

**CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA PARA ANÁLISE
ESTRUTURAL DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS:
UM ESTUDO DO SEGMENTO PRODUTOR DE
VINHOS FINOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

**CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA PARA ANÁLISE
ESTRUTURAL DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS:
UM ESTUDO DO SEGMENTO PRODUTOR DE
VINHOS FINOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Leandro Cantorski da Rosa

Tese apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Doutor
em Engenharia de Produção

Florianópolis
2001

Leandro Cantorski da Rosa

**CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA PARA ANÁLISE
ESTRUTURAL DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS:
UM ESTUDO DO SEGMENTO PRODUTOR DE
VINHOS FINOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Esta Tese foi julgada e aprovada para a
Obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção**
no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Gregório J. Varvakis, Ph.D.
Orientador

Prof. Alexandre de Ávila Lerípio, Dr.
Moderador

Prof. Adayr da Silva Ilha, Dr.

Prof. Carlos Eugênio Daudt, Ph.D.

Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.

À Claudia, Fábio e Juliana,
pela paciência, compreensão,
incentivo e carinho, que foram
fundamentais para vencer este desafio

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Gregório J. Varvakis, pela orientação, amizade, disponibilidade e pelos valores humanos transmitidos.

À Universidade Federal de Santa Catarina, e aos professores e funcionários do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

À Universidade Federal de Santa Maria e ao Departamento de Engenharia Industrial, pela oportunidade oferecida.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pelo apoio financeiro.

Ao Prof. Dr. Luiz Carlos Pistóia de Oliveira pelo apoio na revisão metodológica.

Aos professores membros da Banca Examinadora, pela revisão criteriosa e valiosas sugestões.

À União Brasileira de Vitivinicultura - UVIBRA, em especial ao Diretor Executivo Sr. Luiz Alberto Majola e à secretária Ivete Consoli, pela receptividade e apoio na pesquisa de campo.

Aos empresários e especialistas do setor vitivinícola entrevistados, que com sua disponibilidade e informações prestadas, possibilitaram a realização deste trabalho.

Aos pesquisadores da EMBRAPA-CNPUV e a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

Aos meus pais Adão (*in memoriam*) e Lucília, pelo carinho e incentivo.

A Deus, por tudo.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE QUADROS	xiii
LISTA DE TABELAS	xiv
LISTA DE ANEXOS	xv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xvi
RESUMO	xviii
ABSTRACT	xix
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Proposta do estudo	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Geral	2
1.2.2 Específicos	3
1.3 Hipótese do trabalho	3
1.4 Ineditismo e relevância da pesquisa	3
1.5 Contribuições da pesquisa	7
1.6 Limitações da pesquisa	8

1.7 Estrutura do trabalho	8
2 METODOLOGIA	10
2.1 Trajetória do estudo	10
2.1.1 Definição do tema e formulação do problema da pesquisa	10
2.1.2 Questões de pesquisa	11
2.1.3 Delimitação da pesquisa	11
2.1.4 Delineamento da pesquisa	12
2.1.5 Campo da pesquisa	13
2.1.6 Coleta de dados	15
2.1.7 Análise dos dados	18
3 REVISÃO DA LITERATURA	20
3.1 Teoria da organização industrial e estratégia	20
3.1.1 Organização industrial	20
3.1.2 Estratégia	22
3.2 Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho	23
3.2.1 O papel das políticas públicas	29
3.3 O ambiente competitivo	30
3.3.1 Estratégia de diferenciação	36
3.4 Modelo <i>estrutura-conduta-desempenho</i> na forma dinâmica	39
3.4.1 Cooperação e rivalidade entre as empresas	41
3.5 Sistemas agroindustriais	42
3.6 Cadeia de produção agroindustrial	47
3.7 Competitividade do sistema agroindustrial no contexto dos novos padrões de concorrência	48

4	DETALHAMENTO DO MODELO <i>ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO</i> DINÂMICO FRENTE ÀS PECULIARIDADES DAS CADEIAS DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL	50
4.1	Estrutura de mercado da indústria	50
4.1.1	Características da demanda	52
4.1.2	Características da oferta	54
4.1.3	Cadeia da indústria	57
4.2	Conduta das empresas participantes da indústria	61
4.2.1	Marketing	61
4.2.2	Mudança de capacidade de produção das empresas	65
4.2.3	Eficiência interna das empresas	65
4.3	Desempenho das empresas participantes da indústria	70
4.3.1	Lucratividade	71
4.3.2	Produtividade	72
4.3.3	Qualidade do produto e processos	72
4.3.4	Desenvolvimento tecnológico	73
4.4	Políticas governamentais	73
4.5	Choques externos	75
4.5.1	Mudanças nas políticas governamentais	76
4.5.2	Mudanças nos gostos e estilos de vida	78
4.5.3	Inovações tecnológicas	79
5	O AMBIENTE DA VITIVINICULTURA: CARACTERÍSTICAS MUNDIAIS, NO BRASIL E RIO GRANDE DO SUL	82
5.1	A vitivinicultura mundial com destaque para o Mercosul	82
5.2	A vitivinicultura no Brasil	83
5.3	Caracterização da vitivinicultura do Rio Grande do Sul	84
5.4	Vinhos e derivados da uva e do vinho	92

5.5 Estrutura de custos da produção de vinho brasileiro	94
5.6 Vinhos finos	94
5.7 A diferenciação e os aspectos ambientais na vitivinicultura	96
6 ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE VINHOS FINOS DO RIO GRANDE DO SUL	100
6.1 Aspectos estruturais da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul	101
6.1.1 Características da demanda	101
6.1.2 Características da oferta	105
6.1.3 Cadeia da indústria	111
6.2 Conduta das empresas produtoras de vinhos finos do Rio Grande do Sul	113
6.2.1 Marketing	113
6.2.2 Mudança de capacidade de produção das empresas	114
6.2.3 Eficiência interna das empresas	114
6.2.4 Principais estratégias usadas pelas empresas	116
6.2.5 Cooperação / rivalidade na indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul	117
6.3 Desempenho da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul	118
6.3.1 Aspectos relacionados à produtividade, lucratividade, qualidade do produto e processos, e desenvolvimento tecnológico	118
6.4 Políticas governamentais e a indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul	122
6.5 Choques externos à indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul	123

6.6 Panorama atual da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul	126
7 MODELO DE GESTÃO PARA SUBSIDIAR AS DECISÕES GERENCIAIS A PARTIR DA ANÁLISE ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO	133
7.1 Introdução	133
7.2 Estrutura do modelo proposto	133
7.3 Ação 1 - Análise da indústria	136
7.3.1 Identificação e/ou monitoramento dos aspectos estruturais da indústria	136
7.3.2 Identificação e/ou monitoramento da conduta das empresas da indústria analisada	137
7.3.3 Identificação e/ou monitoramento do desempenho das empresas da indústria	138
7.4 Ação 2 - Identificação e monitoramento dos choques externos	138
7.5 Ação 3 - Definição das estratégias ou condutas individuais	139
7.6 Considerações gerais	142
8 CONCLUSÕES	143
8.1 Quanto aos objetivos definidos	144
8.2 Quanto à hipótese formulada	146
8.3 Quanto à contribuição científica e prática	147
8.4 Sugestões para novos trabalhos	148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	149
ANEXOS	165

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Paradigma <i>estrutura-conduta-desempenho</i>	24
Figura 2 - Paradigma <i>estrutura-conduta-desempenho</i> com <i>feedbacks</i> internos, adaptado de Porter (1981)	25
Figura 3 - Modelo <i>estrutura-conduta-desempenho</i> adaptado de Scherer (1996)	27
Figura 4 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria, adaptado de Porter (1992)	34
Figura 5 - Modelo <i>estrutura-conduta-desempenho</i> dinâmico, influenciado por choques externos, adaptado de Copeland, Koller & Murrin (1994)	40
Figura 6 - Fluxograma do sistema agroindustrial adaptado de Zylbersztajn (1994)	45
Figura 7 - Influência da taxa de crescimento da demanda sobre a conduta das empresas da indústria (a), e sobre o desempenho econômico destas empresas (b)	52
Figura 8 - Representação simplificada da cadeia da indústria	57
Figura 9 - Composto de promoção relacionado com bens de consumo e industriais (Kotler, 1980)	63
Figura 10 - Áreas de desempenho logístico no sistema agroindustrial, adaptado de Alves (1997)	69
Figura 11 Principais regiões produtoras de vinho do Rio Grande do Sul	88
Figura 12 - Fluxograma do sistema agroindustrial vitivinícola	90

Figura 13 - Sistema produtivo do sistema agroindustrial vitivinícola (EMBRAPA, 1994)	93
Figura 14 - Relação entre os fatores que influem na produção dos vinhos de qualidade, adaptado de Ruiz y Miguel (1999)	97
Figura 15 - Importação de vinhos de mesa por origem, de alguns tradicionais produtores, entre 1990 e 1998 (em US\$ 1,00)	110
Figura 16 - Evolução da produção de vinhos viníferas, comuns e total de vinhos no Rio Grande do Sul, entre 1991 e 2000 (em litros)	119
Figura 17 - Visão das articulações existentes entre algumas variáveis da estrutura, conduta e desempenho, sob impacto dos choques externos na indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul	129
Figura 18 - Estrutura do modelo de gestão proposto	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos do modelo estrutura-conduta-desempenho, considerando-se as peculiaridades das cadeias de produção agroindustrial	51
Quadro 2 - Formação do preço básico de vinhos finos ao nível de atacado para recipientes de 750 ml	95
Quadro 3 - Demonstrativo de premiações de vinhos gaúchos em concursos internacionais entre 1991 e 2000	120
Quadro 4 - Coordenação do segmento produtor de vinhos finos do SAI vitivinícola do Rio Grande do Sul em termos de estrutura, conduta e desempenho	127
Quadro 5 - Objetivos específicos da tese e resultados obtidos	144

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais regiões vitivinícolas no Rio Grande do Sul e a produção de uvas - 1995	87
Tabela 2 - Comercialização de vinhos e derivados do Rio Grande do Sul de 1990 a 1999, mercado interno e externo (em litros)	102
Tabela 3 - Demonstrativo da produção de uvas (em Kg) e elaboração de vinhos e derivados (em litros), Rio Grande do Sul, de 1991 a 2000	107
Tabela 4 - Importações de vinhos e derivados da uva e do vinho por produtos (em caixas de 9 litros), de 1992 a 1999	108

LISTA DE ANEXOS

Anexo I -	Área com vinhedos, número de pés e produção de uvas - RS - 1995	166
Anexo II -	Questionário das indústrias vinícolas - vinhos finos	169
Anexo III -	Roteiro para entrevista (semi-estruturada)	175
Anexo IV -	Respostas atribuídas à primeira parte do questionário aplicado nas empresas produtoras de vinhos finos do RS, 2000	176
Anexo V -	Médias, desvios-padrão e conclusões do teste de hipóteses, referentes ao questionário da pesquisa de campo das agroindústrias vinícolas pesquisadas	178

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ABAG – Associação Brasileira de Agribusiness
- ABC – Activity-based costing
- ABIA – Associação Brasileira da Indústria Alimentar
- AGAVI – Associação Gaúcha de Viticultura
- ALCA – Área de Livre Comércio das Américas
- AMPAQ – Associação Mineira dos Produtores de Aguardente de Qualidade
- CACCER – Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado
- CBC – Comitê Brasileiro do Café
- CEE – Comunidade Econômica Européia
- CPA – Cadeia de produção agroindustrial
- CSA – Commodity systems approach
- ECD – Estrutura-conduta-desempenho
- EEVE – Estação Experimental de Viticultura e Enologia
- EMATER-RS – Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- EMBRAPA-CNPUV – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária / Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho
- FECOVINHO – Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul
- FUNDOVITIS – Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul
- GATT – General Agreement of Trade and Tariffs
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho
- MCDA – Multi Criteria Decision Aid

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
MR – Microrregião
NAFTA – North American Free Trade Agreement
OI – Organização Industrial
O. I. V. – Office International de la Vigne et du Vin
OMPI – Organização Mundial de Propriedade Intelectual
PET – Polietileno tereftalato
P&D – Pesquisa e desenvolvimento
PIB – Produto Interno Bruto
SAI – Sistema agroindustrial
UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura
ha – hectare
kg – quilograma
l – litro
ml – mililitro
t – tonelada

Resumo

ROSA, Leandro Cantorski da. **Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais: um estudo do segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul.** Florianópolis, 2001. 179 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Com o objetivo de formular um modelo de análise da indústria, tendo como base o paradigma estrutura-conduta-desempenho, foi realizado um estudo das suas variáveis sob o aspecto dos agronegócios e suas particularidades. Considerou-se os impactos resultantes de choques externos à indústria, dando dinamismo ao instrumento de análise. Realizou-se um corte transversal para analisar o segmento produtor de vinhos finos do sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul, a partir de dados secundários e primários, usando-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa. O estudo resultou num modelo de gestão para fornecer subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais. A pesquisa apontou que os choques externos existem e estes afetam a estrutura, a conduta e o desempenho, e a velocidade de ajustamentos do sistema a estes choques pode ser um elemento chave para definir a sua competitividade. Concluiu-se também que o ambiente empresarial fora das empresas, através da cooperação e rivalidade, desempenha um papel muito importante, e existe uma clara tendência de mercado representada pela variável ambiental, sendo este um novo fator de diferenciação.

Palavras-chave: estrutura-conduta-desempenho; agronegócios; vinhos finos.

Abstract

ROSA, Leandro Cantorski da. **Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais: um estudo do segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul.** Florianópolis, 2001. 179 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

The aim of this study was to devise a model of industry analysis based on the structure-conduct-performance paradigm, studying its variables on an agribusiness basis and its peculiarities. We have considered the impact resulting from external shocks to industry, by giving a dynamic connotation to the object of analysis. We have done a transversal cut to analyze the sector of fine wines production of the agro-industrial wine-growing system of Rio Grande do Sul, from secondary and primary data, by means of a qualitative and quantitative research. The study has resulted in a model of administration to provide subsidies to the process of making management decisions. This research has revealed that the external shocks are for real, and that they affect the structure, conduct and performance, and the speed of the system adjustment to these shocks can be the key element to define its competitiveness. We have also concluded that the business environment outside the companies, through cooperation and rivalry, has a very important role, and that there is a clear market trend represented by the environmental variable, being the last one a new factor for differentiation.

Key-words: structure-conduct-performance; agribusiness; fine wines.

1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças que se processam no mundo, o ritmo frenético das inovações tecnológicas, e a grande concorrência em todas as atividades, estão contribuindo para o crescimento da competição em todas as áreas da atividade humana. A competição exige investimentos em tecnologia e uma busca constante por ganhos em produtividade. Nesse ambiente de mudanças, preços, custos, enfim as vantagens comparativas, são informações de extrema importância, mas insuficientes para traçar estratégias de inserção ativa na competição internacional, tornando-se necessário um conjunto de ações para aproveitar as oportunidades de sustentação e crescimento.

Choques externos à indústria, originados principalmente por mudanças nas políticas governamentais, pelas mudanças nos gostos e estilo de vida das pessoas, e por avanços ou inovações tecnológicas, têm impactos sobre a estrutura da indústria com reflexos nas atividades das empresas e em seu desempenho. Estes choques, adicionados ao modelo estrutura-conduta-desempenho, conferem a este um caráter dinâmico, permitindo obter subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais.

Neste cenário de mudanças e ameaças, insere-se o *agribusiness* brasileiro e neste, as empresas agroalimentares que compõem a cadeia vitivinícola. A produção brasileira de vinhos e derivados, que encontra-se altamente concentrada no Rio Grande do Sul, constitui-se num importante segmento da economia estadual. A vitivinicultura compreende a produção da uva, a elaboração do vinho e dos derivados da uva e do vinho. Este setor precisa ajustar-se às novas exigências do mercado, enfrentar o acirramento da competição com os vinhos estrangeiros, sendo necessário proporcionar grande dinamismo ao sistema agroindustrial do qual faz parte.

1.1 Proposta do estudo

Reconhecendo que existem diferentes enfoques metodológicos para o estudo da indústria, este trabalho conduziu à definição de um método baseado em três aspectos: O modelo estrutura-conduta-desempenho; a consideração de choques externos e os impactos resultantes na estrutura, conduta e desempenho, conferindo-lhe um caráter dinâmico; um enfoque direcionado às cadeias de produção agroindustrial, levando-se em conta suas peculiaridades, que as tornam singulares em relação a outras cadeias produtivas.

Nesse contexto, a presente pesquisa procura, à luz dos conceitos e princípios do modelo estrutura-conduta-desempenho, do dinamismo imposto ao modelo e das características específicas dos agronegócios, realizar uma análise do segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul. A partir desta análise que proporciona uma visão abrangente desta indústria, são sistematizados os passos que visam uma resposta às mudanças no ambiente de negócios, num modelo de gestão que forneça subsídios ao processo de decisões gerenciais.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Tendo como base o paradigma estrutura-conduta-desempenho, formular um modelo de análise da indústria, considerando-se as particularidades dos sistemas agroindustriais num ambiente sujeito a choques externos, e propor um modelo de gestão para fornecer subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais.

1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos constituem-se em partes fundamentais do objetivo geral sendo:

- a) Estudo das variáveis do modelo estrutura-conduta-desempenho sob o aspecto dos agronegócios, considerando-se os impactos resultantes de choques externos à indústria;

- b) Análise do ambiente competitivo através do modelo *estrutura-conduta-desempenho* dinâmico para o segmento de produção de vinhos finos do sistema agroindustrial vitivinícola gaúcho;

- c) Propor um modelo de gestão a partir da análise do ambiente competitivo da indústria, dando especial atenção às tendências atuais e aos aspectos relacionados à diferenciação e ambientais.

1.3 Hipótese do trabalho

Com base nas pesquisas iniciais formulou-se a hipótese: “Os choques externos à indústria causam impactos à estrutura de mercado com reflexos na conduta e desempenho das empresas, e o ajustamento do sistema aos choques definem a sua competitividade”.

1.4 Ineditismo e relevância da pesquisa

O paradigma *estrutura-conduta-desempenho*, adaptado e utilizado como base em diversos trabalhos (Porter, 1981; Britton *et al.*, 1992; Evans & Kessides, 1993; McWilliams & Smart, 1993; Sashi & Stern, 1993; Lam, 1994; Limmack & McGregor, 1995) será usado para modelar a indústria com o dinamismo necessário para enfrentar os choques do ambiente externo, acrescido da visão da estratégia competitiva apresentada na obra de Michael Porter (Porter, 1993). No Brasil foram realizados alguns trabalhos usando o paradigma *estrutura-conduta-desempenho*. É o caso de Brumer (1981), Aguiar (1994), Marion Filho (1997), Gomes (1998), e Leite (1998), cujos resultados comprovam sua validade ao analisar-se a organização de uma indústria como um todo. Nenhum dos trabalhos porém, considera o impacto resultante de choques externos à indústria e leva em conta as peculiaridades das cadeias de produção agroindustrial, assim como não incluem a variável ambiental como fator de competitividade.

Embora não seja extensa, a literatura existente sobre a análise da estrutura organizacional e competitividade da indústria vinícola, Caldart (1990), Freire *et al.* (1992), Wright (1992), Gerchman (1995), Chaddad (1996), Campos (1998), Santos (1999), nenhum deles apoiou-se no referencial teórico usado neste trabalho.

Nesta tese, o paradigma *estrutura-conduta-desempenho* com o dinamismo imposto pelo impacto resultante dos choques externos e *feedbacks* internos próprios do modelo (Caves, 1992; Copeland, Koller & Murrin, 1994; Scherer, 1996), combinado à concepção de *cadeia de produção agroindustrial* (CPA) será usado na análise da organização da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul, uma

vez que o mercado nacional de vinhos está sofrendo transformações substanciais (Lapolli *et al.*, 1995), com uma fatia significativa sendo ocupada pelos vinhos importados. Nesta análise, deve-se considerar além das questões estratégicas, as características específicas da indústria e empresas objeto do estudo, a diversidade de interesses que freqüentemente fazem-se presentes. Pretende-se desta forma contribuir para uma maior compreensão do funcionamento do mercado de vinhos no Brasil.

Os choques externos, presentes num ambiente de constantes mudanças devem ser incorporados aos mecanismos de análise, pois influenciando de alguma forma a estrutura da indústria, podem alterar a competitividade de todo o sistema. Neste ambiente atual, exige-se habilidade para transformar as ameaças destes choques em oportunidades lucrativas, bem como amortecer ou absorver as ameaças, ou até mesmo adaptar-se a elas.

Segundo Chaddad (1996), na coordenação dos sistemas agroindustriais, as estratégias sistêmicas têm papel importante na adaptação a choques do ambiente externo. Visto que, as cadeias produtivas estão inseridas num meio ambiente dinâmico, o enfoque sistêmico permite a obtenção de respostas mais favoráveis ao processo de gerenciamento. Entende-se que estes conceitos ainda não plenamente desenvolvidos em termos operacionais, menos preocupados em quantificar e sim mais voltados para os aspectos explicativos dos negócios podem ser de grande utilidade para os tomadores de decisão.

Nesse intenso processo de transformações, a agricultura moderniza-se e especializa-se. As políticas agrícolas e toda a estrutura do setor passam por transformações. A agricultura num contexto de intensas mudanças econômicas e sociais deve ser vista como um sistema amplo, que envolve os produtores de insumos, as agroindústrias, a distribuição e a comercialização. Esta visão ajusta-se ao conceito de *agribusiness* criado em 1957 por Ray Goldberg e John Davis.

O *agribusiness* gera em torno de 40% do PIB brasileiro e contribui também com cerca de 40% das exportações nacionais (Abag, 1993). Esta importância relativa também verifica-se a nível mundial, principalmente nos países desenvolvidos. Considerando-se apenas os sistemas agroindustriais alimentares, os dados igualmente impressionam. Segundo Zylbersztajn (1994), a indústria agroalimentar é um dos maiores negócios do mundo, com muitas empresas que faturam mais de US\$ 10 bilhões ao ano.

No Brasil, somente os agentes industriais do sistema agroindustrial (SAI) alimentar, representavam em 1985, 20,8% dos estabelecimentos industriais do país, empregando aproximadamente 13,3% do total do pessoal ocupado. Em 1995 as indústrias agroalimentares compunham um parque industrial com

cerca de 38 mil estabelecimentos, ocupando o primeiro lugar em número de fábricas e gerando 16,4% do total de empregos diretos, na indústria de transformação (Scramim e Batalha, 1998).

Considerando-se o papel importante no que se refere ao abastecimento interno, acrescenta-se ainda o fator de equilíbrio no comércio exterior brasileiro, no desempenho do setor agroindustrial. A crescente integração das atividades de antes, dentro e depois da porteira, tornam-se cada vez mais complexas quando o objetivo é ser competitivo num mercado cada vez mais exigente e sujeito a constantes choques do ambiente externo.

Em meio a este processo evolutivo, verifica-se algumas tendências que estão caracterizando o *agribusiness* nacional e internacional, refletindo-se em problemas que devem ser considerados.

O agricultor tem obtido resultados econômicos decrescentes, devido a crescente dependência de insumos, políticas agrícolas inadequadas, crescimento da carga tributária, alto custo nos fretes e uma série de outros fatores. Entre 1981 e 1991 a produção cresceu 33% e a renda caiu 42% (Abag, 1993).

Outra tendência no Brasil e no mundo, é a redução do número e ampliação do tamanho das unidades agrícolas. As dificuldades enfrentadas sobretudo na pequena propriedade rural têm levado a uma continuada concentração de terras, limitando as possibilidades para o produtor tornar-se rentável e causando um forte êxodo rural. Segundo Martine (1991) entre 1960 e 1980 quase 30 milhões de pessoas deixaram o campo no Brasil, passando a residir nas cidades. Isto tem causado sérias transformações no processo de urbanização do país com graves conseqüências sócio-ambientais.

A internacionalização do *agribusiness* através do processo de globalização e integração de mercados com a formação de blocos econômicos, trouxe um novo padrão de concorrência. Produtos antes consumidos apenas nacionalmente, tornam-se disponíveis em todo o mundo, fazendo os consumidores mais exigentes quanto à qualidade e variedade. A competitividade de muitos produtos

nacionais dentro de um quadro de abertura da economia para o mercado internacional e integração, como no caso do MERCOSUL, embora possa ampliar as oportunidades de negócios, também representa uma nova fonte de ameaça ao ambiente concorrencial (Mattuella, Fensterseifer e Lanzer, 1994). Acrescenta-se ainda que com a política de liberalização, o mercado doméstico tornou-se vulnerável às importações e aos investimentos estrangeiros.

O surgimento de barreiras não tarifárias ao comércio internacional, baseadas em padrões ambientais, estão surgindo principalmente na Europa e Estados Unidos. Estas barreiras geram pressões externas, que juntamente com as exigências da legislação ambiental, têm exigido uma mudança comportamental em muitas organizações. O nível de pressão sobre países como o Brasil tem se elevado consideravelmente e alguns mercados mais desenvolvidos já criaram sistemas complexos de restrições no âmbito ambiental (Hoffmann, 1999). Esta mudança está levando o *agribusiness* a administrar também os recursos naturais básicos, levando em consideração a sua relação com a biosfera de modo a assegurar a sustentabilidade dos sistemas vivos.

Com a abertura econômica, alguns países do Hemisfério Norte têm imposto barreiras não tarifárias (sanitárias, qualidade e ecológicas dentre outras) a alguns produtos agrícolas e agroindustriais concorrentes em seus mercados. Abag (1993) concluiu que o protecionismo, camuflado de ecologia, é a questão comercial central com que o Brasil vai defrontar-se nos próximos anos.

É neste cenário de fortes ameaças que estão inseridos determinados setores do *agribusiness* brasileiro, ameaças que tornam mais acirrada a competitividade que o setor enfrenta.

Apesar da importância para a economia brasileira, das empresas agroalimentares como um todo e especialmente daquelas que compõe a cadeia vitivinícola, verifica-se um número pequeno de trabalhos que abordam a adaptação e uso de técnicas de gerenciamento às especificidades do sistema agroindustrial.

1.5 Contribuições da pesquisa

As contribuições que se espera fornecer com a realização deste trabalho são de ordem científica e de ordem prática.

As de ordem científica estão relacionadas ao referencial teórico utilizado, como base ao instrumento de análise da indústria e ao desenvolvimento de um modelo de gestão da estratégia empresarial, obtido da combinação da análise da indústria a uma série de passos que visam aumentar a competitividade.

Já as contribuições de ordem prática referem-se: ao corte transversal que permitiu analisar a configuração estrutural e de conduta do segmento produtor de vinhos finos do sistema agroindustrial vitivinícola gaúcho; ao conjunto de dados estatísticos reunidos sobre o setor, referente aos últimos dez anos.

1.6 Limitações da pesquisa

Este estudo apresenta algumas limitações a ser consideradas.

O estudo foi conduzido num setor e numa região geográfica com características bastante particulares. Desta forma, a inferência dos resultados para outros sistemas agroindustriais, ou para outras regiões com outras características, devem ser cuidadosamente analisadas.

Devido ao pequeno porte da grande maioria das empresas do setor, o estudo não conseguiu contar com dados econômico-financeiros de parte das empresas pesquisadas, não permitindo uma análise completa do desempenho da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul.

1.7 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em oito capítulos, sendo que neste primeiro são apresentadas as considerações introdutórias,

que envolvem a caracterização da proposta de estudo, o ineditismo e relevância da pesquisa, suas contribuições científicas e práticas, as exposições dos objetivos e da hipótese de pesquisa, assim como das limitações consideradas.

No capítulo 2, são apresentadas considerações sobre a metodologia usada para o desenvolvimento da pesquisa.

No capítulo 3, é apresentada uma revisão bibliográfica, expondo as bases teóricas da pesquisa, englobando a teoria da organização industrial e estratégia. A discussão é aprofundada em torno do modelo estrutura-conduta-desempenho, seus elementos constituintes, com ênfase à estratégia de diferenciação, e a influência dos choques externos. Neste capítulo são abordados os aspectos genéricos e particularidades dos sistemas agroindustriais.

O capítulo 4, trata na sua íntegra, do modelo estrutura-conduta-desempenho frente às peculiaridades das cadeias de produção agroindustrial. O objetivo é completar o arcabouço teórico para o modelo de análise da indústria usado na pesquisa.

O capítulo 5, apresenta o ambiente da vitivinicultura e seus aspectos específicos no mundo, no Brasil e no Rio Grande do Sul. Discute-se a evolução histórica, a organização do sistema agroindustrial vitivinícola gaúcho, focalizando no segmento produtor de vinhos finos, e finalizando com aspectos relacionados à diferenciação e ambientais na vitivinicultura.

No capítulo 6, são apresentadas: a análise da organização da indústria de vinhos finos no Rio Grande do Sul, a partir dos dados obtidos em registros e estatísticas referentes ao setor, e coletados a partir dos questionários aplicados nas empresas e entrevistas com especialistas e empresários; uma síntese e o conjunto de articulações existentes entre os elementos de destaque a partir da análise realizada.

O capítulo 7 apresenta o modelo de gestão proposto a partir da análise e das percepções dos especialistas entrevistados.

O capítulo 8, apresenta as conclusões e considerações finais sobre o problema pesquisado, além de sugestões para trabalhos futuros. Ao final, é listada a bibliografia consultada, e a seguir constam os anexos da pesquisa.

2 Metodologia

2.1 Trajetória do estudo

2.1.1 Definição do tema e formulação do problema da pesquisa

Para Deslandes (1994), o projeto de pesquisa inicia pela definição do tema, indicando uma área de interesse a ser investigada, seguindo-se a formulação do problema, definindo questões ao tema proposto.

O tema principal desta pesquisa é o estudo e aprimoramento de um instrumento analítico, que permita uma análise sistêmica gerando subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais, para um sistema agroindustrial, focalizando num segmento deste sistema, que considera um conjunto de variáveis e transformações presentes e atuantes. A pesquisa foi direcionada ao sistema agroindustrial vitivinícola com foco no segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul.

Frente ao grande processo de transformações estruturais na economia mundial, a intensificação da concorrência e a importância do tema competitividade, exigindo um dinamismo crescente no gerenciamento das cadeias produtivas, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

“Quais as articulações existentes entre as variáveis da estrutura de mercado, da conduta e do desempenho das empresas, em resposta aos choques externos?”

2.1.2 Questões de pesquisa

Um projeto de pesquisa deve conter elementos que determinam o que o pesquisador pretende esclarecer. Estas questões que podem ser expostas na forma de perguntas (Mason, 1996) e que nortearam o trabalho, são as seguintes:

- Quais os efeitos de choques externos à indústria, sobre a sua estrutura e sobre a conduta e desempenho das empresas desta indústria, tendo-se como referência o paradigma estrutura-conduta-desempenho?
- Como são definidas as variáveis da estrutura, da conduta e do desempenho sob o aspecto dos agronegócios?
- Como se organiza a indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul sob o ponto de vista do paradigma estrutura-conduta-desempenho, considerando-se os choques externos?

2.1.3 Delimitação da pesquisa

O REFERENCIAL TEÓRICO DO INSTRUMENTO DE ANÁLISE APRIMORADO E UTILIZADO NESTA PESQUISA, APOIA-SE NO PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO, FRUTO DOS TRABALHOS PIONEIROS DE EDWARD MASON E JOE BAIN (SCHERER & ROSS, 1990). A VISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER (PORTER, 1991) QUE TEM COMO BASE A MESMA UNIDADE DE ANÁLISE, O POSICIONAMENTO DA EMPRESA DENTRO DA ESTRUTURA INDUSTRIAL, SERVE DE REFERÊNCIA AO ESTUDO DA CONDUTA DAS EMPRESAS.

Nesta pesquisa explora-se as potencialidades do modelo proposto para o estudo do *agribusiness*, considerando-se suas peculiaridades, e analisa-se o segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul.

2.1.4 Delineamento da pesquisa

A pesquisa é caracterizada como pesquisa aplicada, pois busca-se apresentar uma nova alternativa para geração de subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais, a partir do entendimento das variáveis presentes no sistema agroindustrial analisado.

Caracterizou-se também como um estudo do tipo exploratório, uma vez que o objeto do estudo, a utilização do paradigma estrutura-conduta-desempenho, como instrumento de análise da indústria, mais especificamente aplicado ao sistema agroindustrial vitivinícola é um conceito novo. Envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com especialistas de elevada experiência prática em relação ao problema da pesquisa e aplicação de questionários num conjunto de empresas que fazem parte do segmento estudado. A pesquisa será do tipo descritiva, não experimental, pois visa descrever as características de determinada população ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 1991).

Realizou-se um corte transversal que permitiu analisar a configuração estrutural do segmento produtor de vinhos finos do sistema agroindustrial vitivinícola gaúcho. O corte transversal não implicou em desconsiderar fatos históricos que possam ter levado à atual configuração estrutural.

Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se a pesquisa qualitativa em combinação com pesquisa quantitativa. Minayo (1994, p. 22) afirma que o conjunto de dados quantitativos e qualitativos não se opõe, mas “se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”.

SEGUNDO PÁDUA (1996, P. 32) A ABORDAGEM QUALITATIVA É INDICADA “QUANDO SE QUER APREENDER A DINÂMICA DE UM PROCESSO”. LEVA EM CONSIDERAÇÃO AS MOTIVAÇÕES, CRENÇAS, VALORES E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS. A ABORDAGEM QUANTITATIVA É INDICADA QUANDO A PESQUISA EXIGE INFORMAÇÕES DE UM GRANDE NÚMERO DE SUJEITOS, PERMITINDO TRADUZIR EM

NÚMEROS, OPINIÕES E INFORMAÇÕES PARA CLASSIFICÁ-LOS E ANALISÁ-LOS.

A pesquisa qualitativa, foi realizada através de uma série de entrevistas, buscando-se obter informações relacionadas aos valores, atitudes e opiniões dos entrevistados. A pesquisa quantitativa aplicada através de questionários, permitiu mensurar atributos da estrutura de mercado e organizacional, da conduta e do desempenho das empresas pesquisadas.

2.1.5 Campo da pesquisa

A visão moderna do agronegócio onde a integração das ações que vão desde a produção agropecuária, passando pela agroindústria, até a distribuição e consumo, tornam cada vez mais complexa a gestão das unidades de produção. A importância do agronegócio para a dinâmica sócio-econômica do Brasil foi decisiva para a definição do tema da pesquisa. Considerou-se ainda que o desenvolvimento do sistema agroindustrial demanda recursos humanos capacitados ao seu gerenciamento.

A pesquisa foi direcionada ao sistema agroindustrial vitivinícola gaúcho, pela sua importância sócio-econômica, pelas ameaças a que este sistema agroindustrial está sujeito num processo de integração de mercados, e a todo um conjunto de mudanças de padrões de preferência do consumidor, tecnológicas, econômicas, políticas e sociais.

O estudo foi desenvolvido na região vinícola da serra do Rio Grande do Sul, mais especificamente a MR-016 de Caxias do Sul¹ pela sua importância na vitivinicultura brasileira. Nesta micro região são produzidas acima de 90% das uvas produzidas no Rio Grande do Sul. Segundo Freire *et al.* (1992), Bento Gonçalves e Flores da Cunha são também os maiores produtores de vinho do país, com 42,76% do total.

¹ MR-016 de Caxias do Sul (micro região 016): abrange os municípios gaúchos, Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Santa Tereza, São Marcos, Veranópolis e Vila Flores.

O segmento produtor de vinhos finos foi escolhido dentro do sistema agroindustrial vitivinícola por sua participação crescente na estrutura do setor, pela forte concorrência decorrente da importação de vinhos, que ultrapassou em 1999 a marca de 20 milhões de litros segundo dados da UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), e ainda por ser um produto que compete num mercado específico em que valem principalmente as estratégias baseadas na diferenciação de produtos.

Os estudos do SAI vitivinícola iniciaram-se com a participação no Seminário Franco-Brasileiro de Viticultura, Enologia e Gastronomia, em Bento Gonçalves, RS, em setembro de 1998, onde se fez contato com empresários, pesquisadores, enólogos e produtores rurais, além de tomar-se conhecimento de pesquisas realizadas no Brasil e França relacionadas à vitivinicultura.

Nesta oportunidade, o contato com vários pesquisadores da equipe técnica da EMBRAPA-CNPUV (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho) proporcionou uma visita à sede desta Instituição, onde obteve-se farto material resultado de pesquisa sobre uva e vinho. O objetivo era fazer um estudo exploratório sobre o tema da pesquisa.

Em novembro de 1998, novamente em Bento Gonçalves, realizou-se nova visita à EMBRAPA-CNPUV para contato com outros pesquisadores e uma busca de material bibliográfico na biblioteca central da Instituição, e uma entrevista com o Presidente Executivo do Instituto Brasileiro do Vinho.

No ano de 1999 foram realizadas visitas a algumas empresas do setor vitivinícola e a participação no IX Congresso Brasileiro de Vitivinicultura e Enologia em Bento Gonçalves onde foram discutidos temas atuais relacionados à vitivinicultura como: vinho e saúde, sistemas de condução e manejo para vinho de qualidade, sistemas alternativos de produção de uva e vinho, dentre outros.

No início do ano 2000, em reunião na sede da UVIBRA em Bento Gonçalves foi feita uma exposição dos objetivos da pesquisa, obtendo-se apoio desta entidade. A partir de uma listagem dos associados da UVIBRA composta

por agroindústrias, cooperativas e associações, definiu-se a amostragem para a coleta dos dados da pesquisa.

2.1.6 Coleta de dados

AS ETAPAS INICIAIS DO TRABALHO FORAM DEDICADAS A UMA AMPLA DISCUSSÃO CONCEITUAL E AO DETALHAMENTO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL EM ESTUDO. FOI REALIZADA UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA QUE ABRANGEU DIVERSOS TEMAS. FORAM PESQUISADOS DE FORMA SISTEMÁTICA E SIMULTÂNEA OS TEMAS, ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL, ESTRATÉGIA COMPETITIVA, GESTÃO AGROINDUSTRIAL, GESTÃO AMBIENTAL, ALÉM DE ASPECTOS RELACIONADOS À VITIVINICULTURA.

As informações obtidas inicialmente e dados secundários extraídos de diversas fontes (Caldart, 1990; Wright, 1992; Souza, 1994; Lapolli *et al.*, 1995; Gerchman, 1995; Brasil, 1996; Chaddad, 1996; Almeida, 1998; Campos, 1998; Giovannini, 1999; Révillion, 1999), auxiliaram na delimitação do estudo, além de fornecer subsídios para a montagem dos instrumentos de coleta de dados para a pesquisa de campo onde usou-se questionários e entrevistas. Outros dados secundários usados nesta pesquisa foram extraídos de muitas fontes: Balanço Anual da Gazeta Mercantil, Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul, publicações da EMBRAPA-CNPUV, planilhas e dados estatísticos da UVIBRA, e artigos de revistas especializadas.

Os dados primários foram obtidos a partir da aplicação de um questionário e realização de uma série de entrevistas. O questionário para a pesquisa de campo foi elaborado a partir dos questionários adotados por Marion Filho (1997) e Saes e Jayo (1998) e de recomendações de Oliveira (1991). Após isto foi feito um pré-teste do questionário com especialistas na área de engenharia de produção, vitivinicultura e alguns fabricantes de vinho do Rio Grande do Sul, no mês de junho de 2000. A partir das observações feitas, definiu-se o formato final do questionário.

Decidiu-se pela aplicação do questionário em todos os fabricantes de vinhos finos do estado do Rio Grande do Sul, associados à UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos), FECOVINHO (Federação das

Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul) e AGAVI (Associação Gaúcha de Vinicultura), totalizando 56 empresas em julho de 2000.

Para a realização desta pesquisa, obteve-se o apoio da UVIBRA, que assinou em conjunto conosco uma carta de encaminhamento dos questionários, que foram então enviados às empresas selecionadas juntamente com envelopes de retorno selados e endereçados à UVIBRA, com a intenção de favorecer o retorno dos mesmos. Nesta carta de apresentação informou-se os objetivos da pesquisa, a forma de devolução dos questionários, além da nossa garantia de anonimato quanto às informações prestadas.

O questionário empregado na pesquisa de campo compõe-se de duas partes, conforme consta no Anexo II. A primeira parte contém questões relacionadas ao perfil da empresa (número de empregados, ano do início das atividades, produtos comercializados, capacidade instalada e utilizada, e planos de investimento dentre outras). Na segunda parte, a fim de avaliar elementos da estrutura de mercado, da conduta e do desempenho das empresas, foram apresentadas afirmações sobre as quais o entrevistado manifestou seu grau de concordância ou discordância, utilizando-se a escala Likert (Mattar, 1996). Neste caso, a cada célula de resposta, é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação (Notas 1 a 5, onde 1 indica discordar plenamente e 5 indica concordar plenamente). O autor aponta algumas vantagens do uso desta escala, como: construção simples; permite o emprego de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada; tende a ser mais precisa que outras escalas. Por outro lado, menciona que: “não permite dizer quanto um respondente é mais favorável que outro, nem medir o quanto de mudança ocorre na atitude após expor os respondentes a determinados eventos” (Mattar, 1996, p. 39). Isto não constitui de todo uma desvantagem, pois pretende-se com a aplicação do questionário, obter-se indícios de como estrutura-se a indústria analisada e não alternativas prontas para serem implantadas.

Apesar dos esforços, dos 56 questionários enviados, 19 foram respondidos, obtendo-se uma taxa de retorno de 34%. Esta taxa de retorno é consistente com estudos deste tipo (Murphy *et al. apud* Lam, 1994; Gil, 1991).

A representatividade das empresas que responderam à pesquisa pode ainda ser avaliada pelo seu volume de produção de vinhos finos, que correspondeu a 45,3% de todo o volume produzido no Rio Grande do Sul em 1999. Outras duas empresas devolveram o questionário sem preenchê-lo, alegando terem um volume de produção de vinhos finos insignificante no ano de 1999.

Para ampliar o conhecimento do segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul, realizou-se uma série de entrevistas. Usou-se entrevistas da forma semi-estruturada. Esta é uma técnica de pesquisa do tipo exploratória, realizada a partir de um esquema básico, permitindo adaptações (Lüdke, 1986). A partir deste esquema básico, busca-se influenciar o entrevistado a comunicar livremente seus temas de interesse. Essas entrevistas caracterizam-se pela elevada flexibilidade (Boyd, 1989). O roteiro básico está relacionado no Anexo III.

No caso das entrevistas considerou-se a pergunta: “quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa com o problema a ser investigado?” (Minayo, 1994, p. 43). Não usou-se aqui o critério numérico para garantir-se a representatividade, assumindo a amostragem um caráter intencional, sendo esta composta por pessoas selecionadas do setor.

Todas as entrevistas foram feitas pelo próprio pesquisador junto a alguns especialistas do setor vitivinícola. O critério de escolha dos entrevistados baseou-se em:

- Conhecimento da vitivinicultura brasileira.
- Contemplar empresas de grande e de pequeno porte.
- Contemplar representantes de organizações ligadas a vitivinicultura, como associações, centros de pesquisa e de formação de profissionais para a vitivinicultura.

Cada entrevista foi marcada com antecedência, obtendo-se também neste caso o apoio da UVIBRA, sendo realizada no local de trabalho do entrevistado. O tempo de duração foi em média de uma hora e trinta minutos e todas as entrevistas foram gravadas com autorização e depois transcritas, permitindo destacar os pontos mais importantes relacionados às atitudes e

opiniões dos entrevistados. Neste caso também garantiu-se manter o anonimato em relação às informações utilizadas na pesquisa.

Foram realizadas dez entrevistas e notou-se uma grande homogeneidade das informações obtidas.

2.1.7 Análise dos dados

Seguindo-se as recomendações de Gomes (1994), todos os dados usados nesta pesquisa, foram analisados seguindo-se as fases: pré-análise, onde os dados foram lidos e organizados em unidades; exploração do material, com uma leitura e avaliação mais minuciosa; tratamento dos resultados e interpretação, a partir de um tratamento quantitativo e análise qualitativa, buscando identificar tendências e determinar as características do tema analisado.

Os dados secundários foram indispensáveis ao desenvolvimento da pesquisa, tendo-se o cuidado de utilizar prioritariamente fontes, cujo rigor adotado no levantamento destes dados e sua abrangência, permitem uma análise e conclusões que refletem a realidade.

Os questionários devolvidos, foram revisados, agrupados em ordem crescente de volume de produção no ano de 1999, e numerados. A primeira parte, cujas questões estão relacionados ao perfil da empresa, foram sintetizadas numa planilha (Anexo IV), visando facilitar a análise. Algumas empresas reservaram-se o direito de não responder determinadas questões. A segunda parte, que contém uma relação de afirmações sobre o qual o entrevistado manifestou seu grau de concordância ou discordância, teve as conclusões apresentadas no Anexo V, onde são apresentadas a média aritmética, o desvio-padrão e o resultado do teste de hipóteses de cada questão.

Usando-se como comparativo, a média e desvio-padrão de cada amostra, testou-se a hipótese da média ser menor que 3 ou maior que 3, conforme o caso, indicando respectivamente discordância ou concordância,

utilizando-se um grau de confiança de 99%. Os valores obtidos de média e desvio-padrão e o resultado do teste de hipóteses foram utilizados para avaliar os elementos da estrutura de mercado, da conduta e do desempenho das empresas nesta pesquisa (capítulo 6).

A avaliação foi complementada com as entrevistas a especialistas do setor vinícola. As gravações obtidas, foram transcritas, permitindo destacar os pontos mais importantes relacionados às atitudes e opiniões dos entrevistados.

Com este conjunto de informações, procurou-se estabelecer articulações entre os dados obtidos e os referenciais teóricos usados neste trabalho, e responder às questões da pesquisa, tomando por base os objetivos da tese.

Os resultados da pesquisa não visam generalizar para outros sistemas agroindustriais, outros estados do Brasil ou outros países, uma vez que o estudo foi conduzido numa região geográfica com características bastante particulares.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Teoria da organização industrial e estratégia

3.1.1 Organização Industrial

Qualquer economia deve decidir o que e quanto comprar e produzir, como alocar os recursos na produção e como distribuir os produtos finais. A sociedade por sua vez, requer bom *desempenho* dos produtores de bens e serviços. Desta forma, as organizações devem procurar atingir uma série de objetivos como: não desperdiçar os já escassos recursos; produzir qualitativa e quantitativamente de acordo com as demandas do consumidor; aumentar a eficiência do sistema produtivo; aproveitar novas oportunidades da tecnologia e da ciência; manter a estabilidade do emprego de recursos, principalmente os recursos humanos; entre outros.

Para Scherer & Ross (1990, p. 2): “No campo da Organização Industrial (OI), busca-se verificar como os processos de mercado dirigem as atividades dos produtores ao encontro da demanda dos consumidores, como esses processos podem falhar, como se ajustam ou podem ser ajustados, de sorte ao alcançarem um desempenho, o mais próximo possível, de algum padrão ideal”. Desta forma os autores definem o escopo da OI. Assim, a OI trata do estudo das relações industriais, tanto interna quanto externamente, dadas as condições de oferta e demanda ditadas pelo mercado.

Para Farina *et al.* (1997), o verdadeiro objetivo da OI é determinar quais forças são responsáveis pela organização da indústria, como estas forças tem se alterado no tempo e que efeitos podem ser esperados de mudanças na forma de organização da indústria.

Torna-se então necessário, identificar todo um conjunto de atributos ou variáveis que influenciam o desempenho econômico da organização e detalhar as ligações entre estes atributos ou variáveis com o desempenho final.

A hipótese fundamental de trabalho da OI é a maximização de lucros. Muitos autores reconhecem os problemas de informação (informações imperfeitas), complexidade organizacional e incerteza, que comprometem a maximização dos lucros como objetivo único da empresa (Farina *et al.*, 1997; McWilliams & Smart, 1993; Scherer & Ross, 1990). Estas características causam desvios que devem ser mantidos dentro de limites por fatores, como por exemplo a força da concorrência.

Porter (1981) admite que a OI tradicional tem uma perspectiva estática. Entretanto, versões mais modernas da OI procuram tratar as estruturas de mercado de forma endógena. Vários modelos têm explorado aspectos da empresa num contexto dinâmico (Porter, 1981). Assim, considerando-se que todo sistema evolui constantemente em função de mudanças internas e externas a ele, estes modelos permitem respostas mais completas e favoráveis em relação aos objetivos pretendidos.

Segundo Farina *et al.* (1997, p. 26):

“A obra de Michael Porter, dentre outros méritos, foi responsável por traduzir os fatos estilizados da OI para o mundo das empresas, estabelecendo condições para obtenção de vantagens competitivas que nada mais são do que assimetrias em relação aos concorrentes – vantagens de custo, informação, diferenciação, capacidade de criação e aproveitamento de oportunidades de investimento”.

Estas estratégias podem levar a uma total reestruturação de uma indústria ou das empresas que dela fazem parte.

3.1.2 Estratégia

Estratégia origina-se do grego “*strategía*” e Ferreira (1983, p. 586) define-a inicialmente como “... arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicas favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos”, sendo aplicada originalmente no campo militar.

Muitas são as definições de estratégia. Schonberger (1988) define-a de forma simples: “estratégia equivale a um planejamento que nos dê vantagem”.

Para Desreumax *apud* Carvalho Júnior (1997, p. 29), estratégia é definida no sentido restrito como: “o conjunto de ações específicas que devem permitir o alcance dos alvos e objetivos e que se inscrevem na moldura das missões e políticas da empresa”.

Mintzberg (1978, p. 935) amplia o conceito de estratégia considerando sua formação, quando uma seqüência de decisões em alguma área apresenta uma consistência ao longo do tempo. Este autor reforça este ponto de vista, considerando que a estratégia, além de conter uma visão de futuro para a organização, carrega também um padrão de comportamento que foi desenvolvido ao longo dos anos (Mintzberg, 1994).

Porter (1991) refere-se a estratégia competitiva como: “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. Pelo fato de existir competição é que são formuladas as estratégias. Deve-se considerar também a interdependência dos competidores. A competição ocorre sempre que os recursos são finitos. Assim, a estratégia expressa de que forma uma empresa

utiliza seus pontos fortes e fracos existentes e potenciais, para alcançar seus objetivos, considerando as mudanças do meio ambiente. Indica a direção que a empresa deve seguir.

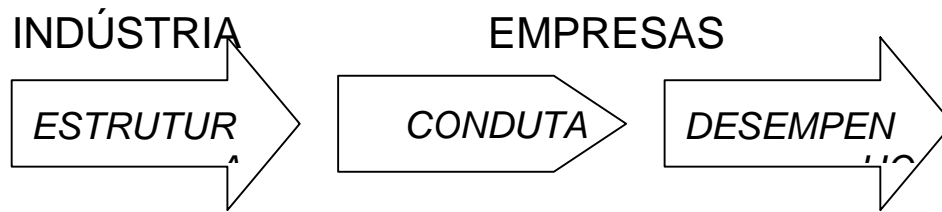
Das definições apresentadas pode ser deduzido um ponto comum que fundamenta-se na busca da sobrevivência da organização, dotando-a de meios para sua contínua adaptação e desenvolvimento de competitividade. Com a globalização da economia, a redução de barreiras comerciais, as inovações tecnológicas, a grande concorrência em todas as áreas, a queda nas bolsas de valores em vários países, criou-se uma certa turbulência que se constitui num grande desafio para as organizações, e para enfrentar estas turbulências é que existem as estratégias. Ultrapassando uma possível finalidade básica de assegurar a sobrevivência da empresa, através de seus múltiplos mecanismos, sua prática assegura, também, um caráter orientador aos seus diversos componentes.

3.2 Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho

Surgiram vários instrumentos oriundos da Organização Industrial objetivando explicar o comportamento das empresas. O modelo *estrutura-conduta-desempenho* tem sido bastante relatado na literatura econômica nas últimas décadas. Seu surgimento ocorreu com diversos trabalhos desenvolvidos por Edward Mason e Joe Bain em Harvard nas décadas de 30 e 40 (Scherer & Ross, 1990). Este modelo, também designado por paradigma *estrutura-conduta-desempenho* (ECD), representado na Figura 1, tem como princípio básico que o **desempenho** econômico da organização reflete suas práticas competitivas ou padrão de **conduta**, que por sua vez depende da

estrutura de mercado, em que esta está inserida, determinada, principalmente, pelos condicionantes externos de oferta e demanda da empresa.

Este paradigma visava explicar e analisar a lucratividade dos oligopólios com o objetivo de implementar políticas antitruste. Trabalhos neo-estruturalistas, como os desenvolvidos por Michael Porter utilizaram este modelo básico para formulação de estratégias de empresas utilizando o poder dos monopólios em favor das empresas e não numa perspectiva de regulamentação governamental como usado inicialmente (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Figura 1 - Paradigma *estrutura-conduta-desempenho*

Dentro desta perspectiva, conceitua-se indústria como sendo um conjunto de empresas dedicadas às mesmas atividades ou à atividades estreitamente relacionadas. Por outro lado, a empresa ou firma representa as unidades produtoras que compõem uma indústria.

O **desempenho** segundo Scherer & Ross (1990) é consequência da **conduta** ou comportamento da empresa, e implica no alcance de alguns objetivos como: decisões apropriadas sobre o quê, quanto e como produzir, considerando-se a escassez de recursos e as necessidades qualitativas e quantitativas do consumidor; redução do desperdício; progressos em relação a forma de produzir, a partir dos avanços da ciência e tecnologia; obtenção de maiores níveis de produtividade; estabilidade do emprego de recursos, especialmente os recursos humanos; satisfação das necessidades de pessoas onde inclui-se os consumidores, os empregados e os acionistas.

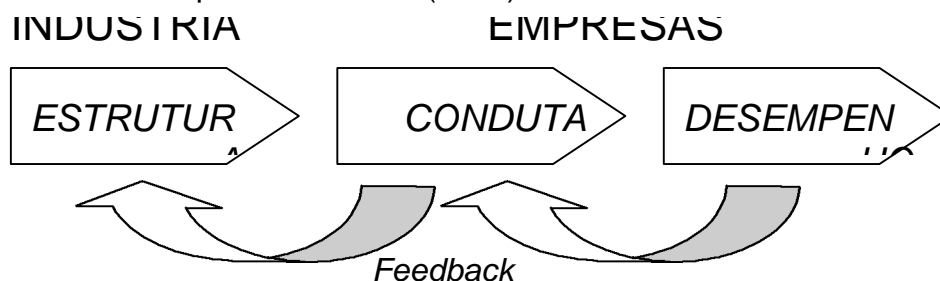
A **conduta** refere-se às atividades de vendedores e compradores da organização, atividades caracterizadas pelo comportamento de preços, pela estratégia utilizada para a publicidade do produto, pelos compromissos com pesquisa e desenvolvimento, pelo investimento nas instalações de produção, pela competição ou cooperação entre empresas da indústria e por táticas legais como por exemplo, direitos de patente. A **conduta** depende sobretudo da **estrutura** da indústria.

A **estrutura** da indústria vem a ser a forma de organização do mercado caracterizada pelo número e distribuição de vendedores e compradores, pelo grau de diferenciação do produto, pela presença ou ausência de novos

competidores, pelo grau de integração vertical das empresas para produção de suas matérias-primas ou para fazer a distribuição, pelo grau de diversificação da linha de produtos, e pelo nível das barreiras de entrada. A **estrutura** de mercado depende de uma série de condições básicas oriundas da oferta e da demanda. Pelo lado da oferta as condições incluem a concentração de produtores de matérias-primas ou diversidade de produtores, o modelo de produção adotado e a durabilidade do produto. Pelo lado da demanda deve-se considerar a disponibilidade de produtos/serviços substitutos, a taxa de crescimento da demanda, a sazonalidade, os métodos empregados pelos compradores, e as características de *marketing* do produto vendido. Uma empresa adapta suas estratégias ao padrão de concorrência vigente, mas a estrutura é uma variável importante ao ambiente competitivo, porque indica as capacidades que as empresas líderes têm de ordenar ou disciplinar o mercado, ou mesmo influenciar o padrão de concorrência.

Porter (1981) reconhece a existência de *feedbacks* internos, mostrados na Figura 2, dando dinamismo ao modelo estrutura-conduta-desempenho. O modelo detalhado ilustrado graficamente na Figura 3, analisa o impacto das mudanças na estrutura da indústria, definidas pela oferta, demanda e pela cadeia de produção; a conduta de empresas dentro da indústria; o desempenho resultante ou rentabilidade.

Figura 2 - Paradigma *estrutura-conduta-desempenho* com *feedbacks* internos, adaptado de Porter (1981)



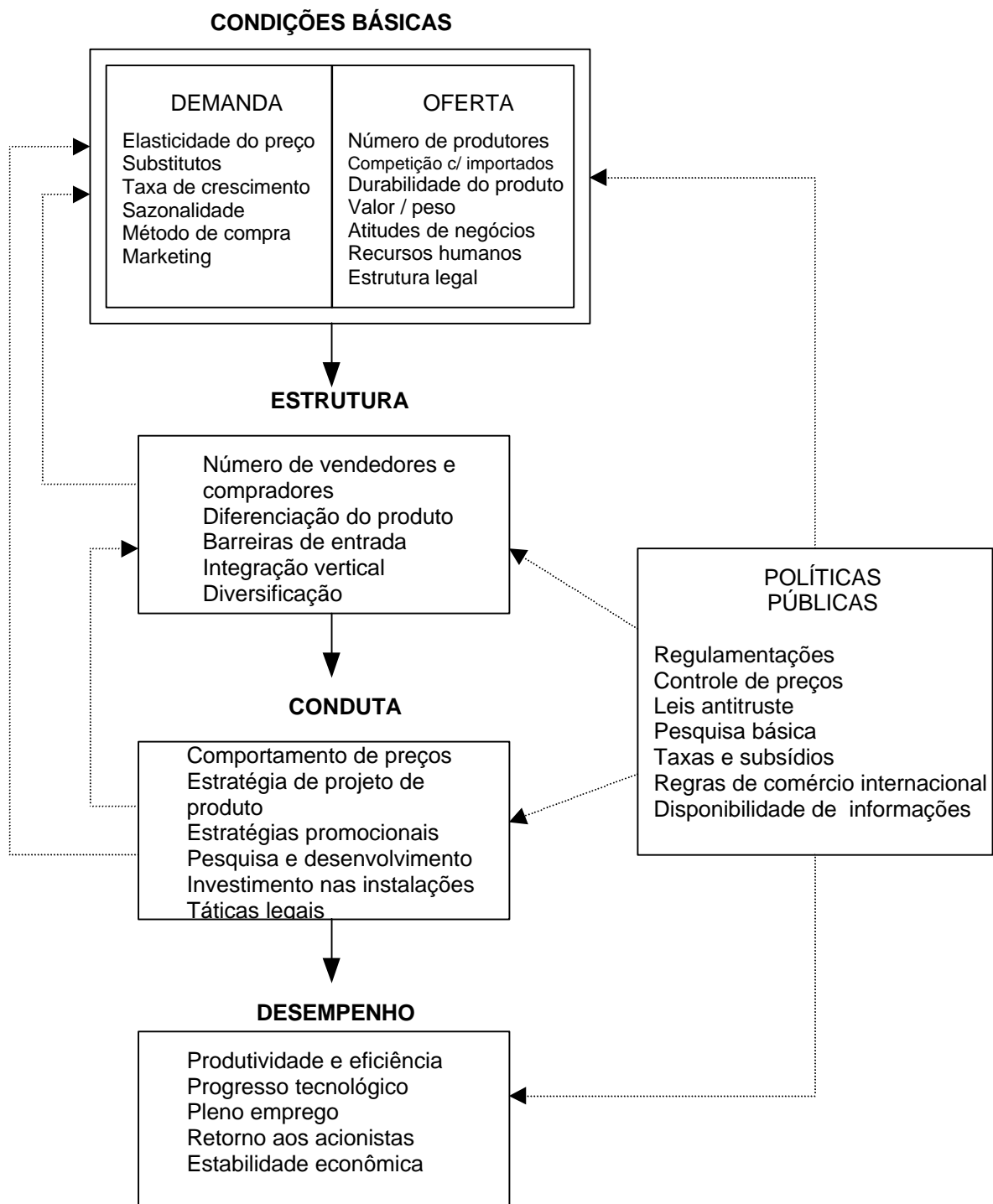
Segundo Scherer (1996), a base do relacionamento entre a estrutura e o desempenho situa-se nas derivações teóricas dos modelos extremos de competição perfeita e monopólio e seus resultados. Aguiar (1994) conclui que indústrias menos concentradas aproximam-se do ideal de competição perfeita e de um desempenho ótimo, e indústrias mais concentradas aproximam-se do comportamento monopolístico. Leite (1998) concluiu, utilizando-se do paradigma estrutura-conduta-desempenho, que a concentração da produção teve significativa relação com o desempenho competitivo.

Vários autores admitem o caráter estático da OI devido a forma exógena de tratamento, considerando que a estratégia e a *performance* foram inteiramente determinadas pela estrutura (Jemison, 1981; Porter, 1981; McWilliams & Smart, 1993;). Contudo, o ambiente de negócios encontra-se num meio ambiente dinâmico com o qual está em interação permanente. Segundo estes autores, as empresas podem fundamentalmente mudar a estrutura de sua indústria através de suas ações. Scherer (1996) também reconhece que nem todas as influências fluem das condições básicas e da estrutura para o desempenho, sendo igualmente significativos os efeitos dos *feedbacks*. Por exemplo, o investimento das empresas em pesquisa e desenvolvimento (conduta) visando inovações, podem alterar a tecnologia de uma indústria e conseqüentemente o grau de diferenciação do produto e/ou aumentar ou reduzir as barreiras de entrada para novos competidores (estrutura).

O paradigma *estrutura-conduta-desempenho* (ECD) foi utilizado já em vários trabalhos. Porter (1981) ao analisar as contribuições da Organização Industrial ao gerenciamento estratégico, reconhece a existência de *feedbacks* dando dinamismo ao modelo estrutura-conduta-desempenho. Britton *et al.* (1992) utilizaram-se dos princípios do paradigma estrutura-conduta-

desempenho para condução de análises no setor de serviços. McWilliams & Smart (1993) realizaram um estudo comparativo entre o paradigma estrutura-conduta-desempenho e o paradigma de “eficiência” proposto pelos autores destacando a falta de dinamismo nas análises feitas com base no primeiro.

Figura 3 - Modelo *estrutura-conduta-desempenho* adaptado de Scherer (1996)



Sashi & Stern (1993) utilizaram o paradigma estrutura-conduta-desempenho para estudar relacionamento entre a diferenciação do produto e o desempenho das empresas. Evans & Kessides (1993) basearam-se no paradigma estrutura-conduta-desempenho para realizar uma análise no setor de transporte aéreo nos Estados Unidos. Lam (1994) realizou um estudo visando relacionar as barreiras de entrada e o grau de concentração em indústrias ao desempenho das empresas de quatorze diferentes indústrias nos Estados Unidos. Limmack & McGregor (1995) pesquisaram lucros obtidos em empresas que participaram de licitações em compras públicas no Reino Unido entre 1977-86, onde não ficou evidenciada a relação entre a concentração de vendedores e a rentabilidade.

No Brasil foram realizados alguns trabalhos usando o paradigma estrutura-conduta-desempenho, cujos resultados comprovam sua validade ao analisar-se a organização de uma indústria como um todo. É o caso de Brumer (1981) que estudou a estrutura, a conduta e o desempenho de mercado na indústria metal-mecânica gaúcha em 1977, buscando compreender as razões da variação na forma de atuação das empresas. Aguiar (1994), analisou a mudança estrutural, a conduta e o desempenho na indústria brasileira da soja. Marion Filho (1997) estudou a evolução e a organização da indústria de móveis em Santa Catarina e Rio Grande do Sul utilizando o paradigma estrutura-conduta-desempenho, para conhecer a organização da indústria, e a economia dos custos de transação, para explicar a forma de governança predominante nas transações com madeira. Gomes (1998) avalia a possível configuração de estrutura-conduta-desempenho para a indústria de eletricidade brasileira, contribuindo

para a gestão estratégica das firmas incumbentes e entrantes potenciais. Leite (1998) utilizou os princípios do paradigma estrutura-conduta-desempenho para mostrar a existência de uma relação positiva entre o grau de concentração industrial e o desempenho competitivo do complexo brasileiro de papel e celulose no período compreendido entre 1987 e 1996. Farina (1999) faz referência aos elementos deste paradigma, concluindo que a estrutura continua sendo variável importante do ambiente competitivo, uma vez que indica a capacidade que as empresas líderes têm de ordenar ou disciplinar o mercado, ou mesmo de influenciar o padrão de concorrência. Vasconcelos e Cyrino (2000) discorrem sobre o modelo estrutura-conduta-desempenho num estudo comparativo entre quatro teorias sobre a vantagem competitiva.

Nesta tese o paradigma estrutura-conduta-desempenho com o dinamismo imposto pelo impacto resultante dos choques externos e *feedbacks* internos próprios do modelo (Copeland, Koller & Murrin, 1994; Scherer, 1996), combinado à concepção de cadeia de produção agroindustrial (CPA) será usado na análise da organização da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul. Pretende-se desta forma contribuir para uma maior compreensão do funcionamento do mercado de vinhos no Brasil.

3.2.1 O papel das políticas públicas

O componente políticas públicas compreende elementos relacionados à obrigação governamental e incluem o tipo de governo, a atitude do governo

frente às várias indústrias, esforços para tentar obter aprovação de projetos por grupos interessados, progressos na aprovação de leis, dentre outros.

O padrão de referência das teorias da organização industrial é um mercado perfeitamente competitivo. Mas por uma série de razões os mercados podem falhar, resultando num desempenho abaixo dos padrões aceitáveis. Algumas das razões das falhas de mercado são: externalidades, informações assimétricas ou imperfeitas e poder de monopólio (Scherer & Ross, 1990; Farina *et al.*, 1997). Nestes casos, o comportamento racional dos participantes do mercado deve estar subordinado a alguma forma de controle exercido pelo Estado ou por outro agente. Farina *et al.* (1997, p. 151) define ainda política pública como “o conjunto de ações que visam compatibilizar a racionalidade privada com a racionalidade coletiva”.

Os governos podem intervir, num esforço de melhorar o desempenho pela aplicação de medidas que afetam a estrutura ou a conduta, conforme mostrado na Figura 3.

As políticas corretivas dependem da natureza da falha de mercado e consistem basicamente em: prover bens públicos ou coletivos; criar regras para o funcionamento do mercado ou redefinir direitos de propriedade; regulamentar mercados incompletos ou que sofrem o exercício do poder de mercado. Para desempenhar o papel de mediador o Estado deve ter: legitimidade; conhecimento do problema; poder de interferência; e, condições de monitoramento (Zylbersztajn, 1994).

Alperstedt, Cunha e Pereira (1997) enfatizam de forma especial o governo, denominado de “mega-força”, responsável pelo delineamento do ambiente competitivo. Nos países em desenvolvimento, a influência do governo sobre a estrutura dinâmica da indústria é profunda, podendo considerá-la uma força competitiva. Na análise da vantagem competitiva nacional (Porter, 1993, p. 89) conclui que “... o governo pode melhorar ou piorar a vantagem nacional”, devendo-se assim considerar que as políticas governamentais também falham. Ao definir as regras do jogo, o governo desempenha um papel que pode reforçar ou inibir a competitividade das empresas.

Como existem falhas por parte do governo, diferentes tipos de organizações, como organizações públicas e privadas, podem desempenhar este papel de coordenação. Estas organizações irão compor o quadro de estabilidade exigida pelo planejamento a longo prazo, que não pode ser proporcionado pelo Estado. Entretanto, não podem legislar em termos de política de preços, ou mesmo agir como uma instituição com poderes para redefinir direitos de propriedade. O próprio Estado vem estimulando a ação privada com o apoio às câmaras setoriais (Zylbersztajn, 1994).

3.3 O ambiente competitivo

A estrutura industrial não é estática. As empresas dentro de várias indústrias operam num ambiente de competição dinâmica, enfrentando uma

importante incerteza quanto às mudanças a que esta estrutura está sujeita. Esta incerteza aumentou consideravelmente nas últimas décadas devido às flutuações de preços das matérias-primas, oscilações dos mercados financeiros, desregulamentação e crescimento da concorrência internacional.

Os sistemas de produção e consumo nos países desenvolvidos sofreram profundas mudanças. O dinamismo da competição deve-se ao rápido surgimento de novos produtos, de novos processos de produção, de novas maneiras de comercializar e novos segmentos de mercado. A natureza da competição não é o equilíbrio, mas um constante estado de mudanças. Porter (1993, p. 86) afirma que: "... Melhoria e inovação numa indústria são processos que não terminam nunca ..." e "... as vantagens de hoje são logo superadas ou anuladas." Este ambiente com muitas ameaças, mas também com oportunidades, impõe aos empresários uma série de desafios. A empresa deve ser capaz, quando necessário, de modificar seu *marketing*, sua linha de produtos, onde e de que forma os produz e sua forma organizacional (Geus, 1998). Por pressão dos concorrentes e consumidores as empresas estão constantemente buscando e encontrando soluções inovadoras.

Os grandes desafios impostos pela crescente internacionalização das economias, fenômeno que vem sendo denominado de "globalização" (Azevedo, 1997), implicam na necessidade de readequação dos diversos atores produtivos aos novos padrões concorrenciais e às novas dimensões dos mercados. Este processo de reestruturação tem sido acompanhado por um processo de formação de blocos econômicos como a CEE (Comunidade Econômica Européia), o NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) e o MERCOSUL (Mercado Comum do Sul).

A formação destes blocos apresenta-se como politicamente interessante, pois confere poder de barganha aos seus participantes na mesa de negociações com os demais blocos, porém deverá limitar os ganhos do comércio (Abag, 1993). Este processo de integração amplia o volume de oportunidades, mas por outro lado, gera ameaças. As organizações devem ter a capacidade de transformar estas ameaças de choques externos em

oportunidades lucrativas. Sobreviverão aquelas com menores custos, maior eficiência e melhor qualidade.

Acrescenta-se ainda que, mesmo as empresas que optem por atuar apenas em âmbito local ou nacional são afetadas pela internacionalização e pelos competidores de outras partes do mundo (Milgron & Roberts, 1992). Não obstante as variações cambiais, dispõe-se no Brasil atualmente de um sem número de produtos com as mais diversas finalidades e de origens diversas.

A nível industrial, os determinantes da competitividade estão ligados a aspectos que dizem respeito ao mercado e à tecnologia. As inovações radicais de produto são excepcionais e algumas vezes de alto risco e as inovações de processo geralmente são exógenas e de difusão rápida. Associa-se a competitividade à aquisição/controle de “marcas” e a ampliação de mercados através de aquisições e ao domínio da logística, por exemplo.

As rápidas e profundas transformações que estão ocorrendo no cenário econômico mundial têm exigido das empresas uma constante busca de novos sistemas de gestão que possam torná-las mais competitivas. Neste sentido, tem ocorrido um processo de reconfiguração da organização industrial, onde os paradigmas dominantes foram dando espaço para novas estratégias de gestão industrial. Um dos fatores que muito influenciou este novo ambiente foi a mudança do mercado essencialmente comprador para um mercado caracterizado pela intensa competição entre as empresas, pela preferência dos consumidores. Neste contexto, para responder à busca por qualidade, custos e flexibilidade, as organizações devem aperfeiçoar seus processos produtivos, incorporando tecnologias avançadas, assumindo filosofias de trabalho participativas e reconfigurando seus sistemas operacionais.

O uso dos recursos de forma produtiva, evitando danos ecológicos também gera competitividade. Conciliar a competitividade com a proteção ambiental constitui-se num desafio em todas as áreas da atividade humana. A competição em imagem preservacionista, com produtos ou processos que não agridam o meio ambiente, é um campo cuja importância está crescendo muito rapidamente devido as campanhas de conscientização sobre a urgência em preservar-se o meio ambiente (Contador *et al.*, 1997). Este sentimento de “ecologicamente correto” está firmando-se em toda a cadeia produtiva. O empresário deve atualmente preocupar-se com a escolha das atividades, o uso

racional dos fatores de produção, o uso de tecnologia adequada, o controle permanente da produção e a utilização de procedimentos que reduzem o impacto ambiental. A elevação do grau de consciência ambiental da população e a crescente regulamentação restritiva às intervenções humanas danosas ao meio ambiente, geraram novas e grandes oportunidades de negócios, potencializando também a redução de custos. A inclusão da variável ambiental torna-se então imprescindível nos modelos estratégicos.

A análise do desempenho competitivo fornece subsídios para a formulação de um diagnóstico que indique os pontos positivos e negativos da atuação das empresas participantes de uma determinada indústria. Desta forma, contribui para que as empresas formulem suas estratégias visando moldar seu perfil concorrencial, com o intuito de aumentar sua capacidade competitiva interna e externamente. Também pode fornecer elementos para a formulação de políticas industriais por parte das autoridades governamentais.

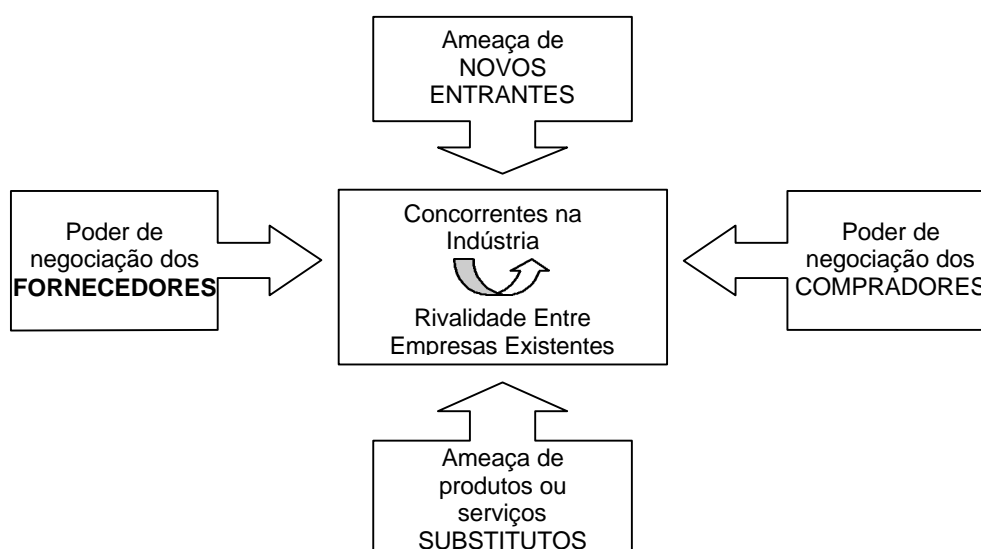
Para Campos (1992, p. 6): “Ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes” . Se a empresa não for competitiva a sua sobrevivência não estará garantida. O autor complementa: “... a garantia da sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade”. A qualidade volta-se hoje para a plena satisfação do cliente e gestão empresarial moderna, resumindo as condições para que a empresa sobreviva e se desenvolva nesse ambiente competitivo e de rápidas mudanças. Atualmente a qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica para tornar-se uma necessidade. Inovações em produto e processo para atender de forma adequada as demandas de consumidores são igualmente determinantes na preservação e melhora da participação no mercado.

Farina e Zylbersztajn (1998) salientam que estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas, ou seja, deve-se governar as transações verticais através de contratos ou normas com o objetivo de viabilizar a estratégia de concorrência.

O ambiente competitivo diz respeito ao ambiente externo à empresa, onde estão seus concorrentes, clientes e fornecedores. O modelo de Porter baseia-se em cinco forças competitivas básicas: ameaça de novas empresas que ingressam na indústria; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e rivalidade entre as empresas concorrentes da mesma indústria (Porter, 1991). As regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças, que estão representadas esquematicamente na Figura 4.

A ação conjunta destas forças irá determinar a intensidade competitiva das empresas que fazem parte da indústria em questão. Segundo Porter (1992, p. 3), “o vigor das cinco forças varia de indústria para indústria, podendo modificar-se à medida que uma indústria evolui”. Este vigor é função da estrutura industrial, ou das características técnicas e econômicas subjacentes da indústria. O conhecimento destas forças auxiliará no estabelecimento de condições para obtenção de vantagens competitivas que nada mais são do que assimetrias em relação aos concorrentes. Estas assimetrias devem nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual esta modifica-se com o tempo.

Figura 4 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria, adaptado de Porter (1991)



Em Porter (1991), as condutas são chamadas de estratégias competitivas. O autor definiu três estratégias genéricas que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo, diferenciação e enfoque.

De acordo com Contador (1995) são cinco os campos genéricos de competição: preço, produto, prazo, assistência e imagem. E, dependendo do campo de competição escolhido, a tarefa agora é definir quais as armas de competição serão utilizadas para tornar a empresa mais competitiva. As cinco armas mais gerais que serão usadas em maior ou menor grau são: produtividade, qualidade no processo, tecnologia, estoques reduzidos e pessoal capacitado e participativo. Conclui o autor que para a empresa tornar-se competitiva no campo escolhido, basta adquirir alta efetividade em apenas algumas armas evitando dispersar esforços.

A decisão quanto ao campo de competição converge para as estratégias genéricas de Porter, ou seja, a empresa vai competir em custo ou diferenciar-se (produto, prazo, assistência ou imagem). No caso da competição em custo, o produto é homogêneo aos olhos do consumidor e em geral as barreiras de entrada são baixas. No caso da diferenciação, a empresa deverá buscar todas as oportunidades de redução de custo que não sacrifiquem esta estratégia. Pode existir dentro de uma mesma indústria, um grupo de empresas que trabalha com produto diferenciado tanto por marca como por atributos específicos de qualidade. Para usar esses instrumentos de concorrência são necessários gastos em recursos físicos, humanos e financeiros e que criam barreiras à mobilidade entre um grupo e

outro. É o caso dos vinhos finos e dos cafés especiais. Uma empresa competitiva em um grupo pode não ser em outro.

A estratégia de enfoque está baseada na escolha de um alvo estratégico estreito dentro de uma indústria, tendo duas variantes, custos mais baixos ou a diferenciação para satisfazer melhor as necessidades do seu alvo estratégico (Porter, 1992).

O conceito de competitividade tem conseqüências diretas para a escolha dos indicadores de desempenho, mas dificilmente pode-se estabelecer uma definição abrangente e útil. As empresas dispõem dos recursos que devem ser adaptados no momento certo para adequar-se ao ambiente competitivo. Torna-se necessário identificar os padrões de concorrência para adotar-se a estratégia competitiva adequada à empresa.

Para Kennedy *et al.* (1998), a evolução da participação no mercado reflete a competitividade passada, decorrente de vantagens competitivas já adquiridas. Representa a adequação dos recursos utilizados pela empresa aos padrões de concorrência vigentes nos mercados de que participa, combinando variáveis como preço, diferenciação do produto, diversificação, dentre outras. Já, investimentos em melhoramentos do processo e produtos, *marketing* e recursos humanos, estando associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas determinam a competitividade futura.

UTILIZA-SE NESTE TRABALHO A VISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER (PORTER, 1991) QUE TEM COMO BASE A MESMA UNIDADE DE ANÁLISE DO PARADIGMA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO, O POSICIONAMENTO DA EMPRESA DENTRO DA ESTRUTURA INDUSTRIAL. JÁ A ABORDAGEM DESCRITA NO

PARÁGRAFO ANTERIOR, OFERECE SUBSÍDIOS PARA CONSIDERAÇÕES REFERENTES À CONDUTA DAS EMPRESAS NO MODELO UTILIZADO NESTA PESQUISA.

3.3.1 Estratégia de diferenciação

Uma empresa consegue se diferenciar, quando a singularidade do produto ou serviço da empresa é reconhecida pelo comprador. A empresa busca distinguir o produto ou serviço aos olhos do consumidor final para escapar da concorrência via preços. A possibilidade de diferenciação está ligada à capacidade tecnológica da empresa, ao capital disponível para investir em desenvolvimento da marca e nos atributos multidimensionais do produto.

A diferenciação provém das atividades específicas que uma empresa executa e do modo como afetam o comprador (Porter, 1992). Desta forma, a competição em qualidade do produto, ou a competição em imagem preservacionista, que constam dentre os campos genéricos de competição identificados por Contador *et al.* (1997), não podem isoladamente ser confundidos com diferenciação, muito embora a diferenciação envolva qualidade ou preservação ambiental, porque singularidades somente resultam em diferenciação se forem de valor para o comprador.

Uma empresa cria valor para o comprador, ou reduzindo o custo, ou elevando o desempenho do comprador. O custo é importante não só para as empresas que pretendem competir em preço, como também para as que concorrem num dos campos da diferenciação, como por exemplo, produto ou imagem. As ações que reduzam o custo para o comprador constituem segundo Porter (1992), as oportunidades mais importantes para obter-se diferenciação. Já a elevação do desempenho do comprador requer uma análise do valor para este. Deve-se destacar os critérios de compra do cliente assinalados por este autor, divididos em critérios de uso e critérios de sinalização. Os critérios de uso estão em geral mais orientados para as características físicas do produto, e tempo de entrega por exemplo, mas

englobam também fatores como o desejo de exclusividade, *status*, e segurança. Os critérios de sinalização incluem fatores como publicidade, atratividade das instalações e reputação.

Para Sashi & Stern (1995), o alcance da satisfação do consumidor depende de características tangíveis e intangíveis. Entre os benefícios tangíveis estão as características físicas dos produtos e características de serviço prestado como local de vendas, tempo de entrega, assistência e orientação ao cliente. Os benefícios intangíveis incluem as características de imagem, como prestígio, *status*, desejo e confiança. Para estes autores a diferenciação do produto implica na diferenciação das características *físicas*, de *serviço* e *imagem* do produto. Acrescentam ainda que estas características podem estar interrelacionadas como no caso da imagem que pode depender do tipo de embalagem usada para o produto. As características físicas e de serviço podem resultar numa imagem positiva. Outros autores também dão destaque às características intangíveis (Grant, 1992; Copeland, Koller & Murrin, 1994).

A publicidade, como forma de sinalização, terá grande importância quando a imagem do produto influi na decisão de compra do cliente. Segundo Juran (1990), em casos onde existe uma diferença real no produto ou serviço, mas essa diferença não é conhecida ou não entendida pelos clientes, torna-se imprescindível a atuação do *marketing*. Muitas empresas, principalmente de maior porte vêm buscando o fortalecimento da imagem da marca através da publicidade.

Em geral, a diferenciação leva a um aumento nos custos da empresa, quando por exemplo usa insumos de alta qualidade. Por outro lado, um aumento na qualidade pode reduzir os custos direta e indiretamente. Diretamente quando a alta qualidade conduz a parcelas de mercado mais altas, podendo resultar em menores custos totais devido as economias de escala e o efeito da experiência. Indiretamente quando os custos da maior qualidade conduzem a menores índices de rejeição, menores gastos com atendimentos à reclamações de clientes, e maior satisfação do consumidor. Assim, um produto pode às vezes ter baixo custo e ser diferenciado. Deve-se salientar que mesmo a diferenciação envolvendo a qualidade, constitui-se de um conceito mais amplo.

Segundo Sutton *apud* Lam (1994, p. 74): "... empresas podem erguer barreiras de entrada através da diferenciação de seus produtos através de marcas reconhecidas e produto com característica única". A diferenciação cria uma barreira à entrada de novos concorrentes, uma vez que estes deverão superar os vínculos existentes com os clientes.

Segundo Porter (1993, p. 650), "... são poucas as vantagens competitivas que não podem ser imitadas". Além disso, sempre existe o risco de as necessidades ou percepções dos clientes modificarem-se. Por isto,

torna-se necessária uma busca constante de novas maneiras de aumentar a diferenciação, requerendo forte capacidade em pesquisa básica e criatividade.

3.4 Modelo *estrutura-conduta-desempenho* na forma dinâmica

Os efeitos dos *feedbacks* internos, relatados anteriormente, influenciam todas as atividades da empresa, como representado no modelo *estrutura-conduta-desempenho*.

Para Farina *et al.* (1997, p. 25):

“Embora se admita que haja efeitos retroativos da conduta das empresas e de seu desempenho sobre as mesmas condições básicas e sobre estrutura, a relação causal fica estabelecida da estrutura para o desempenho, especialmente no curto prazo”.

Assim, o modelo possui um caráter estático, não incorporando o processo de inovação e as constantes alterações do mercado. Mas segundo a autora, as versões mais modernas da Organização Industrial, procuram tratar as estruturas dos mercados de forma endógena.

Os padrões de concorrência alteram-se no tempo, como resposta às mudanças causadas por efeitos externos. Estes efeitos externos, ou *choques* externos à indústria têm impacto sobre a sua estrutura, sobre a conduta das empresas e sobre o seu desempenho. Estes choques, adicionados ao modelo *estrutura-conduta-desempenho* conferem a este um caráter dinâmico (Copeland, Koller & Murrin, 1994).

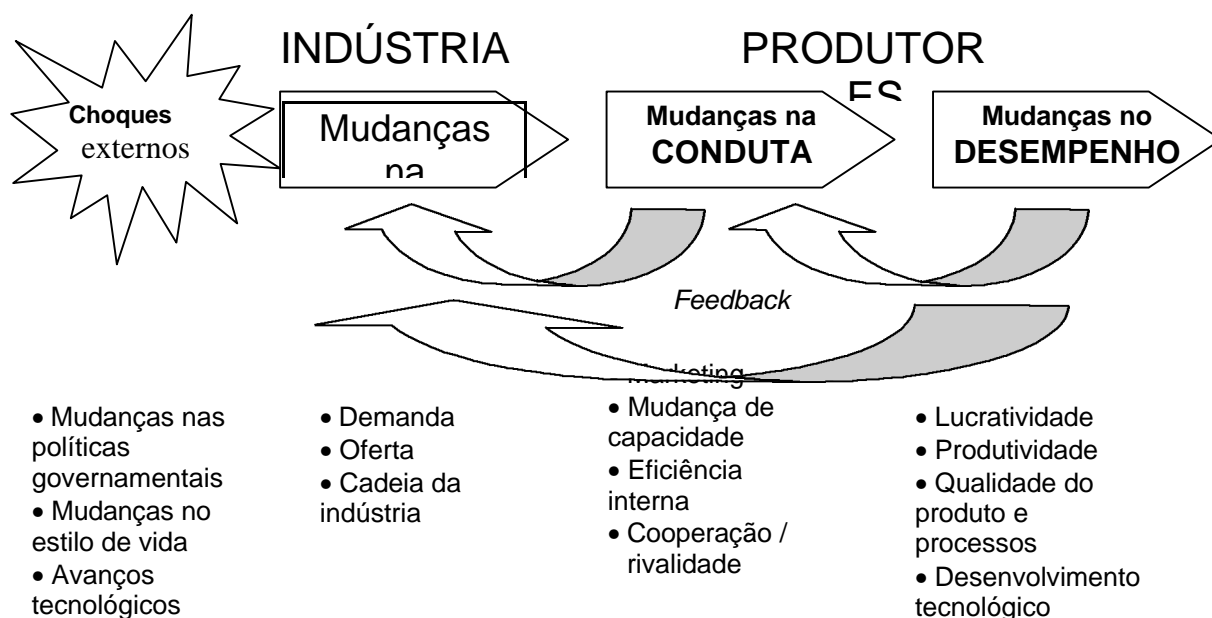
Usando o paradigma *estrutura-conduta-desempenho* e a visão da estratégia competitiva, formulou-se um modelo de análise da indústria, onde além dos *feedbacks* já mencionados, considera-se o grau de cooperação e rivalidade entre as empresas da indústria. Foram definidas as principais variáveis da estrutura, da conduta e do desempenho, direcionadas ao *agribusiness*. Considerou-se aqui os efeitos de impactos externos na estrutura da indústria e seus reflexos na conduta das empresas desta indústria e em seu

desempenho, e que podem alterar a competitividade de todo o sistema.

O modelo representado na Figura 5 é útil ao entendimento da organização estrutural, da conduta das empresas e do desempenho resultante, e ao entendimento das articulações que constituem as cadeias produtivas.

Este modelo, que considera todo um conjunto de forças resultante de impactos externos, propicia um instrumento de análise que permite entender as articulações, ou seja, identificar as forças resultantes e relacionadas a uma determinada variável de interesse, que poderão servir de subsídios importantes ao processo de tomada de decisões gerenciais. Este caráter dinâmico é imprescindível, pois as empresas deste final de século, enfrentam uma grande competição fruto da globalização. Assim, empresas nem sempre apresentam melhor desempenho, embora a indústria a que pertençam possa ter altas barreiras de entrada por exemplo. Ou aumentar as quotas de mercado para aumentar a eficiência da produção pode não ser uma estratégia viável, pois empresas grandes podem tornar-se inflexíveis e lentas nas adaptações necessárias às rápidas mudanças no ambiente, que ocorrem atualmente.

Figura 5 - Modelo *estrutura-conduta-desempenho* dinâmico, influenciado por choques externos, adaptado de Copeland, Koller & Murrin (1994)



Entre os choques externos, destacam-se as mudanças nas políticas governamentais, as mudanças nos gostos e estilos de vida das pessoas e os avanços ou inovações tecnológicas, com o surgimento intenso de novos produtos e processos. Porter (1993, p. 21) destaca que: “... A competição é uma paisagem que varia constantemente e onde surgem novos produtos, novas maneiras de comercializar, novos processos de produção e novos segmentos de mercado.” Esta afirmação abrange igualmente as “mudanças nas políticas governamentais” e “mudanças no estilo de vida”.

As empresas operam num ambiente de competição dinâmica, não no mundo estático da teoria econômica. Estas estão constantemente encontrando soluções inovadoras por pressão dos concorrentes e consumidores. E neste ambiente de constantes mudanças, exige-se habilidade para transformar as ameaças destes choques externos em oportunidades lucrativas, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças, ou até mesmo adaptar-se a elas. A velocidade de ajustamentos de toda a cadeia produtiva a tais choques pode transformar-se no elemento chave para definir a sua competitividade.

Farina *et al.* (1997, p. 148) relaciona algumas fontes de choques externos: mudanças, novas restrições impostas pelos consumidores ou ainda a introdução de uma nova tecnologia. Esta visão também converge com o modelo apresentado anteriormente.

O modelo estrutura-conduta-desempenho dinâmico será usado neste trabalho para o entendimento das articulações que constituem as cadeias produtivas, num caso específico dentro do *agribusiness*. Não se pretende com isso esgotar o assunto, mas criar uma situação que facilite o delineamento das forças que determinam o futuro da organização.

3.4.1 Cooperação e rivalidade entre as empresas

Outra variável importante para explicar a conduta das empresas, está relacionada à cooperação e/ou rivalidade entre as empresas da indústria. Esta dimensão influi em todos os demais elementos da conduta.

Farina e Zylbersztajn (1998, p. 20) destacam a importância da cooperação e rivalidade afirmando que:

“David Teece² devota boa parte do seu trabalho para discutir a necessidade da cooperação na área tecnológica para ganhar eficiência e competitividade. Essa dimensão traz no seu bojo o conflito latente entre concorrência e cooperação que muitas vezes é ignorado nos estudos de competitividade. No entanto, é crescente o reconhecimento de que a coordenação e cooperação tanto vertical quanto horizontal são importantes na vitalidade da concorrência.”

A cooperação convive com a rivalidade entre as empresas de uma indústria (Porter, 1998). Os concorrentes competem internamente para conquistar e reter seus clientes. Mas a cooperação também está presente, envolvendo as empresas do setor e instituições locais.

3.5 Sistemas agroindustriais

O professor Ray Goldberg, da Universidade de Harvard, publicou em 1957, com John Davis, o livro “*A Concept of Agribusiness*”. Segundo estes autores, ao invés da tradicional análise isolada da agricultura, apontavam para a análise do sistema que vai da produção de insumos até a distribuição, passando pela produção agrícola e agroindustrial. Como forma de inserir a agricultura num contexto sistêmico de cadeia produtiva, definiu o *agribusiness*

como: “ a soma das operações de produção e distribuição de insumos para a agricultura, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir delas” (Batalha, 1997, p. 25).

Complementando a definição original a Associação Brasileira de Agribusiness (ABAG) afirma que: “O agribusiness envolve os agentes que produzem, processam e distribuem produtos alimentares, as fibras e os produtos energéticos provenientes da biomassa, num sistema de funções interdependentes” (Abag, 1993, p. 60). O *agribusiness* do café por exemplo, envolve uma complexa cadeia que vai desde a indústria de insumos até o uso do coador de papel pelo consumidor.

Existem diferentes enfoques metodológicos para o estudo do *Agribusiness*. A partir deste trabalho, Goldberg publicou outra obra em 1968 onde utilizou a noção de *commodity systems approach* (CSA), um instrumento analítico que permite uma análise sistêmica. O CSA tem como ponto de partida para a análise uma matéria-prima de base. Batalha (1997), destaca que Goldberg durante a aplicação do conceito de CSA utiliza o paradigma estrutura-conduta-desempenho da economia industrial na busca por critérios de análise e predição.

A *analyse de filières* desenvolvida na década de 60 pela Escola Francesa de Organização Industrial surgiu como alternativa de análise do *agribusiness*. A *analyse de filières*, traduzida para o português como *cadeia de produção* ou *cadeia de produção agroindustrial* (CPA) no caso do setor agroindustrial, difere do enfoque de Goldberg, uma vez que neste caso, a análise parte do produto final e o encadeamento segue de *jusante a montante* em direção à matéria-prima que lhe deu origem.

O CSA enfatiza a coordenação e o CPA da escola francesa privilegia as relações tecnológicas, mas os dois conceitos convergem em relação ao conceito de *agribusiness*, ambos realizam cortes verticais no sistema econômico para estudar sua lógica de funcionamento.

² TEECE, D. Information sharing, innovation and antitrust. Discussion paper. Berkeley: University of California, Aug. 1993. (citado em Farina *et al.* 1997)

O enfoque sistêmico do *agribusiness* mostra que o núcleo emissor da interação na cadeia alimentar principia na figura do consumidor (Pinazza, 1995). A partir deste agente, irradia-se para os outros agentes, passando pela atividade agrícola propriamente dita e depois pelas atividades a sua montante conforme a Figura 6. O consumidor exige qualidade, preço, disponibilidade, tem preferências e ainda pode rejeitar. Isto implica que as exigências do consumidor final são os principais indutores de mudanças do sistema.

A competitividade das empresas, onde incluem-se as que fazem parte deste sistema, é o resultado de políticas públicas e privadas, individuais e coletivas. O ambiente institucional, onde estão os sistemas legais de disputas, os sistemas políticos, as políticas macroeconômicas adotadas pelo governo e pelos governos de outros países, as tradições e costumes, podem ser fundamentais para a competitividade (Figura 6). Da mesma forma as organizações, onde incluem-se as organizações públicas e privadas, as cooperativas, associações de produtores, sindicatos e institutos de pesquisa dentre outras, são muito importantes para a competitividade pois geram informações sobre mercados, tendências de consumo e difusão de novas tecnologias.

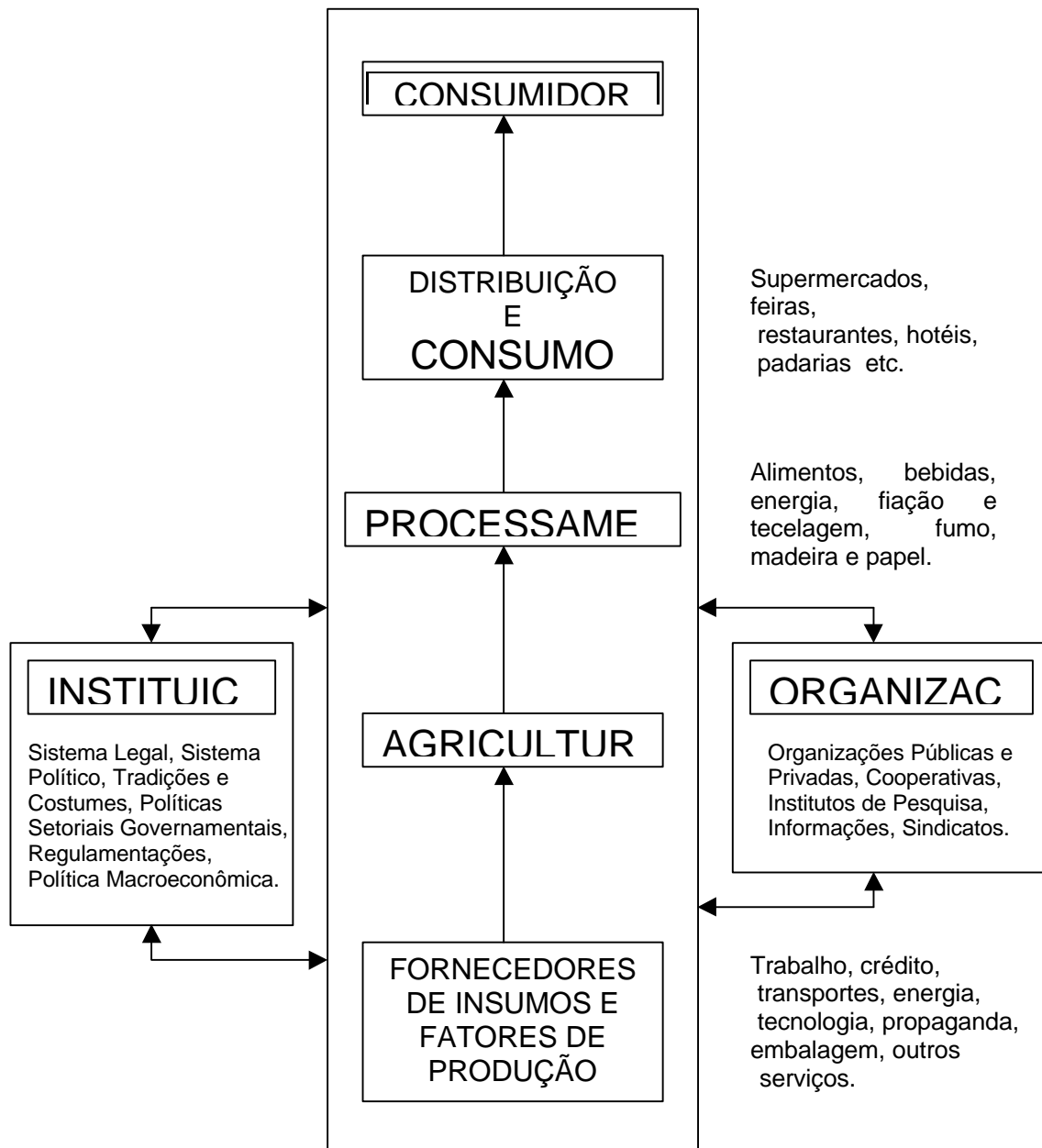
O sistema agroindustrial (SAI) é definido por Batalha (1997, p. 30) como “o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos até a chegada do produto final ao consumidor”. Aproxima-se da definição de *agribusiness* e será a denominação adotada no presente trabalho. Assim, um SAI específico é composto por firmas ou empresas entre as quais são realizadas transações que se dão via mercado ou via contratos. Existem diferentes SAIs dentro do *agribusiness* associados aos diferentes produtos, como o SAI do leite, do trigo e vitivinícola. Podem ocorrer diferentes formas de organização dentro de um mesmo SAI, como o caso do leite tipo A ou dos vinhos finos.

A agroindústria é parte do *agribusiness* e foi definida como:

“... a unidade produtora integrante dos segmentos localizados nos níveis de suprimento à produção, transformação e

acondicionamento, e que processa o produto agrícola, em primeira ou segunda transformação, para sua utilização intermediária ou final” (Abag, 1993, p. 60).

Figura 6 - Fluxograma de um sistema agroindustrial adaptado de Zylbersztajn (1994).



Dentre as agroindústrias dedicadas à transformação das matérias-primas de origem agropecuária, destacam-se as de alimentação (alimentos e bebidas), que também processam produtos previamente elaborados por outras agroindústrias.

O mercado de produtos agroindustriais deve estar subordinado a alguma forma de controle exercido pelo Estado ou por algum outro agente. Azevedo (1997) menciona dois motivos principais: o primeiro, ligado ao consumo dos produtos agroindustriais envolve fatores como segurança alimentar, distribuição de renda e aspectos sanitários; o segundo, ligado à produção envolve fatores ligados à flutuação da oferta e preços em relação a uma demanda pouco variável. A maior abertura comercial, a integração regional, as pressões ecológicas e o peso de critérios de qualidade são fatores que aumentam a importância de medidas regulatórias para a competitividade.

O *agribusiness* de *commodities* é aquele em que as matérias-primas agropecuárias constituem insumos para o processamento industrial de produtos alimentares básicos. As *commodities* agrícolas têm como características a padronização, a possibilidade de entrega nas datas acertadas entre comprador e vendedor e a possibilidade de armazenagem ou venda em unidades padronizadas (Azevedo, 1997). É o caso de produtos padronizados que atendem aos mercados de massa, onde a estratégia competitiva é fundamentalmente a liderança em custo, baseada na economia de escala, uso de tecnologias modernas, racionalização de processos, gerenciamento financeiro e com grande importância no processo logístico. São *commodities* a soja, o café e o suco de laranja concentrado e congelado. Produtos como os cigarros e as frutas *in natura* não são *commodities* porque não apresentam todas as características para tal.

O *agribusiness* de especialidades trabalha com produtos diferenciados que os consumidores identificam como diferentes, dispondo-se a pagar mais por eles. A estratégia competitiva é a diferenciação, onde trabalha-se com menor volume de produção, com maior valor agregado e o consumidor valoriza a qualidade, inovação e outras características especiais. Produtos como os vinhos finos, fazem parte do *agribusiness* de especialidades.

As empresas que operam no segmento de *commodities*, em geral enfrentam barreiras de mobilidade para o segmento de especialidades, que em geral é mais rentável.

As estratégias de segmentação por qualidade e diferenciação elevam a especificidade dos ativos transacionados entre os diferentes segmentos do sistema agroindustrial (Farina *et al.*, 1997). Assim, torna-se necessário um processo mais eficiente de coordenação de todo o sistema.

O processo de desregulamentação e abertura comercial é recente e as organizações do *agribusiness* brasileiro (empresas, cooperativas, associações de interesse privado, institutos de pesquisa) estão sendo obrigadas a rever seus objetivos e estratégias de ação, o que exige adequar recursos humanos, físicos e financeiros aos novos padrões de concorrência. Estas alterações estabeleceram novas instituições para os agentes tomadores de decisões no *agribusiness*. Assim, várias associações de interesse privado têm procurado cobrir as lacunas deixadas pelo mercado e pelo governo. No Brasil, a Associação Brasileira de Agribusiness (ABAG), a Associação Brasileira da Indústria Alimentar (ABIA), o Comitê Brasileiro do Café (CBC), o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), são organizações que contribuem para a coordenação dos sistemas agroindustriais.

3.6 Cadeia de produção agroindustrial

Uma cadeia de produção, seja caracterizada como agroindustrial ou não, articula-se por meio de mercados. Um dos procedimentos fundamentais na definição destes mercados é a identificação dos tipos de necessidades que os produtos existentes no mercado irão satisfazer um dado grupo de consumidores. Os consumidores podem recorrer a produtos de cadeias de produção diversas para satisfazer suas necessidades.

A cadeia de produção agroindustrial (CPA) é definida a partir de determinado produto final e a partir de então vai encadeando de jusante a montante todas as atividades necessárias para sua obtenção, passando pelas operações comerciais, técnicas, logísticas e pela atividade agrícola propriamente dita. Assim no SAI do leite, tem-se a CPA da manteiga e a CPA do requeijão por exemplo. As operações técnicas são aquelas necessárias para a passagem de um produto em determinado grau de acabamento a um outro mais avançado. Batalha (1995) afirma que o conjunto destas operações técnicas elementares definem a arquitetura do sistema. Ainda segundo o autor, com a observação destas operações realizadas na empresa, identifica-se o seu posicionamento e o da concorrência dentro do sistema produtivo. Assim, a análise destas operações permitirá detectar novas oportunidades de mercado para a empresa.

3.7 Competitividade do sistema agroindustrial no contexto dos novos padrões de concorrência

O sistema agroindustrial apresenta níveis e formas de competição um tanto diferenciados nos seus vários setores. Alguns fatores como a política agrícola ou a sazonalidade, atingem o complexo na sua totalidade de uma forma mais ou menos homogênea. Outros, como as inovações tecnológicas podem não distribuir-se uniformemente em todos os setores do sistema.

O setor agrícola possui algumas características próprias. Souza *et al.* (1992) relaciona as principais características, que exigem uma adequação de alguns princípios da Organização Industrial para este setor: terra como fator de produção; irreversibilidade do ciclo de produção; ciclo de produção dependente de condições biológicas e do clima; perecibilidade; sazonalidade; grande quantidade de trabalho disperso e ao ar livre principalmente nas atividades agrícolas; não uniformidade da produção; especificidade biotecnológica, ou seja, a não adaptação de determinadas variedades às condições diferentes daquelas em que foram pesquisadas. Para Farina *et al.* (1997) destacam-se

nos produtos agrícolas duas características, a perecibilidade e a baixa relação valor-peso de grande parte dos produtos, tornando a localização geográfica das unidades de transformação um fator muito importante. Conclui-se assim que as organizações que atuam no *agribusiness* operam sob influência de inúmeras variáveis, algumas de pouco controle.

Segundo Zylbersztajn (1994), existem quatro forças ou tendências que dimensionam a competitividade do *agribusiness*: o ambiente macro-económico; as tendências sociais e demográficas; o acesso a equipamentos / tecnologia; e as regulamentações governamentais.

O *ambiente macroeconômico* tem grande importância quando se considera que os mercados internacionais estão globalizados, as grandes mudanças no cenário político internacional, como a reestruturação do leste europeu e a formação de blocos econômicos como o NAFTA e MERCOSUL.

Entre as *tendências sociais* deve-se considerar o nível de renda e grau de educação, as exigências em termos de qualidade ou especificidades por grupos sociais específicos, o grau de urbanização e suas conseqüências quanto ao tipo de necessidades e estruturas de distribuição, o avanço da expectativa de vida das populações e as necessidades associadas à idade, a maior participação da mulher no mercado de trabalho e a conseqüente busca por alimentos de preparo rápido, e alterações na estrutura familiar com um número crescente de pessoas vivendo sozinhas.

O *acesso a equipamentos / tecnologia* torna-se relevante, pois a flexibilização das linhas de produção para melhor explorar certos segmentos de mercado com produtos diferenciados, exige em geral um aporte tecnológico, assim como a identificação de tendências de demanda e desenvolvimento de inovações exigem recursos humanos especializados.

Deve-se considerar também o papel do Estado na coordenação do *agribusiness*, onde as *regulamentações governamentais* podem gerar impactos nas cadeias de alguns produtos como no caso da desregulamentação do café (Farina *et al.*, 1997), ou ainda o Estado como mediador e indutor da geração de tecnologia, acrescentando-se aí a definição de direitos de propriedade por exemplo. Ressalta-se aqui a importância dos investimentos em pesquisa e

desenvolvimento pelo Estado com a criação e consolidação da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) em 26 de abril de 1973.

4 DETALHAMENTO DO MODELO *ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO* DINÂMICO FRENTE ÀS PECULIARIDADES DAS CADEIAS DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL

Os elementos que compõe o modelo *estrutura-conduta-desempenho* na sua forma dinâmica serão detalhados nos itens a seguir, considerando-se as peculiaridades das cadeias de produção agroindustrial. Desta forma, expande-se o modelo ECD, conforme representado no Quadro 1. Estas peculiaridades as tornam singulares em relação a outras cadeias produtivas. Aqui o produto transmite-se pelos vários estágios do processo produtivo. Apesar da demanda relativamente estável, deve-se considerar a sazonalidade na oferta, causando oscilação de mercado e preços. Considera-se também outras características do setor agrícola como: a terra, a independência do processo produtivo em relação ao trabalho em algumas fases, a irreversibilidade do ciclo de produção, a dependência de condições biológicas, a dependência do clima, a perecibilidade dos produtos, os riscos, os imprevistos causados por pragas e moléstias, o trabalho disperso, o trabalho ao ar livre e a falta de uniformidade da produção. Estas características interferem no desempenho dos sistemas agroindustriais.

4.1 Estrutura de mercado da indústria

A estrutura de mercado da indústria depende basicamente de três fatores: características da demanda, características da oferta e da cadeia da indústria, que serão descritos considerando-se as peculiaridades da produção e comercialização agroindustrial.

QUADRO 1 – ELEMENTOS DO MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO, CONSIDERANDO-SE AS PECULIARIDADES DAS CADEIAS DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL

ESTRUTURA	CONDUTA	DESEMPENHO
<ul style="list-style-type: none"> • Características da demanda - Taxa de crescimento da demanda - Disponibilidade de produtos ou serviços substitutos - Diferenciação de produtos ou serviços • Características da oferta - Número de produtores - Competição dos importados - Capacidade de utilização - Oportunidades tecnológicas - Barreiras de entrada • Cadeia da indústria - Poder de barganha de fornecedores e consumidores - Integração vertical - Diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing - Produto - Preço - Propaganda e promoção de vendas - Distribuição • Mudança de capacidade de produção das empresas • Eficiência interna das empresas - Controle dos custos de produção - Logística - Pesquisa e desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade • Produtividade • Qualidade do produto e processos • Desenvolvimento tecnológico
POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentações • Controle de preços • Leis antitruste • Pesquisa básica 	
CHOQUES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nas políticas governamentais - Normas ambientais - Leis comerciais - Proteção de mercado - Integração de mercados • Mudança nos gostos e estilos de vida • Inovações tecnológicas 	

4.1.1 Características da demanda

Uma análise das características da demanda requer considerações sobre os elementos a seguir.

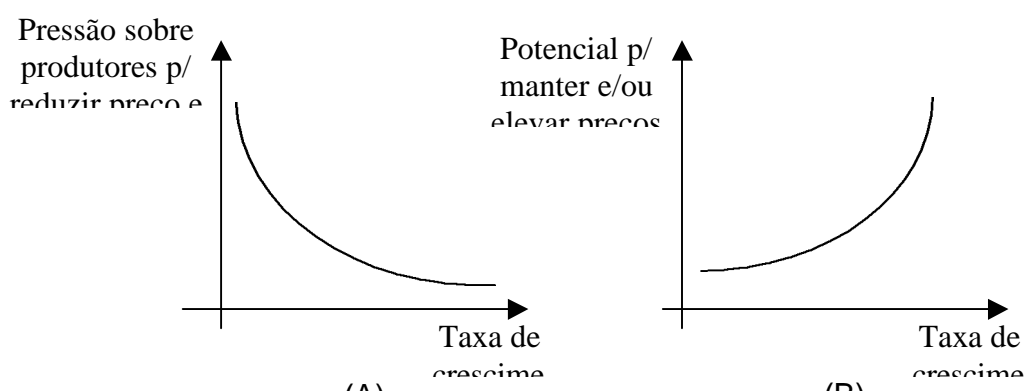
- Taxa de crescimento da demanda

O crescimento da demanda normalmente eleva o desempenho da indústria estudada. A taxa de crescimento da demanda de produtos ou serviços da indústria influenciam a conduta e o desempenho econômico das empresas desta indústria, conforme mostram as curvas representadas na Figura 7.

O consumo dos produtos agroindustriais é relativamente estável, seja em relação ao tempo, seja em relação ao preço, principalmente nos bens de primeira necessidade. Existem alguns produtos agroalimentares cuja demanda aumenta em certas épocas do ano como peru, *chester* e chocolates e alguns estão relacionados a fatores climáticos como a cerveja e o vinho.

A previsão de demanda usada para que a empresa possa elaborar seu plano de produção e dimensionar seus estoques e tendências utiliza uma série de informações e ferramentas que não são objeto deste trabalho.

FIGURA 7 - INFLUÊNCIA DA TAXA DE CRESCIMENTO DA DEMANDA SOBRE A CONDUTA DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA (A), E SOBRE O DESEMPENHO ECONÔMICO DESTAS EMPRESAS (B)



- Disponibilidade de produtos ou serviços substitutos

A presença de produtos ou serviços substitutos pode-se fazer presente com maior ou menor intensidade, dependendo da indústria, constituindo-se em certos casos uma ameaça às empresas que dela fazem parte, conforme descrito no item 3.3.

A substituição de um produto ou serviço por outro é função da propaganda, preço, valor para o consumidor e custos da mudança. No caso dos produtos agroalimentares pode ser o resultado de um choque externo como as alterações nos hábitos dos consumidores. É o caso da crescente utilização de adoçantes artificiais em substituição ao açúcar.

- Diferenciação de produtos ou serviços

Outra importante dimensão da estrutura é o grau de diferenciação do produto ou serviço dentro da indústria. Quando as empresas diferenciam seus produtos ou serviços em relação aos produtos ou serviços de seus competidores, podem conquistar os consumidores excedentes no mercado (Scherer & Ross, 1990), que reconhecem as singularidades do produto ou serviço e se dispõem até a pagar mais. Desta forma a empresa busca distinguir produtos ou serviços para escapar da concorrência via preços.

Os pequenos produtores rurais em geral se deparam com problemas de escala, não conseguindo apresentar liderança em custos. Têm como opção diferenciar seu produto, selecionando culturas mais adequadas à pequena produção, ou buscando aspectos diferenciadores como as denominações de origem do produto, os sistemas produtivos ambientalmente amigáveis ou até mesmo sinalizando de que o seu produto é oriundo da pequena produção.

No *agribusiness* têm-se utilizado a denominação de origem do produto como estratégia de diferenciação, a exemplo do que ocorre nos Estados Unidos e alguns países europeus (Azevedo, 1997; Souza, 1993). Neste caso o controle da qualidade dessa origem pode ser feito por cooperativas ou por associações de produtores, como ocorre atualmente com o Café do Cerrado através do CACCER (Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado)

ou com a cachaça especial mineira através da AMPAQ (Associação Mineira dos Produtores de Aguardente de Qualidade).

A seleção de atividades mais adequadas à pequena escala tem levado alguns produtores a buscar culturas orientadas a um mercado crescente em alguns países europeus e mesmo no Brasil. É o caso dos sistemas produtivos “ambientalmente amigáveis”. Neste caso têm-se um conjunto de mudanças resultantes de impactos externos.

4.1.2 Características da oferta

O setor agroindustrial que apresenta uma demanda relativamente estável, apresenta por outro lado uma oferta caracterizada por flutuações decorrentes de certas características específicas da produção agrícola, como a dependência do clima, a sua natureza biológica e a perecibilidade. Esta diferença de comportamento entre a demanda e oferta neste setor é analisada por Scherer (1996). Isto cria uma série de desafios às instituições e organizações que buscam através de certos mecanismos de comercialização minimizar a instabilidade de preços e incertezas que podem afetar toda a cadeia agroindustrial.

Na análise das características da oferta considera-se os elementos a seguir:

- **Número de produtores**

O grau de concentração numa indústria tem efeitos na rivalidade entre as empresas que dela fazem parte. Indústrias com menor número de produtores, ou seja, com maior concentração, podem exercer seu poder de mercado para obter preços mais altos, tendo melhor desempenho (Porter, 1981). Já na indústria com grande número de produtores provavelmente haverá uma rivalidade interna, com uma política agressiva de competição por preço.

Scherer (1996) classifica a estrutura de mercado da indústria em função do número de competidores e do tipo de produto (homogêneos ou diferenciados), resultando do monopólio à competição pura, passando pelo oligopólio. O autor cita como exemplo a indústria da cerveja nos Estados Unidos como oligopólio diferenciado.

- Competição dos importados

Lam (1994) afirma que a competição dos importados podem exercer fortes pressões em empresas nacionais. Conseqüentemente estas empresas podem não apresentar melhor desempenho mesmo fazendo parte de indústrias com alta concentração. Isto reforça a importância do dinamismo impulsionado pelos choques externos no modelo *estrutura-conduta-desempenho*.

O setor agroindustrial enfrenta uma concorrência bastante forte com a integração de mercados. É o caso de alguns produtos como o trigo, leite, vinhos e arroz que com o MERCOSUL enfrentam problemas concorrenciais. No caso do arroz, com a abertura do mercado brasileiro no início da década de 90 e uma súbita redução da alíquota de importação, permitiu a entrada de produto subsidiado dos Estados Unidos e da Ásia (Giordano e Spers, 1998). Nova ameaça vem da ALCA (Área de Livre Comércio das Américas), que pretende reunir os trinta e quatro países americanos (exceto Cuba) a partir de 2005, podendo expor o Brasil ainda mais à concorrência americana no caso do arroz.

- Capacidade de utilização

A capacidade de utilização na indústria é um elemento muito importante da estrutura. A baixa capacidade de utilização tende a conduzir a redução de preços, especialmente em indústrias com custos fixos altos, afetando o seu desempenho.

Um exemplo foi o rápido crescimento do complexo agroindustrial da soja no Brasil, principalmente entre 1960 e 1980, que levou à instalação de uma grande quantidade de unidades de esmagamento. No final da década de 80 a capacidade de moagem chegou a 30 milhões de toneladas ao ano. Com a

estagnação da produção de soja no início da década de 90, a indústria chegou a uma taxa de ociosidade de 65% (Wedekin e Pinazza, 1993). Estes problemas têm conduzido a estudos visando restaurar a competitividade do setor, que está diante de uma série de ameaças internas e externas.

- Oportunidades tecnológicas

As oportunidades de avanços tecnológicos na indústria tem efeitos importantes na conduta das empresas ou produtores (Scherer & Ross, 1990). Estas inovações tecnológicas requerem muitos esforços de criação, desenvolvimento, testes e introdução de novos produtos e novos processos.

Ao contrário da demanda, a oferta de insumos agrícolas segue um comportamento sazonal influenciando sua comercialização. A dependência das condições climáticas, a natureza biológica e a sazonalidade da produção agrícola, são algumas das características que a diferem da produção industrial, exigindo aporte financeiro em técnicas de irrigação, armazenamento e utilização de outros recursos como o cultivo em estufa para pequenos volumes de produção

No sistema agroindustrial, o segmento produtor de insumos é o que mais depende da pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Destacam-se o desenvolvimento de novas variedades de plantas e animais. O uso da biotecnologia busca aumentar a produtividade ao longo de toda a cadeia agroalimentar. Alguns autores (Delpeuch, 1990) entretanto defendem que a biotecnologia usada pelas multinacionais representam uma ameaça para a agricultura do terceiro mundo já que seu uso em larga escala pode acabar provocando o desaparecimento definitivo das variedades rústicas.

- Barreiras de entrada

A existência de barreiras de entrada para novos produtores na indústria, permitem aos produtores que dela fazem parte, manter sua lucratividade.

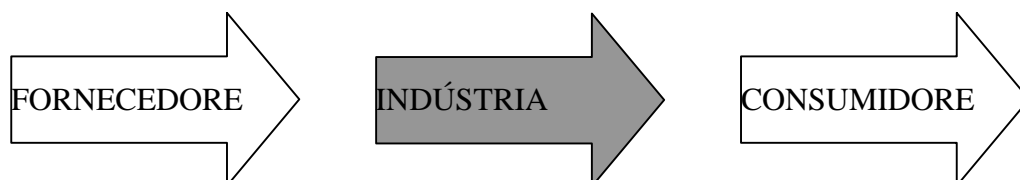
No sistema agroindustrial as atividades agrícolas em geral têm poucas barreiras à entrada de novos produtores o que pode rapidamente aumentar a oferta, reduzindo seu poder de barganha e lucratividade. Isto é indicado pela

tendência ao acréscimo de valor, principalmente nas fases de processamento e distribuição. Pesquisas indicam que nos Estados Unidos em 1990, de cada 100 dólares produzidos no complexo agroindustrial, 13 ficavam com o setor de produção de insumos, 8 com o setor de produção agropecuária e 79 com os setores de processamento e distribuição (Zylbersztajn, 1994). Os setores de processamento e distribuição são os que em geral apresentam maiores barreiras de entrada.

4.1.3 Cadeia da indústria

A cadeia da indústria, representada de forma simplificada na Figura 8, complementa os elementos da estrutura de mercado da indústria.

Figura 8 - Representação simplificada da cadeia da indústria



O poder dos agentes a montante e a jusante podem ser fatores importantes na conduta das empresas da indústria e em seu desempenho. Nas cadeias de produção agroindustrial destacam-se os seguintes fatores:

- Poder de barganha de fornecedores e de consumidores

O poder de barganha de fornecedores e de consumidores são duas forças competitivas (Porter, 1991) que representam ameaças muitas vezes intensas. A concentração de fornecedores ou de consumidores influi na intensidade das ameaças. Um pequeno número de fornecedores aumenta seu

poder de barganha sobre a nossa indústria, que da mesma forma será ameaçada quando houver um pequeno número de consumidores. Nos sistemas agroindustriais, justifica-se assim a denominação de “elo frágil” dada aos produtores agrícolas, inseridos entre as empresas produtoras de insumos e as de transformação.

Outras situações em que estas forças competitivas tornam-se fortes, decorrem das possibilidades dos fornecedores e/ou consumidores trocarem de indústria ou de empresa dentro da indústria, quando os custos desta troca forem baixos ou inexistentes.

Existe ainda a possibilidade da integração vertical em que os fornecedores podem acreditar ser possível uma integração a jusante ou os consumidores acreditarem numa integração a montante.

Estas ameaças devem ser consideradas e decorrem de choques externos que causam desequilíbrios na estrutura da indústria.

- Integração vertical

Uma alternativa estratégica importante das empresas agroindustriais é a integração vertical que assegura à empresa o recebimento dos suprimentos disponíveis em períodos de escassez ou que terá um meio de escoamento para os seus produtos em períodos de baixa demanda geral. Nos sistemas agroindustriais destacam-se a integração para trás ou a montante, e a integração para frente ou a jusante.

A integração só pode assegurar a demanda se a unidade “corrente abaixo” puder absorver a produção final da unidade “corrente acima”. A garantia de oferta e de demanda não deve ser contemplada como uma proteção contra altos e baixos do mercado, mas antes como uma redução da incerteza em relação a seus efeitos sobre a empresa.

Outro benefício potencial da integração vertical é o aprofundamento na tecnologia. Em algumas circunstâncias, pode ser obtida uma grande familiaridade com a tecnologia dos negócios “corrente acima” e “corrente abaixo”, o que é crucial para o sucesso da atividade básica.

Quando uma empresa se integra para trás, ou a montante, possibilita a garantia da qualidade e da quantidade no suprimento de matéria-prima e a obtenção desta a custo mais reduzido. A integração para trás também pode permitir à empresa intensificar a diferenciação exercendo o controle sobre a produção de insumos básicos, a empresa pode realmente se tornar apta a diferenciar o seu produto de uma forma melhor ou, ao menos, merecer credibilidade ao afirmar que pode fazê-lo. Se a integração permitir que a empresa receba insumos com especificações particulares, ela pode melhorar o seu produto final ou, pelo menos, distingui-lo dos demais concorrentes (Porter, 1991).

Este processo começa a tornar-se significativo a partir da década de 70 e compreende a relação contratual entre as agroindústrias e a agricultura (em geral familiar), onde a primeira entra com assistência técnica e algumas matérias-primas e os agricultores com a terra, parte dos insumos e o seu trabalho.

Como principais exemplos dessa agricultura têm-se a produção de aves e suínos, onde o sistema de produção adquiriu moldes empresariais sob o controle tecnológico das agroindústrias. Destacam-se ainda, a produção de fumo sob contrato de empresas fumageiras e pequenos produtores de uva na serra gaúcha integrados à viticultura. Este tipo de integração também ocorre em propriedades rurais, como muitos produtores de leite no interior de Ribeirão Preto / SP que contam com fábrica de ração para reduzir seus custos (Herrera, Sproesser e Batalha, 1998).

A integração para frente ou a jusante pode freqüentemente permitir que a empresa diferencie o seu produto com maior sucesso, porque passa a poder controlar um número maior de elementos do processo de produção ou dos canais de distribuição, estando portanto mais perto do cliente final e assim identificar mais facilmente suas necessidades de consumo.

Este tipo de integração é mostrado na pesquisa de Herrera, Sproesser e Batalha (1998), onde vários produtores de leite integram-se verticalmente para frente com mini-usinas de processamento de leite em sua propriedade. Da mesma forma a comercialização de café com a integração vertical dos serviços

de distribuição descrito em Zylbersztajn *et al.* (1993). Na cotonicultura produtores montam usinas próprias de beneficiamento, assumindo a etapa anteriormente desempenhada pelas algodozeiras. Este é, por exemplo, o modelo adotado pelo grupo Maeda em Ituveraba / SP (Jayo e Nunes, 1998).

- Diversificação

A diversificação de atividades é definida por Kon (1994, p. 91) como: "... introdução de um produto em um mercado no qual a firma ainda não participa, ou seja, a busca do investimento em uma nova indústria, modificando sua linha de produtos, diversificando suas atividades". Esta estratégia possibilita à empresa não restringir-se a um só mercado, usando os mesmos produtos ou produtos diferentes, buscando reduzir os riscos da concentração das atividades em um só setor ou relacionados à queda da demanda.

Para Silva e Batalha (1997) a empresa pode diversificar-se entrando em mercados em que não atuava, usando os mesmos produtos ou produtos diferentes. Isto ocorre atualmente com relação ao açúcar onde várias indústrias estão buscando alternativas em produtos alimentícios intensivos em açúcar, outras voltando-se para produtos derivados do amido e algumas diversificando suas atividades em produtos agrícolas como arroz, frutas e óleo (Waack e Neves, 1998).

As estratégias de diversificação nem sempre são bem sucedidas. Ries (1996) relaciona uma grande quantidade de casos em que as empresas que se mantiveram focalizadas apresentaram maiores lucros.

Segundo Anjos (1995) há uma diferença entre policultura e diversificação econômica-produtiva. Nas pequenas propriedades rurais, ocorre em geral a *policultura* com um sem número de atividades agropecuárias executadas pelos membros da família, sem caracterizar um quadro de diversificação, na medida em que existe somente uma fonte principal de ingresso de dinheiro, por exemplo o fumo. Para Lovisolo (1989), a diversificação de autoconsumo é uma coisa e a diversificação comercial é outra.

4.2 Conduta das empresas participantes da indústria

De acordo com o paradigma *estrutura-conduta-desempenho* (Scherer, 1996), o desempenho final das indústrias depende da conduta de suas empresas, caracterizada por alguns fatores como as variáveis mercadológicas, que compõe o *marketing*, as mudanças de capacidade de produção das empresas e a eficiência das empresas. Devem ser considerados alguns aspectos legais como direitos de propriedade e de comportamento, como a existência de cooperação ou rivalidade entre as empresas.

4.2.1 Marketing

O *marketing*, no caso das cadeias de produção agroindustrial, assume características que podem variar consideravelmente segundo os vários mercados que o articulam (Batalha e Silva, 1995). Assim é bastante difícil a definição de instrumentos de *marketing* que sejam homogêneos e aplicáveis em todos os mercados que participam da dinâmica de funcionamento de um sistema agroindustrial. Os autores identificam o *marketing* alimentar, do produto, da distribuição, industrial, agrícola e rural. Cada um destes mercados exige adaptações das ferramentas do *marketing* genérico.

O composto de *marketing* definido por Kotler (1980, p. 90) como “o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos consumidores”, inclui o produto, as decisões de preço, a propaganda e promoção de vendas, e a distribuição.

- Produto

Nos produtos agroalimentares, alguns elementos são de grande importância como segurança e qualidade (Carvalho e Frosini, 1995). A segurança obtida através da prevenção e controle de micróbios, de componentes tóxicos e de elementos estranhos é um dos aspectos que determinam a qualidade. Esta por sua vez é atingida através da prevenção e do controle para manutenção das propriedades organolépticas, nutricionais, funcionais e composicionais.

A embalagem é também um elemento de grande importância em função das características do produto, conservação e apresentação deste. A demanda crescente dos consumidores por alimentos de melhor qualidade, vida mais longa nas prateleiras e preços mais baixos têm proporcionado grande evolução neste setor. O preço da embalagem pode ter influência significativa no seu preço final. No caso dos vinhos finos a participação das garrafas no custo do produto alcança 17,3% (Lapolli *et al.*, 1995), ultrapassando a participação da uva.

- Preço

Apesar do papel cada vez mais importante de outros fatores no processo de *marketing*, o preço permanece como um elemento importante e um grande desafio em algumas situações.

Na produção agroindustrial, o preço é influenciado pela demanda de mercado e pelos custos de produção. A demanda de um produto provavelmente variará em intensidade ao longo do tempo, de uma estação para outra, e até mesmo de um dia para outro. Na determinação de preços de acordo com os custos de produção, há uma menor incerteza do que no caso da demanda (Kotler, 1980).

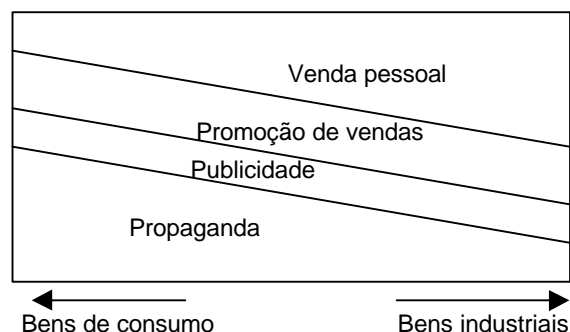
O preço também sofre influências das alterações de clima e safras, além dos choques causados por políticas governamentais. Estas influências são sentidas pelos produtores gaúchos de arroz, cujo preço foi aviltado no mercado brasileiro pela grande importação do produto da Argentina que tem um grande

excedente de produção e exporta-o ao Brasil a preços muito baixos (Zero Hora, 02 agosto de 1999).

- Propaganda e promoção de vendas

Este processo, através do qual a empresa busca estimular as vendas pelo direcionamento de comunicação ao seu mercado, leva seus dirigentes a defrontar-se com duas grandes decisões: quanto investir em promoção, e quanto usar em relação aos diferentes instrumentos promocionais (Kotler, 1980). Esta questão decorre da incerteza de se as quantias gastas em promoção não poderiam ser melhor aplicadas em pesquisa de mercado, desenvolvimento de novos produtos, preços mais baixos ou outras condutas. O composto de promoção apresentado pelo autor é formado por propaganda, venda pessoal, publicidade e promoção de vendas, ilustrado na figura 9.

Figura 9 – Composto de promoção relacionado com bens de consumo e industriais (Kotler, 1980)



A propaganda tem maior importância no *marketing* ao consumidor, como na divulgação de um achocolatado ou margarina. Ries & Ries (1999, p. 22) afirmam que: “uma marca morrerá se não for mantida viva pela propaganda”. Assim uma estratégia bem sucedida para o mercado exige uma marca forte na mente dos consumidores. Segundo Farina *et al.* (1997), a indústria de alimentos é o setor de maior investimento em propaganda e promoção de vendas.

A venda pessoal é particularmente importante quando o produto ou serviço precisa ser adaptado às necessidades específicas ou ainda quando a personalidade do vendedor é necessária para estabelecer um acordo e construir um clima de confiança (Siqueira, 1992). A venda pessoal, mostra-se o instrumento mais importante na venda de insumos ao produtor rural por exemplo.

A promoção de vendas é considerada como de igual importância, porém em proporções menores, sendo usada nas distribuições de amostras num supermercado, demonstrações em exposições e concursos visando aumentar as vendas de certo produto.

A publicidade comporta-se da mesma forma, com menos importância ainda, mas pode atingir muitos compradores em potencial, chegando aos mesmos na forma de notícias, como no caso dos tão discutidos (Boucheron, 1995) benefícios à saúde obtidos pelo hábito de beber moderadamente o vinho tinto.

- Distribuição

A questão central da distribuição física é projetar as condições que minimizem o custo de fornecer certo nível de serviço aos consumidores.

A comercialização de alimentos no Brasil, em feiras, mercados e mercearias, respondia por mais de 70% do volume de vendas por volta de 1970, cabendo os outros 30% às lojas de auto-serviço ou supermercados. Estes números mudaram consideravelmente, pois no início da década de 90, os supermercados passaram a responder por 78,5% do volume de vendas (Abag, 1993).

Outro canal de distribuição que merece destaque pela sua rápida expansão nos últimos anos, são as redes de *fast-food*, favorecidas pelo sistema de franquia.

4.2.2 Mudança de capacidade de produção das empresas

As decisões estratégicas de mudança de capacidade de produção das empresas podem influenciar os outros concorrentes, uma vez que existe uma dependência das empresas entre si. Estas mudanças podem ocorrer devido expansão ou redução da capacidade de produção das empresas, pela entrada ou saída de empresas na indústria, ou através de fusões e aquisições. As fusões podem ser originadas pela vontade de diminuir a concorrência entre as firmas ou para se obter maiores lucros, ou ainda para crescer e alcançar uma planta, cujo tamanho possibilite obter economias de escala. Segundo Scherer (1990), as fusões ocorrem por milhares de motivos. Estes motivos vão desde a vontade de uma firma de se tornar monopolista até a especulação.

Porter (1991) examina sistematicamente estes tipos importantes de decisões estratégicas enfrentadas pelas empresas que competem numa indústria.

Uma vez que os investimentos em capacidade são em grande parte irreversíveis, o excesso de capacidade de produção pode ser um grande problema. Isto ocorre com muita freqüência no *agribusiness*, muitas vezes por falta de um planejamento adequado ou pressões governamentais como incentivos fiscais inadequados. Em produtos não diferenciados, onde a escolha dos compradores é baseada nos preços, a falta de orientação, principalmente na agricultura de baixa renda, têm contribuído com a redução do número de unidades agrícolas. A demanda inelástica nestes mercados alongam os períodos de excesso de capacidade, pois o corte nos preços não consegue preencher a capacidade estimulando o aumento da demanda.

4.2.3 Eficiência interna das empresas

Diante de um cenário econômico de competitividade crescente, as empresas têm como desafio reunir condições para o crescimento rentável. Isto tem exigido dos produtores agrícolas e de alimentos especial atenção ao controle dos custos de produção, ao sistema logístico e ao processo de pesquisa e desenvolvimento.

- Controle dos custos de produção

A falta de um sistema adequado de controle dos custos, dificulta o estabelecimento do preço de venda adequado gerando preços abaixo ou acima do real. Por outro lado, um controle de custos eficiente pode trazer uma série de benefícios à empresa, como: determinação do preço ideal, conhecimento da rentabilidade de cada produto, definição clara de uma política de vendas compatível com as condições da empresa e do mercado, podendo aumentar a lucratividade e melhorar o desempenho das empresas.

A diversificação dos produtos, as transformações nos processos produtivos que hoje exigem uma maior proporção de gastos indiretos como *marketing* e distribuição, exigem sistemas de custeio aprimorados (Kaplan e Cooper, 1998). O sistema ABC (*Activity-based costing*) ou custeio baseado em atividades, desenvolvido em meados da década de 80, proporcionou aos gerentes um quadro mais nítido dos aspectos econômicos envolvidos em suas operações. Este sistema, por estabelecer a necessidade de um rastreamento de custos que se inicia sempre nas atividades desempenhadas pela organização, oferece uma metodologia de cálculo mais objetiva do que as formas utilizadas pelos sistemas tradicionais. O sistema tradicional de custeio pode distorcer o cálculo dos produtos individuais acentuando-se quando os volumes produzidos são diferentes, superestimando os custos daqueles com maior volume de produção, sendo esta uma desvantagem no caso deste produto vir a concorrer com produto semelhante produzido por empresa que adote um sistema de custeio mais sofisticado.

A análise da estrutura de custos nos diversos segmentos de um sistema agroindustrial torna-se essencial para estudar-se as possíveis reduções de

custo e respectivas medidas de ação, uma vez que a comparação de preços é um dos fatores determinantes da competitividade. Porter (1992) cita o exemplo do vinho branco, cuja produção é menos dispendiosa que a do vinho tinto. Assim, se a empresa vinícola fixar preços iguais para o vinho branco e tinto com base em custos médios, o preço do vinho branco irá subsidiar o preço do vinho tinto. Isto pode favorecer concorrentes com um sistema adequado de custeio.

- Logística

A economia agrícola brasileira têm enfrentado nos últimos anos grandes transformações fruto do crescimento da demanda, do deslocamento da fronteira agrícola para os cerrados, e do aumento da concorrência externa resultado da abertura econômica.

O aumento da demanda, tem exigido em alguns setores agroindustriais uma integração vertical a montante, de forma a garantir os fluxos e qualidade das matérias-primas, tornando fundamental o domínio da logística. Christopher (1997, p. 22) conceituou logística como:

“... o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a maximizar as lucratividades presente e futura do atendimento dos pedidos a baixo custo”.

Percebe-se uma inter-relação com o *marketing*, com os sistemas de informação e com a fabricação.

A criação de novas fronteiras agrícolas no Centro Oeste, Norte e Nordeste do Brasil, exige uma adequada infra-estrutura de transporte nestas regiões, e tem sido este um dos fatores que corrói a competitividade do *agribusiness* brasileiro. Em empresas cujo negócio está voltado a *commodities*,

onde a liderança em custo define o padrão de concorrência, a importância da logística é vital.

A crescente concorrência externa torna necessária a busca constante da otimização dos sistemas produtivos como forma de incrementar a competitividade dos produtos nacionais.

A gestão logística considera três diferentes áreas: suprimento, apoio à produção e distribuição física (Alves, 1997), onde se dá a movimentação geral dos produtos. Estas áreas, no caso das cadeias de produção agroindustrial são esquematizadas na Figura 10.

O *agribusiness* brasileiro paga atualmente um dos custos mais elevados do mundo para o escoamento das safras e dos produtos agroindustriais (Abag, 1993). O sistema de distribuição de alimentos, considerando-se a unimodalidade rodoviária, a estrutura inadequada de armazenamento e portuária, o desperdício que ocorre principalmente no transporte de grãos, a má conservação das rodovias, elevando o consumo de combustível, o custo operacional dos veículos e o número de acidentes, têm levado o *agribusiness* brasileiro a defrontar-se com sérias dificuldades para produzir de forma competitiva, tanto para o mercado interno como para o externo. Apesar de todos os problemas, tem conseguido prover alimentos para um país de dimensões continentais.

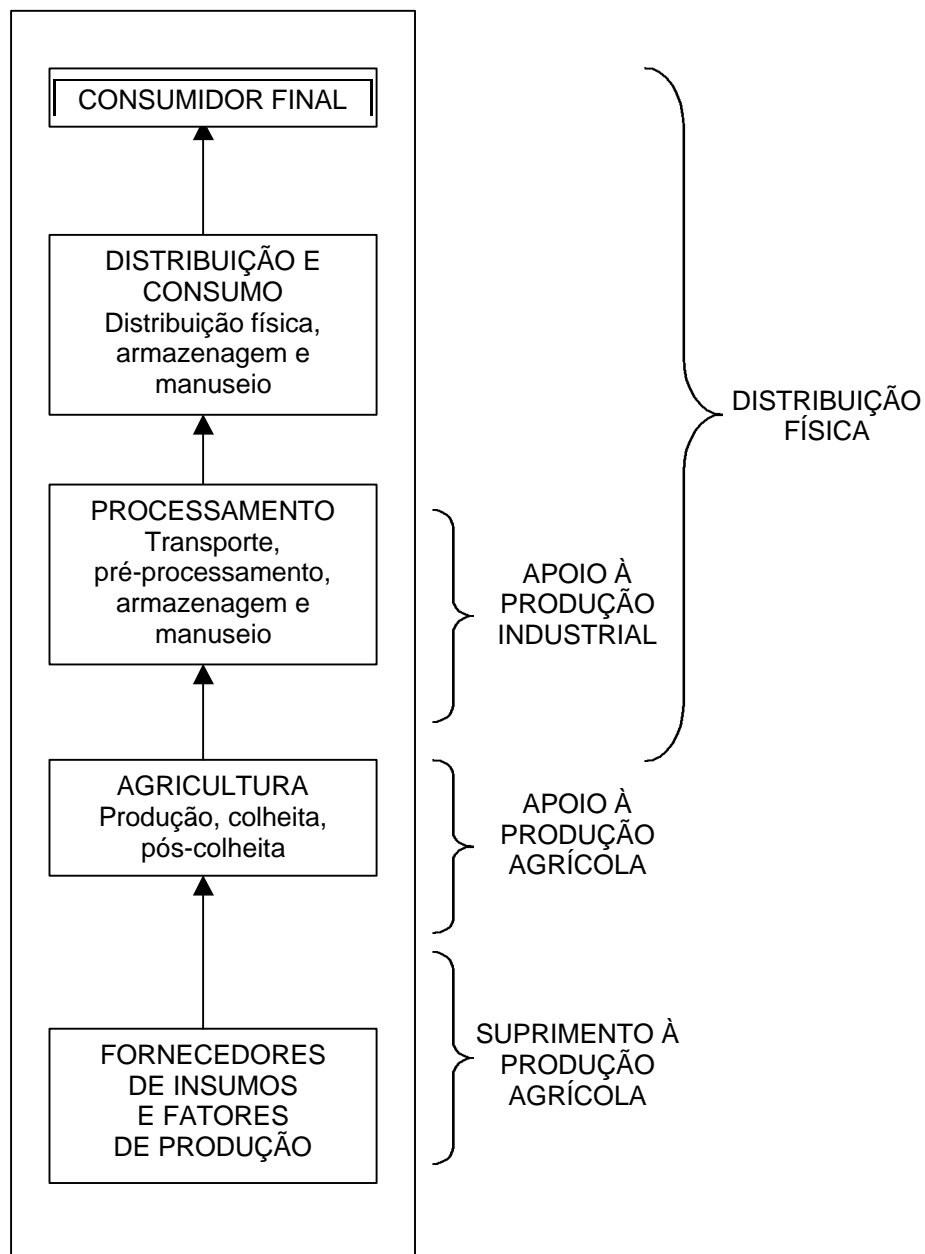
- Pesquisa e desenvolvimento

As inovações tecnológicas podem ser desenvolvidas dentro ou fora das empresas. As cadeias de produção agroindustrial em geral buscam em outros setores da economia suas principais fontes de inovação tecnológica (embalagens, aditivos, equipamentos, insumos e outros). O setor agroindustrial é tradicionalmente, a nível mundial, um dos que apresenta níveis mais baixos de investimento em pesquisa e desenvolvimento (Batalha, 1995).

Como geração e difusão de novas tecnologias para o setor agrícola, destacam-se as Universidades Públicas e instituições

públicas de pesquisa agropecuária, como a EMBRAPA. Outras instituições como algumas Universidades privadas têm igualmente atuação de destaque na pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Figura 10 - Áreas de desempenho logístico no sistema agroindustrial, adaptado de Alves (1997)



Os recursos da biotecnologia são incorporados a montante na busca de novos produtos e melhor qualidade. Investe-se de forma significativa na pesquisa de pesticidas biológicos e na manipulação genética, visando a obtenção de plantas resistentes a pragas e doenças. Cresce o número de matérias-primas geneticamente modificadas. Estima-se que 50% da soja americana e 30% da soja Argentina já sejam transgênicas (Zero Hora, 23 março 1999).

Para Farina *et al.* (1997) o segmento produtor de insumos para o sistema agroindustrial é o que mais depende da pesquisa e desenvolvimento tecnológicos. Destacam-se aí a produção de sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas, máquinas agrícolas, produtos veterinários e rações.

Os *clusters*, concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas (Porter, 1998), desempenham um importante papel na capacidade de inovação das empresas. Nestas situações várias empresas relacionadas ao setor convivem competindo mas também cooperando entre si. As informações relacionadas ao mercado e com a tecnologia são facilitadas pela proximidade das empresas e contato freqüente. No *agribusiness* observa-se estas concentrações no caso do frango, café, vinho e cana-de-açúcar.

4.3 Desempenho das empresas participantes da indústria

Um importante componente de qualquer estratégia empresarial é o resultado que se espera alcançar, num sentido amplo, o desempenho da organização.

Os aspectos de desempenho, que refletem a atuação das empresas, segundo Leite (1998) são: resultados técnicos, que referem-se à eficiência das fábricas onde são manufaturados os produtos; resultados financeiros, expressos em geral pela margem de lucro; resultados de inovação relacionados à adoção de novas tecnologias e processos; e, resultados promocionais, que refletem a relação entre custos de produto vendido e custos de produção. Kennedy *et al.* (1998) destacam que inovação em produto e processo para atender adequadamente demandas por atributos específicos de qualidade exigidos por consumidores ou clientes também revelam um desempenho favorável, podendo ser elementos determinantes da preservação e melhoria das participações de mercado.

Os aspectos considerados neste trabalho são sintetizados pela lucratividade, produtividade, qualidade do produto e processos, e avanços tecnológicos.

4.3.1 Lucratividade

Segundo Oliveira (1991) existem quatro fatores que influenciam a lucratividade das empresas em uma indústria: a rivalidade entre competidores, os produtos substitutos, o poder de barganha dos compradores e fornecedores e a entrada ou saída de competidores na indústria.

Uma análise de índices financeiros proporcionam aos tomadores de decisão das empresas avaliar seu desempenho. Em cada caso alguns índices podem ser mais importantes. Oliveira

(1991) apresenta: índices de endividamento, índices de liquidez, índices de rentabilidade, índices de crescimento e produtividade, índices secundários e índices de avaliação da saúde financeira da empresa. Salienta-se que não é propósito deste trabalho aprofundar-se neste tema.

A lucratividade é um indicador importante, porque a competitividade requer a manutenção ou o crescimento lucrativo das participações de mercado. A lucratividade nem sempre é utilizada como indicador de competitividade nos estudos de cadeias produtivas porque muitas vezes não se conta com dados disponíveis e confiáveis em nível de indústria.

Marion Filho (1997) utilizou a taxa de rentabilidade calculada a partir de dados publicados referentes à indústria analisada como indicador da lucratividade.

4.3.2 Produtividade

Harrington (1997) define produtividade como o aumento da quantidade de produção por unidade de recursos, sejam recursos humanos, financeiros ou equipamentos usados nesta produção. Para a produtividade crescer deve-se aumentar a produção *per capita*, eliminar o desperdício, investir em melhores equipamentos e criar resultados cada vez melhores.

Deming, citado em Campos (1992) afirma que a produtividade eleva-se com a melhoria da qualidade. A produtividade por sua vez tem influência direta na competitividade e esta na sobrevivência da empresa.

O setor agropecuário brasileiro tem apresentado aumentos de produtividade, fruto de uma evolução tecnológica e gerencial. Para Nantes (1997) isto está associado a uma gradativa concentração da produção agrícola em propriedades modernizadas.

A expansão de mercados internacionais, aumento da produção com os recursos já disponíveis nas empresas e a redução do desperdício, criando resultados melhores são alguns indicadores que mostram um desempenho positivo.

4.3.3 Qualidade do produto e processos

O dinamismo do ambiente empresarial, impõe às empresas a necessidade de garantia e melhoria contínua da qualidade de produtos e processos. Algumas empresas do setor agroindustrial no Brasil estão implantando modelos de gestão da qualidade total,

tendo-se como exemplo a indústria exportadora de suco de laranja concentrado, de produtos derivados da carne e a indústria do fumo.

Toledo (1997) salienta as diferenças existentes entre a avaliação da qualidade no início de uma cadeia agroindustrial onde esta é mais objetiva, como entre produtores rurais e agroindústria, tornando-se mais subjetiva quanto mais próximo do final da cadeia. Isto vem reforçar a importância das exigências do consumidor final como elemento dinamizador das cadeias agroindustriais modernas.

4.3.4 Desenvolvimento tecnológico

O desenvolvimento tecnológico constitui-se em importante indicador do desempenho da indústria e passa pela conscientização dos aspectos qualitativos específicos dos recursos humanos e de suas possibilidades de ajustamento a novas técnicas em curto espaço de tempo.

4.4 Políticas governamentais

No caso dos produtos agroindustriais as políticas públicas adquirem especial importância em função das características de produção e consumo. A atividade agrícola, com uma grande instabilidade em decorrência da dependência do clima, da natureza biológica e da perecibilidade, somando-se ainda a grande flutuação de preços, buscam nas políticas públicas estímulo a sua produção. Por outro lado, o consumo dos produtos agroindustriais e sua interface com a comercialização, têm nas políticas públicas amparo para

questões ligadas à segurança alimentar, distribuição de renda e saúde (Azevedo, 1997).

Tanto a *estrutura* como a *conduta* podem ser afetadas pelas políticas públicas específicas para o setor, incluindo regulamentações governamentais como controle de preços e regras de comércio internacional. O espaço para as políticas públicas surge em função das falhas de mercado.

Algumas das razões das falhas de mercado são: externalidades, informações assimétricas ou imperfeitas e poder de monopólio (Farina *et al.*, 1997 e Scherer & Ross, 1990).

- **Externalidades** são efeitos positivos ou negativos, que as ações de um agente econômico têm sobre o bem-estar de terceiros, não regulamentadas pelo sistema de preços (Milgron & Roberts, 1992), sendo consideradas por esta razão como uma falha de mercado. Decorrem da necessidade de ações conjuntas para a realização de estratégias para valorização do produto no mercado, tais como marketing e pesquisa, onde se tratando de um bem público / coletivo há a dificuldade de determinar quem vai arcar com o custo de sua provisão.
- **Informações assimétricas ou imperfeitas** referem-se ao caso em que uma ou mais das partes que está transacionando, desconhece algum elemento fundamental à transação (Azevedo, 1997). Para Farina *et al.* (1997) a informação é denominada assimétrica quando os agentes envolvidos nas transações dispõe de informações diferenciadas em termos de quantidade e qualidade, e informação imperfeita ocorre quando um dos agentes não consegue listar toda a informação necessária. Isto ocorre em várias atividades, sendo comum na comercialização dos produtos agroindustriais devido aos aspectos sanitários da produção.
- **Poder de monopólio** são situações em que um produtor ou grupo de produtores tem a capacidade de restringir o produto ou elevar seu preço acima do nível de concorrência (Farina *et al.*, 1997).

Para exercer um controle sobre situações onde estão presentes externalidades, informações assimétricas ou imperfeitas e o poder de monopólio, têm-se uma série de medidas que se inter-relacionam:

- **Regulamentações** que constam de regras estabelecidas pelo Estado ou por coalizões de interesses privados, relacionados à produção, comercialização e / ou consumo de bens e serviços. As regulamentações determinam por exemplo, padrões de qualidade e controle de preços,

padrões de sanidade e de efeitos sobre o meio ambiente, segurança no trabalho e concessão de patentes.

- **Controle de preços**, através da regulamentação econômica ou mesmo pela operação de empresas estatais.
- **Leis Antitruste** que objetivam harmonizar os interesses públicos através da intervenção governamental sobre os negócios privados (Scherer & Ross, 1990).
- **Pesquisa básica** que é assumida em alguns casos pelo governo, tendo-se como exemplo os institutos governamentais de pesquisa agropecuária.

4.5 Choques externos

Os choques externos relatados por Copeland, Koller & Murrin (1994), presentes num ambiente de constantes mudanças devem ser considerados nos mecanismos de análise pois podem influenciar de forma mais ou menos intensa a estrutura da indústria e conseqüentemente alterar a competitividade de todo o sistema.

As principais fontes de choques externos que atualmente causam impacto na estrutura de mercado, exigindo mudanças na conduta das empresas que fazem parte da indústria e com conseqüentes repercussões no seu desempenho são as mudanças nas políticas governamentais, as mudanças no estilo de vida e os avanços tecnológicos. Estas fontes serão detalhadas, considerando-se as características específicas das cadeias de produção agroindustrial.

4.5.1 Mudanças nas políticas governamentais

Este é um aspecto bastante importante em sua influência sobre a estrutura e conduta com conseqüências sobre o desempenho da organização. Alguns aspectos da intervenção do Estado sobre as cadeias de produção agroindustriais já foram discutidos. Aqui o objetivo é salientar situações em que esta intervenção causa impacto significativo na indústria, nas empresas que dela fazem parte e conseqüentemente em seus resultados.

Em relação às cadeias de produção agroindustrial destacam-se entre outros, os seguintes itens:

- Normas ambientais

O paradigma do desenvolvimento sustentável, calcado na preservação dos recursos naturais e na proteção do meio ambiente, vem sendo gradativamente incorporado às políticas dos países, em particular nas sociedades mais organizadas e com maior poder aquisitivo (Grimm, 1995). Na década de 90 nota-se uma demanda crescente por um modelo de desenvolvimento baseado na preservação do meio ambiente e da qualidade de vida. Há uma tendência mundial de pagar um preço mais alto por alimentos isentos de componentes químicos e por produtos gerados sem dano ao meio ambiente. Cresce o mercado de produtos sem agrotóxicos.

Neste novo enfoque, erguem-se barreiras não tarifárias em determinados mercados a produtos como frutas, sucos de frutas, cereais e outros, sob a alegação de uso indiscriminado de agrotóxicos em seu cultivo. A gestão ambiental surge em resposta à existência destas barreiras e à atitude dos consumidores dispostos a pagar mais pelos *ecoprodutos*. As normas de gestão ambiental da série ISO 14000 têm sido adotadas por muitas organizações como forma de atender certos mercados. Para Nascimento (1997), as organizações estão, em sua maioria, agindo movidas por pressões externas. De qualquer forma, toda a cadeia produtiva, constituída

por partes indissociáveis, tem como referência um mercado global que está mudando e trazendo um grande desafio às atividades do *agribusiness*.

- Leis comerciais

No caso da produção agroindustrial, as políticas públicas, que incluem regulamentações, controle de preços e leis antitruste, existem como forma de reduzir o risco associado à atividade agrícola, estimulando a sua produção.

A desestruturação dos sistemas de crédito disponíveis para a agricultura e para a agroindústria desordenou todo um sistema de coordenação criado ao longo do tempo pelas regras de operação destes sistemas de crédito. Este sistema de coordenação definia o leque de produtos a serem comercializados e os padrões de concorrência dominantes, iniciando na indústria de insumos e equipamentos e terminando no controle de preços ao consumidor, por meio do sistema de fluxos financeiros (Farina e Zylbersztajn, 1998).

As liberações de estoques reguladores pelo governo mesmo em época de safra, ocorridas com certa frequência, como forma de auxiliar a sobrevivência de planos de estabilização econômica, criam um ambiente de incerteza, tendo conseqüências imprevisíveis e muitas vezes desastrosas para o desempenho econômico de produtores.

A desregulamentação, ou seja, a transferência para o setor privado de atividades que são tradicionalmente atribuídas ao Estado, têm causado efeitos variados sobre os sistemas agroindustriais. Farina *et al.* (1997) destaca que estes efeitos foram mais fortes sobre a agropecuária, mas o caráter sistêmico destes efeitos afetam toda a cadeia de produção agroindustrial. Este sistema coloca o agricultor como um elo controlado pelas indústrias de insumos e de transformação, cuja realidade justifica um impacto maior sobre este elemento da cadeia produtiva. Embora algumas atividades anteriormente regulamentadas pelo Estado estejam hoje subordinadas a algum outro agente, algumas estão a espera de soluções.

- Proteção do mercado

Algumas atividades agroindustriais européias, anteriormente apoiadas em grandes subsídios do Estado, e atualmente competindo num mercado globalizado, passam a erguer barreiras para restringir a entrada de produtos estrangeiros, baseadas em padrões de qualidade, sanidade e ambientais. Estas restrições, muitas vezes exageradas e unilaterais, usadas como forma de protecionismo aos seus mercados, representam retrocessos em acordos como o GATT (*General Agreement of Trade and Tariffs*) e a Rodada do Uruguai, em que se definiu a eliminação gradativa dos subsídios, em geral muito fortes em países da Comunidade Econômica Européia.

- Integração de mercados

O processo de integração, como no caso do MERCOSUL, é um tanto complexo. Mesmo antes de sua implementação plena, tem gerado uma série de mudanças no ambiente competitivo em que se insere o *agribusiness*, principalmente devido às diferenças macroeconômicas entre os países participantes. Esta integração cria uma série de novas oportunidades de negócios, porém intensifica a concorrência. Mattuella, Fensterseifer e Lanzer (1994) destacam que torna-se inevitável que alguns segmentos da agroindústria dos estados sulinos deverão sentir mais diretamente os impactos da abertura de mercado aos países limítrofes. Assim, o sucesso empresarial irá depender da postura estratégica adequada além da velocidade de ajustamento de todo o sistema para explorar as oportunidades e controlar estas ameaças.

4.5.2 Mudanças nos gostos e estilos de vida

Entre as tendências que estão caracterizando o *agribusiness* nacional e internacional, destacam-se as mudanças no perfil dos consumidores (Pinazza, 1995). O consumo de produtos tradicionais tem mostrado sinais de saturação e o mercado de alimentos foi reaquecido a partir de produtos com maior valor agregado e menor volume de matéria-prima. O aumento da procura por produtos de conveniência está associado à elevação da realização de refeições

fora do lar, o desejo de reduzir o tempo gasto com o preparo de refeições e à redução do tamanho das famílias. Os processados de carne, que combinam vantagens como baixo preço, diversidade e sabor, atestam esta tendência, tendo contribuído para o aumento do consumo *per capita* da carne de frango, que apresentou um crescimento de 79% no período de 1990 a 1997 (Nunes, 1998).

O mercado de produtos alimentares e fibras está mudando, com importância crescente aos requisitos específicos dos produtos associados à saúde, segurança alimentar e meio ambiente que formam junto aos custos, as variáveis de concorrência. Considerações de ordem ecológica têm levado empresas do setor a competir com cuidados especiais à sua imagem perante o público em geral. Há uma tendência mundial de pagar mais por alimentos isentos de componentes químicos e por produtos gerados sem dano ao meio ambiente. Vários produtos já começam a incorporar-se aos hábitos de consumo dos brasileiros (Silva, 1995). Um bom exemplo é o caso dos produtos sem agrotóxicos cujo mercado está crescendo. Mesmo ainda custando mais caro que os tradicionais, está cada vez mais fácil encontrar compradores para a safra.

A substituição do açúcar por adoçantes sintéticos é outra mudança importante, que tem levado a uma sobreoferta do produto em diversos países produtores. Pauli (1996) apresenta uma série de alternativas de utilizá-lo em outras finalidades, como na produção de detergentes e plásticos biodegradáveis.

A relação entre o consumo moderado de vinho e seus benefícios à saúde humana no que diz respeito principalmente às doenças cardiovasculares, faz-se presente em inúmeras pesquisas (Boucheron, 1995; Daudt, 1998). Souto *et al.* (1999) relatam uma revisão sobre as principais pesquisas realizadas nesta área. Estas discussões em congressos e revistas

de reconhecida importância, têm despertado o interesse num grande número de pessoas, influenciando a demanda do produto.

4.5.3 Inovações tecnológicas

Em geral, as inovações tecnológicas são decorrentes das mudanças relatadas anteriormente. Este é o caso do complexo agroindustrial da soja, que experimentou no Brasil uma conjuntura particularmente difícil desde fins dos anos 80 causadas pelas políticas protecionistas de países importadores, subsídios concedidos pelos Estados Unidos às exportações, aumento de carga fiscal sobre a comercialização de insumos e das safras, entre outras (Wedekin e Pinazza, 1993). Isto levou algumas empresas a partir para a diversificação, buscando agregar valor aos produtos gerados no esmagamento da soja, integrando-se ao complexo carnes, entrando no ramo das margarinas e cremes vegetais e refino e enlatamento de óleo de soja.

As mudanças nos hábitos dos consumidores levaram as empresas ao lançamento de produtos práticos e de preparo rápido, e produtos com menor teor de gordura por exemplo. De acordo com Lemos (1997) a redução do teor de gordura em produtos cárneos emulsionados, como salsichas e mortadelas, requer modificações na formulação para viabilizar tecnologicamente a sua produção. Estas inovações requerem investimento em pesquisa e desenvolvimento, utilização de equipamentos modernos e sofisticação dos processos de produção, assim como um melhoramento das suas matérias-primas, influenciando toda a indústria, até mesmo porque estas mudanças exigem grande aporte financeiro, criando barreiras de entrada.

Estas mudanças podem implicar numa alteração radical da tecnologia adotada pelos produtores e da mesma forma modos de

manipulação pós-colheita. A evolução tecnológica tem essa capacidade de alterar as regras do jogo sem aviso prévio, podendo influenciar em toda a cadeia produtiva.

O surgimento de novas opções de embalagem para os produtos também podem trazer alterações à cadeia de produção, alterando muitas vezes a estrutura de mercado. É o caso das embalagens tipo caixas de *tetra-pak* usadas no leite, em vinhos comuns e sucos. Merece destaque o uso das garrafas de PET (polietileno tereftalato) em refrigerantes. Este tipo de embalagem correspondia a 2,70% contra 87,10% da embalagem de vidro retornável em 1990, passando para 64,30% contra 19,50% da embalagem de vidro em 1997 (Almeida, 1998), o que mostra uma forte decadência no uso do vidro retornável e um crescimento acentuado do uso do PET nos últimos anos, trazendo grandes influências ao processo produtivo, aos aspectos operacionais da logística, afetando a indústria de embalagens de vidro e trazendo impactos ainda não avaliados em sua totalidade ao meio ambiente.

A velocidade das mudanças tecnológicas conferem à informação o caráter de uma ferramenta estratégica (Abag, 1993). Em função das dimensões dos sistemas agroindustriais no país, devem estes contar com um sistema de informação complexo para fazer frente ao ambiente globalizado e competitivo em que estão inseridos.

5 O AMBIENTE DA VITIVINICULTURA: CARACTERÍSTICAS MUNDIAIS, NO BRASIL E RIO GRANDE DO SUL

5.1 A vitivinicultura³ mundial com destaque para o MERCOSUL

A superfície plantada com videiras no mundo situa-se em torno de nove milhões de hectares (dados de 1990) com cerca de 70% deste total na Europa. Os três maiores produtores mundiais de vinho são França, Itália e Espanha, seguidas pela Argentina (Lapolli *et al.*, 1995).

Segundo dados do O.I.V.⁴ (*Office International de la Vigne et du Vin*), a produção mundial de vinhos apresenta uma leve tendência ao decréscimo, acompanhando uma redução no consumo *per capita* em países com maior tradição de consumo.

O quarto maior produtor mundial de vinho, a Argentina, produz quase dez vezes mais que o volume médio produzido no Brasil, resultado dos altos índices de produtividade por área plantada de videiras e dos baixos custos de produção (Campos, 1998). A Argentina constitui-se no principal país vitivinícola do MERCOSUL, como produtor ou como mercado consumidor, possuindo áreas favoráveis tanto no aspecto climático como topográfico, resultando em uvas de excelente qualidade sem os problemas fitossanitários enfrentados pelos produtores brasileiros, o que eleva seus custos de produção.

³ Vitivinicultura: Conjunto de atividades que começando pela produção da uva, estende-se até o seu processamento e comercialização. Compreende pois a produção da uva, a elaboração do vinho e dos derivados, da uva e do vinho.

Vinicultura: Atividade de elaboração do vinho, mosto e outros derivados do vinho e do mosto.

Viticultura: Atividade agrícola que se dedica à produção de uva (Lapolli *et al.*, 1995, p. 186).

⁴ O.I.V. (*Office International de la Vigne et du Vin*): Organismo intergovernamental que reúne os principais países produtores da uva e do vinho, com sede em Paris, fundado em 29 de novembro de 1924.

O Uruguai possui uma produção de uvas e vinhos inferior a do Brasil, mas um consumo *per capita* de vinho bastante superior ao brasileiro. O Paraguai apresenta números pouco significativos de produção e consumo de uvas e vinhos.

A Argentina representa uma séria ameaça ao setor vitivinícola brasileiro no processo de integração do MERCOSUL, devendo conquistar parcelas significativas do mercado nacional devido a sua maior competitividade.

Deve-se considerar também que a abertura do Brasil ao mercado internacional deverá proporcionar uma maior participação de vinhos provenientes do Chile e de países europeus.

Por outro lado, o volume de exportação de vinhos brasileiros é pouco representativo, pois existem políticas protecionistas nos países europeus e barreiras não tarifárias por parte do mercado Argentino. Os principais países de destino dos vinhos brasileiros têm sido os Estados Unidos, o Canadá e o Japão (Lapolli *et al.*, 1995).

Campos (1998) propõe em sua pesquisa o cooperativismo como alternativa de sustentabilidade da pequena produção familiar agrícola, visto serem estes produtores os mais afetados numa integração econômica, uma vez que grande parte depende da produção de uvas comuns e conseqüentemente de vinhos comuns, segmento no qual a Argentina possui excedentes de produção, menor custo e melhor qualidade. Deve-se salientar que os vinhos comuns brasileiros apresentam características próprias, possuem sabor diferenciado, apreciado por alguns consumidores brasileiros, que durante muito tempo o associaram ao vinho natural, o que não é encontrado na maioria dos vinhos argentinos, elaborados com uvas viníferas, sendo imprevisível a reação dos consumidores brasileiros.

5.2 A vitivinicultura no Brasil

Segundo dados do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul de 1996 (Brasil, 1996), a produção estadual de uvas representa 68% da produção brasileira, destinando-se principalmente à vinificação. A organização da produção baseia-se em pequenas unidades familiares com cultivos permanentes associados à cultura de subsistência, com uso intensivo da mão-de-obra. Segundo Campos (1998) a área média explorada por propriedade é de 15,3 ha, sendo em média 3,7 ha destinados à atividade vitícola.

A produção de uvas desenvolve-se também em Santa Catarina, São Paulo, Paraná, Pernambuco e Minas Gerais, sendo que o Estado de São Paulo lidera a produção de uvas para consumo *in natura* (Freire *et al.*, 1992).

Em Santa Catarina, a vitivinicultura é uma exploração tradicional, tendo sido intensificada principalmente pelos colonizadores de origem italiana oriundos do Rio Grande do Sul. Cerca de 70% da produção de uvas é destinada às cantinas para vinificação, onde basicamente são produzidos vinhos comuns (Rosier e Losso, 1997).

Na região Nordeste, a viticultura com variedades de uvas de mesa, concentra-se em Pernambuco no Vale do São Francisco, onde o plantio de videiras iniciou há cerca de vinte anos, sendo a região com maior incremento, tanto em área plantada como em produção de uvas entre 1985 e 1990 (Lapoli *et al.*, 1995). Recentemente algumas variedades de uvas destinadas à produção de vinhos, de mais difícil adaptação, foram introduzidas na região, onde alguns projetos desenvolvidos por empresas vinícolas tradicionais começam a obter bons resultados.

5.3 Caracterização da vitivinicultura do Rio Grande do Sul

As atividades vinícolas no Rio Grande do Sul são desenvolvidas por cerca de 400 estabelecimentos, em grande parte pequenas e médias empresas

e cooperativas, resultando em cerca de 90% dos vinhos e derivados produzidos no país (Lapolli *et al.*, 1995).

As uvas usadas em vinificação dividem-se em viníferas e americanas ou híbridas. Dados referentes a produção de uvas do Rio Grande do Sul do Cadastro Vitícola de 1996 (Anexo I) apontam que entre as viníferas destacam-se as cultivares Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon, Merlot, Moscato, Riesling Itálico, Sémillon e Trebbiano. Entre as americanas destacam-se as cultivares Bordô, Isabel e Niágara (Brasil, 1996). A pesquisa também apontou que acima de 91% da uva produzida no Estado destina-se à vinificação.

Provavelmente os primeiros vitivicultores do Rio Grande do Sul foram os jesuítas em suas Reduções no século XVIII, mas foram os imigrantes italianos que incrementaram o cultivo da uva e a produção de vinho (Paz e Baldisserotto, 1997). O sul do Brasil, pela sua riqueza e prosperidade, favorecido ainda por um clima mais favorável, tornou-se um pólo de atração das correntes imigratórias, originárias principalmente da Alemanha e posteriormente da Itália, esta superando largamente todas as demais correntes (Prado Júnior, 1983). A chegada destes imigrantes à serra gaúcha e o processo de colonização criaram um desenvolvimento significativo transformando áreas muitas vezes de tamanho reduzido e relevo desfavorável em áreas cultivadas. Devido às dificuldades de produzir culturas agrícolas de grande extensão, a vitivinicultura que faz parte da cultura destes imigrantes, tornou-se uma das únicas alternativas que apresentavam viabilidade econômica para o seu sustento. Mas a região mostrou-se inadequada para o cultivo das uvas viníferas o que favoreceu a introdução das variedades americanas mais resistentes, dando um novo impulso à vitivinicultura, mas segundo alguns autores significando também um atraso para a vitivinicultura gaúcha (Paz e Baldisserotto, 1997).

À medida que a vitivinicultura foi tornando-se economicamente significativa destacam-se alguns eventos:

- Por volta de 1910 foram reintroduzidas castas européias (variedades *Vitis vinifera*) na tentativa de substituir a uva Isabel;
- Entre 1911 e 1913 formaram-se as primeiras cooperativas vinícolas com incentivo do Governo do Estado do Rio Grande do Sul;
- Em 1921 foi criada a Estação Experimental de Viticultura e Enologia (EEVE) em Caxias do Sul;
- Em 1929 inicia a segunda fase do movimento cooperativista vinícola com a fundação das cooperativas: Cooperativa Vinícola Forqueta em 1929, Cooperativa Vinícola Aurora em 1931, Cooperativa Vinícola Garibaldi em 1939;

- A partir de 1974 instalam-se no Rio Grande do Sul empresas vinícolas de procedência europeia e norte-americana;
- Em 1975 é criada a EMBRAPA-CNPUV (Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho) em Bento Gonçalves – RS;
- Na década de 80 houve uma expansão no plantio de viníferas na fronteira do Rio Grande do Sul com o Uruguai, com o ingresso de um grupo transnacional (Almadén), estimulando uma elevação no padrão tecnológico em todo o sistema vitivinícola.

As principais regiões vitivinícolas no Rio Grande do Sul estão representadas na Tabela 1, divididas por microrregiões (MR) a partir de classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), organizada com dados obtidos no Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul de 1996.

A viticultura concentra-se na MR-016 de Caxias do Sul, abrangendo 16 municípios da região colonial italiana na serra gaúcha, sendo responsável por 94,28% da produção de uvas do Estado. Os dois principais municípios produtores de uva são Bento Gonçalves e Flores da Cunha com 19,67% e 19,18% da produção da região. Segundo Freire *et al.* (1992) esses municípios são os maiores produtores de vinho do país, com 42,76% do total.

A Figura 11 mostra as principais regiões produtoras de uvas e vinhos do Rio Grande do Sul, onde verifica-se uma maior concentração na serra gaúcha, abrindo-se novas frentes desde a década de 70 em direção à fronteira com o Uruguai.

Os produtores de vinho da MR-016 de Caxias do Sul estão geograficamente concentrados numa região, que concentra ainda organizações correlatas como, fornecedores de insumos, máquinas, serviços, associações empresariais, e instituições de ensino, pesquisa e apoio técnico ao setor. Estas concentrações, denominadas *clusters* (Porter, 1998), conferem ao setor determinadas características e certas vantagens como: maior acesso a mão-de-obra e fornecedores; acesso a informações especializadas; integração a

Tabela 1 - Principais regiões vitivinícolas no Rio Grande do Sul e a produção de uvas - 1995

Microrregião	Municípios	Produção de uvas (t)
MR-005 Sananduva	São José do Ouro	290
MR-010 Passo Fundo	Ibiraiaras	18
MR-014 Guaporé	Anta Gorda / Dois Lagedos / Guaporé / Nova Araçá / Nova Bassano / Nova Prata / Paraí / Protásio Alves / São Jorge / São Valentim do Sul	4.315
MR-015 Vacaria	Campestre da Serra / Ipê / Vacaria	8.467
MR-016 Caxias do Sul	Antônio Prado / Bento Gonçalves / Carlos Barbosa / Caxias do Sul / Cotiporã / Fagundes Varela / Farroupilha / Flores da Cunha / Garibaldi / Monte Belo do Sul / Nova Pádua / Nova Roma do Sul / Santa Tereza / São Marcos / Veranópolis / Vila Flores	395.763
MR-023 Montenegro	Alta Feliz / Barão / Feliz / Salvador do Sul / Vale Real	2.393
MR-024 Gramado-Canela	Canela / Gramado / Nova Petrópolis / Picada Café	514
MR-029 Campanha Ocidental	Quaraí	13
MR-030 Campanha Central	Santana do Livramento	7.679
MR-031 Campanha Meridional	Bagé	6
MR-032 Serras de Sudeste	Pinheiro Machado	279
TOTAL		419.737

Fonte: Adaptada do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul de 1996 (Brasil, 1996)

atividades correlatas, aumentando as oportunidades e estimulando a formação de novas empresas, expandindo e reforçando o próprio *cluster*.

Figura 11 – Principais regiões produtoras de vinho do Rio Grande do Sul



Fonte: Regiões vinícolas do Rio Grande do Sul. [on-line] [em 21 de jan. 2001]. Disponível na Internet: <http://www.academiadovinho.com.br/geografia/frame_mundo.htm>

O sistema agroindustrial (SAI) vitivinícola têm grande importância sócio-econômica no Estado do Rio Grande do Sul. A partir de dados da União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), o sistema agroindustrial vitivinícola engloba aproximadamente 14.000 produtores rurais, 21 cooperativas vinícolas, 412 empresas vinícolas entre casas vinícolas e cantinas rurais. A produção anual de vinho é de aproximadamente 260 milhões de litros, gerando uma renda aproximada de US\$ 400 a US\$ 500 milhões e cerca de US\$ 150 milhões em impostos (Chaddad, 1996).

A Figura 12 mostra como o SAI vitivinícola organiza-se. São identificados os principais segmentos e suas relações. O enfoque sistêmico mostra que o núcleo emissor principia na figura do consumidor e se irradia para os outros agentes de jusante a montante.

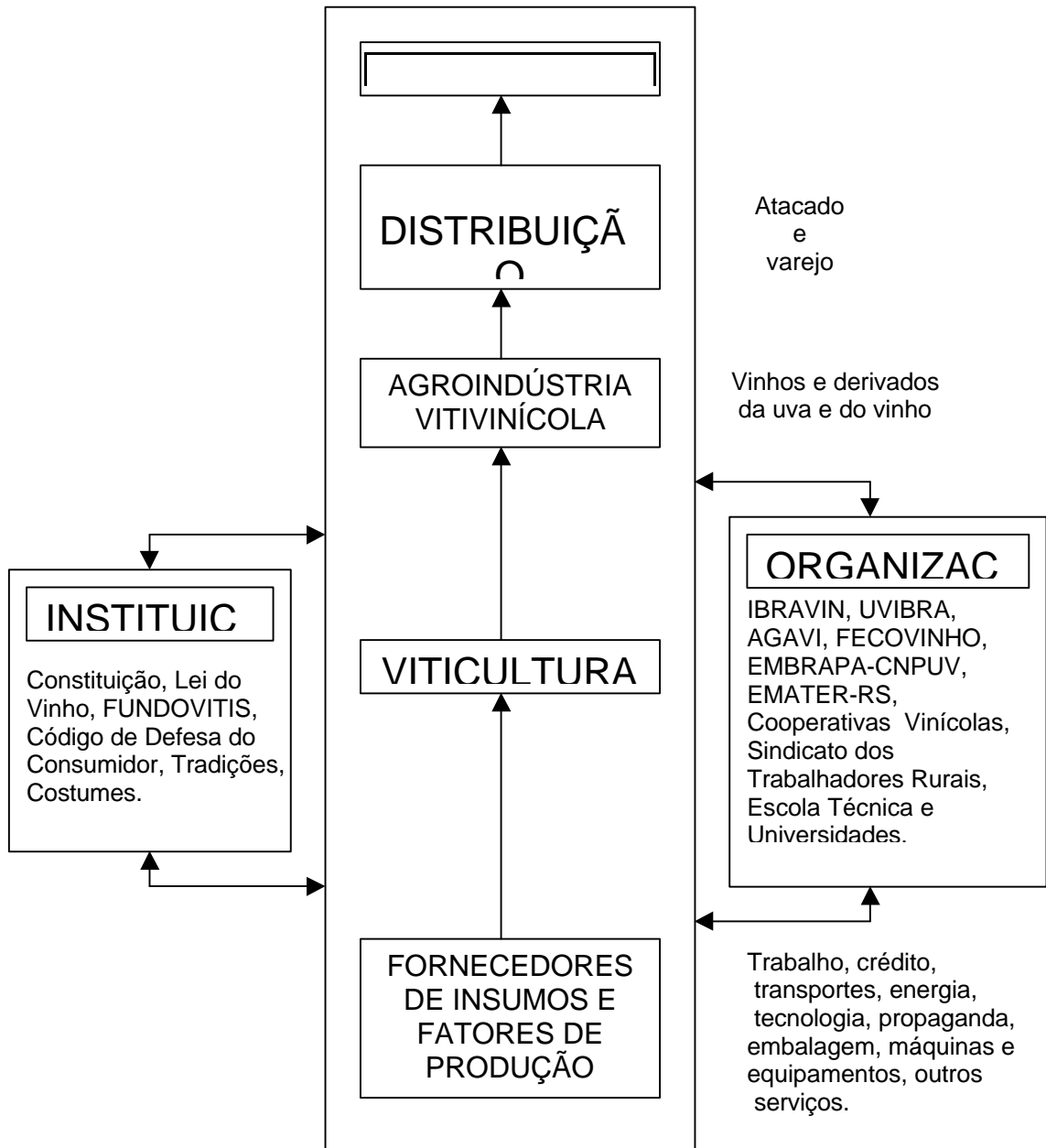
As instituições englobam as leis, políticas e regulamentações, tradições e costumes que cercam os agentes do SAI. No SAI vitivinícola a lei número 7.678 de 08 de novembro de 1988 e regulamentada pelo decreto número 99.066 de 08 de março de 1990, conhecida como “Lei do Vinho”, que dispõe sobre a produção, a circulação e a comercialização da uva e do vinho, oficializou as principais definições, especificações e classificações referentes ao setor.

Também destaca-se o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul (FUNDOVITIS), instituído pela lei número 10.989 de 13 de agosto de 1997, cujos recursos se destinam a custear e financiar as ações, projetos e programas da Política de Desenvolvimento da Vitivinicultura Estadual (Rio Grande do Sul, 1998).

Por ambiente organizacional (Figura 12), entende-se o conjunto de associações e demais organizações de interesse existentes no SAI com funções de articular e representar os interesses do sistema e de seus segmentos. No SAI vitivinícola destacam-se o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), a Associação Gaúcha de Viticultura (AGAVI), a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO), o Centro Nacional de Pesquisa da Uva e do Vinho (EMBRAPA-CNPUV), a Associação

Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-RS) e as cooperativas vinícolas. Inserem-se neste grupo a Escola Agrotécnica Federal Presidente Juscelino Kubitschek localizada em Bento Gonçalves e algumas Universidades gaúchas. Merece destaque a atuação da Universidade Federal de Santa Maria na pesquisa e desenvolvimento tecnológico no campo da vitivinicultura. Todas estas organizações assumem um importante papel para a competitividade do SAI vitivinícola.

Figura 12 – Fluxograma do sistema agroindustrial vitivinícola



O sistema agroindustrial vitivinícola constitui-se de um conjunto de atividades desempenhadas por diferentes agentes, atuando em diferentes estágios da cadeia produtiva, desde a produção dos insumos até a chegada do produto ao consumidor final. A Figura 13 mostra como o SAI vitivinícola organiza-se. São identificados os principais componentes e suas relações.

Uma cadeia de produção agroindustrial pode ser dividida, segundo Batalha (1995) em três macro-segmentos:

Comercialização – representada neste caso pelos supermercados, restaurantes, cantinas e cooperativas, podendo ainda ser incluídas as empresas responsáveis pela logística de distribuição;

Industrialização – representada aqui pelas cooperativas vinícolas, e as grandes, médias e pequenas empresas vinícolas;

Produção de matérias-primas – incluindo-se aqui os produtores de uvas e os produtores dos diversos insumos para a viticultura e vinicultura.

Não é muito extensa a literatura existente sobre a análise da estrutura organizacional e competitividade da indústria vinícola. Caldart (1990) realiza uma análise da demanda pelos vários tipos de vinhos produzidos no Rio Grande do Sul. Freire *et al.* (1992) realizou uma análise da situação da viticultura da serra gaúcha em três momentos diferentes, através de indicadores sociais e econômicos. Wright (1992) realizou uma análise da vitivinicultura brasileira e uma projeção para o ano 2000, através de questionários respondidos por especialistas dos segmentos agrícola, industrial, comercial e de pesquisa. Gerchman (1995) estudou a estrutura da indústria vinícola no Brasil onde busca descrever a estrutura competitiva desta indústria segundo o modelo proposto por Michael Porter. Chaddad (1996) discutiu o conceito de denominações de origem controlada como alternativa de adição de

valor no *agribusiness* e analisou o sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul utilizando o enfoque teórico da economia dos custos de transação. Santos (1999) analisa as particularidades do processo de abertura econômica mundial e seus reflexos sobre a vitivinicultura do Rio Grande do Sul.

5.4 Vinhos e derivados da uva e do vinho

O vinho é definido como “*produto da fermentação alcoólica do mosto simples de uva sã, fresca e madura*”, na lei número 7.678 de 08 de novembro de 1988 que dispõe sobre a produção, a circulação e a comercialização do vinho e dos derivados da uva e do vinho - “Lei do Vinho” (Brasil, 1989).

Os vinhos comuns ou de consumo corrente são elaborados normalmente a partir de variedades americanas (Bordô, Isabel, Niágara e outras) e híbridas (Seyve Villard 5276, Courdec 13 e outras), representando cerca de 67% da produção total de vinhos e derivados no Rio Grande do Sul entre 1980 e 1991 (Lapolli *et al.*, 1995).

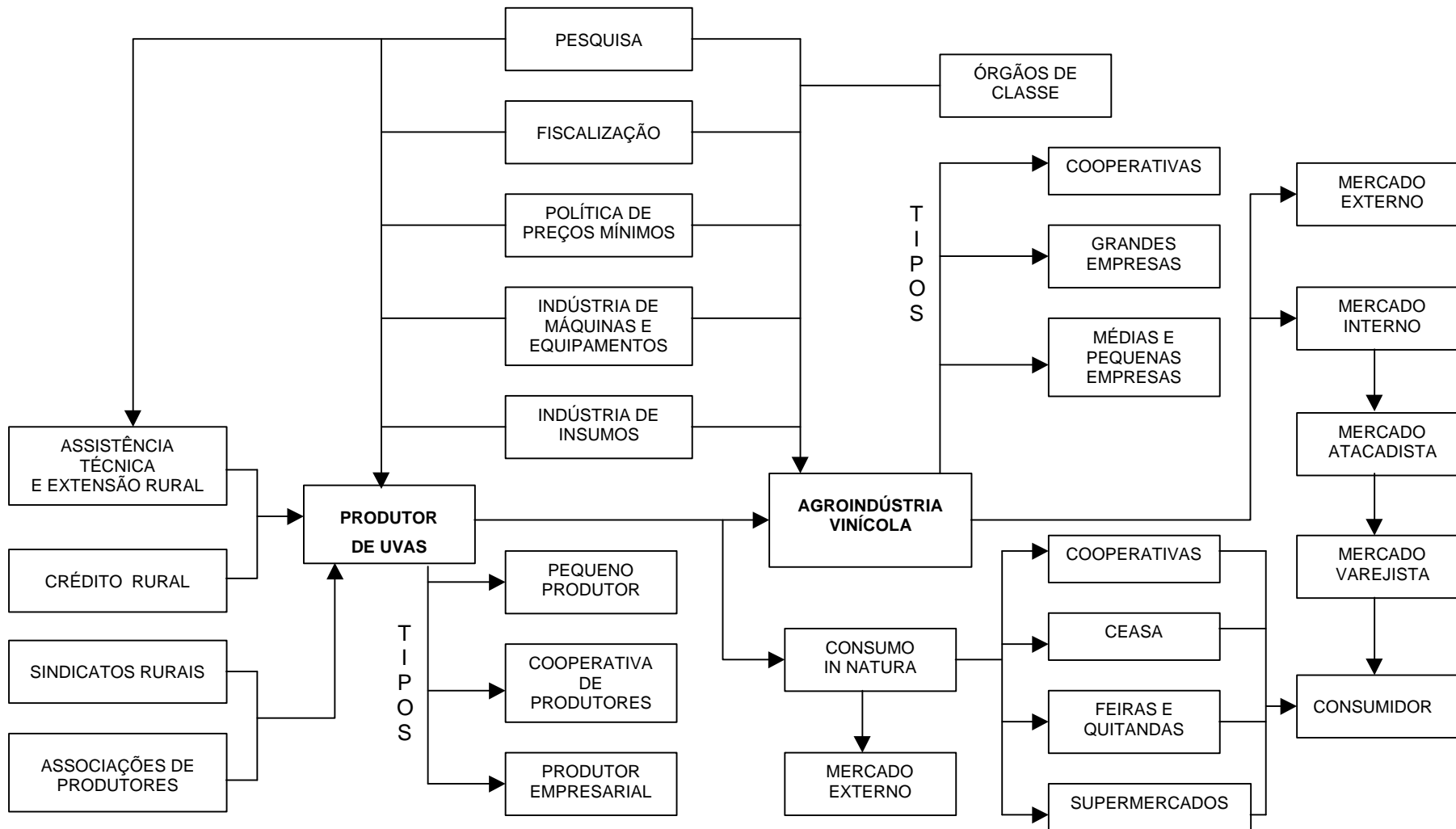
Os vinhos finos elaborados a partir de uvas do grupo das européias de espécies *Vitis vinifera* (Cabernet, Merlot, Riesling, Chardonnay e outras) tiveram uma elevação do seu padrão de qualidade nos últimos anos e sua produção passou de 17% do total de vinhos produzidos no início da década de 80 para um valor médio de 18,7% na década de 90, segundo dados fornecidos pela UVIBRA.

Outro produto derivado da uva que merece destaque é o suco de uva, devido a sua importância no mercado internacional, passou de 7,6 milhões de litros em 1988 para mais de 13 milhões de litros em 1994 (Lapolli *et al.* 1995).

Entre os derivados da uva e do vinho, têm grande importância o champanha, o vinho frisante, os filtrados doces, os vinhos compostos, os “cooler” e o destilado de vinho. O consumo *per capita* de vinho no Brasil é muito baixo comparando-se com os padrões internacionais, com 1,67 litros em

1990, variando entre as regiões, atingindo 5,77 litros no Rio Grande do Sul (Chaddad, 1996).

Figura 13 – Sistema produtivo do sistema agroindustrial vitivinícola (EMBRAPA, 1994)



Dados de Giovannini (1999) mostram que o consumo *per capita* de vinho em alguns países com tradição de consumo no ano de 1998 foi: França, 63 litros, Itália, 60 litros, Argentina, 42 litros, Chile, 15 litros. Segundo Lapolli *et al.* (1995), o baixo consumo no Brasil deve-se a fatores como baixo poder aquisitivo, clima, e ao hábito do brasileiro de beber o vinho apenas em ocasiões especiais.

5.5 Estrutura de custos da produção de vinho brasileiro

Existem estudos bastante completos relacionados aos custos de implantação de parreirais, produção de uvas e de vinhos, assim como relacionados aos principais componentes do custo final do produto, realizados pela EMBRAPA-CNPUV, UVIBRA e outras organizações ligadas ao setor.

A incidência do custo do vinho na formação do preço de custo do produto, situa-se em cerca de 12% no caso dos vinhos finos e de 19% no caso dos vinhos comuns de garrafão, incluindo o custo de elaboração do vinho até seu engarrafamento, conforme mostra o Quadro 2.

A embalagem, que compõe-se, no caso dos vinhos finos, das garrafas, rolhas, cápsulas, rótulos e caixas contribui com 23,2%. A carga tributária total para os vinhos finos, estimada pela UVIBRA, incluindo tributos diretos, indiretos e imposto de renda, atinge 41,3%. O custo industrial considera os gastos com energia, água, manutenção e depreciação de equipamentos e instalações.

5.6 Vinhos finos

Os vinhos finos ou nobres são os provenientes de *Vitis vinifera*, que apresentam um completo e harmônico conjunto de qualidades organolépticas próprias, conforme define a “Lei do Vinho”. Não possuem a mesma participação dos vinhos comuns sobre o total comercializado, mas apresentam uma tendência de acréscimo de produção e de participação crescente na estrutura do setor.

Quadro 2 - Formação do preço básico de vinhos finos ao nível de atacado para recipientes de 750 ml

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

Fonte: UVIBRA

Com relação à qualidade, os vinhos finos brasileiros apresentam uma evolução considerável nos últimos anos, com importantes avanços tecnológicos a partir da década de 70. Pode-se mencionar aqui: modernização de equipamentos e instalações, utilizando-se tanques de aço inoxidável e instalações com controle de temperatura, uso de leveduras selecionadas, tecnologias alternativas de produção dos vinhos, metodologias para controle da qualidade, além de uma melhora considerável nos sistemas de produção da uva e a introdução de novas variedades. Vale destacar a utilização de profissionais especializados em níveis técnico, superior e de pós-graduação. Outra contribuição neste sentido foi a expansão do plantio de viníferas na MR-030 da Campanha Central com o ingresso de um grupo transnacional, já citado no item 5.3.

Do lado da agroindústria vitivinícola, há uma necessidade de matéria-prima de melhor qualidade, adequadas ao padrão tecnológico. Assim, as empresas procuram desenvolver seus fornecedores, valendo-se de uma estratégia de diferenciação dos concorrentes (Révillion, 1999). Estas exigências procuram acompanhar as mudanças do mercado.

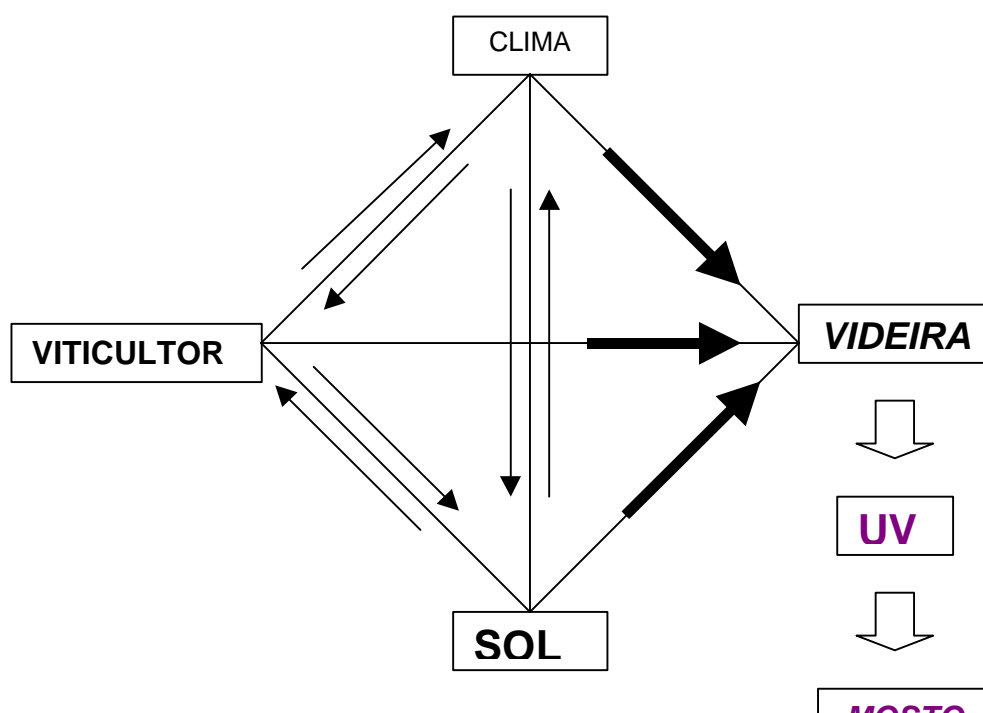
As alterações no mercado de vinhos e uvas destinadas à vinificação influenciam diretamente o produtor de uvas. Este por sua vez se adapta às necessidades da indústria através da implantação de novos vinhedos ou pela variação da produtividade dos vinhedos existentes. Segundo Caldart (1990), o produtor ao implantar novos vinhedos deve levar em consideração o comportamento futuro de cada variedade de uva, pois a videira exige um alto investimento inicial e uma escolha errada determina um grande prejuízo.

5.7 A diferenciação e os aspectos ambientais na vitivinicultura

As indicações de procedência são um importante mecanismo quando as empresas desejam adotar uma estratégia competitiva de diferenciação de produtos de origem agropecuária. A delimitação de áreas com produção de vinhos finos na MR-016 de Caxias do Sul (Falcade e Tonietto, 1995) possibilita o uso das indicações de procedência, com os cuidados necessários contra as ações oportunistas.

As denominações de origem, um tipo especial de indicação de procedência, em que o produto além de ser originado em determinada região, deve ter atributos de qualidade que se devem essencialmente a ela, devendo haver uma ligação qualitativa entre o ambiente geográfico⁵ e o produto (Ruiz y Miguel, 1999). A Figura 14 mostra a relação entre os fatores que influem na produção dos vinhos de qualidade.

Figura 14 – Relação entre os fatores que influem na produção dos vinhos de qualidade, adaptado de Ruiz y Miguel (1999)



⁵ Na França é utilizado o termo *terroir*, que compõe-se do território com as suas características físicas e químicas, da planta aí cultivada que deverá ser capaz de exprimir estas condições, e dos fatores humanos e culturais do local (Asselin, 1998).

A segmentação do mercado e a diferenciação baseada na denominação de origem controlada apresenta-se como uma alternativa de adição de valor no *agribusiness*, já presente no caso do café, é apresentada em pesquisa desenvolvida por Chaddad (1996). Mesmo havendo algumas iniciativas neste sentido, o autor conclui que o SAI vitivinícola está inserido num ambiente institucional que não reconhece as denominações de origem controlada, trazendo com isso uma série de dificuldades.

A denominação de origem deve ser registrada no *Bureau* da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), e no caso específico do vinho na O. I. V. Neste caso, além da delimitação das áreas de produção, padronização das técnicas de produção de uva e de vinificação, impõe grandes dificuldades ao SAI vitivinícola.

A produção orgânica de uvas e a elaboração de vinhos a partir destas uvas, é uma tendência de mercado, que já movimenta no mundo US\$ 6 bilhões por ano (Gazeta Mercantil RS, 22 e 24 set. 2000).

Este tipo de vinho já é feito na França há cerca de quinze anos (Rochard et Chatelain, 2000). Países, como Itália, Alemanha, Áustria, República Tcheca, e outros, já elaboram vinhos desta forma. Na Europa, os vinhos biológicos são identificados com um selo de garantia.

Na Argentina a produção orgânica está regulamentada e oficialmente passou a ser lei desde setembro de 1999. Nesse país, a produção orgânica de uvas atinge atualmente quase 300 ha com uma produção de 3.700.000 kg de uvas, sendo que 26% destina-se a produção de vinhos, 26% a produção de suco concentrado, 46% a passas de uva e 2% a uvas para consumo *in natura* (Montenegro, 1999).

Publicada no Diário Oficial da União, a Instrução Normativas nº 07 de 17 de maio de 1999, marca o início de um processo de ordenação da crescente demanda de produtos orgânicos de origem animal ou vegetal e visa estabelecer as normas de produção, tipificação, processamento, envase, distribuição e de certificação de qualidade para estes produtos orgânicos. Segundo Bica (1999) a Coordenação de Inspeção Vegetal da Secretaria de

Defesa Agropecuária do Ministério da Agricultura, instituiu uma comissão de nível que está estudando os critérios necessários para a identificação das necessidades de normatização dos produtos oriundos da vitivinicultura.

No Brasil, uma vinícola já elabora este tipo de vinho desde 1997, tendo aumentado sua produção desde então, apesar de até o momento, o Ministério da Agricultura não atestar as diferenças do produto.

5 O AMBIENTE DA VITIVINICULTURA: CARACTERÍSTICAS MUNDIAIS, NO BRASIL E RIO GRANDE DO SUL

5.1 A vitivinicultura⁶ mundial com destaque para o MERCOSUL

A superfície plantada com videiras no mundo situa-se em torno de nove milhões de hectares (dados de 1990) com cerca de 70% deste total na Europa. Os três maiores produtores mundiais de vinho são França, Itália e Espanha, seguidas pela Argentina (Lapolli *et al.*, 1995).

Segundo dados do O.I.V.⁷ (*Office International de la Vigne et du Vin*), a produção mundial de vinhos apresenta uma leve tendência ao decréscimo, acompanhando uma redução no consumo *per capita* em países com maior tradição de consumo.

O quarto maior produtor mundial de vinho, a Argentina, produz quase dez vezes mais que o volume médio produzido no Brasil, resultado dos altos índices de produtividade por área plantada de videiras e dos baixos custos de produção (Campos, 1998). A Argentina constitui-se no principal país vitivinícola do MERCOSUL, como produtor ou como mercado consumidor, possuindo áreas favoráveis tanto no aspecto climático como topográfico, resultando em uvas de excelente qualidade sem os problemas fitossanitários enfrentados pelos produtores brasileiros, o que eleva seus custos de produção.

⁶ Vitivinicultura: Conjunto de atividades que começando pela produção da uva, estende-se até o seu processamento e comercialização. Compreende pois a produção da uva, a elaboração do vinho e dos derivados, da uva e do vinho.

Vinicultura: Atividade de elaboração do vinho, mosto e outros derivados do vinho e do mosto.

Viticultura: Atividade agrícola que se dedica à produção de uva (Lapolli *et al.*, 1995, p. 186).

⁷ O.I.V. (*Office International de la Vigne et du Vin*): Organismo intergovernamental que reúne os principais países produtores da uva e do vinho, com sede em Paris, fundado em 29 de novembro de 1924.

O Uruguai possui uma produção de uvas e vinhos inferior a do Brasil, mas um consumo *per capita* de vinho bastante superior ao brasileiro. O Paraguai apresenta números pouco significativos de produção e consumo de uvas e vinhos.

A Argentina representa uma séria ameaça ao setor vitivinícola brasileiro no processo de integração do MERCOSUL, devendo conquistar parcelas significativas do mercado nacional devido a sua maior competitividade.

Deve-se considerar também que a abertura do Brasil ao mercado internacional deverá proporcionar uma maior participação de vinhos provenientes do Chile e de países europeus.

Por outro lado, o volume de exportação de vinhos brasileiros é pouco representativo, pois existem políticas protecionistas nos países europeus e barreiras não tarifárias por parte do mercado Argentino. Os principais países de destino dos vinhos brasileiros têm sido os Estados Unidos, o Canadá e o Japão (Lapolli *et al.*, 1995).

Campos (1998) propõe em sua pesquisa o cooperativismo como alternativa de sustentabilidade da pequena produção familiar agrícola, visto serem estes produtores os mais afetados numa integração econômica, uma vez que grande parte depende da produção de uvas comuns e conseqüentemente de vinhos comuns, segmento no qual a Argentina possui excedentes de produção, menor custo e melhor qualidade. Deve-se salientar que os vinhos comuns brasileiros apresentam características próprias, possuem sabor diferenciado, apreciado por alguns consumidores brasileiros, que durante muito tempo o associaram ao vinho natural, o que não é encontrado na maioria dos vinhos argentinos, elaborados com uvas viníferas, sendo imprevisível a reação dos consumidores brasileiros.

5.2 A vitivinicultura no Brasil

Segundo dados do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul de 1996 (Brasil, 1996), a produção estadual de uvas representa 68% da produção brasileira, destinando-se principalmente à vinificação. A organização da produção baseia-se em pequenas unidades familiares com cultivos permanentes associados à cultura de subsistência, com uso intensivo da mão-de-obra. Segundo Campos (1998) a área média explorada por propriedade é de 15,3 ha, sendo em média 3,7 ha destinados à atividade vitícola.

A produção de uvas desenvolve-se também em Santa Catarina, São Paulo, Paraná, Pernambuco e Minas Gerais, sendo que o Estado de São Paulo lidera a produção de uvas para consumo *in natura* (Freire *et al.*, 1992).

Em Santa Catarina, a vitivinicultura é uma exploração tradicional, tendo sido intensificada principalmente pelos colonizadores de origem italiana oriundos do Rio Grande do Sul. Cerca de 70% da produção de uvas é destinada às cantinas para vinificação, onde basicamente são produzidos vinhos comuns (Rosier e Losso, 1997).

Na região Nordeste, a viticultura com variedades de uvas de mesa, concentra-se em Pernambuco no Vale do São Francisco, onde o plantio de videiras iniciou há cerca de vinte anos, sendo a região com maior incremento, tanto em área plantada como em produção de uvas entre 1985 e 1990 (Lapoli *et al.*, 1995). Recentemente algumas variedades de uvas destinadas à produção de vinhos, de mais difícil adaptação, foram introduzidas na região, onde alguns projetos desenvolvidos por empresas vinícolas tradicionais começam a obter bons resultados.

5.3 Caracterização da vitivinicultura do Rio Grande do Sul

As atividades vinícolas no Rio Grande do Sul são desenvolvidas por cerca de 400 estabelecimentos, em grande parte pequenas e médias empresas

e cooperativas, resultando em cerca de 90% dos vinhos e derivados produzidos no país (Lapolli *et al.*, 1995).

As uvas usadas em vinificação dividem-se em viníferas e americanas ou híbridas. Dados referentes a produção de uvas do Rio Grande do Sul do Cadastro Vitícola de 1996 (Anexo I) apontam que entre as viníferas destacam-se as cultivares Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon, Merlot, Moscato, Riesling Itálico, Sémillon e Trebbiano. Entre as americanas destacam-se as cultivares Bordô, Isabel e Niágara (Brasil, 1996). A pesquisa também apontou que acima de 91% da uva produzida no Estado destina-se à vinificação.

Provavelmente os primeiros vitivicultores do Rio Grande do Sul foram os jesuítas em suas Reduções no século XVIII, mas foram os imigrantes italianos que incrementaram o cultivo da uva e a produção de vinho (Paz e Baldisserotto, 1997). O sul do Brasil, pela sua riqueza e prosperidade, favorecido ainda por um clima mais favorável, tornou-se um pólo de atração das correntes imigratórias, originárias principalmente da Alemanha e posteriormente da Itália, esta superando largamente todas as demais correntes (Prado Júnior, 1983). A chegada destes imigrantes à serra gaúcha e o processo de colonização criaram um desenvolvimento significativo transformando áreas muitas vezes de tamanho reduzido e relevo desfavorável em áreas cultivadas. Devido às dificuldades de produzir culturas agrícolas de grande extensão, a vitivinicultura que faz parte da cultura destes imigrantes, tornou-se uma das únicas alternativas que apresentavam viabilidade econômica para o seu sustento. Mas a região mostrou-se inadequada para o cultivo das uvas viníferas o que favoreceu a introdução das variedades americanas mais resistentes, dando um novo impulso à vitivinicultura, mas segundo alguns autores significando também um atraso para a vitivinicultura gaúcha (Paz e Baldisserotto, 1997).

À medida que a vitivinicultura foi tornando-se economicamente significativa destacam-se alguns eventos:

- Por volta de 1910 foram reintroduzidas castas européias (variedades *Vitis vinifera*) na tentativa de substituir a uva Isabel;
- Entre 1911 e 1913 formaram-se as primeiras cooperativas vinícolas com incentivo do Governo do Estado do Rio Grande do Sul;
- Em 1921 foi criada a Estação Experimental de Viticultura e Enologia (EEVE) em Caxias do Sul;
- Em 1929 inicia a segunda fase do movimento cooperativista vinícola com a fundação das cooperativas: Cooperativa Vinícola Forqueta em 1929, Cooperativa Vinícola Aurora em 1931, Cooperativa Vinícola Garibaldi em 1939;

- A partir de 1974 instalam-se no Rio Grande do Sul empresas vinícolas de procedência europeia e norte-americana;
- Em 1975 é criada a EMBRAPA-CNPUV (Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho) em Bento Gonçalves – RS;
- Na década de 80 houve uma expansão no plantio de viníferas na fronteira do Rio Grande do Sul com o Uruguai, com o ingresso de um grupo transnacional (Almadén), estimulando uma elevação no padrão tecnológico em todo o sistema vitivinícola.

As principais regiões vitivinícolas no Rio Grande do Sul estão representadas na Tabela 1, divididas por microrregiões (MR) a partir de classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), organizada com dados obtidos no Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul de 1996.

A viticultura concentra-se na MR-016 de Caxias do Sul, abrangendo 16 municípios da região colonial italiana na serra gaúcha, sendo responsável por 94,28% da produção de uvas do Estado. Os dois principais municípios produtores de uva são Bento Gonçalves e Flores da Cunha com 19,67% e 19,18% da produção da região. Segundo Freire *et al.* (1992) esses municípios são os maiores produtores de vinho do país, com 42,76% do total.

A Figura 11 mostra as principais regiões produtoras de uvas e vinhos do Rio Grande do Sul, onde verifica-se uma maior concentração na serra gaúcha, abrindo-se novas frentes desde a década de 70 em direção à fronteira com o Uruguai.

Os produtores de vinho da MR-016 de Caxias do Sul estão geograficamente concentrados numa região, que concentra ainda organizações correlatas como, fornecedores de insumos, máquinas, serviços, associações empresariais, e instituições de ensino, pesquisa e apoio técnico ao setor. Estas concentrações, denominadas *clusters* (Porter, 1998), conferem ao setor determinadas características e certas vantagens como: maior acesso a mão-de-obra e fornecedores; acesso a informações especializadas; integração a

Tabela 1 - Principais regiões vitivinícolas no Rio Grande do Sul e a produção de uvas - 1995

Microrregião	Municípios	Produção de uvas (t)
MR-005 Sananduva	São José do Ouro	290
MR-010 Passo Fundo	Ibiraiaras	18
MR-014 Guaporé	Anta Gorda / Dois Lagedos / Guaporé / Nova Araçá / Nova Bassano / Nova Prata / Paraí / Protásio Alves / São Jorge / São Valentim do Sul	4.315
MR-015 Vacaria	Campestre da Serra / Ipê / Vacaria	8.467
MR-016 Caxias do Sul	Antônio Prado / Bento Gonçalves / Carlos Barbosa / Caxias do Sul / Cotiporã / Fagundes Varela / Farroupilha / Flores da Cunha / Garibaldi / Monte Belo do Sul / Nova Pádua / Nova Roma do Sul / Santa Tereza / São Marcos / Veranópolis / Vila Flores	395.763
MR-023 Montenegro	Alta Feliz / Barão / Feliz / Salvador do Sul / Vale Real	2.393
MR-024 Gramado-Canela	Canela / Gramado / Nova Petrópolis / Picada Café	514
MR-029 Campanha Ocidental	Quaraí	13
MR-030 Campanha Central	Santana do Livramento	7.679
MR-031 Campanha Meridional	Bagé	6
MR-032 Serras de Sudeste	Pinheiro Machado	279
TOTAL		419.737

Fonte: Adaptada do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul de 1996 (Brasil, 1996)

atividades correlatas, aumentando as oportunidades e estimulando a formação de novas empresas, expandindo e reforçando o próprio *cluster*.

Figura 11 – Principais regiões produtoras de vinho do Rio Grande do Sul



Fonte: Regiões vinícolas do Rio Grande do Sul. [on-line] [em 21 de jan. 2001]. Disponível na Internet: <http://www.academiadovinho.com.br/geografia/frame_mundo.htm>

O sistema agroindustrial (SAI) vitivinícola têm grande importância sócio-econômica no Estado do Rio Grande do Sul. A partir de dados da União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), o sistema agroindustrial vitivinícola engloba aproximadamente 14.000 produtores rurais, 21 cooperativas vinícolas, 412 empresas vinícolas entre casas vinícolas e cantinas rurais. A produção anual de vinho é de aproximadamente 260 milhões de litros, gerando uma renda aproximada de US\$ 400 a US\$ 500 milhões e cerca de US\$ 150 milhões em impostos (Chaddad, 1996).

A Figura 12 mostra como o SAI vitivinícola organiza-se. São identificados os principais segmentos e suas relações. O enfoque sistêmico mostra que o núcleo emissor principia na figura do consumidor e se irradia para os outros agentes de jusante a montante.

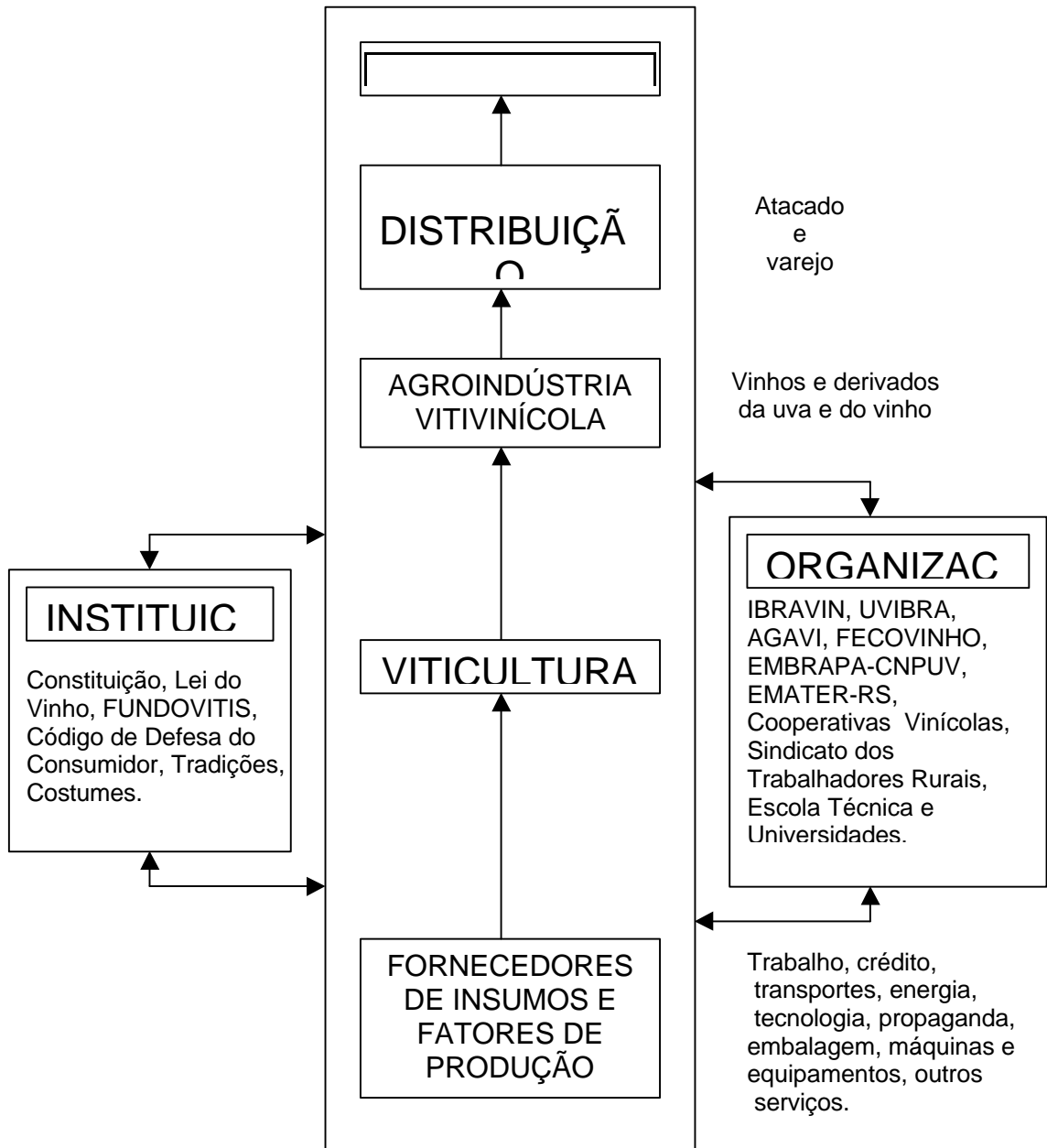
As instituições englobam as leis, políticas e regulamentações, tradições e costumes que cercam os agentes do SAI. No SAI vitivinícola a lei número 7.678 de 08 de novembro de 1988 e regulamentada pelo decreto número 99.066 de 08 de março de 1990, conhecida como “Lei do Vinho”, que dispõe sobre a produção, a circulação e a comercialização da uva e do vinho, oficializou as principais definições, especificações e classificações referentes ao setor.

Também destaca-se o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul (FUNDOVITIS), instituído pela lei número 10.989 de 13 de agosto de 1997, cujos recursos se destinam a custear e financiar as ações, projetos e programas da Política de Desenvolvimento da Vitivinicultura Estadual (Rio Grande do Sul, 1998).

Por ambiente organizacional (Figura 12), entende-se o conjunto de associações e demais organizações de interesse existentes no SAI com funções de articular e representar os interesses do sistema e de seus segmentos. No SAI vitivinícola destacam-se o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), a Associação Gaúcha de Viticultura (AGAVI), a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO), o Centro Nacional de Pesquisa da Uva e do Vinho (EMBRAPA-CNPUV), a Associação

Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-RS) e as cooperativas vinícolas. Inserem-se neste grupo a Escola Agrotécnica Federal Presidente Juscelino Kubitschek localizada em Bento Gonçalves e algumas Universidades gaúchas. Merece destaque a atuação da Universidade Federal de Santa Maria na pesquisa e desenvolvimento tecnológico no campo da vitivinicultura. Todas estas organizações assumem um importante papel para a competitividade do SAI vitivinícola.

Figura 12 – Fluxograma do sistema agroindustrial vitivinícola



O sistema agroindustrial vitivinícola constitui-se de um conjunto de atividades desempenhadas por diferentes agentes, atuando em diferentes estágios da cadeia produtiva, desde a produção dos insumos até a chegada do produto ao consumidor final. A Figura 13 mostra como o SAI vitivinícola organiza-se. São identificados os principais componentes e suas relações.

Uma cadeia de produção agroindustrial pode ser dividida, segundo Batalha (1995) em três macro-segmentos:

Comercialização – representada neste caso pelos supermercados, restaurantes, cantinas e cooperativas, podendo ainda ser incluídas as empresas responsáveis pela logística de distribuição;

Industrialização – representada aqui pelas cooperativas vinícolas, e as grandes, médias e pequenas empresas vinícolas;

Produção de matérias-primas – incluindo-se aqui os produtores de uvas e os produtores dos diversos insumos para a viticultura e vinicultura.

Não é muito extensa a literatura existente sobre a análise da estrutura organizacional e competitividade da indústria vinícola. Caldart (1990) realiza uma análise da demanda pelos vários tipos de vinhos produzidos no Rio Grande do Sul. Freire *et al.* (1992) realizou uma análise da situação da viticultura da serra gaúcha em três momentos diferentes, através de indicadores sociais e econômicos. Wright (1992) realizou uma análise da vitivinicultura brasileira e uma projeção para o ano 2000, através de questionários respondidos por especialistas dos segmentos agrícola, industrial, comercial e de pesquisa. Gerchman (1995) estudou a estrutura da indústria vinícola no Brasil onde busca descrever a estrutura competitiva desta indústria segundo o modelo proposto por Michael Porter. Chaddad (1996) discutiu o conceito de denominações de origem controlada como alternativa de adição de

valor no *agribusiness* e analisou o sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul utilizando o enfoque teórico da economia dos custos de transação. Santos (1999) analisa as particularidades do processo de abertura econômica mundial e seus reflexos sobre a vitivinicultura do Rio Grande do Sul.

5.4 Vinhos e derivados da uva e do vinho

O vinho é definido como “*produto da fermentação alcoólica do mosto simples de uva sã, fresca e madura*”, na lei número 7.678 de 08 de novembro de 1988 que dispõe sobre a produção, a circulação e a comercialização do vinho e dos derivados da uva e do vinho - “Lei do Vinho” (Brasil, 1989).

Os vinhos comuns ou de consumo corrente são elaborados normalmente a partir de variedades americanas (Bordô, Isabel, Niágara e outras) e híbridas (Seyve Villard 5276, Courdec 13 e outras), representando cerca de 67% da produção total de vinhos e derivados no Rio Grande do Sul entre 1980 e 1991 (Lapolli *et al.*, 1995).

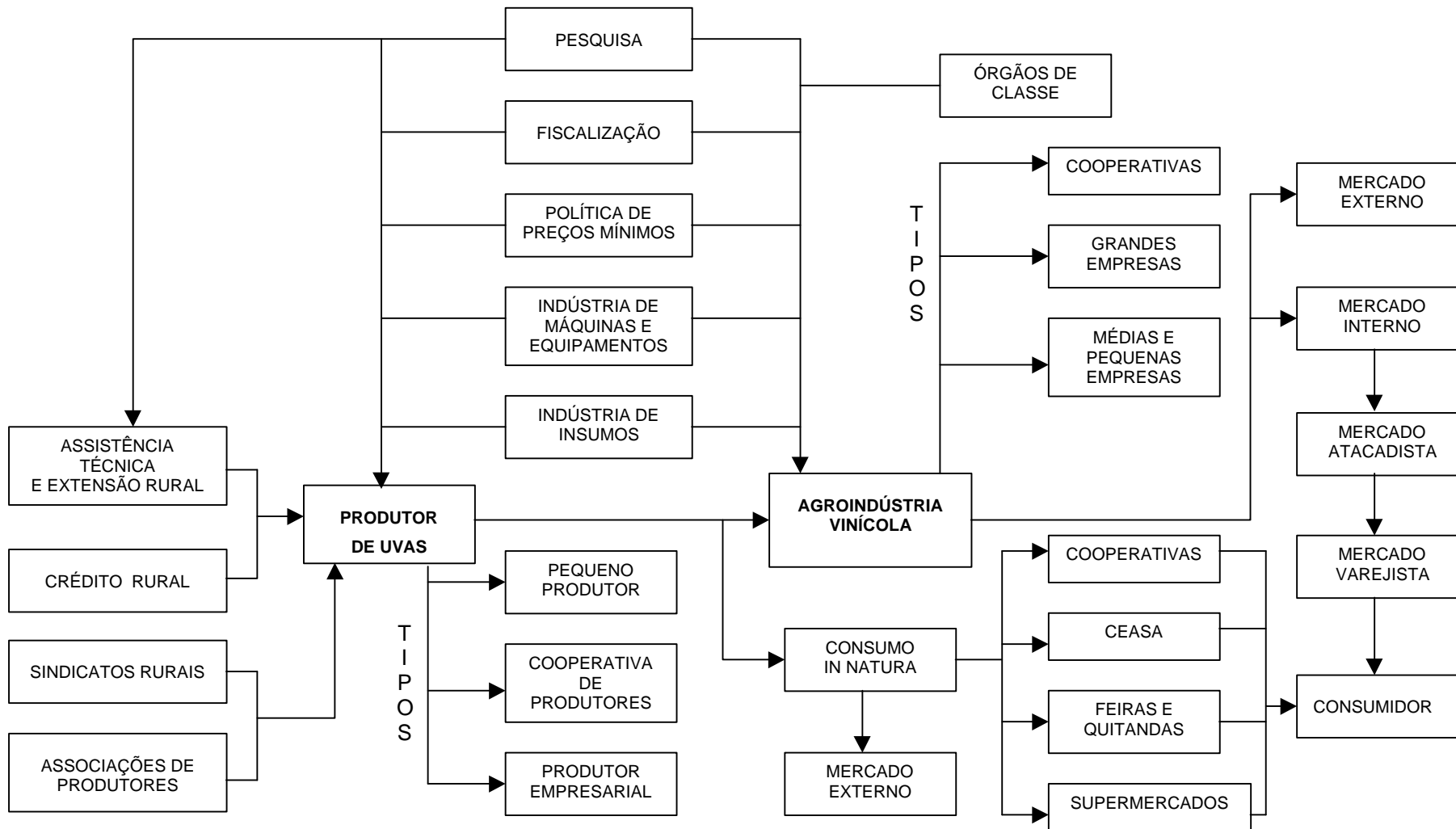
Os vinhos finos elaborados a partir de uvas do grupo das européias de espécies *Vitis vinifera* (Cabernet, Merlot, Riesling, Chardonnay e outras) tiveram uma elevação do seu padrão de qualidade nos últimos anos e sua produção passou de 17% do total de vinhos produzidos no início da década de 80 para um valor médio de 18,7% na década de 90, segundo dados fornecidos pela UVIBRA.

Outro produto derivado da uva que merece destaque é o suco de uva, devido a sua importância no mercado internacional, passou de 7,6 milhões de litros em 1988 para mais de 13 milhões de litros em 1994 (Lapolli *et al.* 1995).

Entre os derivados da uva e do vinho, têm grande importância o champanha, o vinho frisante, os filtrados doces, os vinhos compostos, os “cooler” e o destilado de vinho. O consumo *per capita* de vinho no Brasil é muito baixo comparando-se com os padrões internacionais, com 1,67 litros em

1990, variando entre as regiões, atingindo 5,77 litros no Rio Grande do Sul (Chaddad, 1996).

Figura 13 – Sistema produtivo do sistema agroindustrial vitivinícola (EMBRAPA, 1994)



Dados de Giovannini (1999) mostram que o consumo *per capita* de vinho em alguns países com tradição de consumo no ano de 1998 foi: França, 63 litros, Itália, 60 litros, Argentina, 42 litros, Chile, 15 litros. Segundo Lapolli *et al.* (1995), o baixo consumo no Brasil deve-se a fatores como baixo poder aquisitivo, clima, e ao hábito do brasileiro de beber o vinho apenas em ocasiões especiais.

5.5 Estrutura de custos da produção de vinho brasileiro

Existem estudos bastante completos relacionados aos custos de implantação de parreirais, produção de uvas e de vinhos, assim como relacionados aos principais componentes do custo final do produto, realizados pela EMBRAPA-CNPUV, UVIBRA e outras organizações ligadas ao setor.

A incidência do custo do vinho na formação do preço de custo do produto, situa-se em cerca de 12% no caso dos vinhos finos e de 19% no caso dos vinhos comuns de garrafão, incluindo o custo de elaboração do vinho até seu engarrafamento, conforme mostra o Quadro 2.

A embalagem, que compõe-se, no caso dos vinhos finos, das garrafas, rolhas, cápsulas, rótulos e caixas contribui com 23,2%. A carga tributária total para os vinhos finos, estimada pela UVIBRA, incluindo tributos diretos, indiretos e imposto de renda, atinge 41,3%. O custo industrial considera os gastos com energia, água, manutenção e depreciação de equipamentos e instalações.

5.6 Vinhos finos

Os vinhos finos ou nobres são os provenientes de *Vitis vinifera*, que apresentam um completo e harmônico conjunto de qualidades organolépticas próprias, conforme define a “Lei do Vinho”. Não possuem a mesma participação dos vinhos comuns sobre o total comercializado, mas apresentam uma tendência de acréscimo de produção e de participação crescente na estrutura do setor.

Quadro 2 - Formação do preço básico de vinhos finos ao nível de atacado para recipientes de 750 ml

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

Fonte: UVIBRA

Com relação à qualidade, os vinhos finos brasileiros apresentam uma evolução considerável nos últimos anos, com importantes avanços tecnológicos a partir da década de 70. Pode-se mencionar aqui: modernização de equipamentos e instalações, utilizando-se tanques de aço inoxidável e instalações com controle de temperatura, uso de leveduras selecionadas, tecnologias alternativas de produção dos vinhos, metodologias para controle da qualidade, além de uma melhora considerável nos sistemas de produção da uva e a introdução de novas variedades. Vale destacar a utilização de profissionais especializados em níveis técnico, superior e de pós-graduação. Outra contribuição neste sentido foi a expansão do plantio de viníferas na MR-030 da Campanha Central com o ingresso de um grupo transnacional, já citado no item 5.3.

Do lado da agroindústria vitivinícola, há uma necessidade de matéria-prima de melhor qualidade, adequadas ao padrão tecnológico. Assim, as empresas procuram desenvolver seus fornecedores, valendo-se de uma estratégia de diferenciação dos concorrentes (Révillion, 1999). Estas exigências procuram acompanhar as mudanças do mercado.

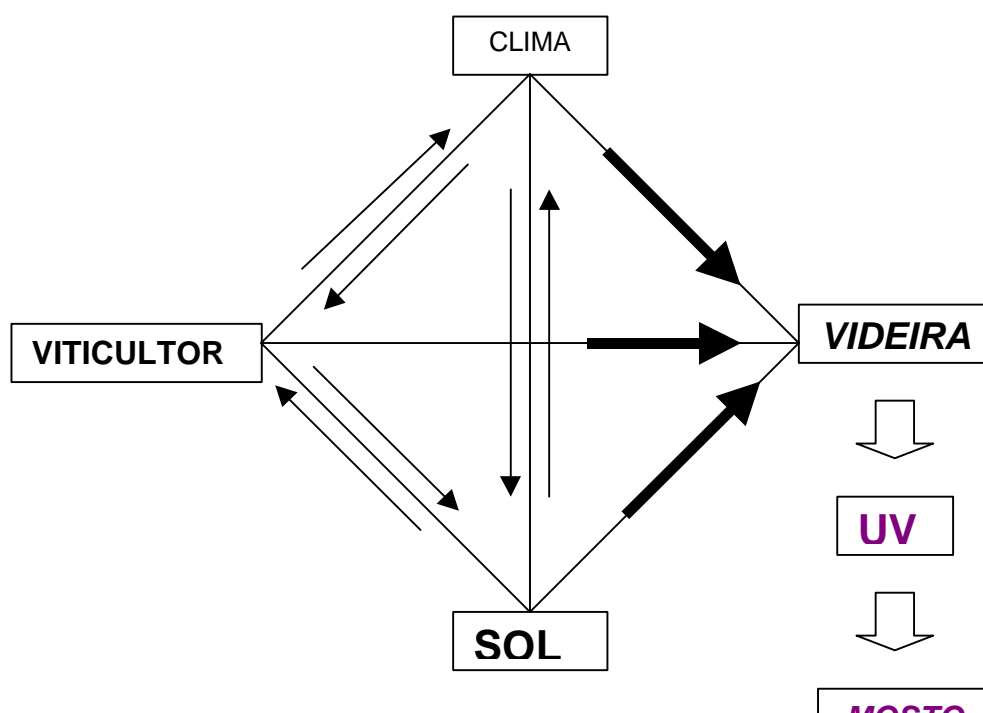
As alterações no mercado de vinhos e uvas destinadas à vinificação influenciam diretamente o produtor de uvas. Este por sua vez se adapta às necessidades da indústria através da implantação de novos vinhedos ou pela variação da produtividade dos vinhedos existentes. Segundo Caldart (1990), o produtor ao implantar novos vinhedos deve levar em consideração o comportamento futuro de cada variedade de uva, pois a videira exige um alto investimento inicial e uma escolha errada determina um grande prejuízo.

5.7 A diferenciação e os aspectos ambientais na vitivinicultura

As indicações de procedência são um importante mecanismo quando as empresas desejam adotar uma estratégia competitiva de diferenciação de produtos de origem agropecuária. A delimitação de áreas com produção de vinhos finos na MR-016 de Caxias do Sul (Falcade e Tonietto, 1995) possibilita o uso das indicações de procedência, com os cuidados necessários contra as ações oportunistas.

As denominações de origem, um tipo especial de indicação de procedência, em que o produto além de ser originado em determinada região, deve ter atributos de qualidade que se devem essencialmente a ela, devendo haver uma ligação qualitativa entre o ambiente geográfico⁸ e o produto (Ruiz y Miguel, 1999). A Figura 14 mostra a relação entre os fatores que influem na produção dos vinhos de qualidade.

Figura 14 – Relação entre os fatores que influem na produção dos vinhos de qualidade, adaptado de Ruiz y Miguel (1999)



⁸ Na França é utilizado o termo *terroir*, que compõe-se do território com as suas características físicas e químicas, da planta aí cultivada que deverá ser capaz de exprimir estas condições, e dos fatores humanos e culturais do local (Asselin, 1998).

A segmentação do mercado e a diferenciação baseada na denominação de origem controlada apresenta-se como uma alternativa de adição de valor no *agribusiness*, já presente no caso do café, é apresentada em pesquisa desenvolvida por Chaddad (1996). Mesmo havendo algumas iniciativas neste sentido, o autor conclui que o SAI vitivinícola está inserido num ambiente institucional que não reconhece as denominações de origem controlada, trazendo com isso uma série de dificuldades.

A denominação de origem deve ser registrada no *Bureau* da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), e no caso específico do vinho na O. I. V. Neste caso, além da delimitação das áreas de produção, padronização das técnicas de produção de uva e de vinificação, impõe grandes dificuldades ao SAI vitivinícola.

A produção orgânica de uvas e a elaboração de vinhos a partir destas uvas, é uma tendência de mercado, que já movimenta no mundo US\$ 6 bilhões por ano (Gazeta Mercantil RS, 22 e 24 set. 2000).

Este tipo de vinho já é feito na França há cerca de quinze anos (Rochard et Chatelain, 2000). Países, como Itália, Alemanha, Áustria, República Tcheca, e outros, já elaboram vinhos desta forma. Na Europa, os vinhos biológicos são identificados com um selo de garantia.

Na Argentina a produção orgânica está regulamentada e oficialmente passou a ser lei desde setembro de 1999. Nesse país, a produção orgânica de uvas atinge atualmente quase 300 ha com uma produção de 3.700.000 kg de uvas, sendo que 26% destina-se a produção de vinhos, 26% a produção de suco concentrado, 46% a passas de uva e 2% a uvas para consumo *in natura* (Montenegro, 1999).

Publicada no Diário Oficial da União, a Instrução Normativas nº 07 de 17 de maio de 1999, marca o início de um processo de ordenação da crescente demanda de produtos orgânicos de origem animal ou vegetal e visa estabelecer as normas de produção, tipificação, processamento, envase, distribuição e de certificação de qualidade para estes produtos orgânicos. Segundo Bica (1999) a Coordenação de Inspeção Vegetal da Secretaria de

Defesa Agropecuária do Ministério da Agricultura, instituiu uma comissão de nível que está estudando os critérios necessários para a identificação das necessidades de normatização dos produtos oriundos da vitivinicultura.

No Brasil, uma vinícola já elabora este tipo de vinho desde 1997, tendo aumentado sua produção desde então, apesar de até o momento, o Ministério da Agricultura não atestar as diferenças do produto.

6 ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE VINHOS FINOS DO RIO GRANDE DO SUL

NESTE CAPÍTULO, ANALISA-SE A ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE VINHOS FINOS DO RIO GRANDE DO SUL ATRAVÉS DO MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO DINÂMICO, VISTO NO CAPÍTULO 3 (ITEM 3.4) E NO CAPÍTULO 4.

Inicialmente são apresentados os aspectos estruturais da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul, seguindo-se por uma análise da conduta das empresas produtoras de vinhos finos e do seu desempenho. Na seqüência são consideradas as políticas governamentais e sua relação com a indústria analisada, aspectos relacionados à cooperação e rivalidade entre os agentes desta indústria. Finalmente considera-se os choques externos, seus impactos na estrutura da indústria e seus reflexos na conduta das empresas e em seu desempenho.

A pesquisa de campo foi feita através da aplicação de questionários em empresas produtoras de vinhos finos e entrevistas realizadas com especialistas do setor vitivinícola. O questionário compõe-se de duas partes. A primeira com questões relacionadas ao perfil da empresa (número de empregados, ano do início das atividades, produtos comercializados, capacidade instalada, capacidade utilizada e planos de investimento dentre outras). Na segunda parte, a fim de avaliar elementos da estrutura de mercado, da conduta e do desempenho das empresas, foram apresentadas afirmações sobre as quais o entrevistado manifestou seu grau de concordância ou discordância (Notas 1 a 5, onde 1 indica discordar plenamente e 5 indica concordar plenamente).

Os resultados da primeira parte do questionário estão sintetizadas na planilha do Anexo IV, onde as empresas pesquisadas estão agrupadas em função do volume de produção de vinhos finos no ano de 1999. O Anexo V

apresenta as médias, desvios-padrão e conclusões do teste de hipóteses das questões referentes a segunda parte do questionário.

6.1 Aspectos estruturais da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul

6.1.1 Características da demanda

O MERCADO DE VINHOS E DERIVADOS DO RIO GRANDE DO SUL (TABELA 2) MOSTRA QUE O VINHO FINO OU DE VINÍFERAS NÃO REPRESENTA O PRINCIPAL PRODUTO, EM TERMOS DE QUANTIDADE, COM CERCA DE 18,7% DO VOLUME DE VINHO COMERCIALIZADO. ESTE VOLUME APRESENTA UMA OSCILAÇÃO EM TORNO DE UM VALOR MÉDIO ANUAL DE 41 MILHÕES DE LITROS ENTRE 1990 E 1999. A PARTIR DE 1991 OCORRE UM CRESCIMENTO NA PARTICIPAÇÃO DOS VINHOS FINOS SOBRE O TOTAL DE VINHOS COMERCIALIZADOS. EM 1998 OCORRE UMA REDUÇÃO NA COMERCIALIZAÇÃO DE VINHOS FINOS CAUSADA PELA SÚBITA QUEDA NAS EXPORTAÇÕES DESTE PRODUTO.

NOS PAÍSES TRADICIONAIS, COMO FRANÇA, ITÁLIA E ARGENTINA, TAMBÉM OBSERVA-SE UMA REDUÇÃO NO CONSUMO DE VINHOS DEVIDO AS CAMPANHAS ANTIALCOÓLICAS, PREÇO, TEMPO ESCASSO PARA REFEIÇÕES, DENTRE OUTROS. ESTÁ OCORRENDO TAMBÉM UMA MUDANÇA QUANTO AO TIPO DE VINHO CONSUMIDO, HAVENDO UMA REDUÇÃO NO CONSUMO DE VINHOS BRANCOS E UM INCREMENTO NO CONSUMO DE VINHOS TINTOS. TODAS AS EMPRESAS PESQUISADAS INFORMARAM NÃO HAVER EXCEDENTES DE PRODUÇÃO PARA VINHOS FINOS TINTOS.

Tabela 2 - Comercialização de vinhos e derivados do Rio Grande do Sul de 1990 a 1999, mercado interno e externo (em litros)

PRODUTOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
MERCADO INTERNO										
VINHO COMUM	164.725.646	190.134.895	180.230.431	201.168.480	180.060.989	146.495.842	165.748.923	173.957.711	179.835.584	199.188.333
VINHO ESPECIAL	1.371.223	1.354.861	882.564	1.849.251	1.423.645	1.396.441	1.261.662	790.617	194.075	234.696
VINHO VINÍFERA	36.850.728	34.286.846	34.812.934	43.866.875	40.568.270	33.215.488	35.369.259	36.681.523	31.739.886	36.899.192
SUB-TOTAL VINHOS	202.947.597	225.776.602	215.925.929	246.884.606	222.052.904	181.107.771	202.379.844	211.429.851	211.769.545	236.322.221
CHAMPANHAS/ES-PUMANTES	2.720.096	2.442.072	1.846.809	2.174.724	2.659.794	2.236.039	2.114.232	3.032.940	3.223.216	5.552.490
ESPUMANTES (Asti)	-	-	-	1.947	1.734	20.313	31.935	19.222	29.712	50.670
FRISANTES	310.524	268.563	161.507	359.420	183.160	136.526	260.638	221.733	15.370	12.861
FILTRADOS	7.009.725	8.163.189	7.140.569	8.357.997	12.190.120	11.170.369	8.890.818	11.353.290	11.488.613	14.392.371
LICOROSOS	937.996	966.627	812.035	811.985	735.364	796.208	814.706	756.467	1.640.307	1.013.137
COMPOSTOS	3.746.797	3.842.243	375.229	884.622	559.442	645.253	559.501	847.456	1.137.668	1.199.898
JEROPIGA	47.536	35.880	25.440	25.053	36.612	33.024	85.560	78.504	49.339	71.800
SUCO DE UVA NATURAL	5.431.892	7.630.442	5.699.977	7.605.113	6.503.503	4.865.675	4.495.710	4.962.891	9.011.301	7.757.086
SUCO DE UVA CONCENTRADO	3.781.043	3.602.407	3.369.340	3.740.106	4.130.611	6.125.228	5.921.045	6.342.120	7.511.183	8.821.199
MOSTO	-	-	-	-	-	59.102	55.728	124.870	-	88.000
COOLER	2.649.267	3.190.379	1.975.289	2.754.622	2.793.497	2.661.790	3.067.570	4.504.409	5.757.521	9.359.133
DESTILADOS	577.779	181.500	109.142	71.000	236.400	135.045	276.355	368.631	256.061	409.640
CONHAQUE	1.464.094	1.627.961	1.488.284	1.278.706	1.519.307	1.846.401	2.331.889	2.201.034	2.441.572	2.480.893
VINAGRE DE VINHO	362.275	544.002	1.614.757	1.521.123	1.287.211	2.921.137	3.303.855	2.472.555	2.394.887	2.426.530
OUTROS	244.755	149.352	129.015	1.283.512	1.988.315	1.025.905	8.177.212	8.616.176	4.729.141	2.816.721
SUB-TOTAL MERC. INTERNO	232.231.396	258.421.219	240.673.322	277.754.536	256.877.974	215.785.786	242.766.598	257.332.149	261.455.436	292.774.650

Continuação da Tabela 2

MERCADO EXTERNO										
VINHO COMUM	-	-	-	-	234.377	87.986	82.513	810.927	1.741.065	1.368.313
VINHO VINÍFERA	3.034.531	3.239.265	4.724.126	6.049.237	5.973.648	6.980.013	8.326.512	9.760.686	716.432	197.379
CHAMPANHAS/ES- PUMANTES	-	-	-	7.200	12	313	8.330	2.462	246	3.376
LICOROSOS	-	-	-	-	-	-	-	90	15.600	-
FILTRADOS	-	-	-	15.605	-	51.800	-	46.840	17.584	64.824
SUCO DE UVA NATURAL	-	-	-	375	1.446	-	240	34.068	14.496	21.224
SUCO DE UVA CONCENTRADO	4.430.916	3.708.798	7.237.996	8.438.054	5.874.473	4.904.020	5.704.732	10.382.399	6.432.954	7.440.607
MOSTO CONCENTRADO	-	-	-	42.000	-	-	-	-	-	-
CONHAQUE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COOLER	-	-	-	1.680	5.209	2.552	10.953	67.092	6.712	65.149
SUB-TOTAL MERC. EXTERNO	7.465.447	6.948.063	11.962.122	14.554.151	12.089.165	12.026.684	14.133.280	21.104.564	8.945.089	9.160.872
TOTAL VINHOS VINÍFERAS	39.885.259	37.526.111	39.537.060	49.916.112	46.541.918	40.195.501	43.695.771	46.442.209	32.456.318	37.096.571
TOTAL GERAL VINHOS COMUNS, ESPECIAIS E VINÍFERAS	205.982.128	229.015.867	220.650.055	252.933.843	228.260.929	188.175.770	210.788.869	222.001.464	214.227.042	237.887.916
TOTAL GERAL MERC. INTERNO E EXTERNO	239.696.843	265.369.282	252.635.444	292.308.687	268.967.139	227.812.470	256.899.878	278.436.713	270.400.525	301.935.522

FONTE: UVIBRA

DE ACORDO COM GERCHMAN (1995), A CERVEJA É UM IMPORTANTE SUBSTITUTO DO VINHO NO BRASIL, COM UM CONSUMO PER CAPITA DE APROXIMADAMENTE 40 LITROS/ANO. O MERCADO BRASILEIRO DE CERVEJA APRESENTA UM ACENTUADO PROCESSO DE CRESCIMENTO COM UMA PRODUÇÃO EM 1997 PRÓXIMA DOS 8,1 BILHÕES DE LITROS (ALMEIDA, 1998). UM DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS GARANTE:

“... A CERVEJA NÃO É UM SUBSTITUTO DO VINHO. O VINHO É ÚNICO. O VINHO EXIGE UM RITUAL, EXIGE MAIS TEMPO, ACOMPANHADO DE UM ALIMENTO ADEQUADO, A COMPANHIA ADEQUADA ...”

A DEMANDA AUMENTA EM CERTAS ÉPOCAS DO ANO, ESTANDO RELACIONADA A FATORES CLIMÁTICOS. ESTA É MAIOR NAS REGIÕES SUL E SUDESTE, AS DE TEMPERATURA MAIS BAIXAS E IGUALMENTE DE RENDA MAIS ELEVADA.

AO CONTRÁRIO DOS VINHOS COMUNS, PREVALECE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO DE VINHOS FINOS. A QUALIDADE E O RECONHECIMENTO DA MARCA DOS PRODUTOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS FORAM AS VARIÁVEIS QUE OBTIVERAM AS MAIORES MÉDIAS (ACIMA DE 4,7, COM DESVIO-PADRÃO MENOR QUE 1), O QUE CARACTERIZA BEM UMA INDÚSTRIA DIFERENCIADA. A IMPORTÂNCIA DE PREÇO BAIXO E O PREÇO PRATICADO PELAS GRANDES EMPRESAS COMO DETERMINANTES PARA ATUAÇÃO NESTE MERCADO OBTIVERAM MÉDIAS INFERIORES COM MAIOR DISPERSÃO NAS RESPOSTAS, CONFIRMANDO A DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO COMO ESTRATÉGIA MAIS SIGNIFICATIVA NA ESTRUTURA DE MERCADO DE VINHOS FINOS. CHADDAD (1996) PESQUISOU AS DENOMINAÇÕES DE ORIGEM NO SAI VITIVINÍCOLA GAÚCHO E CONCLUIU QUE ESTE INSERE-SE NUM

AMBIENTE INSTITUCIONAL QUE NÃO RECONHECE AS DENOMINAÇÕES DE ORIGEM CONTROLADA. AS DENOMINAÇÕES DE ORIGEM, NO CASO DO VINHO, NA REALIDADE NÃO EXISTEM HOJE NO BRASIL. UM EMPRESÁRIO DO SETOR ENTREVISTADO AFIRMOU:

“O QUE TEMOS HOJE É SÓ UMA ATITUDE DE MARKETING. EM ALGUNS CASOS AS UVAS NÃO SÃO DO LUGAR. NEM MESMO TODO O VINHO É ELABORADO NO LUGAR.”

OUTRO ASPECTO RELACIONADO À DIFERENCIAÇÃO REFERE-SE À PRODUÇÃO ORGÂNICA DE UVAS E VINHO. APENAS UMA DENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS ESTÁ REALIZANDO O CULTIVO ORGÂNICO DE TRÊS VARIEDADES DE UVAS VINÍFERAS E VINHOS A PARTIR DESTAS UVAS. NOTA-SE NO ENTANTO UMA REAÇÃO CONTRÁRIA DE ALGUNS INTEGRANTES DO SETOR, POIS ESTA FORMA DE PRODUÇÃO DE UVAS E VINHO NÃO ESTÁ REGULAMENTADA NO BRASIL, FALTA UMA CERTIFICAÇÃO OFICIAL E OS ÓRGÃOS OFICIAIS DE FISCALIZAÇÃO NÃO ESTÃO APARELHADOS PARA EXERCER ESTE CONTROLE.

6.1.2 Características da oferta

O índice de concentração na indústria analisada, medido pela taxa de concentração⁹, calculada a partir de dados de comercialização de vinhos finos (valores acumulados) em dezembro de 1999, obtidos junto à UVIBRA, resultou em 75%, caracterizando esta indústria como um oligopólio diferenciado.

Analisando-se os dados da Tabela 3, nota-se um acentuado crescimento na produção de vinhos finos nos últimos três anos. As oscilações na produção anual devem-se basicamente às condições climáticas que afetam a oferta de uva (Gerchman, 1995). A pesquisa confirmou uma evolução da qualidade dos vinhos finos, a partir da qualidade da matéria-prima usada e dos avanços tecnológicos.

QUANTO AOS RECURSOS TECNOLÓGICOS USADOS NA AGROINDÚSTRIA VINÍCOLA DO SEGMENTO DE VINHOS FINOS, O BRASIL É APONTADO COMO UM DOS EXPOENTES EM NÍVEL MUNDIAL. SEGUNDO UM DOS EMPRESÁRIOS ENTREVISTADOS, OS VINHOS BRASILEIROS SÃO ATUALMENTE DOS MAIS BEM APRESENTADOS EM TERMOS DE EMBALAGEM. OUTRO EMPRESÁRIO CONFIRMA:

⁹ $CR_4 = (\text{vendas das quatro maiores empresas} / \text{vendas de todas as empresas}) \times 100$. Este índice pode variar de zero a 100%. Valores bastante próximos de zero indicam uma

“Hoje as cantinas, em termos tecnológicos e de conhecimento científico, estão relativamente bem. Não ficamos a dever muita coisa para os países tradicionais produtores. Na cadeia produtiva, tenho certeza que a única coisa que não evoluiu na mesma intensidade refere-se à matéria-prima.”

Isto aponta um ponto crítico na produção de vinhos finos segundo as empresas pesquisadas e tem levado vários produtores de vinho a produzir pelo menos parte de sua matéria-prima, reafirmando a preocupação com a qualidade do produto final. Todas as empresas pesquisadas destacam a qualidade como principal parâmetro de seleção da matéria-prima usada.

Vários autores (Wright *et al.*, 1992; Gerchman, 1995; Lapolli *et al.*, 1995; Campos, 1998) também reconhecem que a viticultura brasileira não acompanhou a evolução tecnológica da vinicultura. Um dos fatores está relacionado ao sistema de condução no cultivo das parreiras. O sistema de latada¹⁰ usado na implantação dos primeiros vinhedos pelos imigrantes mantêm-se até hoje ainda em proporção superior ao sistema em espaldeira¹¹, mais indicado à produção das uvas viníferas.

NA DÉCADA DE 90, COM A ABERTURA DAS IMPORTAÇÕES,
HOUE UM CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO DA PARTICIPAÇÃO DOS
IMPORTADOS. A TABELA 4, MOSTRA OS VOLUMES DE IMPORTAÇÃO DE
VINHOS NO PERÍODO DE 1992 A 1999.

EM 1995, OS VINHOS IMPORTADOS ALCANÇARAM 33% DO
MERCADO. NESTA ÉPOCA O MERCADO BRASILEIRO FOI INVADIDO

competição “pulverizada”. Valores próximos de 100% mostram uma estrutura passando de oligopólio até monopólio em 100% (Scherer, 1996, p. 6)

¹⁰ O sistema de condução em latada também conhecido por caramanchão é o mais difundido, sendo praticado em aproximadamente 90% da área com cultivo de uvas na serra gaúcha (De Lantier, 2000)

¹¹ O sistema de condução em espaldeira, no qual a ramagem e a produção da videira ficam expostas de forma vertical, em construção semelhante a uma cerca, facilita a insolação, o arejamento, os tratamentos culturais e a mecanização (Campos, 1998)

PELOS VINHOS BRANCOS DAS “GARRAFAS AZUIS” DE PROCEDÊNCIA
ALEMÃ, A PREÇOS MUITO ACESSÍVEIS, FAZENDO COM QUE

Tabela 3 - Demonstrativo da produção de uvas (em Kg) e elaboração de vinhos e derivados (em litros), Rio Grande do Sul, de 1991 a 2000

PRODUTOS / ANOS	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
UVAS VINÍFERAS	64.545.323	75.708.302	74.296.264	77.313.472	66.110.901	62.166.070	64.099.963	45.769.421	58.677.923	74.258.989
UVAS COMUNS	241.003.328	282.669.965	287.159.806	332.287.002	344.218.642	255.126.600	320.454.646	267.901.856	368.588.406	447.498.066
TOTAL UVAS (Kg)	305.548.651	358.378.267	361.456.070	409.600.474	410.329.543	317.292.670	384.554.609	313.671.277	427.266.329	521.757.055
VINHOS VINÍFERAS	45.519.167	52.612.778	53.054.225	58.733.741	47.126.229	45.325.058	46.988.414	33.898.630	45.830.497	56.209.739
VINHOS COMUNS	126.768.254	163.248.419	171.754.995	202.073.263	213.357.304	152.917.771	182.816.047	150.814.943	226.520.776	273.025.576
TOTAL VINHOS (litros)	172.287.421	215.861.197	224.809.220	260.807.004	260.483.533	198.242.829	229.804.461	184.713.573	272.351.273	329.235.315
OUTROS (litros)	31.676.860	40.267.564	33.936.153	29.397.363	37.962.059	21.944.698	37.962.331	28.597.537	38.954.609	43.681.795
TOTAL DE VINHOS E DERIVADOS (litros)	203.964.281	256.128.761	258.745.373	290.204.367	298.445.592	220.187.527	267.766.792	213.311.110	311.305.882	372.917.110

Fonte: UVIBRA

Tabela 4 - Importações de vinhos e derivados da uva e do vinho por produtos (em caixas de 9 litros), de 1992 a 1999

PRODUTOS / ANOS	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
VINHOS DE MESA FINOS VINHOS DE MESA ESPECIAIS VINHOS DE MESA COMUNS VINHOS DE MESA VERDES VINHOS DE MESA FRISANTES VINHOS LICOROSOS	683.532	1.338.981	2.424.406	2.996.445	2.119.907	2.668.707	2.490.829	2.935.032
CHAMPANHAS VINHO MOSCATEL ESPUMANTE ESPUMANTE DE CAVA OUTROS ESPUMANTES	12.687	42.396	78.070	95.827	84.738	140.259	151.420	225.938
CONHAQUE BAGACEIRA OU GRASPA OUTRAS AGUARD. DE VINHO COOLER	4.457	6.012	19.469	25.651	17.666	27.180	23.974	14.299
VERMUTES	1.763	1.840	4.035	1.973	1.257	15.181	62.448	4.964
SUCO DE UVAS	-	3.545	25.401	-	107.280	425.374	461.329	273.854
OUTROS MOSTOS DE UVAS FILTRADO DOCE	-	-	-	-	-	1.662	2.958	-
VINAGRES DE VINHO	3.045	4.159	3.411	41.870	25.696	48.928	96.051	63.353
TOTAL GERAL	705.484	1.396.933	2.554.792	3.161.766	2.356.544	3.327.291	3.289.009	3.517.440

Fonte: UVIBRA

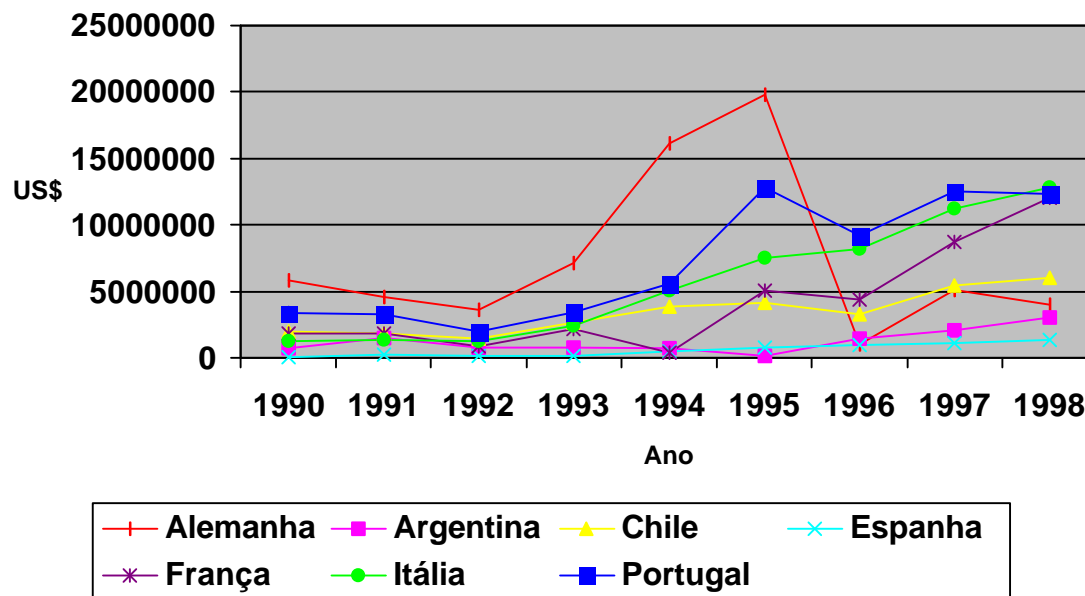
MUITOS BRASILEIROS QUE ATÉ ENTÃO NÃO TINHAM O HÁBITO DE CONSUMIR VINHO O FIZESSEM ATRAVÉS DESTES VINHOS. HOUE ENTÃO UMA REDUÇÃO NO SEU CONSUMO. SEGUNDO OS ESPECIALISTAS DO SETOR, ISTO SERVIU PARA ACELERAR O APRIMORAMENTO DO GOSTO POR MELHORES VINHOS. GERALMENTE O APRECIADOR DE VINHOS COMEÇA PELOS BRANCOS E ROSADOS DOCES E SUAVES, “EVOLUINDO” ATÉ OS TINTOS SECOS, DE COMPOSIÇÃO MAIS COMPLEXA. SEGUNDO UM DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS:

“... os brancos suaves tiveram seu consumo reduzido. Começaram a entrar os vinhos italianos que se caracterizam mais por vinhos tintos. Aí vieram as crises nos Tigres Asiáticos, na Rússia e o Brasil acabou indo também. Ocorreu uma redução nas importações e o mercado teve um certo alívio. Mas agora com uma certa estabilização cambial, os vinhos importados voltaram a ser competitivos porque os nossos custos aumentaram.”

ESTA AFIRMAÇÃO CONFIRMA-SE AO OBSERVAR-SE NA FIGURA 15 A REDUÇÃO NAS IMPORTAÇÕES DOS VINHOS ALEMÃES A PARTIR DE 1996, E UM CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO NAS IMPORTAÇÕES VINDAS PRINCIPALMENTE DA FRANÇA, ITÁLIA E PORTUGAL.

A maior parte das empresas produtoras de vinhos finos, produzem também os vinhos comuns. Das empresas pesquisadas 78,9% encontram-se nesta situação. Estima-se em cerca de 55% a capacidade ociosa da indústria, com base nos dados fornecidos pelas empresas pesquisadas.

Figura 15 – Importação de vinhos de mesa por origem, de alguns tradicionais produtores, entre 1990 e 1998 (em US\$ 1,00)



Fonte: EMBRAPA-CNPUV / Secex / MDIC

O segmento produtor de vinhos finos, ao contrário dos vinhos comuns, apresenta barreiras de entrada mais elevadas, porém não impedem a entrada de novos concorrentes. A exigência de volumes elevados de produção para produzir de forma eficiente (média 2,95 e desvio-padrão 1,47) e a elevação do custo dos empréstimos necessários para capital de giro (média 3,31 e desvio-padrão 1,60) que caracterizam-se como barreiras de entrada, não apresentam concordância ou discordância significativas, a partir das informações das empresas pesquisadas. Quanto às dificuldades de obtenção da matéria-prima principal, as uvas de alta qualidade, principalmente para vinhos tintos, existe unanimidade entre as empresas pesquisadas e os especialistas entrevistados, de ser esta a principal barreira de entrada para o segmento produtor de vinhos finos.

Segundo um dos entrevistados:

“Hoje existe uma barreira bastante clara que é a matéria-prima. No segmento de vinhos finos existe uma grande disputa por variedades como o Cabernet Sauvignon, Merlot, Chardonnay. Se alguém quiser hoje entrar nesta indústria, terá de pensar já na produção de matéria-prima. Teria que tentar verticalizar o seu negócio.”

O acesso aos canais de distribuição, pode constituir-se numa barreira elevada neste segmento. Das empresas pesquisadas, cerca de 26% comercializam acima de 50% de sua produção através de redes de supermercados, onde está havendo uma grande concentração. Outros meios de comercialização, são alternativas que trazem um certo equilíbrio. Bares, restaurantes, lojas especializadas e atacadistas têm uma participação importante na comercialização de vinhos finos. Hoje já ocorre a venda de vinhos finos via Internet no Brasil.

6.1.3 Cadeia da indústria

O poder de barganha dos fornecedores da principal matéria-prima, os viticultores, tem intensidade bastante reduzida. Segundo Gerchman (1995) é a agroindústria que detém a liderança, o canal de marketing, controla o processo de comercialização e fornece novas tecnologias de plantio para aumentar a qualidade das uvas. No momento da negociação geralmente ocorrem pressões dos sindicatos no estabelecimento do preço da matéria-prima. Por outro lado a agroindústria vinícola compra grandes volumes em relação às vendas dos viticultores, reduzindo o seu poder de barganha.

Por outro lado, o poder de barganha dos consumidores vêm aumentando gradativamente. O setor supermercadista constituído por grandes redes, está bastante concentrado e normalmente adquire grandes volumes em

relação às vendas das empresas vinícolas. Verificou-se que o setor supermercadista responde por mais de 40% das vendas das duas maiores vinícolas em volume de produção de vinhos finos. Um dos entrevistados afirmou:

“... se você cai fora de uma destas redes, você pode ficar fora de, digamos trezentos pontos de venda. E não se pode ficar fora de trezentos pontos de venda, logo não se pode ficar fora desta rede. Como eles têm este poder de barganha, não vão deixar você repassar os aumentos de custos.”

A INTEGRAÇÃO A MONTANTE DE ALGUMAS EMPRESAS VINÍCOLAS, VISANDO PRODUZIR PELO MENOS PARTE DE SUA MATÉRIA-PRIMA PARA A PRODUÇÃO DE VINHOS FINOS, TENDE A CRESCER CONFORME A OPINIÃO DE ALGUNS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS. É O CASO DO SISTEMA INTEGRADO DAS COOPERATIVAS, EM QUE OS PRODUTORES DE UVA FORNECEM REGULARMENTE A SUA PRODUÇÃO, RECEBENDO EM TROCA TECNOLOGIA DE CULTIVO, CRÉDITO E UMA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO SATISFATÓRIA. CONSIDERANDO-SE APENAS VINHOS FINOS, ESTE SISTEMA FOI RESPONSÁVEL POR 31% DA PRODUÇÃO DE VINHOS EM 1999, SEGUNDO DADOS DA UVIBRA.

A venda direta do produto em lojas da própria empresa é bastante comum nesta indústria. Todas as empresas pesquisadas possuem adegas abertas diariamente para visitação, oferecendo degusta o e venda de vinhos no varejo.

Apenas 10% das empresas pesquisadas, não produzem outros derivados da uva ou do vinho além de vinhos finos ou comuns, caracterizando a indústria como diversificada.

6.2 Conduta das empresas produtoras de vinhos finos do Rio Grande do Sul

O modelo teórico estrutura-conduta-desempenho mostra que os elementos estruturais do mercado tendem a induzir determinadas condutas por parte das empresas. Partindo das principais características apresentadas no item anterior, torna-se possível melhor compreender determinadas estratégias empregadas na indústria dos vinhos finos.

6.2.1 Marketing

A utilização da propaganda para venda dos produtos (média 3,26 e desvio-padrão 1,24 - concordante e discordante ao mesmo tempo), ocorre em geral em revistas especializadas, espaços destinados à gastronomia em jornais, e guias de turismo regional. A promoção de vendas está normalmente associada a eventos e feiras. A importância da cooperação com os clientes (média 4,63 e desvio-padrão 0,59) fica caracterizada com os cursos de degustação de vinhos, organizados para grupos de pessoas, por várias das empresas vinícolas, desenvolvendo e aprimorando o hábito do consumo de vinhos finos.

As pesquisas relacionadas ao setor (Wright, 1992; Lapolli *et al.* 1995; Révillion, 1999) sempre apontam a necessidade da ampliação da divulgação e investimento em propaganda e marketing.

As empresas vinícolas estão buscando aperfeiçoar-se continuamente para que possam elaborar um vinho fino de melhor qualidade. A afirmação de que um grande número de inovações vêm ocorrendo neste segmento obteve média 3,89 com desvio-padrão 0,81. Grande parte da pesquisa e desenvolvimento no setor é desenvolvida pela EMBRAPA-CNPUV e universidades.

Os fabricantes de garrafas aprimoraram esta matéria-prima em atendimento às exigências das empresas vinícolas, obtendo-se embalagens

mais adequadas ao produto, melhorando em muito a apresentação dos vinhos nacionais.

6.2.2 Mudança de capacidade de produção das empresas

Influenciada provavelmente pelo crescimento da demanda nesta indústria, verificou-se uma leve tendência à expansão da capacidade produtiva das empresas do setor. Das empresas pesquisadas, 84% admitiram ter projetos de investimento num horizonte de cinco anos, principalmente em instalações físicas e equipamentos. O investimento que já está sendo feito visa principalmente aumentar a competitividade em relação ao concorrente estrangeiro, via redução de custos e melhoria da qualidade do produto. Algumas empresas planejam investimentos em outras atividades.

6.2.3 Eficiência interna das empresas

UM DOS EMPRESÁRIOS ENTREVISTADOS AFIRMOU QUE OS PREÇOS HOJE SÃO ESTABELECIDOS DO PODER DE COMPRA DO CONSUMIDOR PARA DENTRO DA EMPRESA. ASSIM, A ELEVAÇÃO DOS PREÇOS DAS MATÉRIAS-PRIMAS E INSUMOS, ACABA REDUZINDO AS MARGENS DE LUCRO DE MUITAS EMPRESAS. OS IMPOSTOS NO BRASIL TAMBÉM SÃO ELEVADOS. QUANTO À EMPRESA ADOTAR ALGUM SISTEMA DE CONTROLE DE CUSTOS, A PESQUISA REVELOU MÉDIA 3,95 E DESVIO-PADRÃO 1,13. APESAR DA CONCORDÂNCIA, A VARIABILIDADE, NUMA QUESTÃO DE TAMANHA IMPORTÂNCIA, É EVIDENCIADA NA OPINIÃO DE OUTRO EMPRESÁRIO ENTREVISTADO, QUE GARANTE NÃO HAVER UMA REGRA E ALGUMAS EMPRESAS ESCOLHEM UM NICHOS SEM SABER EXATAMENTE QUAL A SUA POSIÇÃO CORRETA NO MERCADO. SÃO TENTATIVAS ONDE ALGUNS TÊM SUCESSO E OUTROS FRACASSAM.

A pressão sobre os preços da uva também é grande. Segundo Gerchman (1995), em relação ao aumento de produtividade, a viticultura possui alguns limites que, se ultrapassados pode comprometer a qualidade da uva. Os indicadores de produtividade na viticultura brasileira são bastante elevados devido a produção vitícola prover na sua maioria de uvas híbridas e americanas, que apresentam maior produtividade do que as viníferas. Considerando-se os dados do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul de 1996 (Brasil, 1996), e levando-se em conta apenas as uvas viníferas, a produção média em 1995 alcançou 14,6 t / ha (toneladas por hectare), elevando-se a 17,7 t / ha quando considera-se todas as variedades produzidas. Estes valores superam países tradicionais como Itália e França. Um especialista entrevistado afirmou:

“A produtividade na produção de uvas é maior porque eles deixam tudo o que é possível, indo contra os aspectos qualitativos. Isto afeta a qualidade da matéria-prima. O volume de produção não é proporcional à sua qualidade. A parreira fica sobrecarregada e com isso ocorre menor concentração do açúcar. Aí surgem as necessidades de correções como a chaptalização¹².”

Dentre as empresas pesquisadas, uma está implantando parreiral próprio para produção de sua matéria-prima distante da serra gaúcha e uma já produz noutra região do Rio Grande do Sul, transportando as uvas para vinificação. Na uva não existem procedimentos pós-colheita, o que ocorre é a elaboração do vinho tão logo seja colhida, devendo ser transportada rápida e adequadamente até as vinícolas. Uma infra-estrutura logística adequada é requerida nestes casos e também na incipiente comercialização via Internet.

¹² A chaptalização consiste na adição de açúcar ao mosto de uva para favorecer a fermentação do mesmo, quando a uva não tiver um teor de açúcar suficiente. O excesso de produção é um dos fatores que diminuem o teor de açúcar das uvas (Rizzon *et al.*, 1994).

A pesquisa apontou que as empresas têm investido no desenvolvimento da qualidade dos seus produtos (média 4,47 e desvio-padrão 0,69) e em novas tecnologias de produtos e processos (média 4,10 e desvio-padrão 0,99).

Os equipamentos usados na industrialização do vinho têm em geral vida bastante longa (Lapolli *et al.*, 1995) e a pesquisa indicou que quase metade das empresas pesquisadas têm boa parte dos equipamentos com idade recente, atendendo os padrões tecnológicos e os cuidados necessários no processo de engarrafamento.

6.2.4 Principais estratégias usadas pelas empresas

A principal opção estratégica utilizada atualmente pelas empresas pesquisadas é a diferenciação do produto pela marca. A importância da consolidação da marca obteve a maior média da pesquisa, 4,89 e desvio-padrão 0,31, e o reconhecimento da marca no mercado onde a empresa atua obteve a terceira maior média, 4,74 com desvio-padrão 0,73. A Segunda maior média, 4,84 com desvio-padrão 0,37 confirma a preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos pela empresa.

A adoção de técnicas de controle da qualidade (média 4,31 e desvio-padrão 0,82) contribui para o entendimento da evolução dos vinhos finos brasileiros nos últimos anos. A preocupação com a qualidade é também demonstrada, porém de forma menos intensa, pois não há concordância ou discordância significativas, pelo investimento em treinamento de funcionários (média 2,84 e desvio-padrão 1,21).

Quanto a estratégia de integrar-se a montante, os dados da pesquisa de campo evidenciam que algumas empresas produtoras de vinhos finos estão integradas em relação à produção de uvas. Das empresas pesquisadas, 31,6% produzem as uvas utilizadas na produção do vinho e 36,8% produzem pelo menos parte das uvas utilizadas no processo.

A diversificação como estratégia de algumas empresas, associando o seu produto ao turismo, cresce em importância. Algumas vinícolas preparam almoços ou jantares, servindo pratos típicos da comida italiana além de seus vinhos. Isto confirma-se na importância dada à diversificação de atividades

(média 2,95 e desvio-padrão 1,78) onde não há concordância ou discordância significativas.

6.2.5 Cooperação / rivalidade na indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul

Um grupo de empresas de um mesmo setor de atividade, geograficamente concentradas, como ocorre no caso dos produtores de vinho da MR-16 de Caxias do Sul (item 5.3), insere-se num ambiente em que ocorre tanto a cooperação quanto a rivalidade.

A importância dada ao fato da empresa estar filiada a uma associação (média 4,37 e desvio-padrão 0,76) confirma a importância da cooperação entre os participantes da indústria.

Verificou-se pelas entrevistas e também quando da participação nos eventos mencionados no item 2.1.5, que técnicos, empresários e pesquisadores, relacionam-se muito bem, havendo muita cordialidade e transferência de conhecimentos. A cooperação entre as empresas, visando ganhar eficiência e competitividade (média 2,74 e desvio-padrão 1,52), não apresenta concordância ou discordância significativa entre as empresas pesquisadas. Em geral, a cooperação é mais forte quando o problema é comum, como a competição dos vinhos importados.

Ocorrem naturalmente antagonismos comerciais. De acordo com a opinião dos entrevistados, a rivalidade é mais forte do que a cooperação entre as empresas da indústria. Um dos entrevistados afirmou:

“ Existe uma rivalidade muito forte. Aqui todo mundo briga para vender uma garrafa de vinho. Isto também é salutar, pois estimula o trabalho e trabalhando os resultados aparecem. A rivalidade é salutar neste aspecto.”

Na relação entre empresa vinícola e fornecedores de matéria-prima, a pesquisa apontou que a cooperação é mais forte (média 4,74 e desvio-padrão 0,73), através da assistência de técnicos agrícolas e agrônomos, ou facilitando a aquisição de mudas para plantio e renovação de parreirais. Para um dos especialistas entrevistados, esta prática favorece a venda da produção anual de uvas para as mesmas vinícolas, além de facilitar a obtenção de matérias-primas com um maior padrão de qualidade.

As compras conjuntas de matéria-prima entre empresas não é uma prática comum (média 1,31 e desvio-padrão 0,75).

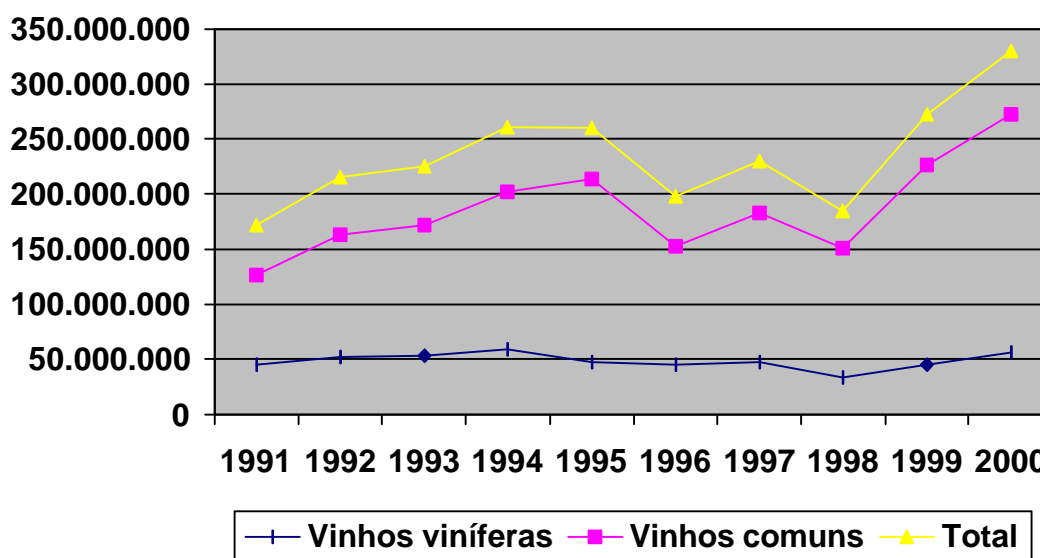
6.3 Desempenho da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul

Não pretende-se aqui fazer uma análise completa do desempenho da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul. Busca-se sim, reunir algumas evidências a respeito do comportamento do setor no âmbito do mercado interno. A proposta é examinar alguns indicadores parciais de desempenho do setor, considerando as limitações do procedimento, buscando indícios de bom ou mau desempenho no final da década de 90.

6.3.1 Aspectos relacionados à produtividade, lucratividade, qualidade do produto e processos, e desenvolvimento tecnológico

A evolução da produção física de vinhos viníferas, a partir de dados da Tabela 3 fornecidos pela UVIBRA entre 1991 e 2000 (Figura 16), mostram uma oscilação em torno de 49 milhões de litros, com uma queda em 1998 e uma recuperação nas safras de 1999 e 2000. Cabe lembrar que o consumo de vinho no Brasil é bastante baixo para os padrões internacionais.

Figura 16 – Evolução da produção de vinhos viníferas, comuns e total de vinhos no Rio Grande do Sul, entre 1991 e 2000 (em litros)



Fonte: UVIBRA

O número de funcionários tem mantido-se constante, a partir das informações das empresas pesquisadas.

A qualidade dos produtos e dos processos produtivos apresentam uma evolução bastante significativa. O demonstrativo de premiação de vinhos brasileiros em concursos internacionais (Quadro 3), mesmo considerando-se que ocorre uma participação realmente significativa de empresas do setor somente a partir de 1995 nestas avaliações, os números que refletem as premiações recebidas entre 1995 e 2000 são muito positivos para o setor. A revista que apresenta o Balanço Anual – Rio Grande do Sul 1998 da Gazeta Mercantil (p. 46), aponta como razões para o avanço na qualidade dos vinhos finos a “... chegada de empresas multinacionais no começo da década de 70, como a M. Chandon, Bacardi-Martini e Seagran ...” e “... a importação de

mudas de novas variedades, aliada a tecnologias e processos mais avançados de vinificação, foi a constante nos dez anos seguintes”. Estas mudanças vieram acompanhadas de investimentos em instalações, inovações em marketing, produtos e processos, acentuando a diferenciação do produto, alterando barreiras de entrada e demanda. São alterações na conduta das empresas e na estrutura da indústria, influenciando no desempenho de todo um setor.

Um especialista entrevistado afirmou:

“... nestes últimos anos, evoluímos de uma forma estrondosa em termos qualitativos. Nas empresas estão presentes os enólogos, profissionais que vão elaborar o vinho. E conta ainda a experiência dos empresários, que hoje vão ao mundo todo, aperfeiçoam suas técnicas. O vinho da serra gaúcha não está mais sendo feito do jeito que a coisa começou ...”

Quadro 3 – Demonstrativo de premiações de vinhos gaúchos em concursos internacionais entre 1991 e 2000

CATEGORIA	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000 (parcial)	Total de prêmios
Ouro					2	1	14	41	3	2	63
Prata	1				9	5	43	26	34	15	133
Bronze	2	5	1		3	8		5	9	10	43
Diploma					6	16	13	2	6	5	48
Total	3	5	1		20	30	70	74	52	32	287

FONTE: UVIBRA (26 DE MAIO DE 2000)

HÁ UMA SIGNIFICATIVA CONCORDÂNCIA (MÉDIA 4,05 E DESVIO-PADRÃO 0,70) POR PARTE DAS EMPRESAS PESQUISADAS SOBRE SEU ACENTUADO AUMENTO NA PARTICIPAÇÃO DO MERCADO. ESTA QUESTÃO É REFORÇADA COM A AFIRMAÇÃO DE QUE O VOLUME DE NEGÓCIOS DA EMPRESA VEM CRESCENDO BASTANTE (MÉDIA 4,21 E DESVIO-PADRÃO 0,71).

Os números positivos do setor (Tabelas 2 e 3), principalmente nos anos de 1999 e 2000 confirmam o grau de discordância significativo às afirmações: “o faturamento vem caindo” (média 1,58 e desvio-padrão 1,07), e “gostaríamos de sair do negócio de produção de vinhos” (média 1,16 e desvio-padrão 0,50). Conforme relatado no item 6.2.2, 84% das empresas pesquisadas admitiram ter projetos de investimento e 36% têm planos de investir acima de R\$ 1 milhão num horizonte de cinco anos.

A redução intencional da margem de lucro, ocorre de forma mais intensa em 53% das empresas pesquisadas. Com a elevação do preço das uvas para vinhos finos tintos e o conseqüente aumento do preço final do produto a nível de consumidor, atingindo em alguns casos o preço de vinhos importados, torna o produto brasileiro menos competitivo.

O índice de rentabilidade do patrimônio, que mede se o lucro auferido pela empresa é suficiente para remunerar o capital nela investido, é obtido dividindo-se o lucro líquido da empresa no exercício pelo patrimônio líquido da mesma (Oliveira, 1991). Verificou-se o índice de rentabilidade das empresas vinícolas produtoras de vinhos finos gaúchas, com dados de 1996 a 1999, que constam no Balanço Anual da Gazeta Mercantil. Nos anos pesquisados, constatou-se que o índice de rentabilidade destas empresas foi positivo na maioria dos casos. Em duas situações em que este índice foi negativo, verificou-se uma mudança nesta situação no ano seguinte. Os valores calculados com dados dos balanços de 1999 que constam no Balanço Anual da Gazeta Mercantil de 2000 são os mais elevados para as empresas representadas nesta relação, demonstrando que as estratégias usadas recentemente, como diferenciação pela marca, a integração vertical e a diversificação em alguns casos, tem trazido bons resultados.

6.4 Políticas governamentais e a indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul

DENTRE AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS QUE MAIS AFETARAM A INDÚSTRIA VINÍCOLA, OS ENTREVISTADOS SE REFERIRAM QUANTO ÀS FACILIDADES PARA IMPORTAÇÃO DE VINHOS, PRINCIPALMENTE A POLÍTICA CAMBIAL. PRINCIPALMENTE LOGO APÓS O PLANO REAL, COM A EQUIPARAÇÃO REAL – DÓLAR, OCORRERAM GRANDES VOLUMES DE IMPORTAÇÃO, CHEGANDO OS IMPORTADOS A OCUPAR A TERÇA PARTE DO MERCADO (ALMEIDA, 1998).

Com a elevação da alíquota de importação de 20% para 40% e a edição da Portaria número 30, de 15 de janeiro de 1997, do Ministério da Agricultura e do Abastecimento, exigindo o credenciamento do exportador no Ministério e permitindo a inspeção das vinícolas estrangeiras por funcionários brasileiros, restringiu em parte a entrada dos vinhos de origem estrangeira. Esta portaria, fruto de um movimento liderado pela UVIBRA, exige que os vinhos importados devem ser registrados e a importação requer a entrega de um certificado de origem assinado pelo país exportador, mais um cadastro do produtor e uma etiqueta em português com informações sobre o produto.

O Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078 de 11 de setembro de 1990), que estabelece medidas protetoras ao consumidor relativas à qualidade e sanidade dos produtos alimentares, incluindo bebidas, apresenta alguns aspectos que exigiram adaptações na comercialização de vinhos e derivados, como data de elaboração, composição do produto, prazo indeterminado de validade e a recomendação de beber com moderação.

Os especialistas entrevistados chamam a atenção sobre a incidência da carga tributária, como um dos entraves à competitividade do setor, onde os impostos embutidos em toda a cadeia produtiva chegariam a 42 – 43% sobre o preço final do vinho.

As notas relativamente altas (média 4,10 e desvio-padrão 1,33) atribuem à burocracia do governo associada ao recolhimento de impostos uma atividade administrativa muito difícil.

6.5 Choques externos à indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul

Com base na pesquisa realizada junto às empresas e nas entrevistas com especialistas do setor vitivinícola, foram identificados alguns choques externos que impactam a indústria com reflexos na conduta das empresas e em seu desempenho.

A abertura às importações na década de 90 e a euforia com os produtos importados, principalmente após o Plano Real com a equiparação do Real ao Dólar, elevaram a participação dos vinhos importados de cerca de 9% do consumo brasileiro para acima de 33% (Almeida, 1998). Sem qualquer regulamentação os importadores obtinham financiamento dos exportadores, comercializavam rapidamente o produto através de grandes promoções de venda e ainda aplicavam o retorno no mercado financeiro, pagando aos exportadores um ano depois da compra.

SEGUNDO UM DOS ENTREVISTADOS:

” ... na época a participação dos importados chegou a cerca de 50%, deslocando alguém, especialmente em vinhos brancos. O setor enfrentou estas dificuldades e reagiu, ocasionando o surgimento de certas normas de importação, exigindo que as cantinas lá fora tivessem o mesmo tratamento que as nossas empresas. Foi um choque externo que veio, e no início houve uma certa conivência do governo. Aquela política econômica foi muito nefasta para o setor, pois havia uma facilidade muito grande para importar com um risco muito pequeno.”

Estas normas foram estabelecidas através da “Portaria 30” (item 6.4).

Em 1997/98, ocorreu no Brasil e também em outros países uma redução no consumo de vinhos finos brancos, que ocupavam uma fatia de cerca de 65% passando para cerca de 30% do mercado de vinhos finos.

Presume-se que esta mudança esteja associada à grande divulgação através de artigos e reportagens, relacionando o consumo moderado de vinhos tintos à redução dos riscos de mortalidade por doenças do coração, em diversas avaliações por pesquisadores (Boucheron, 1995; Daudt, 1998; Souto *et al.*, 1999).

Um dos especialistas afirmou:

“Estas mudanças ocorreram num período tão curto que fomos tomados de surpresa, isto em menos de cinco anos. E uma parreira para começar a produzir em níveis econômicos leva de três a quatro anos. O viticultor já vinha investindo nas uvas brancas. Não se pode chegar a dizer ao produtor de uvas que ele deve arrancar seu parreiral e plantar outro tipo de uvas. Você não muda uma história dessas de uma hora para outra.”

Esta é uma fase de transição bastante complicada, que permitiu novamente uma abertura de mercado para os importados. Enfrenta-se atualmente uma situação de uma produção relativamente alta de uvas e vinhos brancos e uma produção de uvas e vinhos tintos que não atende a demanda. Algumas empresas brasileiras inclusive importam vinhos com as suas marcas para suprir esta demanda.

As uvas tintas produzidas em quantidade insuficiente para atender a demanda tiveram uma grande elevação nos seus preços, elevando o preço do produto final acima de alguns concorrentes estrangeiros. Existe uma preocupação das empresas neste sentido. Um empresário salienta:

“O brasileiro tem ainda muito forte a crença de que tudo que é importado é melhor. Se ultrapassarmos o importado em preço, iremos reforçar esta idéia do consumidor.”

Estas mudanças atingem outras organizações ligadas ao setor vitivinícola, como observa um dos entrevistados:

“A EMBRAPA vem há tempo pesquisando e desenvolvendo variedades brancas, como o Moscato Embrapa, resistente ao nosso clima e suas conseqüências. Lançado exatamente quando necessitávamos ter uma uva tinta com estas características. Como o pesquisador que iniciou seus trabalhos há dez anos, por exemplo, iria saber que hoje teríamos esta necessidade?”

O próprio início do desenvolvimento da vinicultura de vinhos finos no Brasil é fruto de choques externos, como a entrada de grupos transnacionais na década de 70 (item 6.3.1).

Dentre as mudanças nos hábitos das pessoas, deve-se considerar também a tendência mundial de consumo de alimentos ecológicos, embora não se possa considerá-la um choque externo.

Embora a grande maioria das empresas pesquisadas garanta associar sua imagem a ações ambientalmente corretas (média 4,26 e desvio-padrão 1,15), a elaboração de vinhos a partir de uvas cultivadas de forma ecológica ou mesmo pesquisas nesse sentido não apresentou concordância ou discordância. Apenas uma das empresas pesquisadas reconhecidamente (Zero Hora, 20 fevereiro de 1998; O Globo, 16 setembro de 2000; Gazeta Mercantil RS, 22-24 setembro de 2000) realiza o cultivo orgânico de uvas e elabora vinhos finos a partir destas uvas. É um produto diferenciado com tendência de crescimento em produção e demanda.

Para ainda sobre o sistema agroindustrial vitivinícola uma ameaça através do processo de integração do MERCOSUL. Principalmente a Argentina deverá conquistar parcelas consideráveis do mercado nacional, devido sua maior competitividade e melhores condições de solo e clima. Um especialista entrevistado afirmou:

“... no processo de integração do MERCOSUL, o setor vitivinícola brasileiro é um dos mais sensíveis, dado que alguns parceiros, além de tradicionais, são grandes produtores de vinho. É evidente que a vitivinicultura brasileira precisa passar por ajustamentos. Também é certo que a nossa base organizacional, a articulação entre os segmentos que compõe o setor e as ações de projeção de imagem de nossos vinhos e derivados têm sido frágeis”.

Algumas vinícolas chilenas também se instalaram na Argentina, onde as terras são mais baratas e com maior produtividade nos vinhedos, para terem mais acesso ao Brasil (Almeida, 1998).

6.6 Panorama atual da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul

O QUADRO 4 PROCURA SINTETIZAR A COORDENAÇÃO DO SEGMENTO PRODUTOR DE VINHOS FINOS DO SAI VITIVINÍCOLA GAÚCHO, A PARTIR DOS DADOS OBTIDOS NESTA PESQUISA.

A Figura 17, mostra de forma esquemática, a partir da síntese mostrada no Quadro 4, as articulações existentes entre as variáveis da estrutura e da conduta sob impacto dos choques externos e o efeito destas variáveis no desempenho da indústria. O seu entendimento traz como contribuição, a identificação das variáveis de concorrência, e visa apoiar o processo de tomada de decisões gerenciais.

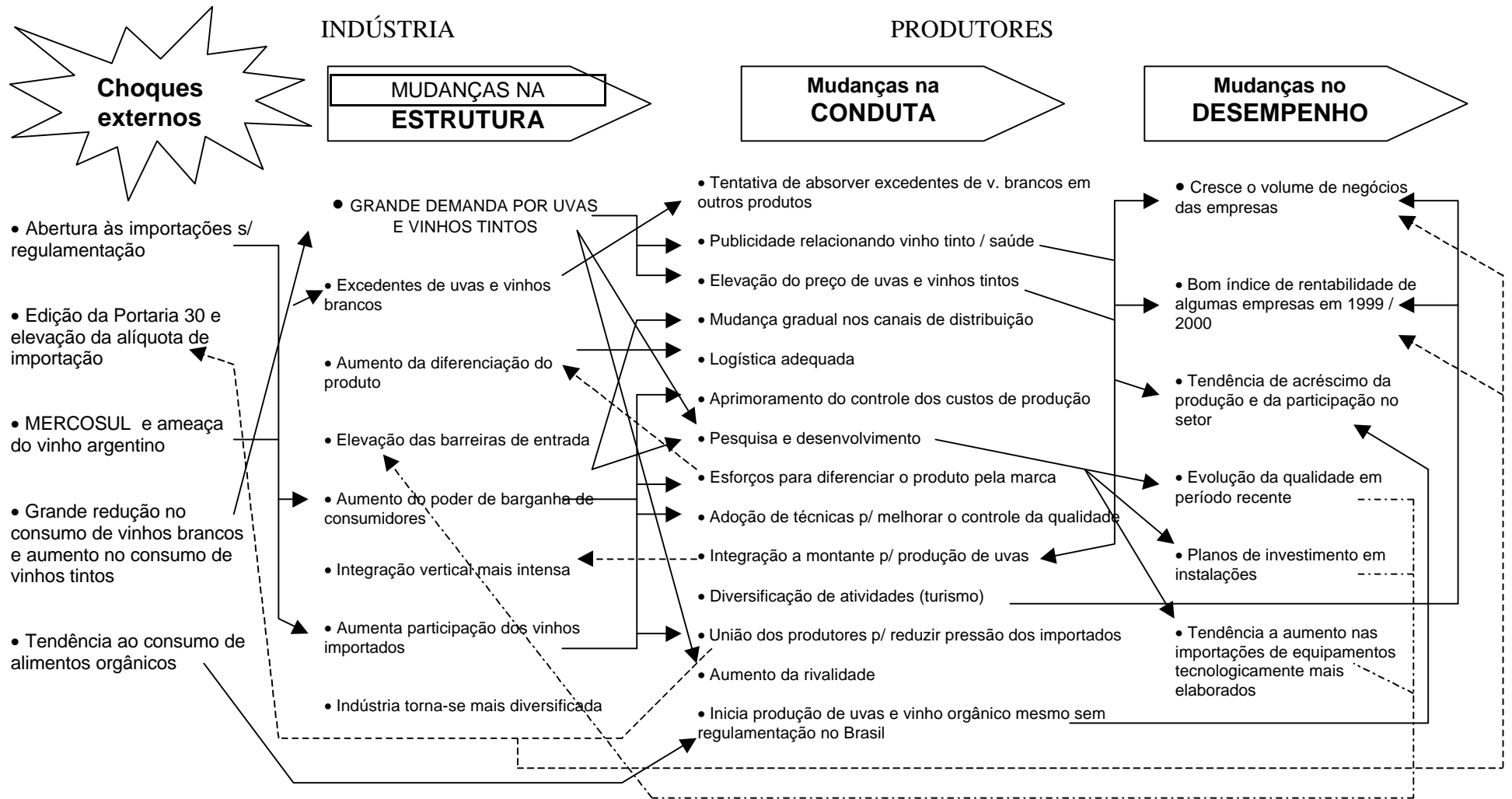
QUADRO 4 – COORDENAÇÃO DO SEGMENTO PRODUTOR DE VINHOS FINOS DO SAI VITIVINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL EM TERMOS DE ESTRUTURA, CONDUTA E DESEMPENHO

ESTRUTURA	CONDUTA	DESEMPENHO
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda - Pequeno crescimento - Cerveja é um forte substituto - Sazonalidade - Produto diferenciado • Oferta - Média concentração na indústria (oligopólio diferenciado) - Barreiras de entrada médias - Grande pressão dos importados - Capacidade ociosa na indústria - Aumento no número de produtores 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing - Baixa intensidade de propaganda - Promoção associada a eventos - P & D mais intensa em centros de pesquisa e voltadas à produção de matéria-prima - Canais de distribuição: supermercados, casas especializadas, restaurantes • Mudança de capacidade de produção - Tendência à expansão da capacidade produtiva das empresas • Eficiência interna - Controle razoável dos custos de produção - Logística mostra avanços no apoio à produção industrial - Investimentos em novas tecnologias e processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade - Cresce o volume de negócios das empresas - Bom índice de rentabilidade de algumas empresas em 1999/2000 • Produtividade - Tendências de acréscimo dos volumes de produção e de participação crescente no setor • Qualidade do produto e processos - Evolução da qualidade em período recente

ESTRUTURA	CONDUTA	DESEMPENHO
<ul style="list-style-type: none"> • Cadeia da indústria - Pequeno poder de barganha de fornecedores - Poder de barganha de consumidores mais elevado - Integração vertical importante para ganhos em qualidade, ocorre a montante • Diversificação em produtos e atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação / rivalidade - Cooperação entre empresas para enfrentar problemas comuns - Cooperação entre pessoal de nível técnico - Cooperação entre empresa e fornecedores de matéria-prima - Rivalidade comercial intensa • Rivalidade para obtenção de matéria-prima adequada 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento tecnológico - Planos de investimento em instalações • Tendência crescente na importação de equipamentos tecnologicamente mais elaborados

Fonte: Pesquisa de campo (2000)

Figura 17 – Visão das articulações existentes entre algumas variáveis da estrutura, conduta e desempenho, sob impacto dos choques externos na indústria de



AO ANALISAR-SE A INDÚSTRIA DE VINHOS FINOS DO SAI VITIVINÍCOLA GAÚCHO ATRAVÉS DO MODELO ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (QUADRO 4 E FIGURA 17), PERCEBE-SE A DINÂMICA CONFERIDA AO CONJUNTO DE ARTICULAÇÕES EXISTENTES ENTRE AS VARIÁVEIS DA ESTRUTURA E DA CONDUTA, RESULTANTE DO IMPACTO DOS CHOQUES EXTERNOS, E SEU EFEITO NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS. AS PRINCIPAIS VARIÁVEIS E SEUS EFEITOS SÃO:

- A abertura do mercado às importações de vinho e a ameaça do vinho produzido pela Argentina, com a integração através do MERCOSUL (choque externo), elevou consideravelmente a pressão dos vinhos importados no mercado e o poder de barganha dos consumidores (estrutura). Isto levou as empresas a: unir-se em busca de uma redução nesta pressão, através de uma regulamentação das importações; aprimorar o controle dos custos de produção; imprimir esforços no sentido de diferenciar seus produtos pela marca (conduta das empresas).
- A grande redução no consumo de vinhos brancos e aumento no consumo de vinhos tintos (choques), resultou na elevação da demanda por uvas e vinhos tintos, alterando o padrão de demanda de vinhos brancos (estrutura). A conduta adotada pelas empresas foi direcionada à tentativas de absorver os excedentes de vinhos brancos em outros produtos, como espumantes; aproveitamento da publicidade relacionando vinhos tintos – saúde; elevação do preço das uvas tintas e o conseqüente aumento nos preços dos vinhos tintos. O desempenho favorável resultante pôde ser avaliado a partir do: crescimento do volume de negócios; bom índice de rentabilidade de algumas empresas em 1999 / 2000; tendência de acréscimo dos volumes de produção e da participação dos vinhos finos no setor de vinhos.
- A valorização e crescente dificuldade de obtenção de matéria-prima adequada ao processo produtivo, está levando algumas empresas a integrar-se a montante, ou produzir pelo menos parte de suas uvas

(conduta) o que está tornando a integração vertical mais intensa nesta indústria (estrutura).

- O aumento do poder de barganha dos consumidores nesta indústria (estrutura), está levando as empresas a buscar novas formas de distribuição de seus produtos (conduta) com reflexos na qualidade de produtos e processos (desempenho).
- Esforços para diferenciar o produto pela marca (conduta), elevam o grau de diferenciação do produto (estrutura), o que por sua vez requer uma estrutura logística adequada (conduta).
- A elevação da taxa de demanda de vinhos tintos (estrutura) gerou um aumento na rivalidade entre empresas do setor e ampliação dos esforços na pesquisa e desenvolvimento (conduta), tendo como consequência a elevação dos níveis de qualidade de produtos e processos, e desenvolvimento tecnológico.
- A união dos empresários, visando a redução da pressão causada pelas importações (conduta), contribuiu para algumas mudanças nas políticas governamentais com a edição da Portaria 30 e elevação da alíquota de importação (choque externo), tendo reflexos no desempenho das empresas.
- A tendência mundial de consumo de produtos ecológicos, conduziu ao início da produção de uvas e vinho orgânico, devendo-se salientar que não existe até o momento uma regulamentação para este produto no Brasil. Há uma tendência ao crescimento da produção, gerando um aumento no grau de diferenciação do produto.

OS IMPACTOS RESULTANTES DOS CHOQUES EXTERNOS, DESENCADARAM UM PROCESSO DE MUDANÇAS NA ESTRUTURA DE MERCADO, ALTERANDO O AMBIENTE COMPETITIVO, INTENSIFICANDO A CONCORRÊNCIA, MAS ABRINDO NOVAS OPORTUNIDADES. AS CONDUTAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS TIVERAM REFLEXOS EM SEU DESEMPENHO E CONTRIBUÍRAM PARA ALGUMAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA. O INSTRUMENTO DE ANÁLISE USADO INCORPORA O PROCESSO DE INOVAÇÃO, TRAZENDO O DINAMISMO NECESSÁRIO AO ATUAL AMBIENTE DE NEGÓCIOS.

Algumas tomadas de decisão como: imprimir esforços no sentido de diferenciar o produto pela marca, a integração a montante ou a decisão de produzir pelo menos parte da matéria-prima, e a busca de novas formas de distribuição, ocorreram em decorrência destas mudanças no ambiente competitivo.

O MODELO DE GESTÃO PROPOSTO NO CAPÍTULO 7, PARTE DESTA ANÁLISE ABRANGENTE, CONSIDERANDO O IMPACTO RESULTANTE DE CHOQUES EXTERNOS À INDÚSTRIA, E CONDUZ À CONDOTA INDIVIDUAL DE DETERMINADA EMPRESA. AS DECISÕES SERÃO SUBSIDIADAS PELAS PERCEPÇÕES E ENTENDIMENTO DAS ARTICULAÇÕES EXISTENTES ENTRE OS ELEMENTOS DA ESTRUTURA, DA CONDOTA E DO DESEMPENHO.

7 Modelo de gestão para subsidiar as decisões gerenciais a partir da análise estrutura-conduta-desempenho

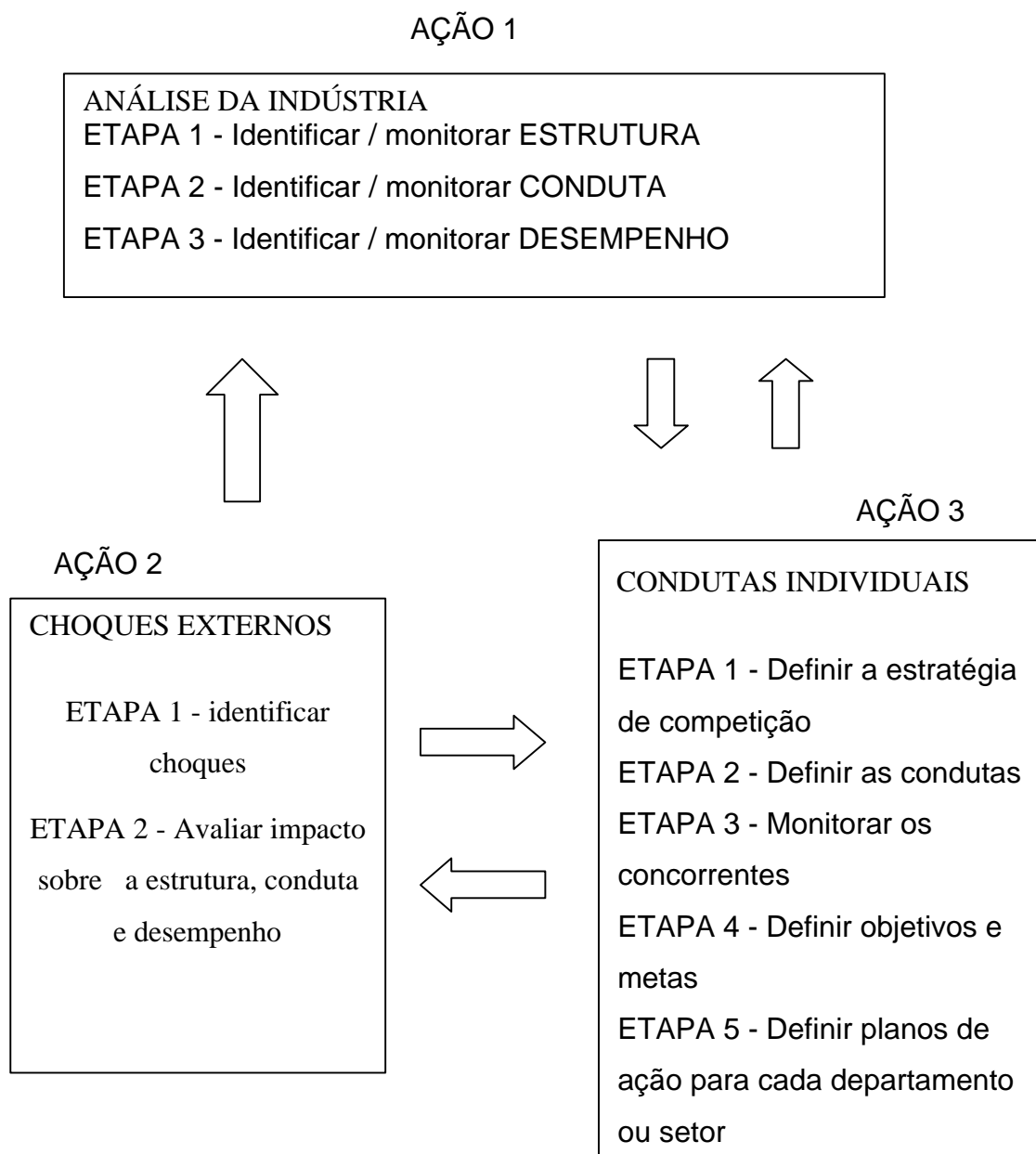
7.1 Introdução

O modelo de gestão descrito a seguir, combina uma análise, que proporciona uma visão abrangente da indústria, da conduta adotada pelas empresas e do desempenho resultante, a uma série de passos que visam aumentar a competitividade. Assim, retrata o ambiente no qual a empresa está inserida e incorpora ações da empresa e seus reflexos no ambiente que a cerca. Este modelo foi elaborado apoiado na pesquisa junto à indústria e com base nos princípios do paradigma estrutura-conduta-desempenho, onde considera-se o impacto resultante de possíveis choques externos à indústria analisada, e adquire confiabilidade, uma vez que determinadas mudanças e condutas adotadas foram decorrentes de impactos causados pelos choques externos, influenciando no desempenho e causando mudanças estruturais na indústria. É o caso dos esforços para diferenciar os vinhos finos pela marca, das mudanças causadas pelo aumento brusco do consumo de vinhos tintos, união de produtores para enfrentar a pressão causada pelos vinhos importados dentre outras.

7.2 Estrutura do modelo proposto

O presente modelo é apoiado em três ações, conforme representado na Figura 18.

Figura 18 - Estrutura do modelo de gestão proposto



A Análise da Indústria (Ação 1), que proporciona uma visão abrangente dos elementos que compõe a estrutura de mercado da indústria, das principais estratégias e condutas adotadas pelas empresas desta indústria e dos aspectos de desempenho, resultado da atuação destas empresas, formam um conjunto de variáveis para análise dos sistemas agroindustriais. Embora haja inter-relações entre os elementos da estrutura, da conduta e do desempenho, estes podem sofrer impactos causados por choques externos à indústria (Ação 2). Estes choques, que estabelecem novas regras ao jogo, considerados neste instrumento de análise, conferem dinamismo ao mesmo, permitindo identificar as articulações resultantes entre os elementos da estrutura, da conduta e do desempenho. A visão da indústria (Ação 1) condiciona as condutas individuais (Ação 3) de determinada empresa da indústria, o que por sua vez determinam o seu desempenho em termos de sobrevivência e crescimento. Condutas individuais podem ser definidas em função da ocorrência de choques externos, e estes podem originar-se de condutas individuais.

As decisões são a nível de empresa e podem influenciar a indústria. As empresas operam num ambiente de competição dinâmica, buscando constantemente encontrar soluções inovadoras por pressão de seus consumidores e concorrentes, adotando condutas individuais, que podem vir a alterar a estrutura de mercado, as condutas dos demais competidores da indústria e seu desempenho. As três ações do modelo proposto são descritas a seguir:

- **AÇÃO 1 - Análise da indústria**

Esta ação oferece os subsídios necessários relativos à indústria, para as tomadas de decisão a nível de empresa, quando da definição da estratégia ou conduta individual, sendo composta de três etapas:

Etapa 1 - Identificar e/ou monitorar os aspectos estruturais da indústria

Etapa 2 - Identificar e/ou monitorar a conduta das empresas da indústria

Etapa 3 - Identificar e/ou monitorar o desempenho das empresas da indústria.

- **AÇÃO 2 - Identificação e monitoramento dos choques externos**
Esta ação tem por objetivo identificar os impactos dos choques externos sobre a indústria (estrutura, conduta e desempenho), oferecendo subsídios para alterar as estratégias das empresas.
Etapa 1 - Identificar os choques externos à indústria
Etapa 2 - Avaliar o impacto dos choques externos à indústria sobre a estrutura, conduta e desempenho

- **AÇÃO 3 - Definição das condutas individuais**
A definição da estratégia ou conduta individual por determinada empresa, passa pelas seguintes etapas:
Etapa 1 - Definir a estratégia de competição
Etapa 2 - Definir as condutas
Etapa 3 - Monitorar os concorrentes
Etapa 4 - Definir objetivos e metas
Etapa 5 - Definir planos de ação para cada departamento ou setor

7.3 Ação 1 - Análise da indústria

Esta ação, conforme mencionado anteriormente, é composta de três etapas discutidas a seguir. A identificação das características da indústria, através da visão da estrutura, da conduta e do desempenho, deve ocorrer constantemente, em função do dinamismo do atual ambiente de negócios.

7.3.1 Identificação e/ou monitoramento dos aspectos estruturais da indústria

Nesta etapa, busca-se determinar os aspectos da estrutura da indústria analisada.

- **Características da demanda:** Taxa de crescimento da demanda; disponibilidade de produtos ou serviços substitutos; grau de diferenciação do produto ou serviço dentro da indústria.

- Características da oferta: Número de produtores – grau de concentração na indústria; competição de produtos importados; capacidade de utilização; inovações tecnológicas; barreiras de entrada na indústria.
- Cadeia da indústria: Poder de barganha de fornecedores e consumidores; grau de integração vertical na indústria; diversificação.

Como resultado, têm-se uma visão abrangente dos elementos que compõe a estrutura da indústria analisada e das forças que agem sobre a mesma. Estes dados oferecem subsídios para a tomada de decisões gerenciais.

7.3.2 Identificação e/ou monitoramento da conduta das empresas da indústria analisada

Nesta etapa busca-se determinar os aspectos relacionados à conduta das empresas da indústria analisada.

- Marketing: Características do produto; decisões relacionadas ao preço; propaganda e promoção de vendas; distribuição.
- Mudança de capacidade de produção das empresas: Expansão ou redução da capacidade de produção; fusões e aquisições.
- Eficiência interna das empresas: Controle dos custos de produção; logística; pesquisa e desenvolvimento.
- Cooperação / rivalidade entre as empresas: Ações que denotam cooperação ou rivalidade entre as empresas da indústria.

Como resultado, têm-se uma visão das principais estratégias e condutas adotadas pelas empresas participantes da indústria analisada, para melhor adequar-se ao ambiente competitivo do qual fazem parte.

7.3.3 Identificação e/ou monitoramento do desempenho das empresas da indústria

Nesta etapa busca-se determinar os aspectos que refletem o desempenho das empresas e da indústria. Para se fazer o monitoramento do desempenho foram utilizados os indicadores a seguir:

- **Lucratividade:** Indicadores financeiros; dados obtidos no Balanço Anual da Gazeta Mercantil, em associações de empresas; consultas a analistas de mercado.
- **Produtividade:** Variação da produção em relação aos recursos disponíveis; redução do desperdício.
- **Qualidade do produto e processos:** Evolução no padrão de qualidade de produtos e processos; taxas de desperdício.
- **Desenvolvimento tecnológico:** Investimento em instalações e equipamentos; ajustamento dos recursos humanos à novas técnicas.

Como resultado, têm-se uma visão dos principais aspectos de desempenho, que refletem a atuação das empresas.

7.4 Ação 2 - Identificação e monitoramento dos choques externos

As principais fontes de choques externos, que podem causar impacto na indústria são:

- **Mudanças nas políticas governamentais:** Normas e regulamentações; desregulamentação; leis comerciais; barreiras não tarifárias; integração de mercados.
- **Mudanças nos gostos e estilo de vida das pessoas:** Mudanças no perfil dos consumidores; tendências.
- **Inovações tecnológicas:** Resultados de pesquisa e desenvolvimento; novos equipamentos; alterações radicais de tecnologia e processos.

Uma vez identificados os choques externos, deve-se estabelecer as relações entre o(s) choque(s) presentes e os aspectos da estrutura da indústria, da conduta e do desempenho das empresas.

Como resultado têm-se uma visão das articulações existentes entre os elementos da estrutura e da conduta, que sofrem impacto destes choques externos e os reflexos no desempenho. O monitoramento e incorporação destes choques ao instrumento de análise, permitem então, articular os aspectos concorrenciais e organizacionais diante das novas regras impostas pelo impacto causado pelos choques, dando dinamismo ao instrumento de análise.

7.5 Ação 3 - Definição das estratégias ou condutas individuais

A definição da estratégia ou conduta individual por determinada empresa, conforme mencionado anteriormente, passa pelas seguintes etapas:

Etapa 1 - Definir a estratégia de competição: Esta etapa é definida com base nas estratégias genéricas apresentadas por Porter (Porter, 1991): liderança no custo, diferenciação e enfoque, conforme visto no item 3.3.

Como resultado, obtém-se subsídios para determinar as condutas a serem adotadas, visando tornar a empresa mais competitiva.

Uma das empresas pesquisadas, que atualmente dedica-se a produzir somente vinhos finos, estabeleceu de forma clara a sua estratégia de competição, ou seja a diferenciação, pois no segmento de vinhos finos a vantagem competitiva não está na produção de mais baixo custo, mas em algumas características que tornam o produto superior aos olhos do consumidor.

Etapa 2 - Definir as condutas: Esta etapa é definida com base nas recomendações de Porter e Contador (Porter, 1991; Contador, 1995). Pode-se citar aqui: qualidade no processo, produtividade, integração vertical, diversificação de produtos e/ou atividades e treinamento dentre outras.

A empresa citada estabeleceu algumas condutas. Dentre elas, um aprimoramento do processo produtivo, adotando equipamentos modernos, controle de temperatura na fabricação do vinho e uso de leveduras especiais. Passou igualmente a produzir grande parte das uvas usadas em seus vinhos, assim como buscou uma maior integração com seus fornecedores, visando garantir uma matéria-prima adequada aos vinhos de qualidade superior. A diversificação foi outra conduta adotada, tanto em termos de produto, como em relação as suas atividades. Conta atualmente com uma adega para degustação de vinhos, onde o produto é vendido no varejo para turistas e visitantes. A empresa também concentra esforços no sentido de diferenciar o produto pela marca. Estas condutas têm influência de mudanças causadas na estrutura de mercado da indústria como o aumento da participação dos vinhos importados e do poder de barganha de consumidores, reflexos de choques externos à indústria. As condutas adotadas têm igualmente reflexos no desempenho da empresa, como o crescimento em seu volume de negócios, evolução do seu padrão de qualidade e planos de investimento em equipamentos e instalações em curto espaço de tempo.

A empresa está inserida num ambiente de competição dinâmica onde as estratégias ou condutas são rapidamente copiadas. Assim as condutas adotadas podem influenciar na conduta de outras empresas concorrentes desta indústria e a própria estrutura de mercado da indústria. Isto de fato está ocorrendo, pois a pesquisa comprovou que o grau de diferenciação dos vinhos finos está mais elevado, assim como o nível das barreiras de entrada nesta indústria.

Etapa 3 - Monitorar os concorrentes: O acompanhamento dos movimentos dos concorrentes é importante à medida que cresce a disputa entre as empresas.

- Fontes de informação: Vendas, marketing, compras, pesquisa e desenvolvimento, crédito, assistência técnica, distribuição, recursos humanos, departamento jurídico, bancos de dados sobre a indústria.

São várias as áreas que podem dispor de informações sobre os concorrentes, que devem ser centralizadas num responsável pela coordenação de informações na empresa. O ambiente externo à empresa desempenha um

papel vital. Estão presentes a cooperação e a rivalidade, e segundo a opinião de todos os especialistas entrevistados, a rivalidade é mais intensa do que a cooperação nesta indústria.

Etapa 4 - Definir objetivos e metas

- Fixação do(s) objetivo(s): Para evitar dispersão, Contador (1995) recomenda fixar um objetivo de cada vez, para cada departamento ou setor envolvido em mudanças na empresa. Isto facilita as medições e controles, influenciando de forma positiva na motivação e mobilização das pessoas envolvidas.
- Estabelecer metas: O objetivo do departamento ou setor é desdobrado em metas, pois para atingir-se um objetivo, em geral, são necessárias várias ações. Estas metas uma vez atingidas, farão com que o objetivo seja alcançado.
- Identificar possíveis relações entre o(s) objetivo(s) definido(s) e o desempenho.

Etapa 5 - Definir planos de ação para cada departamento ou setor: Para o cumprimento de cada meta, o departamento ou setor definirá um ou mais planos de ação, onde serão indicados prazos, recursos necessários, responsáveis e resultados esperados. Com os resultados dos planos de ação, alcança-se a meta, e com as metas cumpridas, o objetivo é atingido.

Como resultado têm-se a definição da(s) conduta(s) da empresa, que

podem afetar a estrutura da indústria ou mesmo vir a influenciar a conduta de outras empresas da indústria.

7.6 Considerações gerais

Acredita-se que o modelo de gestão apresentado, proporciona uma visão abrangente da indústria, uma vez que sistematiza os passos para uma análise completa da estrutura de mercado da indústria, da conduta adotada pelas empresas participantes da indústria e do desempenho resultante. As articulações e mudanças resultantes dos impactos causados por choques externos, conferem dinamismo ao modelo. Apresenta também os passos para a definição das estratégias ou condutas individuais de determinada empresa da indústria. Estas condutas individuais passam a ser definidas num ambiente turbulento devido às alterações políticas e sociais, mudanças na economia e mercado, e ao rápido desenvolvimento tecnológico, porém do qual se tem uma visão abrangente. Este ambiente dificulta previsões, sejam elas baseadas em métodos analíticos ou na experiência, exigindo das empresas grande capacidade de resposta e adaptação. A compreensão e integração destas mudanças num instrumento de gestão reduzem a incerteza e risco. O modelo é inovador e apresenta-se como uma ferramenta disponível para fornecer subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais.

8 CONCLUSÕES

Tendo por objeto de estudo, a formulação de um modelo de análise da indústria, tendo como base o paradigma estrutura-conduta-desempenho, considerando-se os choques externos à indústria e os impactos resultantes, e as particularidades dos sistemas agroindustriais, o presente trabalho consistiu no exercício de aplicação dentro da abordagem teórica usada como referência, com a finalidade de compreender a organização da indústria de vinhos finos do Rio Grande do Sul. Foi proposto, ao final, um modelo de gestão, que proporciona uma visão abrangente da indústria analisada e sistematiza os passos para a definição das estratégias ou condutas individuais de determinada empresa da indústria, como resposta às mudanças no ambiente de negócios, fornecendo subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais.

Para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se um corte transversal, que permitiu analisar o segmento produtor de vinhos finos do sistema agroindustrial vitivinícola gaúcho, pela sua importância sócio-econômica para o estado, pelas ameaças e mudanças presentes neste sistema agroindustrial e pelo segmento estudado competir num mercado específico e diferenciado, sujeito a uma intensa concorrência dos vinhos importados. Na pesquisa utilizou-se dados secundários e primários, estes últimos obtidos através de uma pesquisa qualitativa em combinação com uma pesquisa quantitativa.

As conclusões do trabalho são apresentadas a seguir, nos seguintes termos: quanto aos objetivos definidos, quanto à hipótese formulada, quanto à contribuição científica e prática, finalizando com sugestões para novos trabalhos.

8.1 Quanto aos objetivos definidos

Dentro da seqüência metodológica utilizada, o cumprimento do objetivo geral da pesquisa exigiu o cumprimento de três objetivos específicos e estes foram plenamente atingidos neste estudo. O Quadro 5 relaciona os objetivos específicos propostos na tese com uma síntese dos resultados obtidos na pesquisa.

Quadro 5 – Objetivos específicos da tese e resultados obtidos

OBJETIVO	RESULTADOS
<i>Estudo das variáveis do modelo estrutura-conduta-desempenho sob o aspecto dos agronegócios, considerando-se os impactos resultantes de choques externos à indústria</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Choques externos à indústria causam impacto à estrutura, conduta e desempenho - Ajuste do modelo às peculiaridades das cadeias de produção agroindustrial
<i>Análise do ambiente competitivo através do modelo estrutura-conduta-desempenho dinâmico para o segmento de produção de vinhos finos do sistema agroindustrial vitivinícola gaúcho</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Choques externos estão presentes e afetaram a estrutura, a conduta e o desempenho - Empresas operam num ambiente de competição dinâmica - A cooperação convive com a rivalidade, ocorrendo em dimensões diferentes - Está presente a variável ambiental como fator de diferenciação
<i>Propor um modelo de gestão a partir da análise do ambiente competitivo da indústria, dando especial atenção às tendências atuais e aos aspectos relacionados à diferenciação e ambientais</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematiza os passos para análise da indústria - Integra mudanças originadas de choques externos à indústria - Útil para fornecer subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais

Considerando-se a ordem dos objetivos específicos propostos, o primeiro que propõe aprofundar o estudo do modelo estrutura-conduta-desempenho sob o aspecto dos

agronegócios, considerando os impactos resultantes de choques externos à indústria analisada, foi devidamente atingido nos capítulos 3 e 4. O trabalho teve o mérito de apontar que o modelo estrutura-conduta-desempenho, um instrumento da Organização Industrial, é um aparato analítico importante para análise da indústria. Porém, hoje o ambiente competitivo é extremamente dinâmico, dificultando a tomada de decisões, sejam baseadas em métodos analíticos ou na experiência. O ambiente competitivo é moldado pela interação entre a estrutura de mercado, os padrões de concorrência, as características de oferta e demanda e a própria estratégia das empresas. Os choques externos estabelecem novas regras ao jogo. Assim, adicionados ao modelo estrutura-conduta-desempenho, acrescenta-se dinamismo a este instrumento de análise, permitindo articular os aspectos concorrenciais e organizacionais diante das novas regras. As peculiaridades das cadeias de produção agroindustrial, as tornam singulares em relação a outras cadeias produtivas e a determinação do modelo estrutura-conduta-desempenho frente a estas peculiaridades, agilizou o processo de análise realizado neste trabalho e serve de base para análise de outras cadeias agroindustriais, com os devidos ajustes.

O segundo objetivo, que propõe uma análise do ambiente competitivo do segmento produtor de vinhos finos do SAI vitivinícola gaúcho, através do modelo estrutura-conduta-desempenho dinâmico, foi atingido no capítulo 6, onde ficou demonstrado que: os choques externos existem e estes afetaram a estrutura, a conduta e o desempenho, mostrando o dinamismo do modelo; as empresas operam num ambiente de competição dinâmica e buscam sempre encontrar soluções inovadoras por pressão dos concorrentes e consumidores; o ambiente empresarial fora das empresas, também desempenha um papel vital, estando presentes a cooperação e a rivalidade; existe uma nova tendência de mercado, que é um novo fator de diferenciação e refere-se à variável ambiental, gerando oportunidades de novos mercados aos produtos orgânicos. Para se fazer o monitoramento do desempenho, foram utilizados como indicadores: lucratividade, produtividade, qualidade do produto e processos, e avanços tecnológicos. Deve-se salientar que faltaram elementos para uma análise mais abrangente do desempenho em função das dificuldades de obtenção de dados econômico-financeiros de todas as empresas pesquisadas, por razões mencionadas no item 1.6. Mesmo tendo-se em conta as limitações deste procedimento, trabalhou-se com alguns indicadores

parciais, buscando-se indícios de bom ou mal desempenho no segmento estudado, apontando para um bom comportamento do setor principalmente ao final da década de 90.

O objetivo seguinte, de propor um modelo de gestão a partir da análise do ambiente competitivo, apoiado nos princípios do paradigma estrutura-conduta-desempenho, dando especial atenção às tendências atuais e aos aspectos relacionados à diferenciação e ambientais, foi alcançado no capítulo 7, ainda que como um marco inicial em função de seu caráter inovativo. A constituição do modelo foi simultânea à análise realizada na indústria. O modelo sistematiza os passos da análise para ajustar as informações disponíveis numa resposta às mudanças no ambiente de negócios. Este ambiente dificulta previsões, sejam elas baseadas em métodos analíticos ou na experiência, exigindo das empresas grande capacidade de resposta e adaptação. A integração destas mudanças num instrumento de gestão reduzem a incerteza e risco. O modelo é inovador e apresenta-se como uma ferramenta disponível para fornecer subsídios ao processo de tomada de decisões gerenciais. O rastreamento das tendências de mudanças nos hábitos dos consumidores, por exemplo, mostrou-se fundamental para a identificação de oportunidades de investimento e lucro.

8.2 Quanto à hipótese formulada

Entende-se que o estudo confirmou a hipótese formulada, ou seja, de que os choques externos à indústria causam impactos à estrutura de mercado, com reflexos na conduta e desempenho das empresas, e o ajustamento do sistema aos choques definem a sua competitividade. Os choques externos identificados neste estudo, como abertura às importações de vinhos, ameaças fruto da integração de mercados através do MERCOSUL, e mudanças na preferência dos consumidores, causaram impactos na estrutura com reflexos na conduta e desempenho das empresas. A velocidade de ajustamentos do sistema a estes choques pode transformar-se em elemento chave para definir a sua competitividade. Num ambiente de forte pressão competitiva, a concorrência por qualidade, inovação e diferenciação dos produtos, podem levar a uma

total reestruturação do sistema agroindustrial, e nesta pesquisa já se detectou sinais destas mudanças.

8.3 Quanto à contribuição científica e prática

Considera-se como contribuição importante, o modelo utilizado como base ao instrumento de análise da indústria, parte integrante do modelo de gestão proposto. O modelo carrega na sua essência os princípios do paradigma estrutura-conduta-desempenho, sobre o qual já existiam importantes trabalhos, porém não considerando o impacto resultante de choques externos e as peculiaridades das cadeias de produção agroindustrial, assim como não incluindo a variável ambiental como fator de competitividade.

Observa-se também, que o modelo usado pode trazer contribuições por seu contexto e dinâmica na análise da organização das cadeias agroindustriais, uma dimensão ainda pouco enfatizada nos trabalhos que tratam da competitividade dos agronegócios.

Sobre o sistema agroindustrial analisado, embora já tenham sido desenvolvidos alguns trabalhos, visando estudar sua estrutura organizacional, nenhum deles apoia-se no referencial teórico proposto e usado nesta tese.

Foram reunidos nesta pesquisa um conjunto importante de dados e informações sobre o segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande do Sul, referentes a última década.

8.4 Sugestões para novos trabalhos

Este trabalho, não pretende esgotar o tema, uma vez que possui algumas limitações. Com base no estudo desenvolvido e nos resultados obtidos neste trabalho, com a intenção de abrir-se perspectivas para ampliar o conhecimento científico, sugere-se como recomendação para novos trabalhos, alguns temas:

- Avaliar a aplicação do modelo usado neste trabalho em outros sistemas agroindustriais;
- Realizar uma análise, através deste modelo, do SAI vitivinícola, focalizando no segmento produtor de matéria-prima (viticultura), apontado na pesquisa como pouco competitivo;
- Analisar o SAI vitivinícola sob a visão do *cluster* (agrupamentos ou aglomerados), avaliando seu efeito na capacidade de competição das empresas da serra gaúcha, e de outras regiões do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAG. **Segurança alimentar: uma abordagem do agribusiness / Associação Brasileira de Agribusiness.** São Paulo: Edições Abag, 1993. 162 p.
- AGUIAR, D. R. D. A indústria de esmagamento de soja no Brasil: mudança estrutural, conduta e alguns indicadores de desempenho. **Revista de Economia e Sociologia Rural.** v. 32, n. 1, p. 23-46, jan./mar. 1994.
- ALMEIDA, F. R. F. Análises setoriais: bebidas - um ano muito movimentado. **Conjuntura Econômica / FGV.** v. 52, n. 8, p. 38-40, ago. 1998.
- ALPERSTEDT, G. D., CUNHA, C. J. e PEREIRA, M. F. **ESTRATÉGIAS** para as empresas dos países de terceiro mundo: a contribuição de James Austin. In: XVII ENEGEP, 97. Gramado, 1997. Anais [CD-Rom]. Gramado, UFRGS, 1997.
- ALVES, M. R. P. A. Logística agroindustrial. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial.** São Paulo: Atlas. v. 1, 1997. 573 p.
- ANJOS, F. S. **Agricultura familiar em transformação: o caso dos colonos operários de Massaranduba (SC).** Pelotas: Universitária, 1995. 169 p.
- ASSELIN, C. Importância de uma política vitivinícola baseada no conceito de terroir. In: SEMINÁRIO FRANCO-BRASILEIRO DE VITICULTURA, ENOLOGIA E GASTRONOMIA. Bento Gonçalves, 1998. **Anais.** Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, p. 15-26, 1998.

- AZEVEDO, P. F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas. v. 1, 1997. 573 p.
- BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL: 1997. **São Paulo**, n. 21, out. 1997.
- BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL: 1998. **São Paulo**, n. 22, jul. 1998.
- BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL: 1999. **São Paulo**, n. 23, jun. 1999.
- BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL: 2000. **São Paulo**, n. 24, jul. 2000.
- BALANÇO ANUAL – RIO GRANDE DO SUL – GAZETA MERCANTIL: 1998. **São Paulo**, n. 5, nov. 1998.
- BATALHA, M. O. *et al.* **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas. v. 1, 1997. 573 p.
- BATALHA, M. O. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**. v. 30, n. 4, p. 43-50, out./ dez. 1995.
- BATALHA, M. O. e SILVA, A. L. Marketing & agribusiness um enfoque estratégico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 35, n. 5, p. 30-39, set./out. 1995.
- BICA, J. Vitivinicultura e produção orgânica ou ecológica. In: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA. Bento Gonçalves, 1999. **Anais**. Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, p. 119, 1999. /Resumo/.

BOUCHERON, P. Wine and health: red wine in a balanced, healthy diet. **British Food Journal**. v. 97, n. 9, p. 41-43, 1995.

BRASIL. Lei nº 7.678 de 08 de novembro de 1988, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho. **Revista do Vinho**, Bento Gonçalves, v. 2, n. 11. p. 30-32, mar./abr. 1989.

BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Delegacia Federal do Estado do Rio Grande do Sul. **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS: SDR-DENACOOP/EMBRAPA-CNPUV/SAA-EMATER-RS/FECOVINHO, 1996, 43 p.

BRITTON, L. C., CLARK, T. A., BALL, D. F. Modify or extend? The application of the structure-conduct-performance approach to service industries. **Service Industries Journal**, v. 12, n. 1, p. 34-43, 1992.

BRUMER, S. **Estrutura, conduta e desempenho de mercado na indústria metal-mecânica gaúcha - 1977**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 1981.

CALDART, W. L. **Análise da demanda derivada dos vinhos produzidos no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 1990. 99 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1990.

CAMPOS, G. L. R. **Cooperativismo agrário e integração econômica: a agricultura familiar no Mercosul**. Passo Fundo: EDIUPF, 1998. 151 p.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 220 p.

CARVALHO, A. B. M. e FROSINI, L. H. Qualidade alimentar. S. Paulo, **Controle da Qualidade**, p. 16-32, out./ 1995.

CARVALHO JÚNIOR, L. C. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 1997. 260 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

CAVES, R. E. **American industry: structure, conduct, performance**. Toronto: Prentice Hall, 1992. 144 p.

CHADDAD, F. R. **Denominações de origem controlada: uma alternativa de adição de valor no agribusiness**. São Paulo: USP, 1996. 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, 1996.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997. 240 p.

CONTADOR, J. C. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 39-48, 1995.

CONTADOR, J. C. *et al.* **Gestão de operações – a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blücher, 1997. 592 p.

COPELAND, T., KOLLER, T. and MURRIN, J. **Valuation: measuring and managing the value of companies.** New York: John Wiley, 1994. 558 p.

DAUDT, C. E. Aspectos bioquímicos, sensoriais e aspectos ligados à saúde humana dos taninos dos vinhos. In: SEMINÁRIO FRANCO-BRASILEIRO DE VITICULTURA, ENOLOGIA E GASTRONOMIA. Bento Gonçalves, 1998. **Anais**. Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, p. 103-106, 1998.

DE LANTIER. **Confraria De Lantier – Boletim informativo**. n. 61, jan./fev. 2000.

DELPEUCH, B. **O desafio alimentar Norte-Sul**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1990. 155 p.

DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

EMBRAPA. Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho. **Plano Diretor do Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho – CNPUV**. Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, 1994. 53 p.

EVANS, W. N. & KESSIDES, I. Structure, conduct and performance in the deregulated airline industry. **Southern Economic Journal**. v. 59, n. 3, p. 450-467, jan. 1993.

FALCADE, I. e TONIETTO, J. L. **A vitivinicultura para vinhos finos e espumantes na região da serra gaúcha, Brasil: Topônimos e distribuição geográfica**. Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, 1995. 28 p.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**. v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.

- FARINA, E. M. M. Q., AZEVEDO, P. F. e SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Editora Singular, 1997. 286 p.
- FARINA, E. M. M. Q. e ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro: Introdução e conceitos.** São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, v. 1, 1998. 73 p.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1983. 1499 p.
- FREIRE, L. M. de M., FREIRE, J. de M., CALDART, W. L. **Transformações na estrutura produtiva dos viticultores da Serra Gaúcha – 1985/1991.** Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, 1992. 44 p.
- GAZETA MERCANTIL RS. Cantina de Caxias produz vinho biológico. **Jornal Gazeta Mercantil Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 22 a 24 set. 2000. p. 7.
- GEUS, A. de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 210 p.
- GERCHMAN, E. **Análise estrutural da indústria vinícola no Brasil.** Porto Alegre: UFRGS, 1995. 131 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GIORDANO, S. R. e SPERS, E. E. **Competitividade do sistema agroindustrial do arroz.** São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, v. 3, 1998. 107 p.

GIOVANNINI, E. **Produção de uvas para vinho, suco e mesa**. Porto Alegre: Ed. Renascença, 1999. 364 p.

GOMES, A. A. C. **A reestruturação das indústrias de rede: uma avaliação do setor elétrico brasileiro**. Florianópolis: UFSC, 1998. 136 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GRANT, R. G. **Contemporary strategy analysis - concepts, techniques, applications**. Cambridge: Blackwell, 1992. 500 p.

GRIMM, S. S. Tecnologia em novos tempos. **Agropecuária Catarinense**. v. 8, n. 3, p. 63, set. 1995.

HARRINGTON, J. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997. 494 p.

HERRERA, V. E., SPROESSER, R. L. e BATALHA, M. O. **DIVERSIFICAÇÃO** de atividades e integração vertical: uma alternativa estratégica de sobrevivência dos produtores da antiga DIRA (Divisão Regional Agrícola) de Ribeirão Preto. In: XVIII ENEGEP, 98. Niterói, 1998. Anais [CD-Rom]. Niterói, UFF, 1998.

HOFFMANN, V. E. Estratégia e ecologia: um estudo de caso. **Produção**. v. 8, n. 2, p. 187-200, mar. 1999.

JAYO, M. e NUNES, R. **Competitividade do sistema agroindustrial do algodão**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, v. 3, 1998. 87 p.

JEMISON, D. B. The importance of an integrative approach to strategic management research. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 601-608, 1981.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990. 394 p.

KAPLAN, R. S. e COOPER, R. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998. 376 p.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360 p.

KENNEDY, P. L., HARRISON, R. W., PIEDRA, M.A. Analysing agribusiness competitiveness case of the United States sugar industry. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 2, p. 245-257, 1998.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994. 212 p.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980. 596 p.

LAM, L. W. **Reassessing the structure-conduct-performance paradigm: an empirical study of organizational competence and performance**. Eugene: University of Oregon, 1994. 208 p. Tese (Doutorado em Filosofia) - Department of Management, University of Oregon, 1994.

- LAPOLLI, J. N., MELLO, L.M.R. de, TRARBACH, C., BRENNER, G., TEIXEIRA, A.N., SANTIAGO, R.W., COMIN, J.C. **A competitividade da vitivinicultura brasileira: análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, RS: BANRISUL/EMBRAPA-CNPUV/SEBRAE/RS, 1995. 200 p.
- LEITE, A. L. S. **Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987-1996.** Florianópolis: UFSC, 1998. 99 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- LEMOS, A. L. S. O. Efeitos da adição de carragena em salsicha com teor reduzido de gordura. **Revista Nacional da Carne.** n. 249, p. 42-45, nov. 1997.
- LIMMACK, R. J., MCGREGOR, N. Industrial relatedness, structural factors and bidder returns. **Applied financial economics**, v. 5, n. 3, p. 179-190, 1995.
- LOVISOLO, R. H. **Terra, trabalho e capital: produção familiar e acumulação.** Campinas: UNICAMP, 1989. 231 p.
- LÜDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- MARION FILHO, P. J. **A evolução e a organização recente da indústria de móveis nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.** Piracicaba: USP, 1997. 151 p. Tese (Doutorado em Ciências - Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, 1997.
- MARTINE, G. A trajetória da modernização agrícola: a quem beneficia? **Revista Lua Nova.** n. 23, p. 8-37, mar. 1991.

- MASON, J. **Qualitative researching**. London: Sage Publications, 1996. 180 p.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. 270 p.
- MATTUELLA, J. L., FENSTERSEIFER, J. E. e LANZER, E. A. **Competitividade em mercados agroindustriais integrados**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, Série documentos para estudo, n. 15/94, 1994.
- MCWILLIAMS, A. and SMART, D. Efficiency v. structure-conduct-performance for strategy research and practice. **Journal of Management**. V. 19, n. 1, p. 63-68, 1993.
- MILGRON, P., ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. New York: Prentice-Hall, 1992. 621 p.
- MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**. v. 24, n. 9, p. 934-948, may. 1978.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**. v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.
- MONTENEGRO, L. Producción orgânica argentina: Producción y certificación de uva y vino orgánico en Argentina. In: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA. Bento Gonçalves, 1999. **Anais**. Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, p. 113-118, 1999.
- NANTES, J. F. D. Gerenciamento da empresa rural. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas. v. 1, 1997. 573 p.

NASCIMENTO, L. F., LEMOS, A. D. C. e HIWATASHI, E. O perfil ambiental das empresas do setor metal-mecânico e seus desafios competitivos. **Produto & Produção**. v. 1, n. 1, p. 40-57, 1997.

NUNES, F. G. Processados de carne de aves: transformando matéria-prima em respostas. **Revista Nacional da Carne**. n. 252, p. 24-28, fev. 1998.

O GLOBO. Bios, a safra dos ecologicamente corretos. **Jornal O Globo/Caderno Ela**, Rio de Janeiro, 16 set. 2000. p.5.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991. 381 p.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**. Campinas: Papyrus Ed., 1996.

PAULI, G. **Emissão zero: a busca de novos paradigmas – o que os negócios podem oferecer à sociedade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996. 312 p.

PAZ, I. N. e BALDISSEROTTO, I. **A estação do vinho: história da estação experimental de viticultura e enologia – EEVE – (1912-1990)**. Caxias do Sul: EDUCS, 1997.

PEREIRA, M. F., CUNHA, C. J., e ALPERSTEDT, G. D. **ESTRATÉGIAS** competitivas da Hering Têxtil: um estudo de caso dos últimos dez anos. In: XVI ENEGEP, 96. Piracicaba, 1996. [CD-Rom]. Piracicaba, UNIMEP, 1996.

PINAZZA, L. A. Sistema de informação: conceitos, análises e tendências de agribusiness. In: MEJIDO, J. E. e XAVIER, C. **Marketing & agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1995, 278 p.

- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**. 6, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897 p.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.
- PORTER, M. Cluster and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.
- PRADO JÚNIOR, C. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- RÉVILLION, J. P. Ativos intangíveis e competitividade do setor de vinhos finos. In: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA. Bento Gonçalves, 1999. **Anais**. Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, p. 171, 1999. /Resumo/.
- RIES, A. **Foco: uma questão de vida ou morte para sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RIES, A. e RIES, L. As leis da marca. **Management**. n. 12, p. 20-24, jan./fev. 1999.
- RIO GRANDE DO SUL. Assembléia Legislativa. **Subcomissão mista vitivinicultura – Relatório final**. Porto Alegre, 1998.

- RIZZON, L. A., ZANUZ, M. C., MANFREDINI, S. **Como elaborar vinho de qualidade na pequena propriedade**. Bento Gonçalves: EMBRAPA - CNPUV, 1994. 36 p.
- ROCHARD, J., CHATELAIN, C. L'environnement: un nouvel enjeu pour les échanges internationaux, la formation, la communication de la filière vitivinicole. **Bulletin de l'O. I. V.** v. 73, n. 827-828, p. 57-65. Jan. / fév. 2000.
- ROSIER, J.P. e LOSSO, M. **Cadeias produtivas do Estado de Santa Catarina: Vitivinicultura**. Florianópolis: EPAGRI, 1997. 41 p.
- RUIZ, V. S. y MIGUEL, V. D. G. El suelo como factor determinante de la tipicidad de los vinos: Estudios y delimitación de las zonas de producción en las denominaciones de origen en España. In: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA. Bento Gonçalves, 1999. **Anais**. Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, p. 91-104, 1999.
- SAES, M. S. M. e JAYO, M. **Competitividade do sistema agroindustrial do café**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, v. 4, 1998. 233 p.
- SANTOS, J. R. L. **O processo de abertura comercial brasileiro e os impactos sobre a vitivinicultura gaúcha**. Campina Grande: UFPB, 1999. 196 p. Dissertação (Mestrado em Economia) Universidade Federal da Paraíba, 1999.
- SASHI, C. M. and STERN, L. W. Product differentiation and market performance in producer goods industries. **Journal of Business Research**. 33, p. 115-127, 1995.

SCHERER, F. M. and ROSS, David. **Industrial market structure and economic performance**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. 713 p.

SCHERER, F. M. **Industry structure, strategy, and public policy**. New York: Harper Collins College Publishers, 1996, 436 p.

SCHONBERGER, R. J. **Fabricação classe universal: as lições de simplicidade aplicadas**. São Paulo: Pioneira, 1988. 263 p.

SCRAMIM, F. C. L. e BATALHA, M. O. Sistemas de custeio para firmas agroalimentares: o caso dos laticínios e empresas processadoras de soja no Brasil. **Gestão & Produção**. v. 5, n. 2, p. 144-156, ago. 1998.

SILVA, J. G. Agricultura sustentável: um novo paradigma ou um novo movimento social? In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL “TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL”, Porto Alegre, 1995. **Anais**. Porto Alegre, UFRGS, p. 2-18, 1995.

SIQUEIRA, A. C. B. **Marketing industrial: fundamentos para a ação business to business**. São Paulo: Atlas, 1992. 364 p.

SOUTO, A. A. *et al.* Benefícios do vinho à saúde. In: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA. Bento Gonçalves, 1999. **Anais**. Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, p. 39-42, 1999.

SOUZA, N.J. **O complexo agroindustrial e a produção brasileira de vinhos, milho, aves e soja no contexto do Mercosul**. Porto Alegre: Curso de PósGraduação em Economia – UFRGS, Texto para discussão 94/06, 1994.

SOUZA, R. *et al.* **A administração da fazenda.** São Paulo: Globo, 1992. 211 p.

SOUZA, S. B. **AVITI: Associação dos Viticultores de São Miguel Arcanjo.** In: Zylbersztajn, D. Estudos de caso em agribusiness: o processo de tomada de decisões nas empresas brasileiras. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 229 p.

TOLEDO, J. C. Gestão da qualidade na agroindústria. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial.** São Paulo: Atlas. v. 1, 1997. 573 p.

VASCONCELOS, F. C., CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas.** v. 40, n. 4, p. 20-37. Out./Dez. 2000.

WAACK, R. S. e NEVES, M. F. **Competitividade do sistema agroindustrial da cana-de-açúcar.** São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, v. 5, 1998. 197 p.

WEDEKIN, I. e PINAZZA, L. A. **CEVAL: Diversificação e busca de valor agregado.** In: Zylbersztajn, D. Estudos de caso em agribusiness: o processo de tomada de decisões nas empresas brasileiras. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 229 p.

WRIGHT, J. T. C. **Análise prospectiva da vitivinicultura brasileira: questões críticas, cenários para o ano 2000 e objetivos setoriais.** Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, 1992. 52 p.

ZERO HORA. Parreirais para atrair novos Paladares. **Jornal Zero Hora/ Caderno Campo & Lavoura,** Porto Alegre, 20 fev. 1998. p. 4-5.

ZERO HORA. O marco da uva e do vinho. **Jornal Zero Hora / Caderno Campo & Lavoura**, Porto Alegre, 30 out. 1998. p. 2.

ZERO HORA. Biotecnologia - Greenpeace articula exportação de soja. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, 23 mar. 1999.

ZERO HORA. Importação de arroz derruba preços. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, 02 ago. 1999. p. 28.

ZYLBERSZTAJN, D. **Agribusiness: conceito, dimensões e tendências**. In: Fagundes, M. H. Políticas agrícolas e o comércio mundial. Brasília: IPEA, 1994, 472 p.

ZYLBERSZTAJN, D. *et al.* **O Sistema agroindustrial do café: um estudo da organização do agribusiness do café visto como a chave da competitividade**. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1993. 280 p.