda da vinícola. Podendo acontecer, segundo alguns entrevistados, de 3 a 4 compras ao ano, tanto de cantineiros da região como de outras regiões, principalmente do estado do Rio Grande do Sul. Nesse caso, a compra de vinho pode ser considerada esporádica, porque depende da necessidade da cantina, ao passo que pode nem ocorrer em determinado ano, ou ocorrer poucas compras durante o ano.

O número de transações pode ter influência nas relações entre produtor e processador. Para tanto, buscou-se compreender quais benefícios podem ser desenvolvidos com o aumento no número de transações com os fornecedores. O resultado é que o aumento na frequência das relações entre eles pode gerar: confiança, conhecimento, fidelidade, padronização, segurança, além disso, o fornecedor passa a compreender as necessidades da vinícola.

(...) Se a gente conhece o fornecedor e confia nele pode acontecer da gente fechar mais negócios, nós podemos fazer parceria para outras safras, isso pode gerar melhora nos preços, já que há conhecimento mútuo (Emp.5).

(...) Quanto mais se negocia com um fornecedor, mais ele conhece as necessidades da vinícola (Emp.15).

Conhecimento, confiança e fidelização, a gente trabalha com os mesmos fornecedores há cinco anos, temos uma boa parceria (Emp.18).

Confiança, o que dá maior tranquilidade para as duas partes para fazer as negociações (Emp.22).

Conhece melhor o produtor e acaba tendo maior confiança e credibilidade (Emp.28).

Mesmo negociando com produtores e outras cantinas todos os anos, alguns entrevistados relatam que ainda existem incertezas nas negociações, a principal delas está relacionada à qualidade dos produtos adquiridos. Apesar das partes se conhecerem, pode ocorrer da safra não ter os padrões esperados, prejudicando a qualidade da uva e do vinho negociados. O clima foi um elemento levantado pelos entrevistados que pode comprometer a qualidade da safra e acarretar incertezas principalmente quanto à entrega da produção. Em alguns casos relatados nas entrevistas, os produtores perderam parte considerável da produção de uva o que repercutiu na necessidade do produto por parte da vinícola.

A maior dificuldade e incerteza que a gente tem é lidar com produtos que dependem do tempo para ter qualidade (Emp.3).

Se não vende o produto é difícil comprar. Mesmo com problemas climáticos precisa pagar pra que se conserve o mesmo fornecedor no ano seguinte (Emp.5).

A incerteza quanto a padronização dos produtos adquiridos de terceiros também foi apontada pelos representantes das vinícolas. No caso da uva, os diferentes estados de maturação de uma mesma variedade podem ocasionar distintos graus glucométricos em uma mesma carga de uvas. A insegurança prevalece quanto ao vinho, já que a vinícola fornecedora pode realizar as etapas do processo de fabricação em distintos períodos ou utilizando produtos diferentes, ocorrendo de o vinho comprado ter características distintas do vinho da própria vinícola.

A cantina se preocupa bastante com a padronização. A gente quer que todos os produtos tenham a mesma qualidade. Todos os vinhos de uma mesma variedade precisam ter as mesmas características. Essa é uma incerteza ao realizar a negociação com terceiros (Emp.7).

(...) Qualidade e padronização, nós só temos um fornecedor de casca dura por exemplo, pra deixar a produção padronizada (Emp.17).

Outra incerteza apontada pelos entrevistados é que se o vinho produzido não for comercializado, a vinícola não tem como adquirir uva ou vinho para a safra seguinte. Uma das principais preocupações relatadas por eles é em relação à temperatura no inverno, geralmente quanto mais frio, maior a demanda da bebida. Essa relação foi apontada pelos entrevistados como grande influenciador das vendas da cantina. Segundo os representantes das empresas o ano de 2015 apresentou frio moderado, o que reduziu as vendas de vinho.

Rendimento da nova safra e valores de comercialização, tudo depende do consumo de vinho do ano anterior (Emp.25).

O preço da uva também é um elemento de incerteza para algumas vinícolas, pelo fato de que o mesmo só é negociado quando a fruta chega a vinícola, ajustado de acordo com a qualidade da fruta. Nestes casos, os produtores que vendem sua produção e recebem pelo grau baba ou brix da uva possivelmente manterão a fruta no parreiral até o melhor momento de maturação.

(...) a maior incerteza é em relação ao preço, que só é negociado na hora da colheita e de acordo com a qualidade da uva (Emp.22).

A incerteza também foi destacada quanto a entrega da uva na vinícola. Isso porque, em casos em que não há uma parceria estabelecida entre produtor e vinícola, pode ocorrer de o mesmo não entregar a uva, conforme acordado. Há casos em que outras cantinas podem oferecer um preço melhor para o produtor e o mesmo passe a entregar uma parte ou toda sua produção para outra vinícola. Mas o entrevistado ressalta que não acredita que possa correr o risco disto acontecer no caso do produtor ter amizade e fidelidade a empresa.

(...) Depende do produtor. Se já é um produtor que possui amizade com a empresa, não corre o risco de vender para outra vinícola. Mas acontece

muito, de (...) o produtor não entregar a uva (Emp.2).

Ainda que tenham sido apresentados elementos permeados por incertezas na relação, como os problemas climáticos que prejudicam a uva negociada, além do preço, qualidade e padronização dos produtos, alguns entrevistados apontaram que diante de tais incertezas a relação com os produtores é de confiança, pelo tempo em que os mesmos transacionam.

Na rotina de atividades das vinícolas diversos fornecedores abastecem a empresa de produtos ou prestam serviços para a mesma. São rótulos, rolfas e embalagens estocados na cantina, além de carecer muitas vezes de uva e vinho de terceiros. Diante do elevado número de vezes que as negociações ocorrem, procura-se saber se algum fornecedor já chegou a descumprir algo previamente acordado. No caso das vinícolas que em algum momento já negociaram com produtores de uva ou outras vinícolas, 61% delas nunca tiveram problemas com esse tipo de fornecedor, segundo seus representantes.

Outros 39% afirmam que já tiveram algum tipo de problema, principalmente relacionado a intempéries climáticas que assolaram a produção de uva. Pelo fato de que o infortúnio não era culpa dos produtores, o problema era relevado por parte da vinícola que estava comprando a fruta. Ainda foram relatados casos como o de produtores que entregaram um volume de uva menor do que o acordado; uva colhida em estágio de maturação inadequado para a fabricação de vinho e problemas com pagamento. Nestes casos de ordem técnica e comercial, alguns representantes afirmaram que vinícolas buscaram contornar as dificuldades com diálogo ou reuniões. Porém em alguns casos, os entrevistados destacaram que deixaram de negociar com os fornecedores.

(...) muitos produtores colhem a uva ainda não madura, ou quando passou do ponto. A uva é descartada pela empresa em casos graves, ou o valor pago por kg é menor (Emp.2).

Já tivemos problemas. Nos casos em que há negligência do produtor, a uva não é recebida pela empresa, se for por conta do clima nós recebemos a uva (Emp.4).

Teve um ano que a uva não era de qualidade e acabaram não comprando mais daquele fornecedor (Emp.5).

(...) Há alguns anos o fornecedor entregou menos do que a gente tinha combinado, uns 4.000 quilos a menos (Emp.14).

Problemas sempre acabam surgindo desde ordem técnica até comercial mas sempre se ajustando com reuniões e conversas (Emp.25).

Apesar da ausência de contratos que salvaguardem os direitos dos envolvidos nas transações, os entrevistados afirmam que as partes não podem desconhecer os aspectos da negociação. Na maioria dos casos foi relatado que devido ao tempo que se relacionam todos já conhecem os procedimentos a seguir e as exigências da vinícola. Além disso, há conhecimento e confiança nos fornecedores, o que reduz a chance de comportamento oportunista de qualquer uma das partes. No caso de novos fornecedores, os representantes das vinícolas afirmam que antes da transação ser efetivada são combinados e esclarecidos os últimos detalhes. Alguns representantes ainda afirmam que mesmo conhecendo seus fornecedores, são realizadas reuniões técnicas, informativas e de esclarecimentos de pontos a serem trabalhados, geralmente feita com os produtores de uva.

Não podem desconhecer os aspectos envolvidos na negociação. Mas a fidelidade ao mesmo fornecedor gera conhecimento e confiança nas negociações (Emp.7).

Pelo fato de lidar com poucos fornecedores há uma negociação prévia sobre os produtos que a vinícola precisa. Porém, como negociam há algum tempo, já tem conhecimento de ambas as partes (Emp.16).

De quinze a vinte dias antes da compra nós vamos até os produtores para combinar o preço e as formas de pagamento (Emp.22).

A pergunta seguinte questionava os entrevistados quanto à especificidade dos ativos utilizados no processo produtivo, isto é, o quando esses ativos podem ser reempregados em outras atividades sem perda de valor dos mesmos. A maioria dos entrevistados afirmou que dificilmente as máquinas e equipamentos, utilizados principalmente na fabricação e envase do vinho, podem ser utilizados em outras atividades que não estejam relacionadas a produção de bebidas ou fabricação de geleias. Assim sendo, máquinas como de controle de temperatura, desengaçadeira, envasadora, rotuladora, centrífugas separadoras e tanques de fermentação são específicas para a produção de bebidas.

Não tem como utilizar essas máquinas e equipamentos em outras atividades, a não ser pra produção de outras bebidas (Emp.15).

No caso das máquinas utilizadas nos cuidados com os parreirais, como tratores e pulverizadores, além de equipamentos, como as bacias para colheita e caixas para armazenamento da fruta, estas podem ser utilizadas ou reempregadas em outras atividades produtivas.

A maioria das máquinas que temos não pode ser utilizada para outra atividade, com exceção dos tratores e caminhões (Emp.20).

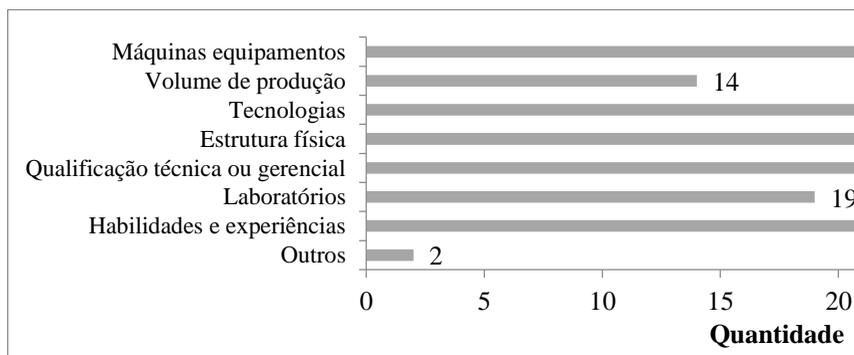
Assim como destacado pelos produtores de uva, os representantes das vinícolas apontaram as formas de controle realizadas por parte da cantina para a uva e vinho que chegam à empresa. Os cuidados iniciam no momento da chegada dos produtos, no caso da uva são realizadas em geral análise do grau, acidez, densidade e ph, quanto ao vinho adquirido de outras vinícolas, é feita análise bioquímica. Todavia, antes de comprar a bebida são realizadas análises das amostras dos vinhos, buscando além da padronização, qualidade no produto.

5.2.8 Sobre recursos estratégicos

Considerando que os recursos estratégicos são fonte de vantagem para a firma, buscou-se compreender quais dos recursos e capacidades apresentadas aos entrevistados podem gerar ganhos para a vinícola. Conforme verificado no Gráfico 24, máquinas e equipamentos; tecnologias e as habilidades e experiências para realizar as atividades

são vistas pelos entrevistados como principais recursos estratégicos para a empresa. Em seguida, são elencados: estrutura física da empresa; qualificação técnica ou gerencial; existência de laboratórios próprios para realizar análise e volume de produção como elementos importantes para a empresa conquistar ganhos. Além destes, um dos entrevistados afirma que outra fonte de vantagem é a mão-de-obra especializada para a realização das atividades. Por último, outro entrevistado destacou que apesar do volume de produção ser um elemento importante para a vinícola, eles optaram por produzir uma quantidade menor de vinho, focando na qualidade do produto.

Gráfico 24: Recursos e capacidades estratégicos da empresa segundo os representantes das vinícolas do Meio-Oeste catarinense, 2015



Nota: Os representantes das vinícolas podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Além dos recursos e capacidades mencionados questionamos os entrevistados quanto ao diferencial que a empresa possui para se sobressair as demais no mercado, ou ainda, algo que dificilmente será imitado, oportunizando maiores ganhos a vinícola. O principal fator apontado foi em relação à qualidade, diferencial ou especialização de algum produto, isso pode ser visualizado na afirmação de um dos entrevistados:

(...) Aqui no caso da Empresa “Z”, temos uma boa expertise com o vinho branco de mesa seco. Niágara ou comum. (Emp. 2)

Outro ponto destacado pelos representantes das vinícolas foi o diferencial que as mesmas possuem quanto aos processos, principalmente no que se refere ao uso de máquinas e equipamentos modernos que mantem a qualidade do vinho e reduzem o tempo gasto no envase das bebidas.

(...) Nós temos uma máquina estabilizadora de frio, que veio de Portugal, é a única do estado, só existem mais duas delas no Brasil, que estão no Rio Grande do Sul (Emp. 4).

A empresa conta com maquinário de ponta e produtos elaborados com extrema qualidade (Emp.31).

A empresa se diferencia das demais pelo elevado volume produzido, pelas tecnologias que a gente usa no envase, as máquinas que nós temos são alemãs, e contamos também com uma linha de envase capaz de engarrafar 18.000 l/hora (Emp.11).

Alguns entrevistados ainda destacaram alguns pontos importantes para as vinícolas como: localização dos parreirais, que se encontram próximos a vinícola, reduzindo o tempo entre a colheita e o beneficiamento da uva, ou ainda, que tem destaque por características favoráveis a produção de variedades específicas. Ter a disposição variedades distintas possibilita que a vinícola conquiste outros consumidores, com gostos e necessidades distintas.

O diferencial da empresa que resulta em maiores lucros está relacionado à produção de vinho da variedade Goethe, que não é plantada na região (Emp. 24).

Estrutura e condições de produzir os mais variados produtos relacionados a uva, como por

exemplo, suco integral, espumantes e vinhos diferenciados (Emp.32).

Pode gerar maior lucro porque tem maior aproveitamento e menos perdas. É o caso da casca da uva que é utilizada para fazer a graspa (Emp. 3).

Nós temos a maior área de uvas cultivadas no município e segunda maior vinícola do município. (...) Hoje em dia não dá pra investir só em um produto, temos que diversificar (...) Além do vinho e da sidra, produzimos coquetéis, cachaça, energético, refrigerante e vodca (Emp.11).

Segundo entrevistados de vinícolas que são de cunho familiar, o diferencial está no fato de que conseguem manter uma administração mais transparente, a mão de obra para as atividades é especializada, além de possibilitar um maior contato com os clientes. Outro elemento apontado por alguns entrevistados é o fato de que a vinícola possui estrutura para receber os clientes e fazer visitas internas.

Nossa empresa é familiar, por ser da família as atividades são feitas de maneira mais responsável (Emp.22).

Nós prezamos sempre pela qualidade dos produtos. Tem também localização geográfica favorável pra produção de algumas variedades. Além de contar com uma estrutura diferenciada para receber os clientes, o que gera um diferencial para a empresa (Emp.16).

Além de todos os pontos já apresentados, outros dois representantes de vinícolas destacaram elementos de difícil imitação, principalmente no que se refere a investimento em pesquisa e parcerias internacionais, dificilmente encontrado no segmento vitivinícola na região.

Temos enólogo internacional, *terroir* diferenciado e um centro de pesquisa com 103 diferentes variedades (Emp. 29).

Acesso a variedades diferenciadas, todas as 36 variedades produzidas são vinificadas na empresa. Convênio com a Universidade da Itália. Acesso à pesquisa e a recursos do governo (Emp.33).

Tendo a disposição das vinícolas recursos e capacidades distintas, a questão que se julga pertinente é compreender como as cantinas controlam os recursos estratégicos a sua disposição. A maioria dos entrevistados afirma que a empresa preza pelo acompanhamento das etapas produtivas para maior qualidade do produto. Nesse sentido, a maioria deles destacou a padronização dos processos e do produto final como fundamental para proteger um dos seus maiores recursos, o vinho.

No caso das empresas de pequeno a médio porte, os sócios são responsáveis por realizar algumas atividades da produção da uva e da fabricação do vinho. Em alguns casos, os sócios atuam em todas as etapas do processo produtivo, contando com funcionários temporários que os acompanham no decorrer do processo.

Nós participamos de todas as etapas desde a produção da uva, até o engarrafamento do vinho, o controle de todas essas etapas faz com que o produto final seja padronizado e de qualidade. Assim a gente também sabe todos os produtos que foram usados nas parreiras e na fabricação do vinho (...) (Emp.1).

O cuidado com o maquinário também é fundamental para o acompanhamento e monitoramento da produção, evitando interrupções no processo produtivo que acarretam perdas para a vinícola. A manutenção contínua muitas vezes é realizada pelos próprios funcionários da empresa que supervisionam o andamento dos processos e realizam as avaliações e vistoria dos equipamentos.

A gente procura acompanhar o processo de elaboração do vinho em todas as etapas. A cantina também conta com as boas práticas de fabricação e de higiene. (...) e manutenção preventiva dos equipamentos (Emp.3).

Uma das vinícolas relatou a existência de um processo de acompanhamento interno, responsável por planejar e acompanhar as etapas que vão desde a produção até as vendas. O chamado Sistema Interno de Planejamento de Produção e Vendas foi instaurado pela vinícola para controlar todas as etapas do processo produtivo, isso porque a empresa é uma das maiores vinícolas do município de Pinheiro Preto e os sócios não conseguem acompanhar todas as demandas da empresa em tempo real.

5.2.9 Relação com instituições de apoio

Ainda que a maioria dos representantes das vinícolas, afirme que atualmente ou em algum momento a empresa já contou com o apoio de alguma instituição ou órgão que lhe forneceu acompanhamento ao processo produtivo ou realizou algum experimento técnico na produção, grande parte dos entrevistados atesta que ainda falta apoio de tais instituições. Do total de 31 entrevistados que responderam a questão cerca de 45% afirmam nunca ter tido apoio institucional, os demais entrevistados destacaram que já tiveram ou tem acompanhamento das atividades.

Alguns experimentos foram feitos pela Epagri nos vinhedos de algumas vinícolas, como é o caso da Empresa 1, onde foram implantados há alguns anos parreirais no sistema de condução Y, que na época estava em período de testes. Na Empresa 5 foram realizados experimentos de cobertura dos parreirais. Na Empresa 12, há quatro anos foi feito um experimento nos terrenos da vinícola que analisava os processos de adubação das parreiras. Além disso, foram realizados experimentos com a uva Bordô pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e com variedades vitiviníferas pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), nos parreirais da Empresa 16. Em todas as vinícolas citadas, os representantes afirmam que as instituições ainda fazem acompanhamento ou que quando necessitam recorrem às mesmas para sanar dúvidas ou problemas.

Levando em conta que as vinícolas entrevistadas estão inseridas em uma região de tradição na produção de uva e vinho, eventos relacionados a atividade são mais frequentes que em outras regiões. No caso de haver palestras, reuniões, congressos ou dias de campo, 87% dos representantes das vinícolas, 29 entrevistados, afirmam que participam ou se fazem presentes nestes casos.

Com frequência nosso enólogo participa de degustações de vinhos pelo país para acompanhar a evolução do mercado de vinhos e ter novas experiências identificando novas tendências (Emp.25).

A gente participa quando tem, sempre aprende algo novo, aumenta a produtividade e qualidade no manejo (Emp. 22).

Quando tem a gente participa. Esse tipo de evento abre a nossa visão, amplia horizontes, sempre ajuda (Emp.19).

(...) é importante pois mantém contato com o produtor e as inovações do mercado (Emp. 30).

Apesar de participarem de dias de campo e reuniões com frequência, alguns entrevistados afirmam que faltam atividades voltadas para o setor, ou ainda, quando tem não tem um significativo incremento de conhecimento e de produtividade, pelo fato de serem assuntos já difundidos pelos envolvidos nesta cadeia produtiva, conforme proposto por dois entrevistados.

A gente acompanha as visitas. Mas não acredita que aumente a produtividade, acaba sendo mais do mesmo (Emp.18)

Quanto tem a gente vai, fica por dentro, mas não aumenta a produtividade (Emp.17).

5.2.10 Sobre apoio institucional/governamental

Considerando a relevância do segmento vitivinícola para a região do Meio-Oeste catarinense, julgou-se importante questionar os entrevistados quanto às leis e incentivos que o setor está sujeito atualmente. A maioria dos entrevistados, 74%, relatou a falta de incentivos para o segmento, isso porque a carga tributária que incide sobre o vinho nacional é elevada. Segundo alguns relatos é quase inviável atuar no setor atualmente, já que os tributos cobrados sobre

vinho são superiores a 50% do valor do produto final, dificultando a concorrência com os vinhos internacional, que chegam ao mercado brasileiro com preços mais baixos.

É difícil pensar em incentivos. A atividade está sujeita a diversas leis de regulamentação, acaba sendo difícil até de atuar no segmento. Tem mais desestímulo do que incentivos (Emp.3)

Poucos incentivos. Muitas leis e impostos. O selo é um problema para o pequeno produtor (Emp.4).

Levando em conta que dos 31 entrevistados que responderam está questão, somente 8 deles destacaram algum incentivo, mesmo que considerado pouco, para o setor. Um dos incentivos destacados por estes entrevistados foi o Tratamento Tributário Diferenciado (TTD), onde o ICMS é reinvestido na própria vinícola.

A última questão feita com os representantes das vinícolas foi em relação ao tipo recurso, próprio ou de terceiro, utilizado na compra das máquinas, equipamentos, estrutura física e insumos para a produção. Com exceção a Vinícola da Epagri, que realiza as compras via licitação, por meio de recurso público, todas as demais foram consideradas nesta análise. O resultado é que 24 cantinas já contaram em algum momento, com financiamento, além dos recursos próprios para compra de máquinas ou dos demais itens.

5.3 CONFRONTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA DE CAMPO COM O REFERENCIAL TEÓRICO

A presente etapa foi desenvolvida buscando apresentar os dados primários coletados analisando os mesmos a partir do referencial teórico e das categorias de análise propostas neste estudo. Considerando as entrevistas semiestruturadas realizadas com os agentes, produtor e processador, da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste de Santa Catarina, procurou-se responder o objetivo proposto de compreender as relações existentes entre tais segmentos produtivos. Como forma de atender este objetivo, inicialmente, buscou-se identificar os tipos de estruturas de governança adotadas pelas vinícolas presentes na região selecionada. Para tanto, utilizou-se como referência a classificação de estruturas de

governança – integração vertical, formas híbridas e mercado – proposta por Williamson (1985, 1996) e Ménard (2004).

Tendo as estruturas de governança descritas por esses autores como ponto de referência, tomou-se como suporte para compreensão das mesmas os pressupostos comportamentais dos agentes, e os atributos das transações realizadas entre os segmentos. Na sequência, buscou-se descrever a composição das estruturas de governança adotadas, considerando os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos presentes nesta cadeia produtiva.

5.3.1 Estruturas de Governança

A partir dos dados primários coletados com a pesquisa de campo, constatou-se que todos os produtores entrevistados vendem sua produção de uva para as vinícolas da região, sendo que somente 23% deles, além de vender uma parcela da uva para as vinícolas, comercializam o restante da produção *in natura*. Isso indica que os produtores entrevistados dependem da vinícola para vender suas produções, já que na ausência de negociações com esses beneficiadores o mercado livre não consegue adquirir todo o volume produzido.

Pelo lado da empresa beneficiadora a decisão de externalizar a produção está ligada ao fato de que 19% delas não possuem parreirais, o que induz à compra de uva de terceiros. Nesse caso, a ausência de ativos e recursos para a produção requer que as atividades sejam realizadas fora da empresa. Há ainda, as cantinas que adquirem uvas de outros produtores pra complementar a produção própria.

Outro fator que leva a vinícola a externalizar a produção, na visão dos produtores, é pelo fato de que os custos de transação externos a ela são menores do que os internos, sendo mais vantagem adquirir de terceiros. Isso remete as colocações de Coase (1937) e Williamson (1985, 1996) de que na presença de custos internos elevados de coordenação ou governança, há motivos para as empresas manterem relações com fornecedores.

Das 32 vinícolas analisadas nos itens quantitativos, 25 delas, o que equivale a 78%, adquiriram uva de terceiros e 15, o equivalente a 47%, compraram vinho de outras cantinas, sendo que 44% delas adquiriram uva e vinho de terceiros na safra de 2014/2015. Além do baixo custo de adquirir externamente, a ausência de recursos, como terras para plantar parreiras capazes de produzir o total que necessitam

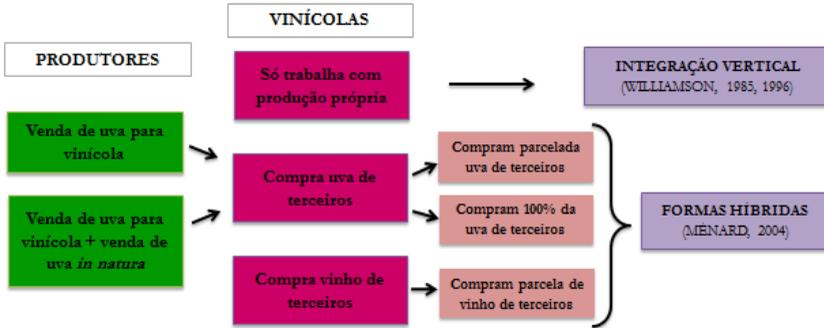
ou determinada variedade para processamento leva a vinícola a comprar de terceiros.

Apesar da grande maioria das vinícolas manterem relações com fornecedores de uva e vinho, 19% delas atuaram somente com produção própria. A integração de atividades dentro da estrutura da empresa facilita a adaptação às mudanças, além de possibilitar que as mesmas sejam feitas assim que demandadas, evitando consultas com parceiros, conforme colocado por Williamson (1996). Neste sentido, conforme Argyres e Zenger (2012), as atividades devem ser internalizadas quando o custo de governar as mesmas por meio do mercado excede o custo de gerencia-la hierarquicamente na empresa.

Entretanto, mesmo as vinícolas que atuam somente com a produção de uva e vinhos próprios não tem sua estrutura completamente verticalizada, dependem de fornecedores para adquirir insumos para produção ou de terceiros para realizar a distribuição dos produtos. Isso porque conforme lembra Langlois (1992), mesmo possuindo uma estrutura integralizada verticalmente, nenhuma empresa tem capacidades necessárias para atuar em todas as atividades da cadeia de produção.

A Figura 21 retrata os tipos de relações comumente estabelecidas entre produtores de uva e vinícolas da região Meio-Oeste catarinense. No esquema 1, a vinícola não externaliza atividades, realizando as etapas da produção de uva e fabricação de vinho dentro da sua estrutura produtiva. O número 2 refere-se ao tipo de estrutura onde a vinícola mantém relações com fornecedores, na qual a cantina adquire produtos de terceiros, podendo ser tanto uva quanto vinho. A compra da uva é realizada com os produtores, enquanto o vinho é adquirido de outras cantinas.

Figura 21: Tipos de relações estabelecidas entre os produtores de uva e as vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina conforme destacado na pesquisa de campo, 2015



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados com a pesquisa de campo (2015)

Conclui-se, a partir da pesquisa de campo, que a grande maioria das vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina atuam horizontalmente, mantendo relações com fornecedores de uva e vinho. Esse tipo de relação incorre, dentre outros, em custos de negociação, já que geralmente exige-se um prévio encontro para combinar elementos referentes à transação. Entretanto, as formas híbridas são favoráveis por transferir os riscos ou problemas para terceiros. Há ainda, as que preferem concentrar as atividades dentro da sua estrutura, portanto, verticalmente integradas, o que possibilita o maior controle das atividades, porém nesse caso, os riscos são de inteira responsabilidade da vinícola. Assim, conforme Poppo e Zenger (1998) serão escolhidas as estruturas de governança que aumentem o desempenho da empresa através da minimização dos custos de transação e de produção.

5.3.2 Teoria dos Custos de Transação

Dessa forma, as relações estabelecidas na atividade vitivinícola do Meio-Oeste catarinense podem ser amparadas em dois tipos de governança apresentados no escopo teórico da TCT. O primeiro é a integração vertical, apresentada teoricamente por Williamson (1985) e praticada pelas vinícolas que realizam a maior parte das atividades dentro da sua estrutura produtiva. A internalização das atividades proporciona maior controle, autoridade e monitoramento das transações,

como colocado por Williamson (1985), Ménard (2004), Crook *et al* (2013).

A partir das entrevistas constatou-se que a ausência de contratos desenquadra os mesmos na qualificação de estruturas de governança via contrato, indicada por Williamson (1985, 1996). Contudo, podemos enquadrar tais relações estabelecidas na cadeia vitivinícola do Meio-Oeste com estudos realizados por Ménard (2004). Dessa forma, o segundo tipo de estrutura que pode ser encontrado na região como formas híbridas, constituída desde arranjos informais até arranjos mais formais (MÉNARD, 2004). Esse tipo de relação é caracterizada pelas parcerias entre os agentes, apresentadas no Meio-Oeste através das transações com terceiros. Dada a falta de contratos que amparem as transações na cadeia vitivinícola do Meio-Oeste, as relações nesse setor podem ser enquadradas em governança informal.

Na ausência de salvaguardas contratuais, as relações entre os produtores de uva e as vinícolas são sustentadas pela confiança entre as partes. Mesmo sabendo da existência de oportunismo nas relações (WILLIAMSON, 1981,1985; MÉNARD, 2004), as partes afirmam ter um bom relacionamento e parceria. Isso se deve também pelo fato de que muitos dos produtores transacionam com o atual comprador da produção a um longo período. Soma-se a isso o fato da região ser pequena e a maioria das vinícolas estarem concentradas em três municípios, o que segundo relatos, promove a difusão de informações sobre a produção, produtores e vinícolas. Nesse caso, segundo Zylbersztajn (2005), acordos informais são amparados por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais que tendem a inibir pressupostos comportamentais como o **oportunismo**.

À medida que os produtores e processadores vão se conhecendo e criando relações de longo prazo, maior confiança e fidelização surgem nas relações. A reputação torna-se um atributo prezado pela vinícola para manter as transações. Pelo fato de não haverem contratos para salvaguardar as relações as vinícolas resolvem informalmente os problemas que surgem, corroborando com a utilização de meios extracontratuais em relações mais estáveis como exposto na teoria por Ménard (2004) e Crook *et al* (2013).

Assim como o oportunismo, a **racionalidade limitada** é outro pressuposto comportamental que influencia as transações. A incapacidade de prever todos os aspectos envolvidos nas negociações pode estar associada ao ambiente em que a empresa está inserida ou ao

comportamento dos agentes (WILLIAMSON, 1981, 1985, 1996; FARINA *et al*, 1997; ALMEIDA; ZYLBERSZTAJN, 2012). Nesse sentido, a dimensão comportamental refere-se à dificuldade de prever as atitudes dos agentes envolvidos nas transações ou relacionada à incapacidade de antever contingências futuras. Na perspectiva da vinícola a limitação cognitiva está relacionada às incertezas em relação ao comportamento dos produtores, notadamente no que diz respeito à entrega da produção e a qualidade da mesma. Pelo âmbito dos produtores isso se reflete nas decisões dos vinicultores, relacionadas às variedades exigidas pela vinícola, pelo preço pago pela fruta e continuidade das transações na safra seguinte. Para Williamson (2002), essa limitação pode exigir ajustes e adaptações das partes ao longo da transação, de modo a se adequar as exigências da outra parte.

Juntamente com a limitação cognitiva, a **incerteza**, um dos atributos das transações, reflete-se nos segmentos entrevistados pela assimetria de informações, apresentada no aporte teórico por Williamson (1985); Zylbersztajn (1995); Farina *et al* (1997), dentre outros. As principais incertezas ligadas à atividade, sentidas pelos dois segmentos analisados, são em relação ao clima, a qualidade da uva, o preço da fruta e da necessidade de uva e vinho na safra seguinte. Isso porque não há como antecipar, prever ou assegurar que a demanda pela fruta ou pela bebida serão mantidas ou aumentadas no próximo ano, que o clima seja favorável, que implica na maturação da uva e conseqüentemente no preço da fruta.

As transações ocorrendo com maior **frequência** tendem a aumentar o conhecimento, parceria e fidelidade entre os segmentos, reduzindo as incertezas e as chances de ocorrerem problemas nas negociações, conforme apontado por Williamson (1985, 1996, 2002) e Zylbersztajn (1995). Além disso, segundo Farina *et al* (1997), as transações recorrentes tendem a diminuir os custos relacionados a coleta de informações e adaptações as mudanças. Como constatado com as entrevistas, nos casos em que há transação com fornecedores, a frequência entre vinícola e produtores tende a ocorrer todos os anos durante a safra. Nos casos em que a produção vendida para a vinícola é significativa, podem ser entregues diversas cargas de uva na semana. Em relação às negociações de vinho, estas tendem a ocorrer de acordo com a necessidade da vinícola, que varia com a demanda de vinho. Como verificado na pesquisa de campo, há relatos de até quatro compras da bebida por ano.

A frequência nas transações tende a ser mais recorrente nos casos da compra de uva, e mais esporádicas na compra de vinho. Mesmo assim, considera-se o tempo em que as partes mantêm essas relações como indicadoras da frequência das mesmas. Assim, tendo as partes – produtores e vinícolas – transacionado por um longo período, desenvolve-se a confiança e reputação entre os agentes. Conforme relatos, 72% dos produtores entrevistados comercializam com a atual vinícola há mais de 5 anos, tempo suficiente para fortalecer as relações e gerar conhecimento mútuo.

Mesmo na presença de elementos que assegurem um relacionamento favorável entre os segmentos, visualizou-se com as entrevistas que pode haver casos em que a vinícola deixa de adquirir a uva de determinado produtor. Neste caso, o cancelamento do fornecimento deu-se por que a vinícola encerrou suas atividades, porém, mesmo com o fechamento da empresa os produtores que até então eram seus fornecedores foram encaminhados para outra cantina que passou a comprar as uvas desses produtores. Apesar da solução positiva, pode ocorrer da fruta, na ausência de novos compradores, permanecer no parreiral por tempo superior ao necessário, o que reduz sua qualidade, podendo ocorrer até perda da produção. A dificuldade de reempregar o ativo sem renúncia do seu valor produtivo demonstra que a uva pode ser considerada um ativo específico, termo conceituado na TCT por Williamson (1996).

Contudo, a existência de significativa quantidade de fornecedores, principalmente no caso dos produtores de uva do tipo mesa, induz que o ativo não tem elevado grau de especificidade. Nesses termos, o ativo é específico para o produtor, mas pode não ser específico para a vinícola que o adquire. No caso do vinho, notadamente nas variedades finas, pode-se considerar uma maior especificidade, dado que o conhecimento e expertise envolvida é maior.

Dos tipos de **ativos específicos** destacados por Williamson (1996), cinco deles são enquadrados nesta análise. A Especificidade Local, ligada ao fato de que tendo os parreirais próximos a vinícola onde ocorre o beneficiamento, os custos com transporte são reduzidos. A Especificidade Temporal, relacionada a duração que a transação leva para se efetivar, é fundamental neste caso que contempla produtos perecíveis, como a uva. Quanto menor o tempo entre uma etapa e outra, maior a qualidade da fruta. A Especificidade Física se faz presente neste setor quando nos referimos ao maquinário e os equipamentos utilizados

no processo produtivo. São exemplos, os tratores e pulverizadores utilizados pelos produtores, assim como as máquinas mais modernas para o beneficiamento, como esgaçadeira, engarrafadoras, rotuladoras, rolhadeiras e equipamentos para o controle de temperatura do vinho.

Os Ativos Humanos são usualmente encontrados no segmento da produção resultado do conhecimento que os produtores adquiriram ao longo dos anos, conquistado através da prática. No caso da vinícola, emerge o aprendizado produtivo, tanto no chão da fábrica quanto no escritório, conquistado por meio de manuais, cursos e do aprender fazendo. A última especificidade que pode ser visualizada no setor é em relação a Marca que as vinícolas possuem, o rótulo ou o nome da cantina imprime significativa importância em relação as demais empresas do setor, quanto para o público em geral.

Em suma, verificou-se, a partir do referencial teórico da TCT, que as formas de governar as transações da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste catarinense são: integração vertical e formas híbridas, estruturas de coordenação destacadas na teoria por Williamson (1985) e Ménard (2004). Pelo fato de haverem inúmeros substitutos, produtores e vinícolas, para corrigir e disciplinar os problemas que possam ocorrer com os fornecedores a chance de haver comportamento oportunista é reduzida e a racionalidade não é tão limitada. Esse fato possibilita o aumento do controle, conforme proposto por Williamson (1985). A reputação desenvolvida e o interesse dos fornecedores de permanecer transacionando com o atual comprador é o que minimiza as incertezas e o oportunismo, induzindo a relações de longo prazo.

No que concerne aos ativos, estes podem ser considerados específicos notadamente nos casos em que há produção de variedades de uvas e vinhos finos. Além disso, podem ocorrer casos em que o ativo é específico para o produtor, não sendo específico para a vinícola. Os pressupostos comportamentais, atributos das transações e estruturas de governança da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste catarinense, destacados a partir da pesquisa de campo, estão apresentados na Figura 22.

Apesar disso, não há qualquer indicativo de que as vinícolas prefiram um ou outro tipo de governança, já que a vinícola vai optar entre integrar verticalmente ou manter relações com fornecedores a partir da necessidade ou capacidade de adaptação às suas demandas. Dessa forma, havendo a possibilidade de produzir por conta própria e

sem maiores custos, a vinícola opta pela integração vertical, o que lhe possibilita maior controle dos processos e do produto final.

Figura 22: Atributos das Transações e Pressupostos Comportamentais da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2015).

No caso de haver impossibilidade de produzir toda a uva ou vinho necessários, a vinícola pode comprar os mesmos de outros produtores ou cantinas. Conforme verificado na pesquisa de campo, a maior parte da uva adquirida de produtores é resultado da insuficiência da produção das vinícolas, ou por ser mais viável economicamente adquirir de terceiros. No caso do vinho, a compra ocorre de acordo com a necessidade e demanda da vinícola, no caso de aumento das vendas não acompanhado pelo incremento no volume produzido, a cantina passa a comprar a bebida de outras cantinas.

5.3.3 Teoria dos Custos de Mensuração

Analisar o setor a partir do prisma da TCM e baseada nos dados coletados da pesquisa de campo nos permite compreender como os atributos dos produtos são mensurados e se os direitos de propriedade dos mesmos estão sendo garantidos. Mensurar os atributos da uva

envolve desde o controle de peso, maturação e do grau glucométrico até controle da acidez, densidade e ph. No caso do vinho é realizada análise bioquímica a partir de uma amostra da bebida. Dessa forma, cabe ao produtor de uva e o fornecedor de vinho adequar-se as exigências e necessidades da vinícola que está comprando os produtos.

A vinícola que está adquirindo a uva e o vinho tem na **mensuração** dos atributos desses produtos uma forma de controle, voltada para garantir os requisitos técnicos exigidos (visual, peso, maturação e grau). Isso porque, na maioria dos casos visualizados com as entrevistas, constatou-se que o pagamento era feito a partir dessas características técnicas. Desse modo, os **direitos de propriedade** (BARZEL, 2002) dos envolvidos são garantidos a partir dos resultados da mensuração dos atributos dos ativos. Enquanto que para a vinícola a mensuração viabiliza a compra da uva e do vinho, para os fornecedores ela serve de balizador, avaliando a capacidade de adequação as especificações técnicas exigidas pela vinícola compradora.

Pelo fato de não haverem contratos que salvaguardem possíveis problemas transacionais ou de mensuração, não há como se antecipar a impasses relacionados à falta de produto ou incapacidade de cumprir as exigências do comprador. Nesse sentido, as dimensões de mensuração devem ficar previamente claras para os fornecedores, uma vez que não há como alterar aspectos técnicos exigidos pela vinícola no período da safra.

Além disso, mesmo na ausência de contratos nas transações com os fornecedores, nem todas as dimensões podem ser identificadas e mensuradas. Um dos exemplos é que não há como coletar o grau glucométrico de toda a uva destinada ao beneficiamento, dado que a análise da maturação é feita em uma pequena amostra da carga da fruta. O resultado é que pode haver assimetria de informações, dado que o produtor pode colher uvas que ainda não estão maduras e omitir o fato do vinicultor, que não faz análise da amostra toda. Havendo atributos não mensuráveis, abre-se a possibilidade, como indicado por Barzel, (2002) e Zylbersztajn (2005), de oportunismo explícito. Apesar disso, conforme relatos coletados na pesquisa de campo, este oportunismo é reduzido pela confiança existente entre as partes e pela presença de mecanismo de reputação social. Entretanto, comportamentos e situações de oportunismo podem ocorrer apesar não terem sido relatados nas entrevistas.

Outro fator que nos remete a mensuração quando se analisa o setor é a importância dada à **padronização** dos produtos produzidos pelas vinícolas, tanto da uva quanto do vinho comprado de terceiros. Neste setor, quanto mais padronizados os produtos, mais fácil a mensuração dos mesmos, sendo, portanto, melhor adquirir externamente produtos com tais características. De acordo com Barzel (2004, 2005) quanto maior o conhecimento acerca dos padrões de uma mercadoria, mais facilidade de mensuração dos seus atributos e, por conseguinte, menos custos de transação incorridos. O que possibilita a adoção de uma estrutura de governança menos integrada.

Nos casos em que a vinícola opta por comprar uvas de terceiros, o processo de padronização inicia com a chegada da fruta no beneficiamento. Neste momento são realizadas as etapas de controle, que envolvem desde a análise visual, peso e maturação. Dispor de um produto de qualidade e com significativo padrão, especificamente no que se refere ao grau glucométrico, resulta em ganhos para o produtor, que recebe o valor de sua produção a partir disso. Pelo fato de que a maioria das vinícolas negocia o valor do produto pela sua qualidade, reduzem-se as chances de haver problemas relacionados ao preço. Isso porque o produtor sabendo que sua uva tem qualidade inferior, não pode fazer maiores exigências quanto ao valor, que já estava previamente estipulado. Desse modo, a padronização é um procedimento que pode evitar disputas, e torna-se eficaz para que os envolvidos na transação desenvolvam confiança e reputação (BARZEL, 2005).

Em relação aos vinhos, relatos levantados juntos as entrevistas, destacam a preocupação das vinícolas quando compram a bebida de outras cantinas. Estar dentro dos padrões exigidos pelos órgãos reguladores é fundamental. Além disso, é preferível também que o vinho esteja com características requeridas pela vinícola, evitando variações significativas no sabor de vinhos de mesma variedade. Dessa forma, além de estar dentro das regras estabelecidas pelas instituições de regulação, a vinícola também regula e controla a fruta que chega para o beneficiamento.

Em caso de dificuldade de mensuração dos atributos dos ativos, é melhor que os produtos estejam sob o domínio da própria empresa, como destacado por Barzel (1982, 2005) e Zylbersztajn (2007), neste caso, as vinícolas. É o que ocorre com alguns tipos de vinho e algumas variedades de uva, como relatado na pesquisa de campo. Dada à ausência de padronização e de possibilidade de mensuração a vinícola

prefere produzir o mesmo por conta própria, preservando a qualidade do produto, ao invés de adquirir de outras vinícolas e produtores. No caso de algumas variedades específicas de vinho, notadamente de vinhos finos, algumas vinícolas possuem acompanhamento de enólogos ou pessoal capacitado para alcançar a qualidade do vinho almejada. Assim, nesses casos em que a vinícola já possui *expertise* para produção de variedades e produtos específicos são preferíveis que os mesmos sejam mantidos em sigilo, de modo a manter as características e o padrão que se espera.

Dessa forma, diante da dificuldade de mensurar alguns produtos e da limitação de informações a respeito deles, é melhor que os mesmos sejam produzidos internamente, garantir seus direitos privadamente, por meio da reputação, conforme destacado por Zylbersztajn (2007). Por outro lado, tendo maior informação a respeito das uvas frequentemente cultivadas na região e dos vinhos mais comuns, tem-se maior facilidade de mensuração e padronização, sendo melhor que sejam adquiridos de terceiros. Nesse caso, segundo Zylbersztajn (2007), o Estado garante os direitos envolvidos na troca.

A **informação** a disposição das partes torna-se fundamental na decisão de internalizar ou terceirizar a produção, segundo Barzel (2001, 2005), e para a garantia dos direitos de propriedade, de acordo com Zylbersztajn (2009), conforme verificado no Quadro 10. No setor vitivinícola, verificou-se, por meio das entrevistas, que o processo de mensuração pode ser considerado recorrente durante a safra, notadamente nas transações de uva. Tendo como consequência a geração de informação (a respeito da qualidade da uva e do vinho, e sobre reputação do produtor e da vinícola com as quais transacionam) a respeito dos produtos e dos produtores.

Quadro 12: Elementos teóricos dos Custos de Mensuração favoráveis e desfavoráveis à produção própria de uvas e vinhos pelas vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015.

<p>É preferível que a vinícola produza as uvas e vinhos no caso de variedades finas, porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Há dificuldade de padronizar os produtos, pelo fato de exigirem maior cuidado no parreiral e acompanhamento do processo produtivo; • Há dificuldade de mensurar os atributos desses produtos, como peso, grau glucométrico da uva e análises bioquímicas do vinho; • Há limitação de informações a respeito da uva e do vinho; • Os direitos são garantidos privadamente. 	<p>É preferível que a vinícola compre de terceiros as uvas e vinhos no caso de variedades comuns, porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mais facilidade de padronizar os produtos, pelo fato de que não requerem excessivos cuidados na produção e acompanhamento no processo produtivo; • Há facilidade de mensurar os atributos desses produtos, como peso, grau glucométrico da uva e análises bioquímicas do vinho; • As informações a respeito da uva e do vinho não são limitadas; • Os direitos são garantidos por mecanismos de reputação. 
---	---

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados com a pesquisa de campo (2015)

Em suma, as vinícolas que optam por produzir internamente buscam o maior controle sobre a produção e os processos. Sob esta perspectiva, informações a respeito de tratamentos agrícolas e acompanhamento da produção são mais difundidas quando estão sob a responsabilidade da vinícola. Além disso, quando produzidas pela própria vinícola, as uvas podem ser mais padronizadas, decorrendo da colheita ser no melhor estado de maturação das mesmas, convertendo-se em um vinho de melhor qualidade.

Assim como no caso da uva, quando a vinícola opta por fabricar o próprio vinho, eliminando a compra da bebida de terceiros, ela consegue controlar e acompanhar integralmente todas as etapas do processo de fabricação, monitorando as atividades e os produtos nele incorporados. A opção por adquirir o vinho é, geralmente, uma alternativa a ausência de produção própria, dado que o sabor, cor e outras características podem variar quando forem comparados os vinhos próprios com os adquiridos de terceiros. Outro fator que pode levar a vinícola a obter a bebida é o preço relativamente baixo praticado especialmente no estado sul-riograndense. O que estimula a compra em lugar da produção por parte de algumas cantinas.

A hierarquia das atividades dentro da estrutura da vinícola justifica-se, portanto, diante da possibilidade de controle das etapas do processo e das características finais do produto. Do contrário, controlar tais elementos fora da cantina dificultaria a garantia dos direitos de propriedade, pelo fato de que há limitação de informações a respeito dos produtos transacionados (BARZEL, 2005). Diante da necessidade das vinícolas de obter os produtos e do seu baixo custo, praticado por alguns fornecedores, a cantina pode preferir comprar uvas e vinhos de variedades mais comuns, que possuem menor valor agregado. Isso porque as informações sobre os processos são mais difundidas, somadas ao fato de que há maior facilidade de padronizar e mensurar seus atributos (BARZEL, 2005).

5.3.4 Visão Baseada em Recursos

Sendo a VBR uma vertente com foco na firma e nos recursos a sua disposição, a análise da mesma será feita a partir do prisma da vinícola e dos recursos internos a ela. Assim, a busca por compreender como as cantinas da região Meio-Oeste de Santa Catarina, conquistam e mantêm uma vantagem perante as demais, começa com a análise interna dos seus recursos. Esta seção está dedicada à compreensão de alguns elementos do escopo teórico da VBR que estão relacionados ao setor vitivinícola.

As principais características da cadeia vitivinícola no Meio-Oeste catarinense são resultado da tradição italiana dos imigrantes que chegaram à região e plantaram as primeiras videiras no local, sendo estas do sistema de condução em latada. Esse tipo de condução é mais voltado para a produção de variedades de mesa, frequentemente encontrado na região até hoje.

Mesmo tendo a herança da produção de uvas comuns remontada à chegada dos primeiros colonizadores ao local, foi possível visualizar a partir da pesquisa de campo, como o antigo e o moderno passaram a ajustar-se. Em muitos casos, a tradição da produção rústica e voltada para o consumo próprio foi cedendo espaço para a produção em escala, resultado da necessidade de expansão e do desenvolvimento da cultura vitivinícola.

A demanda por uvas e vinhos que agradassem outros paladares, fez com que algumas cantinas passassem a destinar uma pequena parte dos seus terrenos no cultivo em variedades finas. Recentemente com o

surgimento de novas cantinas na região houve um acréscimo de investimento em uvas finas, tendo as videiras implantadas sob o sistema de condução do tipo espaldeira, mais direcionada para a produção desse tipo de variedade. Apesar disso, a produção de uvas e vinhos finos ainda é pequena quando comparada ao volume de uvas e vinhos de mesa produzidos na região.

Sob essas considerações é possível constatar que a vitivinicultura na região está assentada em características históricas construídas ao longo de décadas. Dessa forma, a trajetória atual das vinícolas é resultado dos investimentos e decisões passadas, ou seja, do *path dependence*.

O *path dependence* (NORTH, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008) define o suporte para a formação e sustentação de recursos estratégicos das vinícolas, assim como da relação com seus fornecedores. Isso se reflete na criação de um produto que se destaque no mercado, de um processo que possa se adequar as necessidades da cantina, no bom relacionamento com fornecedores e no desenvolvimento de pesquisas que possibilitem ganhos a atividade. Todos estes elementos são construídos continuamente, resultado das mudanças do ambiente e das novas demandas dos consumidores. Nesse sentido, a trajetória e a história importam (NORTH, 1990), as decisões tomadas no passado repercutem na configuração atual da vinícola. Os ganhos pelo pioneirismo dos imigrantes são resultado do *path dependence* adotados pelas cantinas.

As vinícolas assentadas na região em estudo passaram a se expandir com o passar dos anos, exigindo maior quantidade de uvas para processamento. Pelo fato de que por muitas vezes as cantinas não possuíam produção suficiente para suprir a demanda, sentiram a necessidade de adquirir fruta de terceiros. A insuficiência de uva da vinícola foi sanada pelo incremento no cultivo de uva dos produtores locais, que passaram a elevar o volume produzido quando verificaram que a produção tinha mercado consumidor. O exposto corrobora com Penrose (2006) quando afirma que o ambiente externo, ao sentir os impactos das instituições que o compõe, se adapta ao novo cenário vigente.

Além do estímulo ao mercado que circunda a vinícola, o crescimento da mesma repercute nos recursos internos a ela. Isso porque, o aumento no volume produzido exige um número maior de recursos humanos a sua disposição, capaz de realizar as tarefas e

atividades da empresa. O resultado dessa expansão é que atualmente as vinícolas contam com 338 empregos diretos. Esse número aumenta dado que muitas das empresas contam com mão de obra familiar, e também pelo fato de que a atividade tem períodos sazonais que exigem um contingente maior de pessoas para atuar nessas funções, o que estimula a contratação de funcionários temporários. A produção em escala exige que a vinícola passe a aproveitar melhor as competências e capacidades a sua disposição, além da especialização e incremento de novas tecnologias ao processo. À medida que a firma expande sua planta, ela passa a reorganizar seus recursos (PENROSE, 2006).

A estrutura física e a qualificação técnica e gerencial também foram pontuadas como fundamentais para a vinícola conquistar um diferencial perante as demais do mercado. O resultado é que tanto os recursos físicos quanto as competências internas são essenciais para os entrevistados quando buscam se destacar no cenário que atuam. Conforme Penrose (2006), a interação dos recursos tangíveis, como as máquinas e equipamentos, com recursos intangíveis, como competências e capacidades dos funcionários, promove ganhos para a vinícola. Além destes, as cantinas que não possuem laboratórios próprios para análises bioquímicas, passaram a requerer o apoio de um profissional terceirizado para realização dessas atividades. Das vinícolas entrevistadas no Meio-Oeste catarinense, 56% delas possuem profissional capacitado para realizar as análises nos produtos. As demais contam terceirizam essa mão de obra, que presta assistência e que realiza as análises dos produtos.

Como resultado, o *core competence*, apresentado por Prahalad e Hamel (1990), das vinícolas da região seriam tanto os recursos físicos quanto as competências a disposição da empresa. Já que a maioria das vinícolas do Meio-Oeste catarinense trabalha com maquinário e tecnologias fundamentais ao processo, assim como a prática, consequência dos anos de experiência atuando no segmento.

Mesmo considerando os elementos anteriores como competências essenciais para as vinícolas, deve-se levar em conta que ainda há um *gap* de investimento em qualificação técnica. Isso porque algumas das empresas entrevistadas são de cunho familiar, marcadas pela ausência de qualificação gerencial. Aliado a isso, tem-se o fato de que parte dos recursos tangíveis e intangíveis (PENROSE, 2006, BARNEY *et al*, 2011), como parreirais e características climáticas favoráveis, são voltados para a atuação no segmento de vinhos de mesa. Para operar na

produção de vinhos finos o melhor sistema de condução do parreiral seria espaldeira. Além disso, as variedades finas se adaptam melhor a locais com mais horas de frio no inverno, encontrada nas regiões de altitude no estado catarinense.

Entretanto, existem vinícolas na região Meio-Oeste catarinense que possuem um corpo administrativo qualificado para desempenhar as atividades gerenciais da empresa. Assim como, há também, cantinas que atuam exclusivamente no segmento de vinhos finos e algumas que atuam tanto no segmento de finos quanto de vinhos de mesa. O investimento em variedades finas proporcionou as vinícolas uma nova forma de conquistar vantagem competitiva, conforme Teece *et al* (197), consequência da adaptação destas vinícolas as novas exigências dos consumidores, que passaram a demandar cada vez mais esse tipo de produto.

A atuação no segmento de vinhos finos possibilitou que essas empresas se sobressaíssem frente às outras no mercado, os ganhos de heterogeneidade são apresentados teoricamente por Mintzberg *et al* (2010). Como resultado, foram obtidos prêmios pela qualidade dos produtos. A relevância conquistada é resultado de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, realizadas por algumas vinícolas principalmente para adaptação de novas cultivares às características locais, e no caso da produção de uvas biodinâmicas¹¹.

Para chegar a esse ponto, foram feitos investimentos em **Recursos de Capital Humano**, como enólogos e pessoal capacitado para trabalhar na atividade e que utilizassem o conhecimento, técnicas e até mesmo a prática capaz de gerar ganhos para a cantina. Além dos investimentos recentemente realizados, há que se considerar as habilidades desenvolvidas com o tempo pelos agentes que trabalham nessa cadeia produtiva. O conhecimento adquirido com a prática é um

¹¹ A viticultura biodinâmica é uma prática agroecológica que permite equilibrar o ecossistema onde a se desenvolverá o vinhedo, levando em conta os conceitos e princípios de um solo vivo, biodiversidade na propriedade, e respeito aos ciclos e ritmos naturais. Além de reduzir significativamente o uso de fungicidas e eliminar o uso de herbicidas, a intenção da aplicação da biodinâmica era permitir uma manifestação do *terroir* e com isso dispor de uvas de sabor mais intenso, maior concentração de aromas, cor, com produção equilibrada (Texto retirado do site da vinícola).

dos principais elementos destacados pelos entrevistados, capazes de ocasionar sucesso produtivo e vantagens para a vinícola.

Investimento **Recursos de Capital Físico**, como máquinas e equipamentos que facilitam e agilizam o processo produtivo, como é o caso das engarrafadoras e das máquinas de controle de temperatura. As tradicionais empresas de grande porte e as recentemente implantadas na região despenderam recursos para modernizar os processos e incorporar valor ao produto final. Conforme constatado com as entrevistas, algumas empresas contam com maquinário importado, sendo que uma das vinícolas possui uma máquina exclusiva no estado catarinense, capaz de agregar características singulares aos produtos.

A planta da vinícola, também é parte dos Recursos de Capital Físico. Por vezes, a estrutura das vinícolas estudadas, precisaram se adequar as exigências dos órgãos que regulamentam o setor e também para receber os clientes. Isso porque, segundo relatos coletados nas entrevistas, cada vez mais os consumidores querem conhecer o local onde o vinho é feito, o que aumentou o volume de visitas a vinícola. Para tanto, muitas das cantinas que até então não tinham local próprio para receber os clientes, passaram a se adaptar a essa nova condição, criando um diferencial atraente para os visitantes.

E, por fim, investimento em **Recursos de Capital Organizacional**, como equipe de planejamento, volume de produção, qualidade e a tradição na produção de uvas e vinhos. As equipes de planejamento e de controle de qualidade são frequentemente encontradas nas vinícolas de maior porte empresarial, que possuem corpo de funcionários capacitado e atuando em distintas áreas essenciais para a vinícola. Igualmente o volume de produção é característica das vinícolas de grande porte, que produzem em escala. Por fim, a tradição é característica marcante da atividade na região, que mantém os costumes herdados dos pioneiros na atividade.

Para Barney e Wright (1998), Recursos de Capital Físico, Recursos de Capital Organizacional e Recursos de Capital Humano são a tríade de recursos, considerados estratégicos, capazes de gerar vantagem competitiva para firma. Apesar de aspectos da teoria, referentes aos recursos, poderem ser visualizados no setor vitivinícola, constatou-se que os Recursos Humanos, Organizacionais e Físicos não estão plenamente difundidos nesta cadeia. A presença desses Recursos limita-se, principalmente, as empresas de porte maior e as vinícolas que podem destinar um volume maior de investimentos financeiros para suas

atividades. Por esse fato, algumas vinícolas se destacam diante das demais, sendo capazes de conquistar vantagem competitiva.

Ademais, a elevada carga tributária que incide sobre o setor de bebidas alcoólicas em geral, notadamente na produção de vinho, estimulou a diversificação das vinícolas que atuam na região Meio-Oeste catarinense. As cantinas que antes tinham sua produção destinada exclusivamente para a produção de vinhos, hoje conta com estrutura para atuar na fabricação de outras bebidas. Como por exemplo, licores, coquetéis, sucos, energéticos e espumantes. Criar, desenvolver e explorar um recurso de forma distinta da atual é uma maneira de se sobressair no ambiente em que a empresa atua, proporcionando ao cliente novas formas de satisfazê-lo (PETERAF, 1993).

A ideia de diversificar as atividades foi uma saída encontrada para superar a queda nas vendas do vinho e se destacar diante das demais empresas que atuavam no setor. Contudo, as empresas que permaneceram trabalhando exclusivamente na produção de vinhos sofreram não só com o estímulo ao consumo de outras bebidas, mas também com a presença cada vez mais crescente de vinhos importados. Estes chegam ao mercado nacional com preços mais atrativos, reduzindo a chance do produto brasileiro de competir com o internacional.

Apesar de a atividade apresentar vinícolas de portes distintos, com estrutura produtiva e nível de investimentos tanto em máquinas quanto em pesquisa que se diferenciam entre si. Um dos principais fatores que é a maneira de se produzir é semelhante entre elas, principalmente pelo fato da maioria atuar no segmento de vinhos de mesa. O que se traduz em um produto com poucas características distintas, até mesmo porque, é preciso seguir os padrões e normas de produção estipulados pelos órgãos fiscalizadores. Dessa forma, como constatado junto aos entrevistados, boa parte dos vinhos fabricados possuem características semelhantes, forma de serem produzidos também são similares. O resultado é que há homogeneidade nas uvas e vinhos das variedades comuns de alguns produtores e vinícolas da região. Contudo, mesmo sendo produtos com características similares, os vinhos comuns ainda possuem suas particularidades, que agradam diversos paladares, e atributos de qualidade.

Por sua vez, as variedades finas resultam em produtos com maior valor agregado e que pela distinção e especificidade possibilita que a algumas das cantinas desfrutem de ganhos acima da média. A criação de produtos superiores aos demais é consequência da **heterogeneidade** dos

recursos à disposição da organização (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; LEITE; PORSSE, 2003). Como investimentos em parreirais em local de altitude, em vinhos dinâmicos, em novas variedades de uvas finas, em produtos diferenciados, em local para recepcionar o cliente e em estrutura moderna (Figura 23). Apesar disso, conforme demonstrado com a pesquisa de campo, somente uma pequena parcela das empresas atua no segmento de vinhos finos e conseguem acompanhar todas essas melhorias.

Figura 23: *Path dependence*, heterogeneidade e tipos de Recursos à disposição das vinícolas, 2015



Fonte: Elaborado pela autora a partir da Pesquisa de Campo (2015)

Constatou-se com a pesquisa de campo, que na opinião dos vinicultores a importância da incorporação de tecnologias, das habilidades e experiências e das máquinas e equipamentos ao processo produtivo. Essa opinião é compartilhada também pelas vinícolas que não estão no padrão das grandes e modernas empresas do setor na região. Ambos foram destacados como principais recursos e capacidades estratégicas a vinícola. Isso porque, o surgimento, a permanência e os ganhos de uma vinícola nesse setor é resultado da aquisição e manutenção de tais recursos, capazes de gerar vantagem competitiva para as cantinas.

No geral, foram pontos elencados pelos representantes das vinícolas como diferenciais da empresa: especialidade em algum tipo de vinho específico, diversificação da linha de produtos, máquinas

modernas utilizadas no processo produtivo, investimento em pesquisa e em novas variedades de uva, em pessoal capacitado, na qualidade dos produtos, processo e técnicas de vinificação diferenciada, volume de produção, contato pessoal com o cliente, localização dos parreirais, produção artesanal, qualificação e capacitação dos profissionais envolvidos, mão de obra familiar, criação e patenteamento de produtos, intenso controle de qualidade, *terroir* diferenciado, convênios com centros de pesquisas nacionais e internacionais, estrutura moderna, conforme visualizado no Quadro 11.

Quadro 13: Recursos a disposição dos produtores de uva e das vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina considerados estratégicos para os mesmos, 2015

CADEIA VITIVÍCOLA DO MEIO OESTE CATARINENSE	
Diferenciais dos produtores e vinícolas capazes de gerar ganhos maiores:	
Produtores de uva	Empresa Beneficiadora – Vinícola
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades e experiências; • Máquinas e equipamentos; • Proximidade geográfica dos beneficiadores de uva; • Características edafoclimáticas propícias para cultivares de mesa; • Certeza de venda da produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinário de ponta; • Produção em escala; • Máquinas e equipamentos importados; • Características edafoclimáticas propícias para cultivares de mesa; • Expertise na produção de determinados vinhos; • Acesso/Produção de variedades diferenciadas (Goethe); • Profissionais capacitados/ enólogo internacional; • Estrutura propícia para recepção de clientes; • Diferencial no processo; • Linha de produtos diversificada; • Investimento em novos produtos; • Acesso a recursos do governo; • Investimento em pesquisa; • Volume de produção.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Pesquisa de Campo (2015)

Considerando o total de entrevistados, pode-se dizer que os diferenciais de cada empresa em particular é o conjunto de recursos estratégicos a sua disposição, sendo eles Valiosos, por permitir que a organização implemente uma estratégia que melhore seu desempenho (BARNEY, 1991). Entretanto, não foram encontrados relatos ou dados que apontem e comprovem a presença das demais condições dos recursos estratégicos – Raridade, Dificuldade de Imitação e Insubstituíbilidade. Isso porque, a maior parte desses recursos não é incomum e podem ser desenvolvidos e copiados pelas demais vinícolas, além de não serem insubstituíveis.

Algumas singularidades como qualidade dos produtos, tecnologias, volume de produção, conhecimento e competências para realizar as atividades, características de solo e clima favoráveis, diversificação e tradição, podem ser considerados estratégicos tanto para a região, quanto para as vinícolas que nela atuam. A posse e interação dos recursos estratégicos e das competências a disposição da vinícola possibilitam que tal empresa se destaque no mercado e conquiste vantagem competitiva. Dessa forma, a conquista, seleção e controle desses recursos é resultado das decisões adotadas, do *path dependence* (NORTH, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008) e do *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990), dessas vinícolas, sendo que tais fatores podem influenciar nas estruturas de governança adotadas por essas empresas.

Primeiramente, considera-se que as decisões tomadas pela vinícola podem impactar na estrutura de coordenação que vai adotar. Nesse sentido, ao direcionar investimentos para atividades que consideram prioritárias ou que possuem melhores condições técnicas e produtivas de atuar, a vinícola está selecionando as atividades que lhe são estratégicas.

As vantagens conquistadas pelas organizações seriam resultado da escolha, conquista e seleção de recursos que possibilitariam desenvolver capacidades singulares, que ao serem colocadas no mercado resultariam em vantagens frente às demais empresas do setor (TEECE *et al*, 1997; TEECE, 2007). O pioneirismo na atividade vitivinícola, o conhecimento prático, a qualidade, diferenciação e diversificação dos produtos, as tecnologias adicionadas ao processo, juntamente com a capacitação e qualificação da mão de obra do setor, foram alguns dos responsáveis por desenvolveres capacidades distintas dos demais.

Desse modo, tendo os recursos a sua disposição, a vinícola passa a operar onde acredita que possui melhores competências ou expertises, internalizando as mesmas dentro da estrutura da empresa. Isso porque na presença de recursos estratégicos seria preferível que a vinícola tivesse controle e proteção dos mesmos, adotando uma estrutura verticalmente integralizada. Nesse caso, possuindo terrenos que possibilitem a produção própria de uvas, máquinas especializadas para processamento e envase, além de ter equipe capacitada para trabalhar nesses segmentos, é possível que a vinícola concentre todas essas atividades.

Do contrario, as demais atividades, as quais a vinícola não tem posse de competências para desempenhar, seria preferível que adquirisse

de terceiros. Entende-se dessa forma, que na ausência de recursos como terras para o cultivo de uva ou expertise na produção de determinado variedade de vinho fino, a vinícola passa a recorrer às formas híbridas de governança.

A escolha do caminho seguido pela empresa, seu *path dependence*, também poderia influenciar na adoção de sua estrutura de governança. Atuar na produção de vinhos de mesa, como foi verificado na pesquisa de campo, é resultado da tradição dos imigrantes na produção desse tipo de cultivar, aliada as características de solo e clima favoráveis a essa cultura. Esses fatores indicaram a trajetória que foi seguida na região desde a implantação das primeiras parreiras até hoje. Os conhecimentos práticos dos imigrantes e dos seus descendentes fizeram com que os mesmos passassem a atuar no segmento da produção de uvas de mesa, criando com o excedente dessa produção as primeiras vinícolas na região. Na época, as atividades da produção de uva e fabricação de vinhos eram realizadas pela família, permanecendo como herança para as próximas gerações que assumiram os negócios. Tendo assim os terrenos para a produção de uvas e a estrutura para a fabricação do vinho, as vinícolas centralizavam as atividades.

No mesmo sentido, internalizar as funções dentro da estrutura da vinícola é vantajoso quando a mesma possui um conjunto de competências para desempenhar determinada atividade. Isso pode ser resultado da prática nas tarefas agrícolas, da capacitação para operar equipamentos utilizados no beneficiamento e engarrafamento e da qualificação para atuar em funções da direção e planejamento. O *core competence* da cantina é um sinalizador de quais tarefas e atividades podem conceber e assegurar vantagem competitiva para a empresa.

Mesmo apontando elementos que podem vir a indicar a melhor estrutura de governança para a organização, a base conceitual da VBR não propõe que suas categorias de análise possam influenciar na escolha de um ou outro tipo de governança para a empresa. Diferentemente do que ocorre com os pressupostos da TCT e TCM, que estabelecem conexão entre seus pressupostos com a estrutura de governança adotada pela organização. Portanto, os aspectos apontados nessa seção são apenas um direcionamento de como a vinícola poderia escolher sua forma de atuar baseado nos recursos a sua disposição.

Em suma, a configuração da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste catarinense é resultado do *path dependence*, a trajetória e as decisões tomadas por essas empresas no passado foram responsáveis pela

conjuntura atual de cada uma. Os recursos à disposição da vinícola podem ser resultado das escolhas assumidas por seus gestores. Isso porque, as decisões de investimento são consequências de atitudes tomadas pelos responsáveis pela vinícola. Dessa forma, ter condições financeiras e assumir a decisão de investir em Recursos: de Capital Físicos, de Capital Humano e de Capital Organizacional, pode induzir a vantagem competitiva para a cantina. Outra forma da vinícola conquistar vantagem é tendo a sua disposição recursos heterogêneos, resultado de uma variedade específica, de uma estrutura diferenciada, de um parreiral bem localizado e de outros fatores que a diferenciam perante as demais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo discutiu as relações existentes entre os segmentos produtor e processador da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste do estado de Santa Catarina, baseado nas formas de coordenação presentes na região. Para isso, foram adotadas categorias de análise destacadas nas abordagens da TCT, TCM e VBR. As três vertentes teóricas foram aportadas na pesquisa bibliográfica, e, juntamente com a pesquisa documental e pesquisa de campo com os dois segmentos produtivos, formaram a base para este trabalho. As categorias de análise serviram de nortes para a realização dos questionários aplicados na pesquisa de campo e para a análise dos resultados.

Nesse sentido, o referido trabalho teve como objetivo analisar as relações existentes entre os elos produtor e beneficiador da cadeia produtiva vitivinícola do Meio-Oeste de Santa Catarina, partindo das formas de governança adotadas. Para isso, foram percorridos caminhos metodológicos amparados em autores como Feyerabend (1977); Saunders *et al* (2009) e Marconi e Lakatos (2003). Partindo desses autores, criamos o delineamento metodológico da Cadeia Vitivinícola como forma de guiar a presente pesquisa. Nesse delineamento estão apresentadas sete camadas, que vão desde a Filosofia da Pesquisa até a Análise e Interpretação dos dados. As etapas metodológicas alinham os dados secundários com os primários da pesquisa.

Dessa forma, os dados secundários formaram a base para entender os elementos teóricos a serem estudados e a configuração em que o setor se encontrava. Assim, com a pesquisa bibliográfica foram aprofundados estudos nas teorias selecionadas, buscando apresentar as ideias dos seus expoentes e os principais elementos de cada uma das teorias.

Com a pesquisa documental foi possível compreender como a produção de uva e vinho tem importância para região, estado e país. Na região foco deste estudo alguns dos municípios sugeriram em paralelo com a plantação dos primeiros parreirais e mantêm até hoje a tradição no plantio de uva e no beneficiamento da fruta. Somada a isso, a vitivinicultura é uma das principais fontes de renda e emprego de alguns dos municípios, sendo que a atividade tem destaque tanto em âmbito regional, quanto estadual. Além de conhecer a origem, dimensão e o panorama do setor atualmente, foi a partir da pesquisa documental que

se criou a amostra de municípios para a pesquisa de campo, assim como a posterior amostra de entrevistados.

Os dados primários foram coletados por meio de 73 entrevistas, realizadas com produtores de uva e vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina. Sabendo da relevância que a atividade vitivinícola possui para a região, buscou-se compreender como as formas de governança, presentes na abordagem da Nova Economia Institucional, e os elementos que podem ter influências sobre estas, estão presentes nas relações entre produtores de uva e as vinícolas.

O modelo teórico do estudo da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste catarinense propõe que as estruturas de governança seriam a categoria central de análise, sendo esta classificada em integração vertical, formas híbridas e mercado. As demais categorias, TCT, TCM e VBR, buscaram complementar a análise, a partir de elementos presentes em suas abordagens que pudessem ser discutidos com base no setor vitivinícola.

Nessa perspectiva, a TCT foi analisada a partir dos pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo, assim como dos atributos das transações: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. A TCM foi tratada a partir fatores como: a dificuldade de mensuração dos atributos, da garantia dos direitos de propriedade, da padronização dos produtos e da disponibilidade de informação. Para análise da VBR, foram considerados elementos como: heterogeneidade, da influência do *path dependece* e dos Recursos Físicos, Humanos e Organizacionais na conquista de vantagem competitiva.

Apesar da VBR não possuir proposições teóricas que indiquem a melhor estrutura de governança a ser seguida, como ocorre com as abordagens da TCT e TCM, buscou-se identificar elementos que poderiam influenciar a vinícola na decisão de internalizar ou externalizar a produção. Todavia, um trabalho seminal que discute a complementariedade das três vertentes teóricas, foi realizado por Augusto (2015), analisando para isso as estruturas de governança presentes no setor automotivo paranaense.

A vitivinicultura do Meio-Oeste de Santa Catarina, notadamente nos municípios selecionados para a amostra da pesquisa, é formada por mais de 900 produtores de uva. Diante da impossibilidade de entrevistar toda a população de produtores, optou-se por realizar uma amostra não probabilística intencional, criando para isso, dois critérios de seleção dos produtores. Seguindo tais critérios foram entrevistados 39 produtores,

que no ano de 2015 registraram 3.433 toneladas, produzidas em 150 hectares de terras.

Das 34 vinícolas da região, todas responderam o questionário destinado aos beneficiadores da fruta. Juntas, as 32 vinícolas que tiveram valores contabilizados nas questões de produção, processaram 28.648 toneladas de uva em 2015, sendo que desse total cerca de 78% eram de frutas de terceiros. Nessa mesma safra, foram produzidos, por essas cantinas, 16.622.200 litros de vinho, e adquiridos de outras vinícolas 5.488.500 litros da bebida. Isso demonstra o expressivo volume de uvas e vinhos adquirido de terceiros e a dependência das vinícolas da região da produção externa.

Para análise do setor, algumas características dos produtores de uva e das vinícolas do Meio-Oeste catarinense podem ser destacadas com a pesquisa de campo. A região é formada por elevado número de produtores de uva, sendo que uma pequena parcela deles vende a fruta *in natura*, e a grande maioria destina sua produção para as vinícolas presentes na região, havendo produtores que vendem uva das duas formas. O resultado é que todos os produtores entrevistados mantêm relações com empresas beneficiadoras da região. Todavia, a continuidade das transações depende não só do fornecimento de uvas de qualidade, como da necessidade de fruta por parte da vinícola.

Por sua vez, as vinícolas além de atuarem de maneira independente, também mantêm relação com fornecedores. No que se refere ao segmento da produção de uva, elas configuram-se de três formas distintas. Primeiramente, estão as vinícolas que possuem parreirais próprios capazes de suprir a necessidade de uva da empresa. Na sequência, têm-se as cantinas que mesmo possuindo vinhedos para a produção de uva não são capazes de aprovisionar toda a demanda da uva da empresa, necessitando complementar o volume beneficiado com a produção de terceiros. Por fim, há as vinícolas que optam por adquirir 100% da uva de terceiros, deixando de atuar no segmento da produção agrícola.

Em relação ao vinho a atuação da vinícola distingue-se em produção própria, onde a vinícola comercializa ou vende somente o que é produzido internamente; e compra de terceiros, complementando o que é produzido pela própria empresa. No caso do vinho não foi encontrada nenhuma vinícola que adquira 100% da bebida de terceiros.

A forma escolhida pela vinícola para coordenar as atividades, internamente ou com fornecedores, está relacionada às estruturas de

governança apresentadas por Williamson (1985,1996) e Ménard (2004). De acordo com os dados coletados com a pesquisa de campo, as formas de governança adotadas pelas vinícolas no Meio-Oeste de Santa Catarina são: integração vertical e formas híbridas. A primeira expressa pelas atividades, notadamente produção e beneficiamento, sendo realizadas pela vinícola, aqui se situam as vinícolas que não possuem relação com produtores de uva e de vinho.

Por sua vez, as formas híbridas são formadas pelas relações que a vinícola mantém com terceiros. Na região, esse tipo de estrutura de governança é marcada pela presença de acordos menos formais, resultado da ausência de contratos que amparem as relações da vinícola com os produtores de uva e com as vinícolas fornecedoras de vinho.

A opção da vinícola pela produção integralmente verticalizada ocorre por alguns fatores: disponibilidade vinhedos, existência de produção que supra a demanda de vinho da vinícola, possuir capacidades e competências a para realização das atividades, possuir estrutura física para o beneficiamento, bem como o maquinário necessário para realização das demais etapas. Apesar de dispor de tais recursos, algumas vinícolas ainda preferem externalizar a produção pelo fato de que os custos relacionados a aquisição de uva e vinho de terceiros são menores. Do contrário, na ausência de parreirais a disposição da vinícola, de produção capaz de suprir a demanda de vinho da vinícola, ausência de capacidades e competências para realizar as atividades, dentre outros fatores, é preferível que a vinícola adquira a uva e o vinho de terceiros.

O número de vezes que vinícola e fornecedores mantêm relações varia de acordo com o produto a ser adquirido. No caso da uva, a frequência é maior. Durante o período da safra, a fruta pode ser entregue nas vinícolas diversas vezes por semana, variando de acordo com a maturação e o volume a ser colhido de cada produtor. Além disso, constatou-se que a maior parte dos produtores já mantém relação com a atual vinícola a mais de cinco anos, consolidando a parceria. Enquanto a compra de vinho não ocorre com tanta frequência e não se restringe ao período da safra, podendo ocorrer durante o decorrer do ano. Em alguns casos as vinícolas que geralmente necessitam de vinho para complementar a produção deixam de comprar por falta de demanda da bebida. Porém, nos casos em que a compra ocorre, ela tende a variar com a necessidade da vinícola.

A frequência maior nas transações entre as partes tende a fortalecer a relação. Por esse fato, mesmo diante da inexistência de contratos no setor vitivinícola do Meio-Oeste catarinense, as relações entre os segmentos são marcadas pela confiança. O aumento no número negociações desenvolve a parceria, fidelidade e conhecimento entre as partes, reduzindo as incertezas. Além disso, outro elemento que inibe possíveis problemas diante da falta de salvaguardas contratuais é o fato de que significativo número de vinícolas está concentrado em três municípios vizinhos, o que tende a inibir comportamentos oportunistas pela reputação social dos agentes. Contudo, mesmo diante dos benefícios de uma relação consolidada, isso não exime um possível caso de comportamento oportunista das partes. Apesar disso, não houve relatos de comportamentos inadequados na pesquisa de campo.

Ainda que a frequência nas transações possibilite maior confiança e fidelidade nas relações, existem elementos difíceis de serem previstos pelas partes, resultado da limitação cognitiva dos agentes e da limitação de acesso a informações. O resultado é que mesmo as relações sendo estabelecidas baseadas em acordos informais, como a palavra do comprador, não há como ter certeza de que as negociações se perpetuarão. Dessa forma, a incerteza é expressa sob a ótica do produtor pela imprecisão da necessidade de fruta na safra seguinte, assim como pelo fato do preço da uva ser desconhecido previamente, geralmente praticado de acordo com a qualidade da fruta. Pelo lado da vinícola, a incerteza é fruto da volatilidade da demanda da bebida, que tende a aumentar em períodos mais frios. Todavia, não há como prever se o inverno vai ser intenso e se o consumo do vinho será ampliado.

Apesar do fato da uva poder ser reempregada caso uma negociação não venha a se concretizar, pode haver renúncia do seu valor quando empregado na segunda transação. No caso do vinho, as características exigidas por um comprador podem não ser as mesmas do comprador seguinte. Além disso, a maior parte do maquinário a disposição da vinícola é específico para a produção agrícola de uva e fabricação de bebidas, havendo dificuldade de serem reempregados os mesmos equipamentos em outras atividades que não estas.

No que se refere aos **custos de transação**, os elementos presentes na referida teoria, destacados nas categorias de análise, foram tomados para a análise do setor vitivinícola. Levando isso em conta, a especificidades dos ativos no setor vitivinícola do Meio-Oeste de Santa Catarina se deu no âmbito locacional, temporal, físico, humano e de

marca. A frequência foi recorrente quanto à compra de uva, e esporádica quando relacionada ao vinho. Acrescenta-se, ainda, o fato de que mesmo diante de negociações recorrentes, ainda está presente a condição de incerteza, resultante de fatores climáticos que vão influenciar na qualidade da uva e, conseqüentemente, no preço da fruta, além das oscilações de demanda que repercute na continuidade das transações na safra seguinte.

Ademais, há limitação de informações por parte da vinícola relacionada ao comportamento dos produtores, e pelo âmbito dos produtores quanto às decisões tomadas pelas vinícolas. Todavia, mesmo diante da assimetria de informações, não foi constatado nenhum comportamento oportunista entre as partes, principalmente devido à existência de mecanismos de reputação social que tendem a inibir atitudes inadequadas.

Dessa forma, na presença de especificidade de ativos, aliado à frequência recorrente com produtores e esporádica com outras vinícolas, à incerteza e racionalidade limitada e a ausência de comportamento oportunista, fundamentam a escolha das vinícolas pela integração vertical e pelas formas híbridas como estruturas de governança utilizadas na região. No caso de haver especificidades de ativos, incerteza e racionalidade limitada, é preferível que integrem verticalmente as atividades. Tendo ausência de comportamento oportunista e aumento da frequência nas negociações a vinícola pode optar por adquirir os produtos de terceiros. Entretanto, como visualizado no setor vitivinícola da região, a maioria das vinícolas não adota uma ou outra forma de coordenação individualmente, mas as duas simultaneamente.

Em relação aos **custos de mensuração**, elementos como direitos de propriedade, mensuração dos atributos, informação e padronização foram analisados. A mensuração ocorre no caso de atributos como peso, maturação e grau brix e babo da uva; no caso do vinho é realizado o controle de acidez, densidade e pH.

O acesso a informações no setor vitivinícola pode ser considerada satisfatória, muito disso é resultado da região ser relativamente pequena e a maioria das vinícolas estarem concentrados em basicamente três municípios. A recorrência nas negociações tende a inibir atitudes inoportunas ou problemas nas transações, como em situações como a análise dos produtos, feita por amostra no momento da compra. Sabendo

da possibilidade de novas transações futuramente, os fornecedores tendem a oferecer produtos de qualidade.

A padronização é marcada por significativos níveis de conformidade com as exigências técnicas do comprador. Nesse caso, os produtores tendem a oferecer um produto com as normas estabelecidas pela vinícola, especificamente no que se refere a maturação do produto. Foram relatados casos de desacordo com as exigências das vinícolas, porém todos sendo ocasionados por problemas climáticos, não tendo o produtor culpa nesses casos. Todavia, na falta de contratos, o vinicultor pode ou não aceitar o produto, sendo o ônus pago pelo produtor no caso da cantina não ficar com a fruta.

Os direitos de propriedades envolvidos nas transações estão relacionados aos direitos dos bens ou produtos e a posse dos mesmos. Dessa forma, enquanto a uva estiver sob a posse do produtor agrícola, usar, comercializar e obter renda são exclusivos do produtor. A partir do momento que a uva chega a vinícola para ser processada, o vinicultor passa a ter o direito sobre a produção, podendo a partir daí, usar e obter renda do produto. O mesmo ocorre no caso de transações entre vinícolas.

Assim, sendo possível mensurar os atributos, tendo os direitos de propriedade dos produtores e cantinas estabelecidos, tendo acesso à informação entre as partes e sob um nível satisfatório de padronização, a opção por adotar as formas híbridas como estrutura de governança apropriada para as vinícolas é justificável. Do contrário, diante da dificuldade de mensuração dos atributos, de garantia dos direitos de propriedade, de acesso a informação sobre as transações, e com baixo nível de padronização dos produtos, é preferível que a estrutura de governança adotada pela vinícola seja a integração vertical.

Com relação aos **recursos estratégicos**, presentes na abordagem da VBR, foram consideradas as categorias: heterogeneidade, *path dependence* e os Recursos (Físicos, Humanos e Organizacionais) a disposição da vinícola. Foi constatada a importância que o *path dependence*, expressa na trajetória e nas decisões passadas na configuração atual da vinícola. O caminho e as escolhas como a opção por iniciar a produção de variedades de mesa, a utilização do sistema de condução em latada, utilizada até hoje na região, e a criação de vinícolas que além de suprir a demanda familiar da bebida, provessem o consumo local.

A heterogeneidade é fator presente na rotina de algumas das vinícolas entrevistadas. Ela é experimentada em termos de investimento em qualidade e diferenciação de processos e dos produtos, investimento em maquinário de ponta, em novas variedades, equipe capacitada e profissionalizada, pesquisa e desenvolvimento e pioneirismo nas inovações. Todas essas características presentes no cotidiano de algumas das vinícolas da região resultam em diferenciação e ganhos competitivos.

A última categoria é formada pelos Recursos a disposição da vinícola. Encontram-se os Recursos de Capital Físico, expresso em máquinas e equipamentos utilizados para processamento da uva, engarrafadoras e de controle de temperatura do vinho, dentre inúmeras outras máquinas essenciais para o processo produtivo. Da mesma forma, os Recursos de Capital Organizacional estão presentes na forma de atributos internos à vinícola, como equipes de trabalho voltadas para áreas como controle, produção e planejamento. Além de características como volume de produção das vinícolas de grande porte, e da tradição, mantida até hoje, especialmente pelas vinícolas de pequeno porte. Enquanto os Recursos de Capital Humano são resultado da experiência adquirida com o tempo atuando no setor, o conhecimento prático das técnicas essenciais para a produção e para a fabricação de vinhos. Tendo igual importância ao conhecimento explícito, adquirido por meio de manuais, evidenciado pelo investimento em mão de obra capacitada e qualificada, dotando a vinícola de capital intelectual.

Apesar disso, conforme constatado, os recursos à disposição das vinícolas não estão igualmente distribuídos. Isso porque, parte das vinícolas, especialmente as de menor porte e com menos recursos financeiros, não conseguem acompanhar todas as inovações, investimentos e incorporações feitas pelas grandes vinícolas da cadeia. O que resulta em distintos níveis de incorporação de tecnologias neste setor na região em estudo.

Sendo assim, uma vinícola pode adotar uma forma de coordenação baseada em distintos elementos. Primeiro, pelo seu *path dependence*, representado pelas escolhas e decisões passadas, repercute na configuração atual da vinícola, associada a isso, a heterogeneidade dos recursos a disposição de algumas vinícolas, capazes de lhe ocasionar ganhos e vantagens no mercado, e os Recursos que ela tem a sua disposição, Físicos, Humanos e Organizacionais.

Mesmo na ausência e elementos que indiquem associação da abordagem dos recursos estratégicos com a adoção de estruturas de governança, buscou-se relacionar elementos encontrados com a pesquisa de campo que pudessem levar a vinícola a preferir internalizar ou externalizar a produção. Dessa forma, a trajetória passada adotada pela vinícola, seu *path dependence*, a heterogeneidade de seus recursos e ter a disposição Recursos Físicos, Humanos e Organizacionais podem levar a adoção de uma estrutura de governança mais integrada verticalmente. Do contrário, na ausência dos fatores mencionados, a vinícola pode preferir adquirir seus produtos de outros fornecedores.

Diante do exposto, foi possível notar que as relações entre os segmentos produtor e processador da cadeia vitivinícola do Meio-Oeste de Santa Catarina são praticadas por meio da internalização das atividades na vinícola, e de sua parceria com o segmento produtor de uva. Nesse contexto, são adotadas as estruturas de governança: integração vertical e formas híbridas. Essas relações tendem a ocorrer com maior frequência quando relacionadas à compra de uva, e ocasionalmente na compra de vinhos. Sendo, sobretudo, marcadas pela confiança, parceria, fidelidade e conhecimento das partes, o que tende a inibir comportamentos inoportunos.

É válido ressaltar algumas limitações deste trabalho. De início o presente estudo se propõe a estudar a cadeia vitivinícola do Meio-Oeste catarinense, a delimitação geográfica do estudo inviabiliza a replicação de elementos encontrados nessa região. A segunda limitação está ligada ao corte temporal do estudo. O trabalho teve seu foco na situação encontrada no momento das entrevistas, mesmo considerando elementos ocorridos ao longo da trajetória das vinícolas. Por esse fato, o pioneirismo de alguma das vinícolas, resultado do investimento em novos produtos e processos, não será levado em conta quando a inovação estiver difundida.

Outra limitação foi em relação à quantidade de entrevistas realizadas com o segmento produtor. O elevado número de produtores de uva na amostra de municípios selecionada inviabilizou a abrangência de um número considerável de entrevistados, que poderia tornar a amostra representativa. Por fim, uma das maiores dificuldades no decorrer da análise documental foi a limitação de dados disponíveis a respeito do setor vitivinícola no estado de Santa Catarina.

Como sugestão para futuros trabalhos destaca-se a possibilidade de utilização do modelo teórico para outras regiões, em especial a região

do planalto serrano de Santa Catarina, que vem despontando com importante polo produtor do estado. Outra sugestão seria estudar o panorama econômico atual da vitivinicultura na região Meio-Oeste catarinense, analisando a viabilidade da produção das vinícolas em atividade.

REFERÊNCIAS

AFONSO, J.O ciclo da videira. **Revista Adega**. Ed. 6, São Paulo, abril – 2006. Contido em: http://revistaadega.uol.com.br/artigo/o-ciclo-da-videira_5857.html. Acesso em: maio 2015.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M.L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v.33, n.3, p.9-16, 2004.

ALMEIDA, L.F.; ZYLBERSTAJN, D. Análise comparada entre o mercado de crédito agrícola no Brasil e nos Estados Unidos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n.1, p.76-90, 2012.

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. **Social Science Research Network (SSRN)**. Available at SSRN: <Be>, Jun/2008.

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries. **Organization Science**, Articles in Advance, p. 1-15, 2012.

AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J.P.; CARIO, S.A.F. Nova Economia Institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.1, jan./mar. 2014.

AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J.P.; MATTEI, L.F. Reestruturação e demandas produtivas no setor alcooleiro paranaense. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.9, n.2, p.124-149, jul./dez. 2014a.

AUGUSTO, C.A. **Estrutura de Governança no setor automotivo no Estado do Paraná**: implicações sob a consideração dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. Tese de Doutorado. PPG Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

BANCO MUNDIAL. World Bank Group. Metadata: population statistics, 2015. Contido em: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=health->

[nutrition-and-population-statistics&Type=METADATA&preview=on#>](#)
Acesso em: dez. 2015.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Jornal Management**. v.17, n.1, 1991.

BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, Spring, v.37, n.1, p.31-46, 1998.

BARNEY, J.B.; KETCHEN, D.J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**. 2011.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property right**. Cambridge University Press, 2. Ed. 1997.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v.25, n.1, p.27-48, 1982.

BARZEL, Y. Theory of Organizations to Supersede the Theory of the Firm, **Working paper**. 2001.

BARZEL, Y. **A theory of the state: economic rights, legal rights, and the scope of the state**. Cambridge University Press, 2002.

BARZEL, Y. Standards and the form of agreement. **Economic Inquiry**, v.42, n.1, p.1-13, 2004.

BARZEL, Y. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v.161, p. 367-373, 2005

BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.11, n.1/3, p.58-75, 1994.

BRDE. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. **Vitivinicultura em Santa Catarina: situação atual e perspectivas**. Florianópolis: BRDE, 2005. 83 p. Contido em:

<http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_publicacoes/Vitivinicultura%20em%20Santa%20Catarina.pdf> Acesso em várias datas.

BRITO, F.A. Uva e Vinho. In: **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina, 2010-2011**. Florianópolis: Epagri/Cepa. 2011.

BRITTO, G.; SANTOS, U.P; KRUSS, G.; ALBUQUERQUE, E. Global innovation networks and university-firm interactions: an exploratory survey analysis. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas v. 14, n. 1, p. 163-192, 2015.

CALEMAN, S.M.Q. **Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos**: uma aplicação na agroindústria de carne bovina. Tese de doutorado. PPG Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

CALEMAN, S.M.Q; SPROESSER, R.L.; FILHO, D.D.O.L; TREDEZIN, C.A.O. Mecanismos de governança em sistemas agroalimentares: um enfoque nos custos de mensuração. **Revista de Economia e Agronegócio**, v.4, n.2, 2006.

CALEMAN, S.M.Q; SPROESSER, R.L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de Mensuração e Governança no Agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial de carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.10, n.3, p. 359-375, 2008.

CALEMAN, S.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Falta de garantias e falhas de coordenação: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.50, n.2, p. 223-241, 2012.

CALIARI, V. Uva e Vinho. In: **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina, 2012-2013**. Florianópolis: Epagri/Cepa. 2013.

CALIARI, V. Uva e Vinho. In: **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina, 2013-2014**. Florianópolis: Epagri/Cepa. 2014.

CAMINHO percorrido pela vitivinicultura: Instituto brasileiro do vinho desenha novo cenário para o setor. **Saca Rolhas**, IBRAVIN, ano 4, n.9,

jun.2013. Disponível em:
 <<http://www.ibravin.org.br/public/upload/bulletin/1394732471.pdf>>
 Acesso em: maio 2015.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVA, J.F. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. Encontro Anual da ANPAD, Foz do Iguaçu: ANPAD. **Anais...** 1999.

CASADO, L. Lançada campanha para aumentar o consumo de vinho no Brasil. **Jornal Valor Econômico**. 2013. Contido em:
 <<http://www.valor.com.br/empresas/2979442/lancada-campanha-para-aumentar-consumo-de-vinho-no-brasil>> Acesso em maio 2015.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas, Parcerias estratégicas, v.5, n.8, p.237-255 2000.

CASTRO, A. C. Construindo Pontes: Inovações, Organizações e Estratégias como Abordagens Complementares. **Revista Brasileira de Inovação**, v.3, n.2. Campinas: UNICAMP, 2004.

COASE, R.H. The Nature of the Firm. **Economica**, v.4, November, 1937.

CONCEIÇÃO, O.A.C. A relação entre processo de crescimento econômico, mudança e instituições na abordagem institucionalista. **Ensaio FEE**, v.23, p.603-620, 2002.

CONCEIÇÃO, O.A.C. Além da transação: uma comparação do pensamento dos institucionalistas com os evolucionários e pós-keynesianos. **Revista Economia**, Brasília, v.8, n.3, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2^a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

CROOK, T.R.; COMBS, F.G.; KETCHEN JR., D.J.; AGUINIS, H. **Organizing around transaction costs: what have we learned and where do we go from here?** Academy of Management Perspectives, v.27, n.1, p.63-79, 2013.

DAVIS, L.E.; NORTH, D.C. **Institutional change and American economic growth**. Cambridge: Cambridge University Press, 1971.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Embrapa Uva e Vinho - Apresentação**. 2015. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/uva-e-vinho/apresentacao>> Acesso em: maio 2015.

EPAGRI. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. Fruticultura Catarinense em números – 2012/13 (Versão preliminar). **Epagri/Cepa**. Florianópolis, 2013.

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. **Statistics**. Download data. 2015.

FALCÃO, A.P. **Comportamento reológico e estabilidade de antocianinas de uvas em sistema modelo de geléia**. Dissertação (Mestrado em Ciência de Alimentos) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006. Contido em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88512/231735.pdf?sequence=1>> Acesso em: maio 2015.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERREIRA, E.T.D.; ROSINA, C.D., MOCHIUTTI, F.G. Processo de produção do vinho fino tinto. In: IV Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial. Campo Mourão, PR. **Anais...** 2010.

FEYERABEND, P. **Contra o método**. Rio de Janeiro, 1977.

FIANI, R. A natureza multidimensional dos direitos de propriedade e os custos de transação. **Economia e Sociedade**, v.12, n.2, p.185-203, jul./dez. 2003.

FIANI, R. Arranjos Institucionais e desenvolvimento: o papel da coordenação em estruturas híbridas. Texto para discussão / **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2013

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, p.183-196, 2001.

FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. In: FOSS, Nicolai, J. **Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

FOSS, K; FOSS, N. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.26, n.6, p.541-553, 2005.

FOSS, N.J.; KLEIN, P.G. **Entrepreneurship and the economic theory of the firm**. São Paulo: FEA/USP, 2011.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa Survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.

GARCIA, R.; ARAÚJO, V.C.; MASCARINI, S. Os efeitos da proximidade geográfica para o estímulo da interação universidade-empresa. **Revista de Economia**, v.37, n.4, 2011.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K *et al* (Org). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

GOULART JÚNIOR, R. **Informações sobre o setor vitivinícola**. [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <samararech@hotmail.com> várias datas. 2015.

GRAZIANO DA SILVA, J. **O novo rural brasileiro**. Campinas: UNICAMP, Instituto de Economia, 1999. 153p. (Coleção Pesquisa, 1).

GUBA, E. G., LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). **Handbook of qualitative research**. p. 105-117, Thousand Oaks, CA: Sage. 1994.

GUERRA, C.C.; ZANUS, M.C. Uvas Viníferas para processamento em regiões de clima temperado: maturação e colheita. **Embrapa Uva e Vinho**. Versão Eletrônica. 2003. Contido em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/UvasViniferasRegioesClimaTemperado/colheita.htm>> Acesso em: maio 2015.

HART, O. Firms, contracts, and financial structure. **Oxford University Press**, Oxford, England, 1995.

HOFFMANN, A.; CAMARGO, U.A.; MAIA, J.D.G. **Sistema de Produção de Uvas Rústicas para Processamento em Regiões Tropicais do Brasil**. Embrapa. Versão Eletrônica: Dez.2005. Contido em:

<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/UvasRusticasParaProcessamento/>> Acesso em: maio 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema IBGE de Recuperação Automática de Dados**. 2015. Contido em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/agric/default.asp?z=t&o=11&i=P>> Acesso em várias datas.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal**. Lavoura Permanente. 2015a. Contido em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=44_pdf> Acesso em várias datas

IBRAVIN. Instituto Brasileiro do Vinho. **Notícias**. 2013. Contido em: <http://www.ibravin.com.br/int_noticias.php?id=1088&tipo=N> Acesso em: maio 2015.

IBRAVIN. Instituto Brasileiro do Vinho. **História do Vinho no Brasil**. 2015 Contido em:<<http://www.ibravin.org.br/historia-do-vinho-no-brasil>> Acesso em: diversas datas.

IBRAVIN. Instituto Brasileiro do Vinho. **Regiões Produtoras**. 2015b Contido em: <<http://www.ibravin.org.br/regioesprodutoras.php> > Acesso em: maio 2015.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. **Journal of Law and Economics**, v.21, n.2, p.297-326, 1978.

KOCHE, J.C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LAZARINI, F.; FALCÃO, T. **Fluxograma para vinificação em tinto**. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1999. Contido em: <<http://www.ufrgs.br/alimentus1/feira/prfruta/vinhotin/flux.htm>> Acesso em: maio 2015.

LEÃO, P.C.S. Cultivo da Videira: plantio. **Embrapa Semiárido**. Versão Eletrônica, jul. 2004. Contido em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/CultivodaVideira/plantio.htm>> Acesso em: set.2015.

LEÃO, P.C.S.; BORGES, R.M.E. Melhoramento genético da videira. Petrolina: **Embrapa Semiárido**, 61p. Série Documentos, 224. 2009

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, 2003.

LEMOS, D.C. **A interação universidade-empresa para o desenvolvimento inovativo sob a perspectiva institucionalista-evolucionária**: uma análise a partir do sistema de ensino superior em Santa Catarina. Tese de Doutorado. PPG Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2013.

LONA, A.A. **Vinhos: degustação, elaboração e serviços**. Editora AGE Ltda, Porto Alegre, RS, 1997.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MANDELLI, F. MIELE, A. Uvas viníferas para processamento em regiões de clima temperado: poda. **Embrapa Uva e Vinho – Versão Eletrônica**, jul.2003. Contido em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/UvasViniferasRegioesClimaTemperado/poda.htm>> Acesso em: maio 2015.

MANDELLI, F.; ZANUS, M.C. O clima e a safra vitícola. In: **Conhecendo o essencial sobre uvas e vinhos**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2009. Contido em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/documentos/doc048.pdf>> Acesso em: maio 2015.

MANDELLI, F. Comportamento meteorológico e sua influência na Vindima de 2009 na Serra Gaúcha. **Embrapa - Comunicado técnico 96**, Bento Gonçalves, 2009.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Secretaria Executiva. **Agenda Estratégica 2010-2015: Vinicultura, Vinhos e Derivados**. Brasília, DF, 2011. Contido em: <<http://www.uvibra.com.br/pdf/Agenda%20Estrat%C3%A9gica%20-%20Viticultura,%20Vinhos%20e%20Derivados.pdf>> Acesso em: jun. 2015.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, D.L.C.C.; SOUZA, J.P. Atributos da transação e mensuração, e sua influência nas relações entre cooperados e

cooperativas em sistemas agroindustriais suinícolas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.15, n.3, Edição Especial, p.69-100, maio/jun. 2014.

MEIRELLES, D.S.; CAMARGO, A.A.B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identifica-las. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.18, Ed. Especial, art.3, p.41-64, 2014.

MELLO, L. M. R. **Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2012**. Comunicado Técnico 137. Bento Gonçalves, RS. 2013. Contido em: <<http://www.uvibra.com.br/pdf/Panorama%202012%20-%20Vitivinicultura%20Brasileira.pdf>> Acesso em: maio 2015.

MELLO, L. M. R. **Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2013**. Comunicado Técnico 156. Bento Gonçalves, RS. 2014. Contido em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/992334/1/ComunicadoTecnico156.pdf>> Acesso em: jun.2015.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p. 345-376, 2004.

MERRIAM, S.B. **Case study research in education: A qualitative approach**. San Francisco CA: Jossey-Bass, 1988.

MIELE, M.; WAQUIL, P.D.; SCHULTZ, G. **Mercado e comercialização de produtos agroindustriais**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

MIELI, A.; MANDELLI, F. Uvas Viníferas para processamento em regiões de Clima Temperado: sistema de condução. Embrapa Uva e Vinho. Versão Eletrônica, jul. 2004. Contido em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/Uvas_ViniferasRegioesClimaTemperado/conducao.htm> Acesso em: maio 2015.

MIELI, A.; MANDELLI, F. Sistemas de condução da videira. Brasília, DF: **Embrapa Uva e Vinho**, 2005. Contido em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/sprod/viticultura/siscond.html>>. Acesso em maio 2015.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro, Hucitec-Abrasco, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURAD, C.B.; ZYLBERSZTAJN, D. Regulação sobre Sistemas Agroindustriais de produção de biodiesel: uma análise comparada. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.14, n.3, p.326-342, 2012.

NILSON, T.S. **Influência do clima sobre os estádios fenológicos da videira e sobre a qualidade e quantidade da produção**. TCC – Curso Superior de tecnologia em Viticultura e Enologia, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Bento Gonçalves, 2010.

NORTH, D.C. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, v.5, n.1, p. 97-112, Winter, 1990.

NORTH, D.C. Economic performance through time. **The American economic review**, p. 359-368, 1994.

NORTH, D.C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro, 1998.

OIV. International Organisation of Vine and Wine. **Statistical report on world vitiviniculture**. 2013. Contido em:

<<http://www.oiv.int/oiv/files/2013%20Report.pdf>>. Acesso em: maio 2015.

OIV. International Organisation of Vine and Wine. **State of world vitiviniculture situation.** 2014. Contido em: <http://www.oiv.int/oiv/files/0%2520-%2520Actualites/STATISTIQUES%2520_Argentina.pdf > Acesso em: maio 2015

OIV. International Organisation of Vine and Wine. **Aspectos de la Coyuntura Mundial.** 2014a. Contido em: <http://www.oiv.int/oiv/files/ES_Press_Release_OIV_10_11_14.pdf> Acesso em: maio 2015.

OIV. International Organisation of Vine and Wine. **Punto de coyuntura vitivinícola mundial.** 2015. Disponível em: <http://www.oiv.int/oiv/files/ES_Press_Release_OIV_10_11_14.pdf> Acesso em: maio 2015.

OLIVEIRA, M.F.; TORKOMIAN, A.L.V. Aprendizagem e Inovação em pequenas empresas inseridas em aglomerações produtivas. In: 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, **Anais...** 2009.

PACHECO, A.O. Iniciação à Enologia. 3.ed. **Revista Atual:** Editora SENAC São Paulo, 2000.

PENROSE, E.T. **A teoria do crescimento da firma.** Editora Unicamp, 2006.

PEREIRA, L. B.; SOUZA, J. P. de; CARIO, S. A. F. Elementos Básicos para estudo de Cadeias Produtivas: Tratamento teórico-analítico. In: **Cadeias Produtivas:** Estudo sobre competitividade e coordenação. 2ª ed. Maringá: Eduem, 2009.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v.19, p.853-877, 1993.

PONDÉ, J. L.S.P. de S. **Coordenação e Aprendizado:** Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados.

Dissertação de Mestrado. PPG Economia. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, UNICAMP, 1993.

POPPO, L.; ZENGER, T. Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services. **Strategic Management Journal**, v.9, n.9, sep. 1998.

PROTAS, J.F.S.; CAMARGO, U.A.; MELLO, L.M.R. **A vitivinicultura brasileira**: realidade e perspectivas. Artigos técnicos Embrapa Uva e Vinho. Bento Gonçalves, RS, 2002. Contido em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicultura/>>. Acesso em: abr 2015.

PROTAS, J.F.S.; CAMARGO, U.A. **Vitivinicultura brasileira**: panorama setorial em 2010. Brasília, DF: SEBRAE; Bento Gonçalves: IBRAVIN: Embrapa Uva e Vinho, 2011, 108p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June. 1990.

RAUPP, F.M., BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais. In: BEUREN, I.M (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, H.C.M.; COSTA, B.K.; MURITIBA, S.N. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n.34, p.39-59, 2012.

RICHARDSON, G.B. The organisation of industry. **The economic journal**, p.883-896, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIZZON, L.A.; ZANUZ, M.C.; MANFREDINI, S. Como elaborar vinho de qualidade na pequena propriedade. Bento Gonçalves: **Embrapa Uva e Vinho**. 1994.

RIZZON, L.A.; MENEGUZZO, J.; MAFROI, L. Planejamento e instalação de uma cantina para a elaboração de vinho tinto. **Embrapa Uva e Vinho**, Documentos 38. Bento Gonçalves, RS, 2003.

RIZZON, L.A.; MANFROI, L. Sistema de produção d vinho tinto. **Embrapa Uva e Vinho**. Versão eletrônica. 2006. Contido em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Vinho/SistemaProducaoVinhoTinto/fermentacao.htm>> Acesso em: maio 2015.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5th. ed. Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill, 2009.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. Tese (Livre-Docência). Universidade de São Paulo. São Paulo, USP, 2008.

SANTOS, R. T. Cooperação em Cadeias Produtivas: Um debate entre a Economia dos Custos de Transação e a Economia do Aprendizado. **Revista de Economia**. v. 31, n.1, ano 29. Curitiba: Ed. UFPR, 2005.

SILVA FILHO, E. B. da. **A economia dos Custos de Transação e a abordagem das competências: elementos para uma teoria institucionalista unificada da firma**. Dissertação de Mestrado PPG Economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, UFRGS, 2006.

SIMIONI, J. **Vitivinicultura: Santa Catarina e Região Vale do Rio do Peixe**. Informações sobre área de videiras plantadas, destino da produção, principais municípios produtores e industrializadores. 2013. Contido em: <http://www.sindivinho.com.br/arquivos/informacoes_vitivinicultura_sc_2013.pdf>. Acesso em: jun. 2015.

SIMIONI, J. **Informações sobre as vinícolas da região.** [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <samararech@hotmail.com> várias datas. 2015.

SOUZA, J.P.; ZYLBERSZTAJN, D. Poder de mercado e poder de contrato. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Porto Alegre, **Anais...**2009.

SUZIGAN, W.; ALBUQUERQUE, E.M. The underestimated role of universities for the Brazilian system of innovation. **Revista de Economia Política**, v.31, n.1, p.3-30, 2011.

STEFANELO, E.L. Agronegócio brasileiro: propostas e tendências. **FAE Business**. Blumenau, v.2, n.3, p.10-13, 2002.

STEFENON, C.A. O papel do Dióxido de Enxofre (SO₂) nos vinhos. **Revista Adega**. Edição 31, maio 2008. Contido em: <http://revistaadega.uol.com.br/artigo/o-papel-do-dioxido-de-enxofre-so2-nos-vinhos_8165.html> Acesso em: maio 2015.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

TEIXEIRA, E.B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, Editora Unijuí, ano1, n.2, jul./dez. 2003.

TEIXEIRA, A.A.C.; MOTA, L. A bibliometric portrait of the evolution, scientific roots and influence of the literature on university–industry links. **Scientometrics**, v.93, n.3, p.719-743, 2012.

TONELLI, D.F.; ZAMBALDE, A.L.; ALMEIDA, L.F; MAQUESINI, M.A. Perspectivas de política científica e tecnológica para a cooperação

governo-universidade-empresa: diferenças e possibilidades. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. III, n.5, out. 2012.

TONIETTO, J. MANDELLI, F. **Uvas viníferas para processamento em regiões de clima temperado**. Embrapa Uva e Vinho. Versão Eletrônica, Jul. 2003. Contido em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/sprod/UvasViniferasRegioesClimaTemperado/clima.htm>>. Acesso em: maio 2014.

TRICHES, D.; SIMAN, R.F.; CALDART, W.L. Identificação e análise da cadeia produtiva da uva do vinho na região da Serra Gaúcha. Caxias do Sul: UCS, 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo. Ática, 1987.

TROMBETTA, D. Lei dos vinhos coloniais gera dúvidas entre grandes produtores de Santa Catarina. **Jornal Diário Catarinense**. Edição on-line. 25 abr. 2014. Contido em: <<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2014/04/lei-de-vinhos-coloniais-gera-duvidas-entre-grandes-produtores-de-sc-4483728.html>>. Acesso em: maio 2015.

UVIBRA. União Brasileira de Vitivinicultura. **Quem somos**. 2015. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/quem_somos.htm> Acesso em: maio 2015.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, p.171-180, 1984.

WILLIAMSON, O.E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O.E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, n.2, p.233-261, 1979.

WILLIAMSON, O.E. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v.87, n.3, p.548-577, 1981.

WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York, 1985.

WILLIAMSON, O.E. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p.269-296, 1991.

WILLIAMSON, O.E. Transaction cost economics and organization theory. p.56-107, 1993.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996

WILLIAMSON, O.E. **The theory of the Firm as Governance Structure: from choice to contract**. 2002.

WILKINSON, J. Cadeias Produtivas para agricultura familiar. **Organizações Rurais e Agroindustriais** - Revista de Administração da UFLA, v.1, n.1, jan./jun. 1999.

WINKLER, C.A.G.; SOUZA, J.P. Condições de apropriação de renda no sistema agroindustrial do café. **Caderno de Administração**, v.20, n.2, p.23-37, 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANCAN, C.; DANTAS, A.B.; CAMPOS, V.O.; SANTOS, P.C.F. Uma análise do Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro. **REAd**, Porto Alegre, v.20, n.3, set./dez. 2014. Contido em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112014000300793&script=sci_arttext&tlng=en> Acesso em: maio 2015.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agrobusiness**: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese submetida ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade como parte dos requerimentos para obtenção do Título de Livre Docente. Universidade de São Paulo. São Paulo, USP, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v.43, n.3, p.385-420, jul./set. 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement Costs and Governance Perspectives: two views about the same subject. In: 5th International Society for New Institutional Economics, Barcelona, Espanha, 2005a.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: 5th International Society for New Institutional Economics, Barcelona, Espanha, 2005b.

ZYLBERSZTAJN, D. Contracts and agreements: shifter parameters in the measurement cost theory. **Berkeley Program in Law & Economics**, 2007.

ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v.13, n.3, p.339-351, 2002.

GLOSSÁRIO

Cantina: na região Meio-Oeste, assim como em outras regiões, o termo “cantina” tem o mesmo significado que vinícola, sendo este o local onde ocorre o processamento e vinificação da uva.

Dossel: cobertura vegetal

Edafoclimático: relacionado às condições de solo e clima

Espaldeira: Sistema de condução da videira onde o dossel é vertical

Latada: Sistema de condução da videira onde o dossel é horizontal

Vinícola/cantina: local onde a uva é processada e o vinho é fabricado e envasado

Vinicultor: agente que fabrica os vinhos.

Vinicultura: relacionado a produção de vinho.

Vitícola: relacionado a produção de uvas.

Viticultor: agente responsável pela produção de uvas.

Vitivinicultor: agente que atua tanto na produção agrícola de uvas, quanto na fabricação de vinhos.

Vitivinicultura: relacionado a produção de uva e vinho.

ANEXOS

Anexo 1: Delimitação do problema: principais trabalhos realizados sobre o assunto

Título da publicação	Autores	Tipo de publicação	Ano da publicação	Objetivo Geral
Construção de qualidade e de reconhecimento na vitivinicultura tradicional do vale do Rio do Peixe, em Santa Catarina	Gérard Desplobins; Aparecido Lima da Silva	Artigo	2005	
Mapeamento e Análise da cadeia produtiva vitivinícola de Santa Catarina	Mariana Mossini Soares	Monografia	2008	Caracterizar e analisar a cadeia produtiva vitivinícola de Santa Catarina e verificar as perspectivas para sua evolução futura
Análise das Transações entre os segmentos da cadeia produtiva vitivinícola de Santa Catarina	Luiz Carlos de Carvalho Jr.	Artigo	2008	Identificar as características das transações entre os segmentos da cadeia produtiva vitivinícola de Santa Catarina
Potencialidade Competitiva e Recursos essenciais à produção de Vinhos Finos: um estudo da vitivinicultura em São Joaquim, SC	Roni Blume, Débora Nayar Hoff, Eugenio Avila Pedrozo	Artigo	2007	Observar quais recursos essenciais são necessários para promover a competitividade dos vinhos finos de São Joaquim –SC, e qual o estágio de desenvolvimento desses recursos
Competitividade da Cadeia Produtiva Viti-vinícola do RS	Vinícius Triches	Dissertação	2007	Descrever e analisar a competitividade atual da cadeia produtiva vitivinícola do Rio Grande do Sul

Continuação Anexo 2: Delimitação do problema: principais trabalhos realizados sobre o assunto

Título da publicação	Autores	Tipo de publicação	Ano da publicação	Objetivo Geral
Análise da Competitividade da Cadeia Vitivinícola do Rio Grande do Sul através do Ambiente Institucional	Lauro Mattei, Vinicius Triches	Artigo	2009	Ressaltar as características e os principais desafios enfrentados pela cadeia produtiva vitivinícola do estado do RS
Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha	Sinval Oliveira Souza	Dissertação	2001	Analisar criticamente a cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, propondo ações de melhoria

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Anexo 3: Produção dos maiores produtores mundiais de uvas, 2003-2013 (mil toneladas)

Países/ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2003-2013 (%)
China	5.176	5.673	5.794	6.271	6.697	7.151	7.941	8.549	9.067	10.543	11.550	123,1
Itália	7.483	8.692	8.554	8.327	7.393	7.793	8.243	7.788	7.445	5.819	8.010	7,0
EUA	5.887	5.661	7.088	5.757	6.402	6.640	6.629	6.778	6.756	6.662	7.745	31,6
Espanha	7.241	7.064	6.063	6.595	5.963	5.952	5.535	6.108	5.809	5.238	7.480	3,3
França	6.307	7.565	6.790	6.777	6.019	6.019	6.102	5.894	6.641	5.385	5.518	-12,5
Turquia	3.600	3.500	3.850	4.000	3.613	3.918	4.265	4.255	4.296	4.276	4.011	11,4
Chile	1.985	1.900	2.250	2.300	2.350	2.400	2.600	2.904	3.149	3.200	3.298	66,1
Argentina	2.339	2.651	2.830	2.881	3.093	2.822	2.182	2.620	2.890	2.244	2.881	23,2
Índia	1.248	1.475	1.565	1.650	1.685	1.735	1.878	881	1.235	2.221	2.483	99,0
Irã	2.800	2.796	2.964	2.500	2.000	2.256	2.305	2.256	2.113	2.150	2.046	-26,9
África do Sul	1.664	1.762	1.683	1.757	1.812	1.865	1.749	1.743	1.684	1.839	1.850	11,2
Austrália	1.497	2.015	2.027	1.981	1.530	1.957	1.856	1.684	1.758	1.657	1.763	17,7
Brasil	1.067	1.291	1.233	1.257	1.372	1.421	1.365	1.355	1.495	1.515	1.440	34,9
Egito	1.197	1.275	1.392	1.432	1.485	1.531	1.370	1.360	1.321	1.379	1.389	16,1
Alemanha	1.130	1.184	1.449	1.225	1.401	1.352	1.235	953	1.250	1.226	1.140	0,8
Total	50.621	54.504	55.530	54.710	52.814	54.813	55.254	55.127	56.910	55.353	62.605	23,7
Outros países	12.929	13.206	11.872	12.538	12.600	12.639	13.088	12.417	13.132	13.249	14.576	12,7
Soma	63.550	67.710	67.402	67.248	65.414	67.452	68.342	67.544	70.042	68.602	77.181	21,4

Fonte: FAO (2015)

Anexo 4: Regiões produtoras de uva em Santa Catarina, 2003-2013 (toneladas)

Municípios	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Meio Oeste											
Tangará	4.480	4.480	4.480	4.704	7.250	8.000	13.000	10.800	9.260	9.260	10.760
Videira	8.671	8.671	8.671	8.404	10.500	6.750	9.000	9.000	7.650	9.000	7.650
Pinheiro Preto	4.160	4.160	5.031	4.816	6.750	6.528	5.304	7.344	6.660	8.000	7.480
Caçador	4.760	4.760	3.808	4.620	4.760	5.100	6.800	6.800	7.000	7.000	5.250
Fraiburgo	700	700	630	630	750	750	600	1.000	744	744	1.240
Total Meio Oeste	22.771	22.771	22.620	23.174	30.010	27.128	34.704	34.944	31.314	34.004	32.380
Planalto Serrano											
São Joaquim	-	1.245	1.245	400	715	715	913	996	921	980	1.000
Bom Retiro	-	-	-	98	140	140	140	140	20	160	423
Rio Rufino	-	-	-	-	-	-	36	36	72	135	300
Urubici	85	83	83	80	80	80	60	100	120	132	220
Campo Belo do Sul	-	-	-	-	-	-	25	26	26	240	216
Total Serra	85	1.328	1.328	578	935	935	1.174	1.298	1.159	1.647	2.159
Sul											
Pedras Grandes	1.443	1.443	1.443	1.521	1.521	1.521	1.521	1.586	2.440	2.440	2.440
Criciúma	828	980	1.038	456	932	967	793	940	1.170	1.127	1.095
Urussanga	650	780	780	248	621	648	512	600	870	784	756
Orleans	132	138	138	72	132	144	144	154	154	154	154
Treze de Maio	70	70	70	70	70	70	70	70	140	140	140
Total Sul	3.123	3.411	3.469	2.367	3.276	3.350	3.040	3.350	4.774	4.645	4.585

Continua...

Conclusão Anexo 3: Regiões produtoras de uva em Santa Catarina, 2003-2013 (toneladas)

Municípios	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vale do Rio Tijucas											
Major Gercino	800	1.000	975	600	975	975	825	1.800	1.800	2.000	2.000
Nova Trento	750	750	750	400	975	330	975	380	888	740	2.000
Benedito Novo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	289	289
Botuverá	84	84	84	56	104	104	180	150	264	264	260
Brusque	-	-	-	-	-	96	96	6	6	6	6
Total Rio Tijucas	1.634	1.834	1.809	1.056	2.054	1.505	2.076	2.336	2.958	3.299	4.555
Oeste											
Concórdia	450	400	400	720	720	820	410	435	696	920	920
Quilombo	450	450	830	664	398	996	1.068	442	736	1.045	855
Iraceminha	300	240	400	300	243	502	899	729	729	583	820
Coronel Freitas	520	520	650	585	648	576	720	720	720	720	800
Palmitos	290	203	522	585	290	578	510	720	900	900	720
Total Oeste	2.010	1.813	2.802	2.854	2.299	3.472	3.607	3.046	3.781	4.168	4.115

Fonte: Elaborado pela autora a partir de IBGE (2015)

Anexo 5: Produção nos maiores produtores mundiais de vinho, 2003-2013 (toneladas)

País/ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	Δ 2014- 2004 (%)
França	5.739	5.211	5.213	4.567	4.265	4.627	4.438	5.076	4.154	4.200	4.615	-19,6
Itália	4.994	5.057	5.204	4.598	4.697	4.731	4.853	4.277	4.561	5.242	4.442	-11,0
Espanha	4.299	3.616	3.827	3.641	3.591	3.609	3.535	3.340	3.112	4.560	3.700	-13,9
Estados Unidos	2.011	2.289	1.944	1.987	1.934	2.197	2.089	1.919	2.174	2.350	2.250	11,9
Argentina	1.546	1.522	1.540	1.505	1.468	1.214	1.625	1.547	1.178	1.498	1.520	-1,7
Austrália	1.468	1.430	1.426	962	1.245	1.178	1.142	1.118	1.226	1.231	1.256	-14,4
China	1.170	1.180	1.190	1.250	1.260	1.280	1.300	1.320	1.381	1.178	1.178	0,7
África do Sul	928	841	940	978	1.017	999	933	973	1.056	1.098	1.142	23,1
Chile	630	789	845	823	868	1.009	884	1.046	1.255	1.284	1.002	59,0
Alemanha	1.001	915	892	1.026	999	923	691	913	901	840	972	-2,9
Portugal	748	727	754	607	569	587	713	561	632	623	588	-21,4
Romênia	617	260	501	529	516	670	329	406	331	511	409	-33,7
Grécia	425	403	394	351	387	337	295	275	311	334	334	-21,4
Brasil	393	320	237	150	368	272	246	339	296	271	281	-28,4
Total	25.967	24.558	24.906	22.974	23.184	23.632	23.072	23.111	22.569	25.220	23.689	-8,8
Demais países	3.633	3.242	3.394	3.826	3.716	3.589	3.377	3.631	2.899	3.540	3.397	-6,5
Total Mundo	29.600	27.800	28.300	26.800	26.900	27.222	26.450	26.741	25.467	28.760	27.086	-8,5

Nota: (*) Estimativa

Fonte: OIV (2015)

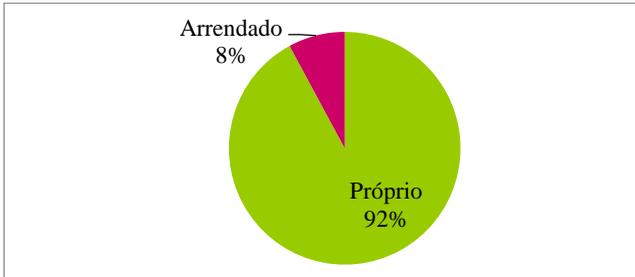
Anexo 6: Segmentos da cadeia produtiva vitivinícola que os produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina atuam, 2015

Produtor	Prod. de uva	Comer. de uva	Prod. vinho	Comer. vinho	Distr.	Produtor	Prod. de uva	Comer. de uva	Prod. vinho	Comer. vinho	Distr.
Prod. 1	x	x			x	Prod. 21	x	x			x
Prod. 2	x	x				Prod. 22	x				
Prod. 3	x	x				Prod. 23	x	x			x
Prod. 4	x	x				Prod. 24	x	x			
Prod. 5	x	x				Prod. 25	x				
Prod. 6	x					Prod. 26	x				
Prod. 7	x					Prod. 27	x				
Prod. 8	x					Prod. 28	x				
Prod. 9	x					Prod. 29	x				
Prod. 10	x					Prod. 30	x				
Prod. 11	x					Prod. 31	x				
Prod. 12	x					Prod. 32	x				
Prod. 13	x					Prod. 33	x				
Prod. 14	x					Prod. 34	x				
Prod. 15	x					Prod. 35	x				
Prod. 16	x					Prod. 36	x				
Prod. 17	x					Prod. 37	x				
Prod. 18	x					Prod. 38	x				
Prod. 19	x					Prod. 39	x	x			
Prod. 20	x										

Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

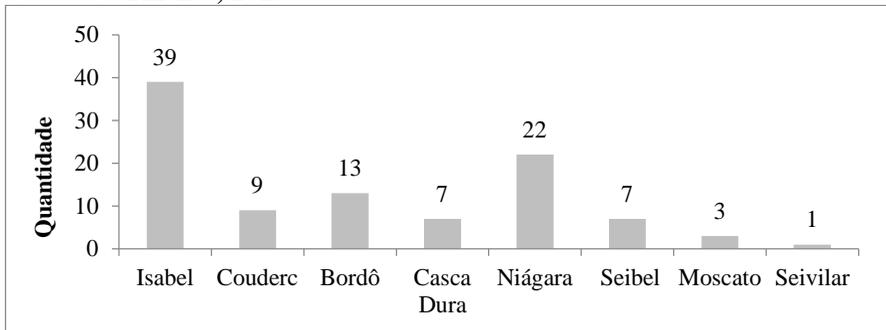
Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Anexo 7: Situação do terreno onde são cultivadas as parreiras dos produtores de uva entrevistados do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Fonte: Pesquisa de campo (2015)

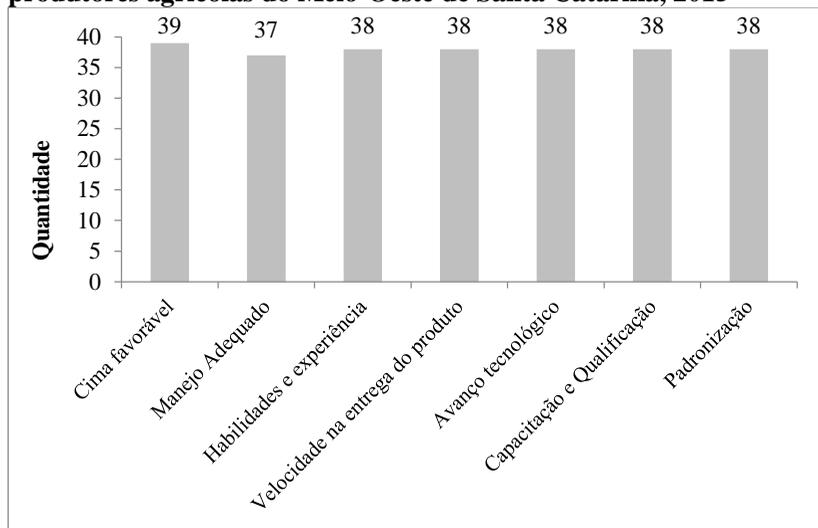
Anexo 8: Variedades de uva cultivadas pelos produtores do Meio-Oeste catarinense, 2015



Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Anexo 9: Fatores que levam ao sucesso da produção segundo os produtores agrícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Nota: Os produtores podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

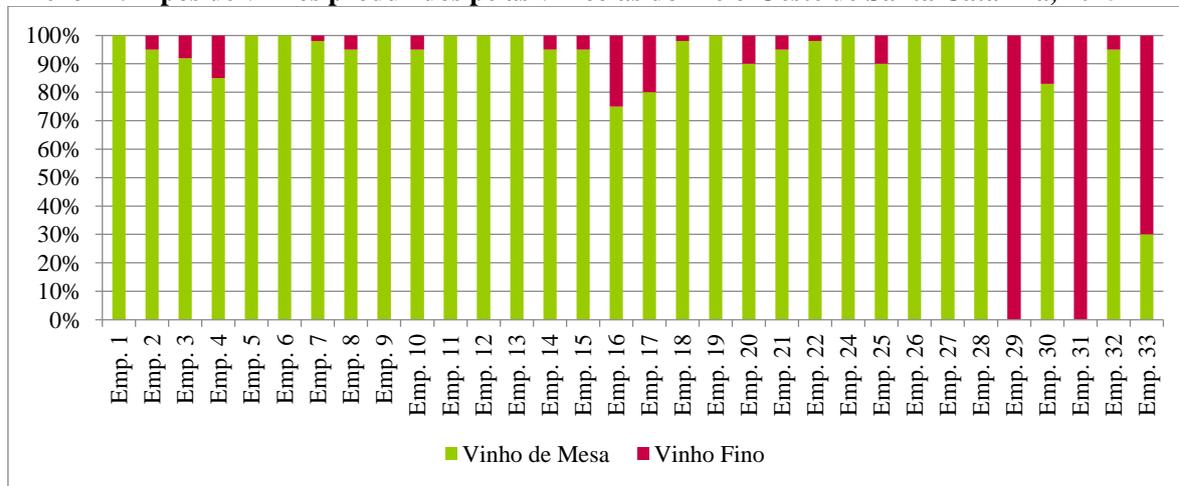
Anexo 10: Segmentos da cadeia produtiva vitivinícola que as vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina atuam, 2015

Vinícola	Prod. Uva	Prod. Vinho	Com. Uva	Com. Vinho	Dist.	Vinícola	Prod. Uva	Prod. Vinho	Com. Uva	Com. Vinho	Dist.
Emp. 1	x	x	x	x		Emp. 18	x	x	x	x	x
Emp. 2	x	x		x	x	Emp. 19	x	x		x	x
Emp. 3		x		x		Emp. 20	x	x		x	
Emp. 4	x	x		x	x	Emp. 21		x		x	
Emp. 5	x	x	x	x	x	Emp. 22		x		x	x
Emp. 6	x	x		x	x	Emp. 23					x
Emp. 7		x		x	x	Emp. 24	x	x		x	x
Emp. 8	x	x		x	x	Emp. 25		x		x	x
Emp. 9		x		x	x	Emp. 26	x	x		x	x
Emp. 10	x	x		x	x	Emp. 27	x	x		x	x
Emp. 11	x	x		X	x	Emp. 28	x	x		x	
Emp. 12	x	x	x	X	x	Emp. 29	x	x		x	x
Emp. 13	x	x		X	x	Emp. 30		x		x	x
Emp. 14	x	x		X	x	Emp. 31	x	x		x	
Emp. 15	x	x		X	x	Emp. 32	x	x		x	x
Emp. 16	x	x	x	X	x	Emp. 33	x	x		x	
Emp. 17		x		X	x	Emp. 34	x	x		x	

Nota: Os representantes das vinícolas podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

Anexo 11: Tipos de vinhos produzidos pelas vinícolas do Meio-Oeste de Santa Catarina, 2015



Nota: Os representantes das vinícolas podiam selecionar/escolher mais de uma opção como resposta

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Roteiro Entrevista – Produtores agrícolas de Uva

1. INFORMAÇÕES GERAIS

Entrevista nº _____ Data: ___/___/___

Nome do produtor: _____

Tempo que está na atividade: _____

Município que se localiza a propriedade de uva que possui

Principal/(is) vinícola/(s) que destina sua produção _____

Quantos hectares de uva possui: _____

Situação do terreno: () próprio () arrendado

Outras informações gerais: _____

2. SOBRE AS ATIVIDADES REALIZADAS

Qual(is) a(s) principal(is) atividade(s) produtivas realizadas na propriedade? Quantos hectares cada uma delas representa?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Uva _____ | <input type="checkbox"/> Milho _____ |
| <input type="checkbox"/> Ameixa _____ | <input type="checkbox"/> Pêssego _____ |
| <input type="checkbox"/> Nectarina _____ | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

Quais as variedades de uva cultivadas na sua propriedade?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Isabel _____ | <input type="checkbox"/> Niágara _____ |
| <input type="checkbox"/> Couderc _____ | <input type="checkbox"/> Violeta _____ |
| <input type="checkbox"/> Casca dura _____ | <input type="checkbox"/> Itália _____ |
| <input type="checkbox"/> Bordô _____ | <input type="checkbox"/> Polosky _____ |
| <input type="checkbox"/> Outras _____ | |

Que atividades da cadeia produtiva da uva e do vinho são realizadas na sua propriedade?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> produção de uva | <input type="checkbox"/> comercialização de uva |
| <input type="checkbox"/> produção de vinho | <input type="checkbox"/> comercialização de vinho |
| <input type="checkbox"/> distribuição para mercados e atacadistas | |

Marque os fatores que podem levar ao sucesso da produção

- Clima favorável
- Manejo adequado (conhecimento e aplicação das técnicas produtivas)

- Habilidades na realização das atividades produtivas
 Velocidade de entrega (da colheita da uva até a entrega na vinícola)
 Avanço tecnológico (novas técnicas produtivas/ novos equipamentos etc)
 Capacitação (cursos, aulas, palestras informativas, qualificação)
 Padronização (peso/quantidade adequado as exigências das vinícolas)
 Outro: _____

3. SOBRE A PRODUÇÃO

Sua produção de uva nos últimos anos

2015: _____ 2014: _____

aumentou diminuiu permaneceu a mesma

Relato Descritivo: _____

Se a produção sofreu alterações o que ocasionou essa variação?

Preço da fruta Problemas climáticos

Ausência de mão-de-obra Outros: _____

Relato Descritivo: _____

4. SOBRE OS ELEMENTOS DAS TRANSAÇÕES: ATRIBUTOS DAS TRANSAÇÕES E PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

Há quanto tempo vende sua produção para o(s) atual(is) comprador(es)?

Quais fatores mais influenciam a sua relação com os compradores da fruta

Preço pago pela fruta

Tempo (frequência) que mantem relações

Proximidade geográfica

Reputação e confiança no comprador

Outros: _____

Há alguma dificuldade na relação produtor-empresa vinícola? Você já identificou algum comportamento oportunista nas relações com o comprador da produção? _____

5. TIPO DE RELACIONAMENTO COM O COMPRADOR DA PRODUÇÃO

Como se relaciona com o comprador da produção?

- Contrato formal de curto prazo Venda recorrente
 Contrato formal de longo prazo Venda esporádica
 Cooperado Venda informal
 Outro: _____

Se a sua relação com o comprador ocorre via contrato, você sabe quais elementos contratuais são incluídos na contratação? Já houve quebra de contrato? _____

Os contratos são suficientes para garantir os direitos dos produtores de uva frente a vinícola? Por quê? _____

6. SOBRE A INTERNALIZAÇÃO DE ATIVIDADES/CONTROLE

Quando ou porque você acha que a vinícola escolhe produzir por conta própria ao invés de comprar uva de terceiros? Quais benefícios a produção interna traz? _____

Na sua opinião, o que pode levar a vinícola a produzir internamente ao invés de comprar de terceiros?

- Maior controle e informações a respeito do produto/da produção
 Menores custos de se produzir do que se fosse comprar de terceiros
 Maiores chances de padronização do produto
 Maiores competências internas para coordenar a produção
 Outros _____

7. SOBRE A EXTERNALIZAÇÃO DE ATIVIDADES

Quando ou porque você acha que a vinícola escolhe comprar uva de produtores agrícolas ao invés de produzir por conta própria? Quais benefícios a compra de uva de terceiros traz?

O que pode levar a vinícola a comprar uvas de terceiros?

- Falta de espaço físico para produção de uva

- () Compra de uva de terceiros de outras regiões reduz as chances de ser atingido pelos mesmos problemas climáticos sofridos na região em que atuam
- () Melhor qualidade (diferenciação) da uva produzida em outros locais/regiões.
- () Menos custos do que produzir internamente
- () Falta de conhecimento ou competências internas para produzir internamente
- () Outros _____

8. SOBRE RECURSOS ESTRATÉGICOS

Quais recursos e capacidades você acredita possuir?

- () Máquinas e equipamentos () Estrutura física
- () Habilidades e experiências () Conhecimento técnico e qualificação
- () Outros _____

Isso pode ocasionar maiores lucros? _____

Na sua opinião, o aumento no número de vezes que a vinícola negocia com um produtor de uva ajuda a desenvolver algum tipo de benefício ou vantagem para você e para a vinícola? _____

Quanto mais se negocia com uma vinícola

- () Mais chances de oferecer uma uva padronizada, ou de acordo com as exigências da vinícola;
- () Mais informações/conhecimento que você tem sobre ela, podendo oferecer uma uva de acordo com as exigências da vinícola;
- () Mais confiança entre produtor e vinícola;
- () Mais fidelidade o produtor tem a ela.

9. SOBRE MENSURAÇÃO, PADRONIZAÇÃO E CONTROLE

Como a uva é controlada pela da vinícola? (Informação, padronização, forma de proteção nas negociações) _____

Há alguma forma de garantia por parte do comprador sobre a uva que você fornece? _____

10. RELAÇÃO COM INSTITUIÇÕES DE APOIO

Teve/tem algum apoio/acompanhamento/experimento técnico da/à produção por alguma instituição/órgão (Universidades, centro de pesquisa, Epagri, outro) _____

Participa de dias de campo, palestras, congressos? Considera importante para o desenvolvimento e o aumento da produtividade? _____

11. SOBRE APOIO INSTITUCIONAL/GOVERNAMENTAL

Quais as principais leis e incentivos que os produtores de uva estão sujeitos? _____

Na compra das máquinas, equipamentos e insumos para a produção, conta com recursos próprios ou de terceiros? Conta com algum financiamento para a produção? _____

Na sua opinião, relate os pontos fortes e fracos na relação produtor/beneficiador

Pontos fortes _____

Pontos Fracos _____

APÊNDICE 2: Roteiro Entrevista – Empresas Beneficiadoras - Vinícolas

1. INFORMAÇÕES GERAIS

Entrevista n° ____ Data: __/__/__ Empresa: _____

N° de Funcionários _____

Entrevistado: _____ Cargo: _____

Tempo na empresa: _____

Outras informações gerais: _____

2. SOBRE A PRODUÇÃO DA VINÍCOLA

Que atividades da cadeia produtiva da uva e do vinho são realizadas na sua propriedade?

- () Produção agrícola de uva () Comercialização de uva
 () Produção de vinho () Comercialização de vinho
 () Distribuição para mercados e atacadistas

Quantos quilos de uva a vinícola processa (ano)? _____

Quantos litros de vinho a vinícola produz (ano)? _____

Qual a capacidade de armazenagem de vinho? _____

Que tipos de vinho são produzidos? Porcentagem da produção.

- () Vinhos de mesa. Porcentagem: _____ Tipos: _____
 () Vinhos finos. Porcentagem: _____ Tipos: _____

3. INTERNALIZAÇÃO DE ATIVIDADES/CONTROLE

A vinícola adquire uvas de terceiros? Quantos quilos? _____

A vinícola adquire vinhos de terceiros? Quantos litros? _____

Quando a vinícola escolhe produzir por conta própria ao invés de comprar uva ou vinho de terceiros? Quais benefícios a produção interna traz? _____

Na sua opinião, o que pode levar a vinícola a produzir internamente ao invés de comprar de terceiros? Elenque em ordem de importância.

- Maior controle e informações a respeito do produto/da produção
- Menores custos de se produzir do que se fosse comprar de terceiros
- Maiores chances de padronização do produto
- Maiores competências internas para coordenar a produção
- Outros _____

Qual a função do controle da produção? Elenque em ordem de importância.

- Proteger os recursos a disposição da vinícola
- Melhorar a capacidade de resposta das demandas
- Facilitar a padronização e garantir os direitos envolvidos nas negociações
- Outro: _____

4. SOBRE A EXTERNALIZAÇÃO DE ATIVIDADES

Quando a vinícola escolhe comprar uva ou vinho de terceiros ao invés de produzir por conta própria? (Integrar verticalmente) Quais benefícios a compra de uva ou vinho de terceiros traz?

O que pode levar a vinícola a comprar uvas ou vinho de terceiros? Elenque em ordem de importância

- Falta de espaço físico para produção de uva ou estrutura para produção de vinho
- Compra de uva de terceiros de outras regiões reduz as chances de ser atingido pelos mesmos problemas climáticos sofridos na região em que atuam
- Melhor qualidade (diferenciação) da uva produzida em outros locais/regiões.
- Menos custos do que produzir internamente
- Falta de conhecimento ou competências internas para produzir internamente
- Outros _____

Quais são os principais fornecedores de uva ou de vinho da vinícola?

Uva: _____

Vinho: _____

Quais os critérios ou exigências para a seleção dos fornecedores de uva e vinho? _____

5. TIPO DE RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR DE UVA/VINHO

Como se relaciona com o vendedor da produção?

Contrato formal de curto prazo Venda recorrente

Contrato formal de longo prazo Venda esporádica

Cooperado Venda informal

Outro: _____

Quais os elementos contratuais são incluídos nos contratos? Já houve quebra de contrato?

7. SOBRE CONTRATOS X INTEGRAÇÃO VERTICAL

No caso de relações via contrato, estes são suficientes para garantir os direitos da vinícola frente aos fornecedores de uva e vinho? Por quê? _____

Já ocorreram problemas de oportunismo ou quebra contratual?

8. SOBRE OS ELEMENTOS DAS TRANSAÇÕES: ATRIBUTOS DAS TRANSAÇÕES E PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

Com que frequência as negociações/compra são realizadas com produtores de uva e vinho? (todos os anos?) _____

A frequência maior com um fornecedor específico ajuda a desenvolver algum benefício para a vinícola (maior conhecimento, informação, padronização dos produtos)? _____

Quais as incertezas presentes nas negociações com terceiros?

Existem problemas envolvendo a relação com esses fornecedores (oportunismo)? Quais são os procedimentos para solucioná-los? _____

Alguma das partes (compradores ou fornecedores) pode ficar sem conhecer aspectos da negociação realizada, isto é, pode faltar conhecimento de alguma das partes (limitação de informações)? _____

Esses recursos (máquinas, equipamentos, estrutura física) podem ser utilizados em outras atividades produtivas (são específicos)?

9. SOBRE MENSURAÇÃO, PADRONIZAÇÃO E CONTROLE

Como os produtos negociados são controlados? (Informação, padronização, controle e direitos de propriedade).

Uva: _____

Vinho: _____

8. SOBRE RECURSOS ESTRATÉGICOS

Quais são os recursos e capacidades estratégicos da vinícola?

() Máquinas equipamentos () Volume de produção

() Tecnologias () Estrutura física

() Qualificação técnica ou gerencial ()

Laboratórios

() Habilidades e experiências () Outros

O que a vinícola tem de diferente em relação as demais vinícolas que é difícil de ser imitado? Isso pode acarretar maior margem de lucro? _____

Como esses recursos estratégicos são controlados pela vinícola?

9. RELAÇÃO COM INSTITUIÇÕES DE APOIO

Caso atue no segmento da produção, teve/tem algum apoio/acompanhamento/experimento técnico da produção por alguma instituição/órgão (Universidades, centro de pesquisa, Epagri, Secretaria da Agricultura, outros)

Participa de dias de campo, palestras, congressos? Considera importante para o desenvolvimento e o aumento da produtividade? Por quê? _____

10. SOBRE APOIO INSTITUCIONAL/GOVERNAMENTAL

Quais as principais leis e incentivos que as vinícolas estão sujeitos?

Na compra das máquinas, equipamentos e insumos para o processo produtivo, conta com recursos próprios ou de terceiros? Possui algum financiamento para custeio de atividades?
