



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Mariane Elise Pirotta Lockmann

**Fatores determinantes e estratégias que influenciaram o desenvolvimento
da Cooperativa Vinícola Aurora nos últimos 10 anos**

PORTO ALEGRE

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Mariane Elise Pirotta Lockmann

**FATORES DETERMINANTES E ESTRATÉGIAS QUE INFLUENCIARAM O
DESENVOLVIMENTO DA COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA NOS ÚLTIMOS 10 ANOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer

Porto Alegre

2006

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo ensino de qualidade e gratuito.

Ao Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer pela sua dedicação, tempo e atenção na orientação deste estudo, bem como durante a minha vida acadêmica durante o curso de Administração de Empresas na UFRGS e demais professores pelos ensinamentos recebidos.

À Cooperativa Vinícola Aurora por aceitar tornar-se um estudo e permitir o meu livre acesso e trânsito dentro da cooperativa para a coleta de dados e realização das entrevistas.

À minha família e amigos, pelo incentivo e estrutura oferecidos, pelo apoio social e emocional disponibilizados.

RESUMO

O principal pólo vitivinícola do Brasil é a Serra Gaúcha, onde se encontra 90% da produção nacional. Neste trabalho é apresentada uma contextualização do setor vitivinícola, com objetivo de identificar os fatores determinantes e estratégias que influenciaram o desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora nos últimos 10 anos, sendo utilizadas as abordagens da Teoria Evolucionista, *clusters* (arranjos produtivos locais), redes de cooperação e estratégias segundo Mintzberg. A Metodologia de pesquisa utilizada foi o Estudo de Caso através de dados secundários e primários, abordando a dinâmica da cooperativa com foco no período da crise financeira enfrentada em 1996 e o período pós-crise. Foram identificados os fatores facilitadores e inibidores do seu desenvolvimento. Os resultados mostram que dentre as ações tomadas pela cooperativa para a superação da crise destaca-se o estudo realizado pela engenharia de produtos para minimizar os custos e a reestruturação dos distribuidores e representantes comerciais da empresa. Outro fator importante é a forte cooperação existente entre a cooperativa e o associado para o fornecimento da matéria-prima.

Palavras chaves: arranjos produtivos, vinícolas, cooperativas.

ABSTRACT

The main wine producer region in Brazil is the “Serra Gaúcha”, Where 90% of the national production is concentrated. In this work, the context of the wine sector is presented, in order to identify the systematic factors and strategies that had influenced the development of the Cooperativa Vinícola Aurora in the last 10 years. The concepts of evolutionist theory, *clusters* (local productive arrangements), inter-firm networks and strategies according to Mintzberg. The methodology of used research was the Case Study through secondary and primary data approaching the dynamics of the cooperative with focus in the period of the financial crisis faced in 1996 and the period after-crisis. Facilitating and inhibiting factors of its development were identified. The results show that between the actions taken for the cooperative for the overcoming of the crisis the study carried through for the engineering of products is distinguished to minimize the costs and the reorganization of the deliverers and commercial representatives of the company. Another important factor is the strong existing cooperation between the cooperative and the associate for the supply of the raw material.

Key words: productive arrangements, wineries, cooperatives.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Área plantada de videiras no Brasil, em hectares	22
Tabela 2 – Produção, importação, exportação e consumo de uvas no Brasil (ton)	23
Tabela 3 – Consumo <i>per capita</i> de vinhos, sucos e uvas, no Brasil 2000/2005	23
Tabela 4 – Cooperativas agropecuárias	30
Tabela 5 – Dívidas da Cooperativa Vinícola Aurora em 1996.....	54

GRÁFICOS

Figura 1 – Condições para o <i>cluster</i> ser completo.....	39
Figura 2 – Estratégias deliberadas e emergentes	46
Figura 3 – Evolução dos índices de 1996 a 2005	55
Figura 4 – Evolução do total de dívida vencida em relação a cada R\$1,00 faturado.....	57
Figura 5 – Valor total renegociado no período de 1996 a 2005	59
Figura 6 – Faturamento da Cooperativa Vinícola Aurora de 1996 a 2005	61
Figura 7 – Evolução dos estoques em reais da cooperativa de 1996 a 2005	66
Figura 8 – Evolução dos estoques em litros de 1996 a 2005.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivos gerais	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA	15
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2 CONJUNTURA DA VITIVINICULTURA	18
2.1 ASPECTOS DA VITIVINICULTURA MUNDIAL	18
2.2 ASPECTOS DA VITIVINICULTURA BRASILEIRA	20
2.3 ASPECTOS DA VITIVINICULTURA GAÚCHA	23
2.4 ARTICULAÇÕES NO SETOR VINÍCOLA	24
2.5 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO NO MUNDO	25
2.6 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO NO BRASIL	28
2.7 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	29
2.8 COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA	30
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	33
3.1 A TEORIA EVOLUCIONISTA	34
3.2 CLUSTERS	37
3.3 REDES DE COOPERAÇÃO	40

3.4 ESTRATÉGIA	45
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
4.1 MÉTODO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	50
4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	52
5 ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA	53
5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E O PERÍODO DE CRISE.....	53
5.2 SUPERAÇÃO DA CRISE	56
5.3 RELACIONAMENTO COM SEUS ASSOCIADOS	69
6 CONCLUSÃO.....	72
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	75
6.3LIMITAÇÕES DO TRABALHO	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	82
ANEXO A – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS	83
ANEXO B – VISITANTES / VAREJO	84
ANEXO C – LOCALIZAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS E REPRESENTANTES.....	85
ANEXO D – DISTRIBUIÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING	86

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Desde os tempos mais remotos, o vinho vem desempenhando um papel de relevância em quase todas as civilizações. Datando de aproximadamente 5 mil anos, a história do vinho se confunde com a própria história do homem. Atribui-se ao último período da era terciária o surgimento da videira, tendo esta surgido primeiro do que o Homem. A viticultura inicialmente desenvolveu-se nas planícies da Suméria e nas margens do Nilo. Contudo, foi por intermédio dos Fenícios e dos Gregos que o vinho chegou à Europa. Com a ocupação romana, a cultura do vinho consolidou-se na Europa central e graças ao trabalho e dedicação de gerações manteve a tradição do seu cultivo e consumo (Lapolli et al., 1995).

As grandes migrações dos séculos XVIII e XIX trouxeram os hábitos e costumes do cultivo e consumo da uva para o Novo Mundo. Foi assim que chegou na Serra Gaúcha a cultura da uva, transformando-se no século XX em um dos pilares da economia da região.

A indústria do vinho da Serra gaúcha é baseada em tecnologia artesanal e vinha atendendo satisfatoriamente o mercado consumidor em geral durante quase todo o século XX. Todavia, a partir de 1990, com a abertura econômica e a expansão do comércio internacional, o setor obrigou-se a se adaptar e a reavaliar sua estratégia para que pudesse competir com os novos produtos que surgiam no mercado.

A história da vinícola Aurora inicia em 1875, com a chegada de imigrantes oriundos do norte da Itália. Estabelecidos na Serra Gaúcha, no Sul do Brasil, encontraram paisagens e clima similares aos de seu país de origem. No dia 14 de fevereiro de 1931, dezesseis famílias de produtores de uvas do Município de Bento Gonçalves, reuniram-se para lançar a pedra fundamental do que viria a se transformar no maior empreendimento do gênero no Brasil: A Cooperativa Vinícola Aurora.

Um ano mais tarde, contabilizava a produção coletiva de 317 mil quilos de uvas, fixando a base de empreendimento destinado não só a ser o maior, mas também um dos mais qualificados tecnologicamente. Hoje bem no coração de Bento Gonçalves, está a maior cooperativa vinícola do Brasil, com mais de 1200 famílias associadas, responsáveis pela produção média de 46 milhões de Kg de uvas, que resultam em aproximadamente 35 milhões de litros de vinhos anuais. Conta com capacidade de estocagem superior a 70.000.000 de litros de vinhos e área construída de 110.000 m².

Para atingir essa liderança, posição que ocupa há mais de duas décadas, seu parque industrial está em constante modernização. O setor vitivinícola implementou diversas modificações para acompanhar as mudanças que ocorreram na produção e no consumo de vinhos, tanto no nível nacional quanto no nível mundial. Foram necessários investimentos em videiras, em tecnologia de produto e de processo, em pesquisas e marketing, tudo para adequar o vinho ao nível de exigência dos consumidores e aos padrões de qualidade e controle de procedência realizados no mercado.

O setor vitivinícola enfrentou diversas crises que culminaram por redesenhar a estrutura do setor bem como por modificar modelos de atuação comercial e produtiva. Ora por fatores climáticos, ora por fatores econômicos ou estruturais, acompanhar o ritmo das mudanças que ocorrem nos mercados produtores e consumidores tornou-se uma atividade cada vez mais desafiadora.

No âmbito das aglomerações produtivas, as relações de cooperação entre as empresas e outros agentes potencializam a criação e o uso de novos conhecimentos, sejam tácitos ou explícitos. Dessa forma, a cooperação informal passa a se estruturar, sendo possível observar através do desenvolvimento de redes de cooperação a modificação de cenários econômicos.

Na região da Serra Gaúcha está o *cluster* vitivinícola, onde diversos elementos e agentes que compõem a cadeia produtiva do vinho podem ser encontrados.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As transformações da economia mundial, nos últimos quinze anos, ocasionada pelo processo de globalização e rápida abertura comercial, aliada às quedas nas taxas alfandegárias, têm exercido forte pressão no setor vitivinícola, o que obriga as empresas a adaptarem-se a novos padrões de preços, qualidade e produtividade em níveis internacionais.

As indústrias vinícolas estão inseridas em um ambiente de forte concorrência existente entre as empresas. Essa concorrência ocorre através da disputa de vendas e compra da principal matéria-prima, a uva. É importante ressaltar que essa guerra por vendas dos vinhos não ocorre somente entre os vinhos produzidos no RS, mas também e crescentemente pela entrada de vinhos importados do Mercosul e de países europeus.

A partir da década de 70, e principalmente na década de 80, houve um grande desenvolvimento tecnológico das vinícolas brasileiras. A evolução do consumidor brasileiro foi acompanhada pela evolução do setor produtivo. O consumo de vinhos finos em 1975 restringia-se a um total de 7,5 milhões de litros, composto por quantidades que se distribuíam próximas entre os vinhos brancos, tintos e rosados. Na metade da década de 80 o consumo totalizava 40,5 milhões de litros, consumo este semelhante aos observados na metade da década de 90: 24 milhões de litros de vinho branco, 12,5 milhões de vinho tinto e 4 milhões de litros de vinho rosado, sendo observado um decréscimo no consumo de vinho rosado, passando para 2 milhões em 1995 (Lona, 2002). O consumidor brasileiro de vinhos está se tornando mais exigente e busca cada vez mais informações e qualidade de produtos que consome.

O aumento no consumo de vinhos finos ratifica a elitização do produto, mais caro e mais distante do alcance das classes de menor poder aquisitivo. O vinho passa pela tendência progressiva de se transformar em bebida social, de status. O simples fato de sua presença é o mais relevante e não a sua qualidade, perdendo assim os seus maiores valores, o prazer que transmite ao bebê-lo, capacidade de unir e seu patrimônio cultural. Isto explica o enorme volume de vinhos importados de qualidade duvidosa e preço extremamente baixo, oriundos de países que produzem pouca qualidade e muito *marketing*, que hoje somam quase 2/3 do mercado de vinhos finos (Mello, 2006).

O Brasil se situa no contexto vitivinícola mundial como um país onde, apesar de a uva e o vinho terem iniciado na Serra Gaúcha há mais de um século, sua cultura pouco se irradiou para fora do Estado. O consumo *per capita* pouco tem variado. O brasileiro consome em média 2,01 litros de vinho por ano (Mello, 2006). O Estado do Rio Grande do Sul possui um consumo *per capita* superior aos demais Estados do Brasil, chegando a 5,6 litros anuais. Em contrapartida, nas regiões mais ao norte do país, em função do clima tropical, da falta de hábito e da cultura da cerveja, o consumo é muito pequeno, chegando a 0,07 l/capita/ano nos Estados de Maranhão e Piauí (Lona, 2002).

A maior cooperativa vinícola de toda a América Latina em 1996 possuía uma dívida de mais de R\$ 127 milhões divididos entre bancos – os principais credores – fornecedores, associados e impostos. Equipamentos, instalações e a própria marca da empresa passaram a ser controlados por um conjunto de instituições financeiras que chegou a nomear, neste mesmo ano, um interventor para o controle da empresa.

As causas para esta forte crise enfrentada em 1996 pela Cooperativa Vinícola Aurora são diversas, entre elas a má administração dos investimentos, a concorrência com os vinhos importados a um custo menor ao da produção nacional devido aos impostos e até acusação de fraudes. Hoje, em torno de 45 a 50% do preço de uma garrafa de vinho no mercado brasileiro são de impostos que incidem em cascata. A média mundial é em torno dos 15%.

A crise da cooperativa aconteceu quando a marca Marcus James consolidava a entrada no mercado norte-americano. Assim, os dirigentes precisaram tomar uma decisão entre investir em variedades e tentar uma retomada de mercado nos vinhos finos ou apostar na ampliação das vendas dos vinhos de mesa (populares), que levam o nome da cooperativa a todo o país. Hoje a Cooperativa Aurora detém 12% do mercado nacional de vinhos.

Na história da Cooperativa Vinícola Aurora, o destaque atém-se para a relação com os associados que mesmo enfrentando uma grave crise, muitas vezes recebendo o pagamento com atraso, mantiveram-se fiéis a uma filosofia que praticamente desconheciam.

As mudanças ocorridas no setor vitivinícola e na Cooperativa Vinícola Aurora e as características de consumo observadas remetem a formulação de algumas perguntas, entre as quais:

- Quais os fatores determinantes que fizeram parte do desenvolvimento do setor vitivinícola da Serra Gaúcha e como afetaram a Cooperativa Vinícola Aurora nos últimos 10 anos?
- Como a evolução de cooperação das empresas vinícola da Região da Serra Gaúcha contribuiu na determinação de objetivos comuns e no trabalho de desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora durante e após a crise de 1996?
- Na busca pela comercialização de seus produtos, quais foram os fatores facilitares e inibidores encontrados pela Cooperativa Vinícola Aurora durante e após a crise de 1996?

Não se espera que as diversas unidades de produção de diversos setores produtivos obtenham o mesmo incremento de atividade que a Cooperativa Vinícola Aurora apresentou, devido às especificidades e peculiaridades de cada um. Contudo, é evidente o potencial de desenvolvimento do produto econômico do conjunto das vinícolas desta região e de outras do país. O objetivo do presente trabalho é de contribuir para a identificação de casos e fatores determinantes de sucesso ou de não sucesso com o intuito de ressaltar as linhas estratégicas mais favoráveis para o setor. Acredita-se que o entendimento do processo evolutivo da Cooperativa Vinícola Aurora possibilita a elaboração de uma proposta específica ao desenvolvimento do setor vitivinícola ou para outras unidades cooperativa.

1.3 OBJETIVOS

Como decorrência do exposto anteriormente, os objetivos a serem atingidos foram divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar os fatores determinantes e as estratégias que influenciaram o desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora nos últimos 10 anos, período pós-crise de 1996.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o histórico e identificar o comportamento estratégico da Cooperativa Vinícola Aurora nos últimos 10 anos.
- Identificar como se desenvolveram as relações de cooperação entre a Cooperativa Vinícola Aurora e as demais empresas do setor, bem como entre os atores e agentes do setor.
- Identificar fatores que tenham sido facilitadores ou inibidores no desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora durante e após a crise de 1996.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a escolha do tema deste estudo foi pela dinâmica econômica que a Cooperativa Vinícola Aurora enfrentou durante os últimos 10 anos proveniente do arranjo produtivo no qual está inserida.

O arranjo vitivinícola da Região da Serra Gaúcha se destaca como maior produtor de vinhos no Brasil, sendo o estado do Rio Grande do Sul o principal produtor de uvas para processamento: aqui está concentrado 90% da produção nacional (Mello, 2006). Os principais municípios produtores de vinho da Serra Gaúcha são: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos

Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, São Marcos e Veranópolis (Campos, 1994). Em termos regionais o município de Bento Gonçalves, onde está localizada a Cooperativa Vinícola Aurora, é o responsável pela maior parte da produção de vinhos e derivados.

A Cooperativa Vinícola Aurora foi fundada em 1931 e atualmente ocupa a liderança no mercado nacional, sendo a maior empresa produtora de vinhos finos do Brasil, destacando-se também na produção de vinhos comuns, espumantes, *Keep Cooler* e sucos. Do ano de 1998 a 2006, a Aurora conquistou mais de 200 prêmios, todos com a chancela da OIV. No ano de 2005 faturou mais que R\$ 130 milhões.

O setor vitivinícola passou por diversas alterações ao longo das últimas décadas. Além da tecnologia de produção da matéria-prima e dos processos de vinificação e envelhecimento que conferem a qualidade técnica do produto, as técnicas de comercialização causaram forte impacto no setor. Pelo peso econômico da atividade na região da Serra Gaúcha, o ajuste das unidades produtivas é uma questão de sobrevivência.

A fundamentação do estudo é embasada a partir das abordagens da Teoria Evolucionista. Essa corrente da literatura, a partir de 1980, passou a realizar estudos sobre aglomerações produtivas destacando a importância do espaço local no desenvolvimento econômico. Estudos demonstram que as interações, as relações de cooperação entre os agentes de um dado espaço geográfico permitem que o desenvolvimento competitivo ocorra com mais intensidade.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está estruturado em seis capítulos, contendo introdução, contextualização, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análises e conclusões. É finalizado pelas referências bibliográficas consultadas e anexos.

No primeiro capítulo, “Introdução”, são apresentados o tema, o problema de pesquisa, a importância do estudo e os objetivos geral e específicos do estudo. A proposta do presente

trabalho é de identificar e compreender o desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora durante e após a crise de 1996.

No segundo capítulo é desenvolvida uma contextualização do estudo. É apresentado um histórico do setor vitivinícola mundial, brasileiro e gaúcho para viabilizar a compreensão da situação atual e das perspectivas discutidas.

O terceiro capítulo apresenta o embasamento teórico. São abordados os temas que possibilitaram a construção dos instrumentos de coleta de dados e análise dos mesmos. Foram utilizados os conceitos da teoria evolucionista, *clusters*, redes de cooperação e estratégia.

O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados são apresentados, utilizando como base o trabalho desenvolvido por Yin (2001) para a consecução dos objetivos geral e específicos do trabalho.

O quinto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, divididos em fatores de desenvolvimento da Cooperativa Vinícolas Aurora durante e após a crise de 1996.

Por fim, no sexto capítulo são tecidas as considerações finais e apresentadas as principais conclusões do estudo e as sugestões para trabalhos futuros.

2 CONJUNTURA DA VITIVINICULTURA

O capítulo 2 está estruturado no sentido de analisar o mercado de vinhos e as trajetórias do desenvolvimento do setor vitivinícola. Assim, nos itens 2.1, 2.2 e 2.3 apresenta-se a contextualização histórica e o desempenho do setor vitivinícola no mundo, no território nacional e regional, principalmente a produção de vinhos da Região da Serra Gaúcha, objeto do estudo e principal produtor no Brasil.

No item 2.4 apresenta-se as articulações do setor produtivo vinícola, focando as principais entidades que tratam de questões de organização do setor.

Nos itens 2.5, 2.6 e 2.7 realiza-se uma análise do surgimento do cooperativismo no mundo e no Brasil, com destaque para as cooperativas agropecuárias, foco do presente estudo.

No último item deste capítulo, desenvolve-se a contextualização histórica da Cooperativa Vinícola Aurora e suas principais características.

2.1 ASPECTOS DA VITIVINICULTURA MUNDIAL

Por milhares de anos, a vitivinicultura é praticada em dezenas de países. Um estudo de 1988, promovido pela Comissão das Comunidades Europeias, segundo Lapolli et al. (1995), indica que a uva era cultivada no Egito e nas Ilhas do Mar Egeu na Idade do Bronze (1500-3000 a C.); na Itália e em outras regiões da Europa, seu cultivo vem desde a Idade do Ferro (100-1500 a C.). O estudo aponta indícios da existência da *Vitis Silvestri* fazendo parte da flora espontânea da Europa desde cerca de um milhão de anos a.C. e do gênero “Vitis”, em épocas ainda anteriores, na Ásia Menor, na Europa Oriental e até mesmo na América.

O comércio do vinho representou, desde a Antigüidade, uma atividade de grande relevância econômica. Consoante Lapolli et al. (1995), já por volta de 1500 a C., os fenícios percorriam o Mediterrâneo transportando o vinho na Grécia, na Itália e na Espanha. Os fenícios e

os gregos atuaram ativamente, estabelecendo em suas colônias prósperas empórios comerciais, onde o comércio do vinho era protagonista.

Os estudos realizados pela Comissão das Comunidades Europeias, de acordo com Lapolli et al. (1995), apontam que o viticulto-vinificador ficou afastado do comércio do vinho durante milhares de anos e só por volta do Século XVII é que encontraram os primeiros sinais consistentes de organização comercial de viticultores e vinificadores, geralmente sob égide de grandes propriedades pertencentes a nobres ou a instituições religiosas. No final do Século XIX, verificou-se o aparecimento da adega cooperativa. Conforme Lapolli et al. (1995), cerca de um terço da produção mundial é comercializada por “adegas cooperativas”.

Os principais países produtores de vinho, consoante Miele (2000), são Itália (26%), França (23%), Espanha (8%), Argentina (7%) e Alemanha (4%). Além desses países tradicionais, destacam-se novos produtores de vinho, como Estados Unidos (6%), África do Sul (3%), e Austrália (2%). O Brasil ocupa a décima posição, com 1,2 % do total de vinhos, sendo considerado um novo país produtor.

Nos diversos países onde a viticultura se faz presente, existe um grande diferenciamento entre as formas de coordenação das instituições envolvidas, da estrutura agrária e estrutura industrial. Nos países tradicionais, segundo Miele (2000), predominam pequenas propriedades rurais e baixa concentração da atividade vinícola, porém há uma forte tradição de regulamentação da vitivinicultura por parte do estado. O exemplo mais marcante é o da França, com sua legislação sobre as Denominações de Origem Controlada e a figura dos acordos “interprofissionais”, através dos quais são estabelecidos limites para a produção de uvas e de vinhos e são fixados preços de referência.

Nos países produtores, como EUA, Chile, Austrália, México, tanto a atividade vitícola quanto a agroindustrial são marcadas pela concentração. Conforme Rabobank (1996), citado por Miele (2000), predomina nesses países a coordenação via contratos formais, com duração de cinco e 30 anos, ou através da integração vertical, que representa cerca de metade das necessidades de matéria-prima em países como os EUA. No sistema agroindustrial vitivinícola norte-americano predominam os contratos de longo prazo, que representam 41% do fornecimento de matéria-prima, de acordo com Frank e Henderson (1992), citados por Miele (2000). Os 59 % restantes são efetuados através de estruturas verticalizadas (27%) e transações no mercado (32%).

Essas práticas são apontadas como uma forma de diminuir a dependência das empresas vinícolas em relação aos grandes fornecedores.

2.2 ASPECTOS DA VITIVINICULTURA BRASILEIRA

Dados históricos revelam que a primeira introdução da videira no Brasil foi feita pelos colonizadores portugueses em 1532, através de Martin Afonso de Souza, na então Capitania de São Vicente, hoje Estado de São Paulo (Protas, 2001). Todavia, foi com a colonização italiana, no século passado, que a produção de uva e a elaboração do vinho passou a ser processada de forma industrial e comercializada no Estado e nos centros consumidores do País: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Bahia, Mato Grosso e Pernambuco.

Situa-se entre o paralelo 30° S, no Estado do Rio Grande do Sul, e o paralelo 9° S, na Região Nordeste do país. Em função da diversidade ambiental, existem pólos com viticultura característica de regiões temperadas, com um período de repouso hibernar definido, pólos em áreas subtropicais onde normalmente a videira é cultivada com dois ciclos anuais, definidos em função de um período de temperaturas mais baixas no qual há risco de geadas; e pólos de viticultura tropical onde é possível a realização de podas sucessivas, com dois e meio a três ciclos vegetativos por ano.

Entre os fatos que trouxeram profundas modificações na atividade vitivinícola brasileira, Gerchman (1995) apresenta a vinda de Giuseppe Paterno, especialista italiano em cooperativismo, ao Brasil em 1910. O convite realizado ao especialista pelo governo brasileiro, segundo o autor, tinha o objetivo de disseminar o conceito de cooperativismo como forma de otimizar o processo vitivinícola no país.

É, porém, no final da década de 20, quando Paterno fora novamente chamado ao país pelo governo brasileiro, que são fundadas 14 cooperativas do setor, entre elas, a Cooperativa Vinícola Aurora, objeto de estudo deste trabalho, a Cooperativa Vinícola Garibaldi e a Cooperativa Vinícola Forqueta. Segundo Rodrigues (1991), o cooperativismo tem grande importância na vitivinicultura nacional, e as quatro cooperativas gaúchas com maiores volumes de produção

(Aurora, Garibaldi, Aliança e Pompéia) foram responsáveis por 30,05% do total de vinhos comercializados no mercado nacional até outubro de 1990.

Outro fato que trouxe profundas modificações na vitivinicultura brasileira foi a chegada na década de 70 de algumas empresas multinacionais na Região da Serra Gaúcha e da Fronteira Oeste (município de Sant'Ana do Livramento) (Protas, 2001). Dessa forma, verificou-se um incremento do nível tecnológico e incentivo à mudanças nos sistemas produtivos, transporte e acondicionamento de uvas. Foi neste período também que houve um incremento significativo da área de parrerais com cultivares *V. Viníferas*, ou seja, consolidação da indústria nacional de vinhos finos e a atual estrutura industrial (Miele, 2000). Desde então, as empresas do setor melhoram a qualidade dos seus produtos, diminuindo um pouco a distância que separava o estágio de desenvolvimento da nossa vinicultura com a da Argentina, Chile e alguns países europeus, entre os quais a França, Itália, Espanha e Portugal (Gerchman, 1995).

A indústria vinícola nacional vem experimentando um acentuado processo de desenvolvimento desde a década de 70. Segundo Gerchman (1995), se há 30 anos atrás ainda possuíamos um produto de qualidade questionável, a ponto de não satisfazer nem mesmo o nosso pouco exigente mercado doméstico, nos últimos anos, o desenvolvimento tecnológico apresentado pelo setor deu suporte a um crescimento qualitativo inquestionável.

O Rio Grande do Sul, principal produtor, possui área de 42.449 hectares, o que representa 57,46% da área total do país. Em 2005, houve um aumento de 5,20% na área cultivada com videiras. A área de uvas no Brasil em 2004, segundo IBGE foi de 71.100 hectares para 73.877 ha em 2005, ou seja, um incremento de 3,91% (Tabela 1), citado por Mello (2005). Os últimos anos caracterizam-se por grandes investimentos na viticultura, notadamente em regiões não-tradicionais do país, dada a característica da cultura, geradas de empregos e renda, especialmente para a pequena propriedade.

Tabela 1. Área plantada de videiras no Brasil, em hectares

Estado\Ano	2004	2005
Pernambuco	4.692	4.742
Bahia	3.407	3.422
Minas Gerais	917	934
São Paulo	11.990	12.306
Paraná	5.794	5.800
Santa Catarina	3.949	4.224
Rio Grande do Sul	40.351	42.449
Brasil	71.100	73.877

Fonte: IBGE, 2005.

O Estado do Rio Grande do Sul, diferentemente dos demais estados, que voltam sua produção de uvas para o comércio *in natura*, é o maior produtor de uva para vinho do país. Em São Paulo, a expressiva produção de uvas existente destina-se basicamente ao consumo *in natura*. Em 2005, houve aumento de 2,64% na área com videiras.

No Vale do São Francisco, Pernambuco e Bahia, houveram aumentos na área plantada, de 1,07% e 0,44%, respectivamente. Embora predomine o cultivo de uvas de mesa, o mercado de uvas para vinhos está em plena expansão. Em Santa Catarina, a maior parte da produção destina-se à elaboração de vinhos de mesa.

Analisando-se o total de uvas produzidas, importadas, exportadas e consumidas no Brasil (*in natura* e processada) verifica-se um aumento expressivo nas exportações de uvas (Tabela 2). Também é significativo o aumento do consumo de uvas *in natura* no Brasil, ao longo do período.

Tabela 2. Produção, importação, exportação e consumo de uvas no Brasil (ton)

Ano	Produção	Exportação	Importação	Agroindústria	Consumo <i>in natura</i>
1996	730.885	4.516	58.817	313.331	442.945
1997	855.641	3.705	23.222	414.485	460.673
1998	736.470	4.405	26.492	348.523	410.034
1999	868.349	8.083	8.599	469.870	398.870
2000	978.577	14.343	9.903	549.306	424.831
2001	1.062.817	20.660	7.457	469.098	580.516
2002	1.120.574	26.357	11.003	506.799	598.421
2003	1.054.834	37.601	7.612	425.946	598.899
2004	1.281.802	28.815	7.072	624.450	634.609
2005	1.246.071	51.213	8.387	550.700	652.545

Fonte: Mello (2005).

Quanto ao consumo *per capita*, a Tabela 3 apresenta uma síntese do mercado brasileiro. O consumo *per capita*/ano de vinhos no país situou-se em 2,01 litros, em 2005. O consumo de suco de uva aumentou significativamente nos últimos anos, passando de 0,15 L até 1995 para 0,48 L em 1998, situando-se em 0,54 L *per capita*, em 2005, no Brasil. Também houve acréscimo, embora pequeno, no consumo de uvas *in natura*, situando-se em 3,54 quilos *per capita*.

Tabela 3. Consumo *per capita* de vinhos, sucos e uvas, no Brasil 2000/2005

Produtos/Anos	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Vinhos (L)	1,89	1,81	1,71	1,68	1,76	2,01
Suco de Uva (L)	0,33	0,35	0,34	0,39	0,37	0,54
Uvas de Mesa (Kg)	2,32	3,42	3,42	3,39	3,52	3,54
Uvas Secas (Kg)	0,09	0,10	0,08	0,08	0,09	0,09

Fonte: Mello (2005).

2.3 ASPECTOS DA VITIVICULTURA GAÚCHA

No Estado do Rio Grande do Sul a principal região produtora é a Serra Gaúcha, cujas coordenadas geográficas e indicadores climáticos médios são: latitude 29°S, longitude 51°W, altitude 600-800m, precipitação 1700mm distribuídos ao longo do ano, temperatura 17,2° C e

umidade relativa do ar 76 % (Protas, 2001). Localizada no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul é a maior região vitícola do país, com 42.449 hectares de vinhedos, segundo Mello (2005).

Trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, com média de 15 ha de área total, sendo destes 40% a 60% de área útil e 2,5 há de vinhedos, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, onde predomina o uso de mão-de-obra familiar, cada propriedade dispendo em média de quatro pessoas. As condições ambientais determinam um período de repouso hiberna à videira. A poda é realizada em julho-agosto e a colheita está concentrada nos meses de janeiro e fevereiro. No Estado, os vinhedos viníferas possuem uma área de 4.792ha, que representa 17,12% da área cultivada e uma área de 22.777ha com uvas americanas e híbridas, que representa 81,38% da área cultivada, permanecendo o restante da área com porta-enxerto e coleções. No Estado, existem mais 2.218 propriedades com uma área de 2.387ha, que se destina ao mercado de uva *in natura* e ao próprio consumo familiar (Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul).

Ressalta-se a diferença no perfil das propriedades voltadas ao cultivo de videiras na Serra Gaúcha e na Região da Campanha Central do Rio Grande do Sul. Segundo Mello (2005), a região da Campanha Central caracteriza-se por uma exploração empresarial em grandes áreas e uso intensivo da mecanização com produção destinada à elaboração de vinhos finos, diferentemente da Serra Gaúcha, que mostra-se tradicional em cultivos em pequenas propriedades, baixo índice de mecanização com exploração mista de uvas americanas, híbridas e viníferas voltadas à elaboração de vinhos, sucos e ao consumo *in natura*.

A produção média de uvas viníferas na Serra Gaúcha, nos últimos três anos, representou 85% da produção de uvas viníferas do Estado do Rio Grande do Sul, e os municípios de Bento Gonçalves e Farroupilha lideram a produção com aproximadamente 55% das uvas viníferas produzidas no Rio Grande do Sul (Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul).

2.4 ARTICULAÇÕES NO SETOR

Novas formas de organização empresarial apontam para a formação de redes de cooperação. De acordo com Coutinho e Ferraz (1994), a cooperação é uma maneira inovadora de

lidar com as relações de mercado. Dentro das unidades fabris, a cooperação com e entre a força de trabalho é materializada em uma nova atitude e em técnicas de organização celular dos processos de trabalho; entre empresas, pela formação de sistemas de cooperação em rede (*networks*) entre fornecedores e produtores; entre produtores-usuários-consumidores e até entre empresas rivais, em torno de projetos pré-comerciais de desenvolvimento tecnológico.

Voltados à vitivinicultura, existe um considerável número de entidades que tratam de questões de organização do setor com um todo. Além de órgãos públicos estaduais e federais, como a Secretaria da Agricultura e Abastecimento – Divisão de Enologia do DPV/SAA do Estado do Rio Grande do Sul e do órgão público federal Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, as principais entidades voltadas ao setor vinícola, em ordem alfabética, são:

- ABE – Associação Brasileira de Enologia;
- AGAVI – Associação Gaúcha de Vinicultores;
- APROVALE – Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos;
- AVIGA – Associação dos Vinicultores de Garibaldi;
- Embrapa Uva e Vinho;
- FECOVINHO – Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul;
- IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho;
- Sindicato das Indústrias do Vinho de Videira;
- UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura.

2.5 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO NO MUNDO

Cultura da cooperação é uma filosofia baseada em conceitos e valores humanísticos como solidariedade, confiança e organização funcional de grupos. Tem como propósito substituir o individualismo pela ação coletiva.

A economia globalizada apresenta novos desafios que os pequenos negócios, quando mobilizados, enfrentam com maiores chances de êxito. É a prática da confiança em seus pares, transformando problemas em oportunidades, de modo criativo, construtivo e cooperativo. Levar os conceitos da cultura da cooperação é criar condições para, cada vez mais, articularem-se associações, cooperativas, consórcios e outros tipos de enlaces organizacionais, visando a obtenção de níveis de produtividade, qualidade e, principalmente, a flexibilidade tão necessária para enfrentar as turbulências, descontinuidades e incertezas dos novos tempos. Foi a partir dos conceitos adotados pela cultura da cooperação que o cooperativismo se desenvolveu.

O cooperativismo teve sua origem na Inglaterra. Em 1844, 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester, resolveram criar uma associação - que mais tarde receberia o nome de Cooperativa - para lhes assegurar direitos que não estavam sendo respeitados, como altas jornadas de trabalho e pagamentos irrisórios. A primeira ação do grupo foi montar um armazém próprio, uma vez que estavam sendo explorados na venda de alimentos e roupas pelos comerciantes locais. A construção e compra de moradias para os tecelões, bem como uma linha de produção para aqueles trabalhadores com salários mais baixos ou sem emprego, foram outras das ações da recém criada associação. A partir de então, as normas definidas por aqueles tecelões passaram a nortear as ações das cooperativas em todo o mundo, procurando sempre ter em mente os valores do cooperativismo como convergência de interesses, adesão livre e voluntária, gestão democrática de seus membros, autonomia e independência, cooperação entre cooperativas, divisão de custos, solução de problemas comuns, interesse pela comunidade e impossibilidade de produção individual.

Em 1995, a ACI (Aliança Cooperativa Internacional), no congresso comemorativo de seus 100 anos de existência, aprovou a atualização e aperfeiçoamento dos princípios cooperativistas, que ficaram pouco diferentes daqueles apresentados pelos pioneiros de Rochdale. Desse modo, os atuais princípios são:

- Adesão Voluntária e Livre - As cooperativas são organizações abertas à participação de todos, sem discriminação de sexo, raça, classe social, opção política ou religiosa.
- Gestão Democrática - As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos cooperados. Cada membro tem direito a voto, independente do número de cotas.

- Participação Econômica dos Membros - Corresponde à contribuição dos cooperados para o capital das cooperativas, sendo este controlado de acordo com decisão tomada em assembléia.

- Autonomia e Independência - A cooperativa é uma empresa autônoma controlada pelos cooperados, que são os seus donos. Qualquer acordo firmado com outras organizações deverá satisfazer esta condição.

- Educação, Formação e Informação - É objetivo da cooperativa destinar recursos para a educação e formação dos seus membros e informar ao público em geral sobre as vantagens da cooperação.

- Intercooperação - As cooperativas devem manter intercâmbio entre si, em nível local, regional, nacional e internacional.

- Interesse pela Comunidade - As cooperativas trabalham para o bem-estar da comunidade, através de projetos aprovados por seus membros.

A entidade que coordena o movimento cooperativista em todo o mundo é a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), sediada atualmente em Genebra, na Suíça. Criada em 1895, essa associação não-governamental e independente reúne, representa e apóia as cooperativas e suas correspondentes organizações. Objetiva a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo. A ACI, pela primeira vez na sua história é comandada por um cooperativista que não é europeu. O brasileiro Roberto Rodrigues é o primeiro homem da América Latina a ocupar um cargo tão importante no sistema cooperativista.

No contexto do cooperativismo americano, essa representação é feita pela OCA - Organização das Cooperativas da América. Fundada em 1963, esta entidade integra as representações de vinte países, inclusive Brasil.

A representação do sistema cooperativista brasileiro cabe à organização das Cooperativas Brasileiras. A OCB é o órgão máximo do cooperativismo nacional e sua função é defender o interesse das cooperativas perante o Estado.

O símbolo do cooperativismo é dois pinheiros em um círculo. A árvore do pinho é o antigo símbolo da imortalidade, da perseverança e da fecundidade, e são estes os três conceitos que sustentam o cooperativismo. Outro ponto de analogia entre o cooperativismo e o pinheiro é que essa árvore cresce em linha reta, como se quisesse atingir o céu, mantendo-se perseverante em ir sempre mais alto. No emblema do cooperativismo foram utilizados dois pinheiros para ressaltar a importância da união e da mútua cooperação. Os troncos dos pinheiros se fundem num círculo, representando a eternidade, sem começo, mas, principalmente, sem fim. A cor dos pinheiros é verde escuro, mas o fundo do círculo é amarelo-ouro, lembrando o sol, fonte de luz e de vida.

Dados da Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2001) mostram que existem, atualmente, 800 milhões de cooperados em todo mundo, ou seja, 40% da população do planeta.

2.6 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO NO BRASIL

No Brasil, as primeiras experiências do cooperativismo remontam ao século XIX. O sistema foi inaugurado, no país, em 1847, com a fundação da Colônia Tereza Cristina. A entidade foi liderada, no Paraná, pelo médico francês Jean Maurice Faivre. Mas muitos consideram a criação da Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica em Limeira, São Paulo, no ano de 1891, como o marco do cooperativismo no país. Atualmente, a cooperativa mais antiga ainda em funcionamento no país é a Sicredi Pioneira, cooperativa de crédito rural fundada em 1902, pelo padre suíço Theodore Hamstad, na linha Imperial (atualmente Nova Petrópolis), no Rio Grande do Sul.

A extensão do território brasileiro fez, e continua fazendo, com que as cooperativas tenham diferentes formas de gestão e direcionamento nas cinco regiões do país. A ocupação das áreas por imigrantes de procedências diferentes – alemães, italianos, japoneses – muitos com experiências anteriores em associativismo, também colaborou para que a estruturação do cooperativismo tivesse bases de competitividade distintas.

Na Região Norte do Brasil, a vasta extensão territorial e a maciça presença de florestas provocam o condicionamento das atividades ao extrativismo vegetal e mineral e à produção de borracha.

No Nordeste, desde o começo do século XX, pelos contrastes sociais observados na região, as cooperativas foram utilizadas como forma de exercício do poder pelos integrantes das classes dominantes, não proporcionando voz aos associados nas assembleias. Porém, nos últimos anos, é vista uma recuperação da competitividade e seriedade das cooperativas nordestinas através do esforço da associação de produtores rurais com efetiva participação nos processos. Na Região Centro-Oeste, após longos anos de exploração mineral (ouro) e da agropecuária extensiva, o esforço governamental para o desenvolvimento da região do Cerrado, a partir da década de 80, provocou o surgimento de diversas cooperativas, não só rurais, mas também urbanas.

O Sudeste brasileiro concentra a maior ocupação populacional do país. Acompanhando essa tendência, está a presença das cooperativas: 44% do total de entidades do país. Atualmente, grande parte das entidades está voltada ao cooperativismo de trabalho, devido à alta concentração das populações em áreas urbanas.

Contudo, é na Região Sul do Brasil que está o maior número de cooperativas agropecuárias. Atualmente, as cooperativas estão divididas em 13 ramos no país e são responsáveis por mais de 6% do PIB brasileiro. As entidades mais numerosas estão nos ramos de trabalho e agropecuária, respectivamente. Já no número de cooperados, as entidades de consumo são as que mais reúnem associados. Porém, as cooperativas que mais geram empregos são as agropecuárias, em torno de 11 mil colaboradores espalhados pelo país.

No Brasil, o cooperativismo mantém seis milhões de cooperados (3% da população) e gera cerca de 160 mil empregos, de acordo com números da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2001).

2.7 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

As cooperativas agropecuárias, ramo em que se enquadra a Cooperativa Vinícola Aurora, respondem por 30% de toda a produção nacional de alimentos, faturando em 2003, mais de R\$ 25 bilhões. Ao todo, são 1.519 entidades com mais de 940 mil agricultores associados e envolvendo um contingente de mais de seis milhões de brasileiros, direta e indiretamente, conforme pode-se observar na tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Cooperativas agropecuárias

Cooperativas Agropecuárias	
Número de Cooperativas em Atividade	1.519
Número total de agricultores associados	940.482
Número de empregos diretos nas cooperativas	110.910
Número total de pessoas diretamente vinculadas às cooperativas	1.051.392
Número total de pessoas indiretamente vinculadas às cooperativas	5.256.960
Número total de Cooperados, familiares e agregados	6.308.352

Fonte: Sebrae, 2004.

No que diz respeito à produção de vinhos, as cooperativas foram responsáveis pela formação de um pólo vitivinícola na Serra gaúcha. As entidades respondem por 25% do mercado, mas já detiveram 2/3 do total. Depois das diversas crises enfrentadas pelo setor cooperativista, que provocaram a perda de mercados, os dirigentes organizaram-se em uma federação (Fecovinho) e tentam retomar o espaço perdido. A Fecovinho tem 19 cooperativas associadas, que juntas contam com 5 mil famílias cooperativadas.

A Aurora participa deste mercado com uma produção em torno de 40 milhões de litros da bebida por ano.

A atividade da vitivinicultura e a ligação às cooperativas são fatores responsáveis também pela manutenção da população rural. Na Serra Gaúcha, por exemplo, em alguns municípios, percentuais em torno de 80% da economia são gerados pelo setor.

2.8 COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA

A história da vinícola Aurora inicia em 1875, com a chegada de imigrantes oriundos do norte da Itália. Estabelecidos na Serra Gaúcha, no Sul do Brasil, encontraram paisagens e clima similares aos de seu país de origem. No dia 14 de fevereiro de 1931, dezesseis famílias de produtores de uvas do Município de Bento Gonçalves, reuniram-se para lançar a pedra fundamental do que viria a se transformar no maior empreendimento do gênero no Brasil: A Cooperativa Vinícola Aurora.

Um ano mais tarde, contabilizava a produção coletiva de 317 mil quilos de uvas, fixando a base de empreendimento destinado não só a ser o maior, mas também um dos mais qualificado tecnologicamente. Ela se constitui como uma cooperativa, que segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras é uma associação de pessoas que se unem tendo em vista seus interesses em comum, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Hoje bem no coração de Bento Gonçalves, está a maior cooperativa vinícola do Brasil, responsável pela produção média de 46 milhões de Kg de uvas, que resultam em aproximadamente 35 milhões de litros de vinhos anuais. Conta com capacidade de estocagem superior a 70.000.000 de litros de vinhos e a área construída de 110.000 m². Os cooperados fornecem, de forma regular e exclusiva, toda a produção de uvas para a vinícola, que dá a garantia de compra a preços de mercado. A Cooperativa Vinícola Aurora é controlada por representantes dos membros e o resultado financeiro pode ser utilizado para o desenvolvimento da cooperativa, para atividades aprovadas por seus membros e/ou distribuída aos membros, na proporção das suas transações com a cooperativa.

Cooperativa Vinícola Aurora ocupa a liderança no mercado nacional há décadas, sendo a maior empresa produtora de vinhos finos do Brasil, destacando-se também na produção de vinhos comuns, espumantes, *Keep Cooler* e sucos. Dado seu grande parque industrial, com maior capacidade que a comercialização da empresa, presta serviços para outras vinícolas menores, elaborando vinhos e/ou engarrafando-os.

Já foi uma importante exportadora de vinhos de mesa na década de 1970; e de 1988 a 1998, exportou os vinhos Marcus James para os Estados Unidos, através de um acordo feito com a empresa norte-americana Canandaigua Wine Co.

Na segunda metade da década de 1990, passou por uma crise financeira acentuada, que culminou com o afastamento da diretoria da época e a indicação de novos executivos pelos credores, liderados pelo Banco do Brasil, para negociar o passivo da empresa com instituições financeiras, fornecedores, governo e associados. Como decorrência, grande parte deste passivo já foi paga.

De acordo com informações da empresa, comparando aos dados de 1991 com os de 2001, o volume produzido, o faturamento e a quantidade importada de vinhos finos cresceram mais de 20%. Mas o volume exportado está em decréscimo, e foi, em 2005, bastante abaixo dos valores históricos de décadas passadas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre o tema tratado, que auxiliará no entendimento de como os fatores empresariais e as estratégias de competitividade influenciaram o desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora.

Partindo deste contexto, na seção 3.1 realiza-se a revisão dos principais autores que contribuíram para a construção da Teoria Evolucionista. Nesta seção resgata-se as contribuições de Marshall, já que a teoria marshalliana é a base teórica de todas as abordagens contemporâneas em estudos sobre aglomerações industriais. Esta abordagem é relevante para o estudo no sentido de entender como, por exemplo, os autores clássicos analisam a dinâmica econômica de regiões.

A seção 3.2 tem como objetivo resgatar as abordagens sobre os *clusters*. Na literatura recente encontram-se várias contribuições e denominações que analisam a importância da proximidade geográfica das empresas para explicar a performance competitiva das economias locais.

Na seção 3.3 realiza-se a revisão das principais razões que induzem as empresas a adotarem algum tipo de aliança estratégica seja informal, seja formal, assim estabelecendo vantagens competitivas através de redes de cooperação.

Por fim, a seção 3.4 apresenta os conceitos de estratégias segundo Mintzberg que auxiliará para a compreensão das estratégias utilizadas para o desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora.

3.1 A TEORIA EVOLUCIONISTA

Na literatura, principalmente a partir do Século XIX, diversos autores passaram a se preocupar com questões relacionadas ao desenvolvimento regional, buscando compreender os motivos que promoviam a dinâmica de determinadas regiões e a importância delas no processo de desenvolvimento econômico de determinados países.

A primeira contribuição importante na literatura foi realizada por Marshall, em 1920, ao estudar concentrações industriais nas cidades de Manchester e Sheffield, na Inglaterra. O autor observou que a presença concentrada de firmas em uma mesma região, as quais denominou como “*distritos industriais*”, promoviam aos produtores vantagens competitivas que não seriam verificadas se estivessem atuando de forma isolada. Para Marshall, as vantagens competitivas oriundas da concentração geográfica estavam associadas não apenas com o aumento do volume de produção, mas também com os ganhos de organização e desenvolvimento derivados da maior integração entre os agentes. Assim a presença de produtores especializados representava uma forma de obter vantagens competitivas, dado que o fator proximidade gerava a obtenção de externalidades positivas, oriundas da “atmosfera industrial” que se formava entre as empresas. A atmosfera industrial gerava um conjunto de fatores intangíveis capazes de promover incrementos importantes na competitividade dessas aglomerações industriais. Com o tempo, desenvolvia-se no distrito industrial atividades subsidiárias em torno da indústria principal, as quais passavam a fornecer a matéria-prima e outros componentes. Assim, passava a existir uma relação de cooperação entre as empresas. O distrito, desta forma, passa ser uma entidade sócio-territorial, natural e historicamente determinada, formada por uma comunidade de pessoas e um conjunto de empresas que interagem ao longo de suas trajetórias (Beccatini, 1989, citado por Alievi, 2005).

Estas “economias de aglomeração”, das quais as firmas individuais podem se beneficiar, emergem da especialização crescente da mão-de-obra, do acesso facilitado a fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços especializados bem como, da transmissão mais eficiente de conhecimentos e tecnologias, entre outros fatores.

Contemporaneamente, o conceito de aglomeração industrial produtiva encontra-se mais presente na literatura. Baseando-se nas experiências japonesas e na Terceira Itália, a cooperação entre agentes ao longo da cadeia produtiva passa a ser cada vez mais evidenciada como fator fundamental na competitividade. Os estudos sobre aglomerações produtivas utilizam o conceito de *clusters* como sendo “uma concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, provedores de serviços, firmas em indústrias relacionadas e instituições associadas e um campo particular que competem entre si, mas também cooperam” (Porter, 1998).

Utilizando como base os estudos de Marshall, autores de diferentes correntes teóricas procuraram destacar a importância das externalidades positivas para os produtores geograficamente concentrados. Nelson e Winter (1977) foram os pioneiros na abordagem da teoria evolucionista atrelada à dinâmica da inovação tecnológica. Os autores traçam um paralelo entre a evolução biológica e as mudanças econômicas. Segundo Possas (2002), a comparação se dá à medida que, se por um lado a evolução das espécies se faz por meio das mutações genéticas submetidas ao meio-ambiente (Darwin), as mudanças econômicas, seja com relação ao processo produtivo ou ao de estrutura e dinâmica de mercado, têm origem na introdução de inovações na busca de competitividade, sendo a inovação submetida ao processo de seleção próprio da concorrência mercadológica.

Na abordagem evolucionista, as vantagens competitivas são tratadas como decorrentes de um processo construído ao longo do tempo e desenvolvido via interações entre empresas e demais atores, internos e externos ao *cluster*.

Quanto aos estudos sobre arranjos e sistemas produtivos locais, estes passaram a ser desenvolvidos basicamente como decorrência das contribuições sobre sistema nacional de inovação. Em grande parte da bibliografia, o “local” é entendido como um determinado espaço geográfico (Garofoli, 1995). Conforme Cassiolato e Lastres (1999), as características fundamentais de sistemas e arranjos produtivos locais são:

1. a inovação e o conhecimento são considerados elementos fundamentais da dinâmica e do crescimento de países, regiões, organizações e instituições;
2. o entendimento de que a inovação é um processo de aprendizado, que depende das interações e é influenciado pelos desenhos institucionais e organizacionais específicos;

3. a concepção de que existem diferenças marcantes entre os agentes e suas capacidades de aprender, que dependem de aprendizados anteriores;
4. o entendimento de que existem diferenças importantes entre sistemas de inovação de países, regiões, organizações, etc., em decorrência de cada contexto institucional específico;
5. a compreensão de que existem conhecimentos tácitos de caráter localizado e específico e estes apresentam um papel fundamental para o sucesso inovativo e, na maioria das vezes, são difíceis de serem transferidos.

Na concepção de arranjos e sistemas locais de produção o processo inovativo é caracterizado como fundado no aprendizado interativo e localizado, que surge das capacitações e dos conhecimentos tácitos e codificados que permitem o desenvolvimento de uma dada tecnologia (Lundvall, 1992, citado por Alievi, 2006). O autor ressalta que é necessário entender a natureza e a dinâmica do aprendizado. A interação usuário-produtor no desenvolvimento de dada tecnologia significa que os processos de aprendizagem resultantes são interativos, requerem confiança e envolvem contextos culturais que vão além das relações contratuais do mercado. Para o autor é nesse ponto que as instituições de determinado arranjo produtivo local se tornam importantes para o estabelecimento das regras do jogo, política ou culturalmente estabelecidas. O quadro institucional, portanto, é muito amplo e tem poderoso impacto na organização interna das firmas de um sistema produtivo local.

A perspectiva evolucionista estabelece que as principais linhas de investigação desse enfoque são as análises sobre os fatores e as características dos processos inovadores e que geram vantagens competitivas. O ponto de partida das análises são as experiências sobre desenvolvimento local, onde ocorrem as relações de cooperação entre os diferentes agentes e/ou atores que se localizam em uma determinada área geográfica. A proximidade entre os agentes favorece a fluidez das relações de cooperação e as inovações tendem a ser mais intensas nesses espaços locais.

3.2 CLUSTERS

É notório que certas empresas do mesmo ramo de atividade têm a tendência espontânea de agrupar-se em uma dada rua ou região, como é o caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha. Do ponto de vista estritamente concorrencial, esses agrupamentos seriam considerados ilógicos, gerando várias interpretações, tais como a existência de economias externas que compensavam os efeitos da concorrência, a vocação empresarial da região, a simbiose empresarial ente as empresas, etc.

O conceito de *cluster* mencionado anteriormente, segundo Porter (1989) é “uma concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores especializados, provedores de serviços, firmas em indústrias relacionadas e instituições associadas e um campo particular que competem entre si, mas também cooperam”. Para Haddad (1998), os *clusters* consistem de indústrias e instituições que têm ligações fortes entre si, tanto horizontal quanto verticalmente.

Segundo Porter (1989), “*clusters* representam uma maneira nova e complementar de entender uma economia, e organização de desenvolvimento econômico e o estabelecimento de políticas públicas”. O autor coloca que a compreensão do contexto de um *cluster* auxilia na identificação do potencial produtivo da sua economia e de forças para o seu futuro desenvolvimento, e que, muitas vezes, são vantagens competitivas locais que mais dão suporte em uma economia global.

Para o autor Zaccarelli (1995) o processo de clusterização também é considerado como um meio pelo qual ocorre a propagação de vantagens competitivas com base em micro aspectos das firmas, para os macroaspectos do ambiente de relacionamentos entre elas. Assim, uma empresa que queira aprofundar um fator de sua vantagem competitiva irá buscar, com o seu fornecedor aquele que tiver vantagens competitivas iguais ou semelhantes à sua.

Esse tipo de situação cria um ambiente de pressão que leva as empresas a uma similaridade de perfil competitivo altamente potencializado, mas não exclusivamente, quando há uma tendência de agrupamentos espaciais em torno de um mesmo tipo de produto.

Porter (1998), em seu livro comentado, ao realizar estudos de competitividade em dez países que ocupavam a posição de liderança em seus distintos segmentos econômicos/produtivos,

chegou à constatação de que a posição de liderança estava muito relacionada à inserção das empresas competitivas em um ambiente macroempresarial de um *cluster* completo. Um *cluster* completo, na concepção do autor, refere-se a uma estruturação forte e consolidada dos determinantes da competitividade do modelo “diamante” proposto pelo autor, em quatro variáveis:

- a) as condições de fatores;
- b) a estratégia, estrutura e rivalidades das empresas;
- c) as condições de demanda;
- d) as indústrias correlatas e de apoio em uma dada região.

A análise de *cluster*, segundo Porter (1989), permite que sejam identificadas importantes relações e complementaridades. São identificadas também formas de transferência entre empresas e indústrias, de tecnologias, habilidades, informações, mercados e necessidades do consumidor.

A maioria dos participantes de um *cluster* atende a segmentos de indústria diferentes e não compete diretamente, porém compartilha as mesmas necessidades e oportunidades enquanto observa forças e dificuldades semelhantes na produtividade (Porter, 1989). Segundo o autor, um grupo de empresas e instituições vistos com um *cluster* torna mais claras as oportunidades de coordenação e desenvolvimento mútuos em áreas com preocupações comuns às partes sem ameaçar ou distorcer a competição ou limitar a sua intensidade. Os investimentos realizados, públicos e privados, para melhorar as condições de *clusters*, beneficiam muitas empresas.

Para Zaccarelli (1995), um *cluster* pode ser considerado completo quando este satisfizer uma lista de dez condições necessárias, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

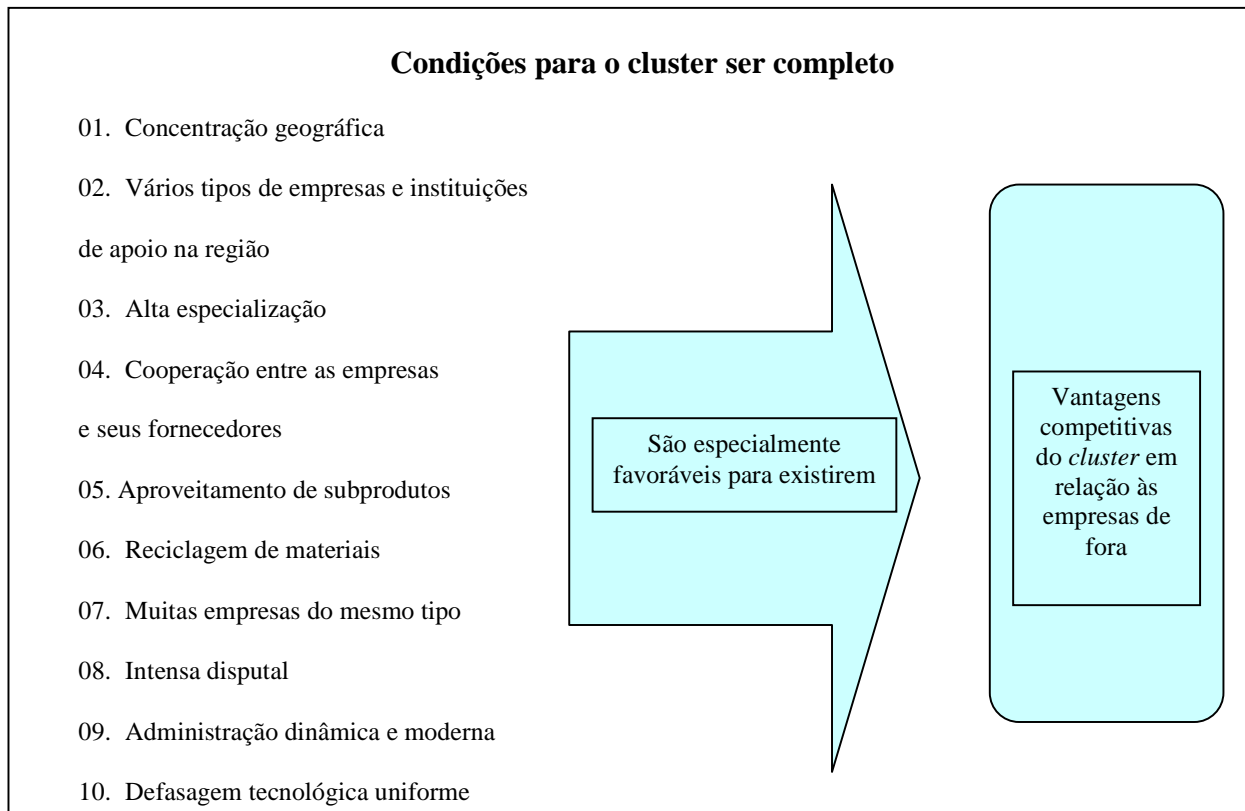


Figura 1 – Condições para o cluster ser completo

Fonte: Zaccarelli (1995).

De acordo com o mesmo autor, essas condições assumem tal magnitude de importância que avaliar a competitividade de um *cluster* chega a ser avaliar quantas dessas dez condições estão sendo satisfeitas, ou, em outras palavras, verificar o quanto o *cluster* em questão pode ser considerado completo ou não.

Interessantemente, o ambiente competitivo de um *cluster* oferece situações de competição às suas empresas em dois sentidos distintos:

01. a competição entre as empresas dentro do mesmo *cluster*: neste tipo de concorrência as empresas são similares entre si e, por isso, as vantagens competitivas ficam muito pequenas ou inexistentes. O melhor desempenho de dada empresa dependerá do nível de empenho individual dos seus administradores.

02. a competição das empresas do *cluster* com as empresas fora dele: esse tipo de competição é muito facilitada pelas condições propícias de vantagens competitivas que o *cluster* oferece às suas empresas.

Ainda segundo Zaccarelli (1995), algumas outras considerações sobre o processo de clusterização devem ser traçadas:

- esse processo não ocorre senão através de um espaço de tempo de longo prazo, sendo mais comum medi-lo em decênios ao invés de anos;
- mesmo que um *cluster* não esteja completamente formado, ainda assim as empresas neles inseridos terão melhores condições de competir com as que estão de fora;
- a competição de dois *clusters* já formados torna-se uma luta de gigantes, sendo que o *cluster* perdedor irá passar por um processo de *desclustering*, afetando todas as empresas da região que não puderam adaptar-se às novas mudanças ocorridas;
- para que uma empresa isolada consiga sobreviver a uma competição com um *cluster*, deverá ter necessariamente uma vantagem competitiva muito forte.

3.3 REDES DE COOPERAÇÃO

À medida que ocorre a exploração de recursos naturais de uma região, diversas oportunidades de investimento podem surgir. Segundo Haddad (1998), três aspectos principais favorecem estas oportunidades: quanto maior a população, maior o nível de produtividade; quanto maior a

capacidade de produzir, maior a capacidade de consumir; e quanto melhor distribuída a renda de uma região, maior será a dimensão de seu mercado interno.

O desenvolvimento regional definido a partir da sua disponibilidade de recursos e potencialidades de crescimento econômico, segundo Haddad (1998), deve observar que o conceito potencialidade de recursos é econômico e não físico. O autor coloca que o valor de um recurso natural não está diretamente relacionado ao material em si, mas depende da estrutura da demanda, dos custos relativos de produção e de transporte, das inovações tecnológicas que sejam comercialmente adotadas, entre outros. Grandori e Soda (1995) apontam que, na formulação de redes interempresariais, as pesquisas históricas e evolucionárias enfatizam o papel da tecnologia, dos custos relacionados e de problemas de aprendizado.

No desenvolvimento estrutural, alguns setores crescem mais rapidamente que os demais. Os fatores responsáveis por diferentes taxas de crescimento são: variações na estrutura da demanda, na produtividade, nas inovações tecnológicas etc. Uma região que se especializa em setores mais dinâmicos da economia nacional atinge variação estrutural positiva de emprego, produção e renda. É fundamental, portanto, que sejam pesquisadas as possibilidades de cada região para a localização de firmas ou estabelecimentos pertencentes a cada um destes setores (Haddad, 1998).

O crescimento regional deve observar os setores que apresentam desempenho diferenciado entre as regiões da economia nacional. Uma região com alterações pode se desenvolver mais rapidamente caso consiga atrair uma proporção crescente de atividades ou firmas. As principais forças que atuam neste sentido são, segundo Haddad (1998): variações nos custos de transporte, estímulos fiscais específicos e localizados, diferenciais nos preços relativos de insumos entre regiões, entre outros. Faz-se necessário, portanto, analisar as vantagens locais de cada região a fim de atrair setores produtivos nacionais.

Uma modificação regional que tem ocorrido é que (Amato Neto, 2000) pequenas e médias empresas (PMEs) começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar suas estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno sócio-econômico. O objetivo é de constituir uma via de reestruturação industrial para competir em alguns setores com as grandes empresas.

Sierra (1995, apud Amato Neto, 2000) apresenta como sendo as seguintes as principais razões que induziriam empresas competitivas e dinâmicas a adotarem algum tipo de aliança estratégica:

01. Penetração em um novo mercado;
02. Competição via tecnologia e pesquisa & desenvolvimento;
03. Inovação e rapidez na introdução de um novo produto;
04. Aumento do poder de competitividade;
05. Competição via integração de tecnologia e mercados;
06. Construção de competências de classe mundial;
07. Estabelecimento de padrões globais;
08. Rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos;
09. Corte de custos de “saídas”, e
10. Oportunidades de negócios mundiais.

As redes de cooperação podem ser direcionadas para atender objetivos mais específicos. Grandori e Soda (1995) apresentam uma tipologia para análise das redes de empresas segundo os critérios de: tipo de mecanismos de coordenação utilizados; grau de centralização da rede; e grau de formalização dessa rede. Com estes critérios, foi possível identificar três tipos básicos de redes:

- Redes sociais: têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, prescindindo de qualquer tipo de acordo ou contrato formal;

- Redes burocráticas: são características pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre os seus membros.

- Redes proprietárias: caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

Grandori e Soda (1995) identificaram dez mecanismos na coordenação das redes: mecanismos de comunicação, decisão e negociação; coordenação e controle social; unidades e papéis de ligação e integração; equipe de pessoal; relações de hierarquia e autoridade; sistemas de planejamento e controle; sistemas de incentivo; sistemas de seleção; infra-estrutura e suporte público.

As variáveis utilizadas para a análise da coordenação organizacional interempresarial, apontadas por Grandori e Soda (1995), são: o grau de diferenciação entre as unidades a serem coordenadas, a intensidade da interdependência interempresarial, o número de unidades a serem coordenadas, a complexidade das atividades interdependentes, e a flexibilidade – considerada por muitos como a maior propriedade das redes.

Outros aspectos que influenciam a existência de cooperação é a concentração geográfica e setorial de PEMs. Segundo Humphrey e Schmitz, (1998, apud Amato Neto, 2000), a existência de um *cluster* não é suficiente para gerar benefícios diretos para todos os seus membros. Os autores propõem um conjunto de fatores facilitadores, que permite superar estes obstáculos:

- Divisão do trabalho e da especialidade entre produtores;
- Estipulação da especialidade de cada produtor;
- Surgimento de fornecedores de matérias-primas e de máquinas;
- Surgimento de agentes que vendam para mercados distantes;
- Surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis;
- Surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas;
- Surgimento de associações para realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Para Amato Neto (2000) esses fatores representam o conceito de *eficiência coletiva*, valendo destacar que, em determinado *cluster*, algumas empresas crescem enquanto outras decaem. O autor comenta que o fato de os *cluster* combinarem concentração setorial e geográfica pode levar uma região a um estado de vulnerabilidade. Entretanto, os *clusters* têm maior capacidade de sobreviver à instabilidade do meio ambiente do que as empresas isoladas, em virtude da ação em

conjunto e de sua alta capacidade de auto-reestruturação, capacidades intrínsecas à própria forma organizacional em rede.

O processo de desenvolvimento de um *cluster* de PEM's depende da própria economia interna desse conglomerado, ou seja, dos recursos disponíveis e de seu próprio gerenciamento, e da economia externa, isto é, depende também do desenvolvimento do setor industrial ao qual pertence em sua totalidade (Amato Neto, 2000).

Observa-se que nos países em desenvolvimento os *clusters* tendem a estar associados a algum tipo de identidade sócio cultural. Os participantes têm na confiança e na reciprocidade a base para determinar quais são os limites aceitáveis no relacionamento entre as firmas. São aspectos de difícil percepção, porém necessários à compreensão da formulação de estratégias e do funcionamento da cooperação interempresarial.

Em uma situação considerada como ideal (Grandori e Soda, 1995), os recursos das empresas são perfeitamente complementares e os papéis são totalmente cooperativos, até mesmo uma alta especificidade de recursos não conduz a problemas de oportunismo e não necessariamente estruturas de coordenação.

As normas e valores sociais institucionalizados pelos atores econômicos são importantes no surgimento de redes interempresariais. Entre as variáveis contextuais utilizadas nos estudos de economia organizacional, está a “atmosfera” que, segundo Grandori e Soda (1995), é vista como um importante pré-requisito para comportamento cooperativo interempresarial na análise da cultura organizacional.

A eficiência econômica desempenha um papel importante na seleção de arranjos interempresariais enquanto modo de regulação das atividades econômicas em economias de mercado. Para Grandori e Soda (1995) a legitimação é indicada como a maior força adicional no delineamento destes processos de seleção, sendo considerados fatores críticos para o desenvolvimento de redes o suporte público e a legislação.

3.4 ESTRATÉGIA

Segundo Mintzberg (1994), as empresas deveriam entender que o processo de realização de estratégias é a captura do que o administrador aprende com todos os processos e síntese deste aprendizado em uma visão da direção que o negócio deve seguir. Com base nesta idéia é que o autor afirma: “As estratégias de maior sucesso são visões, não planos” (p. 107). É por isso que aquelas pessoas que “vêm” as mudanças se aproximando são chamadas de “visionárias”, mesmo que criem suas estratégias de forma muito mais personalizada e intuitiva (p. 110).

De acordo com as premissas do planejamento estratégico (Mintzberg, 1994), o mundo deveria parar enquanto o plano estiver sendo desenvolvido e então permanecer no curso previsto enquanto o plano estiver sendo implementado. Entretanto, as estratégias surgem tipicamente através de processos desordenados de aprendizado informal, produzindo novas perspectivas e combinações, e não concebidas em um cronograma. São conduzidas por pessoas de diversos níveis, envolvidas com os assuntos específicos, pois os processos de trabalho devem ser profundamente compreendidos antes que possam ser formalmente programados.

A verdadeira mudança estratégica requer não um simples rearranjo das categorias, e sim a invenção de novas. Mas a inovação não se institucionaliza, e os sistemas dificilmente reproduzem a síntese criada pelo empreendedor ou pelo estrategista. Segundo Mintzberg (1994), o problema é que o planejamento representa um estilo de administração de *cálculo*, não um estilo de *comprometimento*, e as estratégias só possuem valor quando as pessoas comprometidas colocam a sua energia nelas.

O processo de formação de estratégia é resultado das condições do seu ambiente e das características das partes envolvidas. O desenvolvimento de uma estratégia pode ser considerado, segundo Mintzberg, como deliberada ou emergente. Deliberada quando as intenções são plenamente realizadas e emergente quando um padrão realizado não era expressamente pretendido, foram tomadas providências que convergiam com o tempo, uma a uma, para algum tipo de consistência ou padrão.

O fato é que poucas, ou nenhuma, estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Mintzberg comenta: “...não desviaram completamente de suas intenções, mas também não as atingiram perfeitamente. O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação Durante o percurso”. Portanto, a estratégia deve emergir, à medida que a organização se adapta ou “aprende” como realizar este processo ao invés de desenvolvê-lo de uma só vez.

Na Figura 2, Mintzberg et al. demonstram como ocorrem as interações na formulação de estratégias.

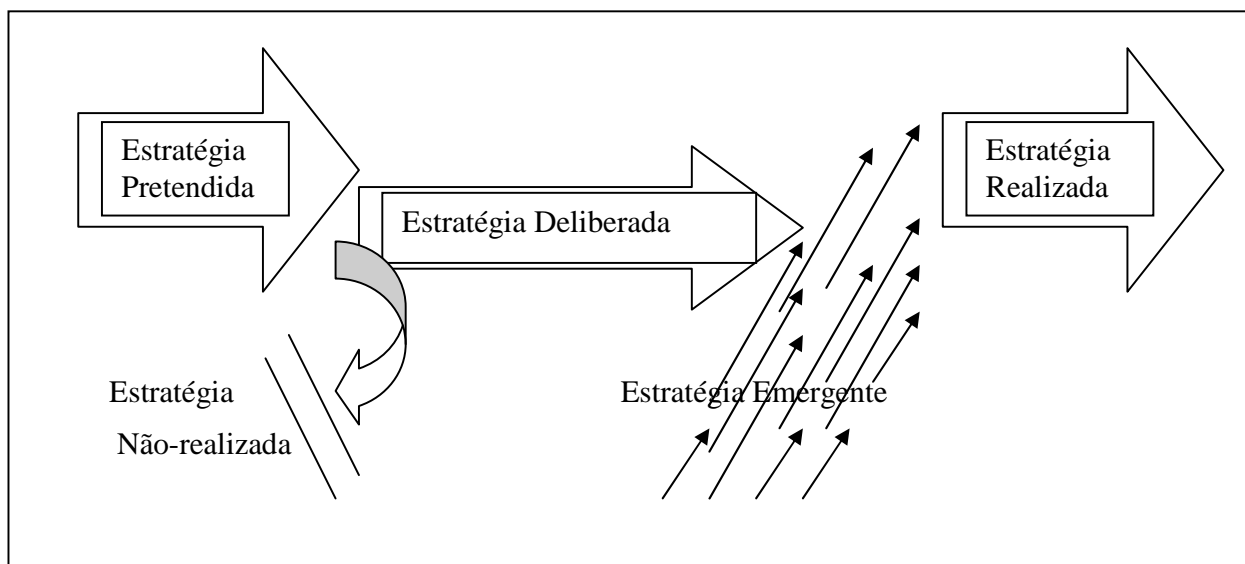


Figura 2: Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al. (2000, p. 19).

As estratégias, deliberadas e emergentes, devem combinar um certo grau de aprendizado flexível com um grau de controle cerebral. Reais estrategistas são aqueles que se imergem nos detalhes diários enquanto são capazes de extrair deles a mensagem estratégica (Mintzberg, 1994).

Segundo Mintzberg, a estratégia não é apenas um plano que vem a ser rigidamente implementado, mas também um padrão que se forma a partir de um conjunto, de uma seqüência de decisões e ações. A formação da estratégia é, segundo o autor, um movimento contínuo. Como consequência, Mintzberg critica a definição usual de estratégia como um plano explícito,

previamente definido, desenvolvido de forma consciente, com um propósito e que determina ações no futuro. Assim, pesquisas em formação de estratégia (e não necessariamente formulação) observarão os padrões ao longo dos processos decisórios.

Neste mesmo texto Mintzberg conclui que:

- I. A formação da estratégia pode ser vista como uma relação entre as dinâmicas do meio ambiente e o momento burocrático da organização (estrutura e dinâmica interna), com a medição dos líderes;
- II. A formação da estratégia ao longo de períodos aparenta seguir regularidades distintas, o que pode ser vital para o entendimento do processo;
- III. O estudo das relações entre estratégias intencionais e emergentes pode nos levar à questões centrais deste complexo organizacional;
- IV. A implementação alimenta constantemente a formulação com informações e as intenções vão sendo modificadas ao longo do caminho, resultando em uma estratégia emergente;
- V. O fracasso na adaptação pode ter conseqüências dramáticas. E essa falta de adaptação muitas vezes decorre da ausência de feedback para o estrategista;
- VI. A partir do momento que se usa o modelo adaptativo ao invés do planejado, o processo de formação de estratégia passa a ser um processo de aprendizado.

Em texto posterior (1985), Mintzberg e Waters buscam compreender as condições necessárias para a identificação de estratégias emergentes ou deliberadas:

- I. Existência ou não de intenções estratégicas explícitas;
- II. Existência ou não de controle centralizado sobre as ações da organização;
- III. Ambiente externo previsível / imprevisível ou controlável / incontrolável.

Segundo Mintzberg (1994), a formalização implica em uma seqüência racional da análise através de procedimentos administrativos para uma ação eventual. Na realização de uma

estratégia como processo de aprendizado, pensamos para agir e experimentamos coisas. Os experimentos que funcionam convergem gradualmente em padrões viáveis que se tornam estratégias. Porém, procedimentos formais não são capazes de prever discontinuidades.

Enquanto a estratégia deliberada significa aprendizado zero, a estratégia emergente significa controle zero. E, para que as estratégias sejam eficientes é necessário misturar e exercer controle fomentando o aprendizado. Segundo Mintzberg et al. (2000) estrategistas eficazes devem saber misturar os dois tipos de estratégia para que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e a necessidade de reagir a eventos inesperados. Assim mesmo, o contexto empresarial pode apresentar tal instabilidade que nenhuma estratégia pretendida seja útil.

A formulação de estratégias da abordagem empreendedora, que é altamente personalizada, permite ao pensador exercer controle direto sobre as ações conseqüentes. Entretanto, quando a análise é demasiadamente complexa as estratégias necessitam ser elaboradas coletivamente, com no caso de empresas de alta tecnologia ou hospitais. Neste caso, a organização aprende à medida que os implementadores formulam.

A estratégia emergente focaliza o aprendizado, e aceita o aprendizado estratégico. Uma vez entendido que a organização tem capacidade de experimentar, a realização isolada de uma ação empreendida possibilita prosseguir até converter o padrão em estratégia, depois de receber o *feedback* e o processo poder continuar (Mintzberg et al., 2000). Decorrente de uma ordem não pretendida e de padrões que podem simplesmente se formar, a estratégia emergente pode ser movida por forças externas ou necessidades internas.

Agentes do processo que refletem a respeito dos resultados obtidos comparando-os com as ações realizadas, aprendem. Reconhecer padrões em seus próprios comportamentos e converter estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro, faz parte do processo de aprendizado estratégico da organização (Mintzberg et al., 2000). Os autores colocam que a estratégia guarda-chuva, deliberada em sua perspectiva geral, mas emergente em suas posições específicas, possibilita o aprendizado dentro de uma visão ampla – a liderança central administra o processo e deixa para outros o conteúdo.

A organização realmente aprende e cria – sugere estratégias novas e interessantes. A estratégia é, portanto, um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo. Segundo Mintzberg (1994) “o desenvolvimento de estratégias não é um processo isolado, mas sim a interação com tudo que é necessário para administrar uma organização”.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 MÉTODO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O método que será utilizado para a realização desta pesquisa é o de estudo de caso, que segundo Yin (2001) é “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Sendo assim, o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos.

Para Yin o estudo de caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações." (2001). O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados.

Para a realização desta pesquisa serão utilizados dados coletados em fontes primárias (entrevistas em profundidade) e secundárias (documentos oficiais disponíveis). Os dados secundários são, em geral, de acesso mais fácil e rápido, sendo menos dispendiosos, e podem fornecer critérios valiosos para a obtenção e para a interpretação dos dados primários, desde que sejam verificadas a confiabilidade e validade das informações obtidas e de suas fontes, tendo presente as suas limitações (Malhotra, 2002).

Os dados secundários coletados foram obtidos no referencial teórico, em artigos publicados em congressos e revistas científicas, em publicações de jornais locais e de grande circulação, no Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul, além de material de comunicação das vinícolas. Os dados primários foram obtidos a partir da realização de entrevistas em profundidade com os principais executivos da Cooperativa Vinícola Aurora. Os entrevistados foram selecionados com base no seu vínculo e representatividade para com a cooperativa e com o estudo, bem como disponibilidade de tempo. Entre os entrevistados estão: Sra. Lourdes Conci da Silva – Gerente de Planejamento Estratégico da Cooperativa Vinícola Aurora, Sra. Tereza Giacomelli – Gerente de Marketing da Cooperativa Vinícola Aurora e Sra. Eliane Brunetta – Gerente de Recursos Humanos da Cooperativa Vinícola Aurora.

A entrevista em profundidade é um método bastante utilizado para a obtenção de dados qualitativos. Ela é direta e pessoal e, mesmo com um roteiro prévio, a ordem da formulação das perguntas é influenciada pelas respostas dos entrevistados sendo, pois, relevante o papel do entrevistador para obter todas as respostas. Além disso, algumas explicações e comentários dos entrevistados podem oferecer valiosas contribuições para o pesquisador, e por isso são muito úteis na pesquisa exploratória (Malhotra, 2002).

Primeiramente, após a revisão literária, será elaborado um guia com pontos que serão desenvolvidos durante as entrevistas em profundidade junto aos principais executivos da Cooperativa Vinícola Aurora, que terá como objetivo a identificação de como ocorreu o desenvolvimento de suas estratégias nos últimos 10 anos.

As entrevistas serão em geral acompanhadas de visitas técnicas em que o entrevistado mostrará as instalações técnicas da vinícola e fornecerá informações gerais sobre o seu funcionamento.

De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso (YIN, 2001). Os entrevistados podem fornecer importantes *insights* sobre a situação, assumindo um caráter informal e espontâneo, respondendo aos fatos com suas próprias opiniões e interpretações.

4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados secundários e a realização das entrevistas em profundidade têm o propósito de atender aos objetivos específicos anteriormente apresentados, identificar o histórico e o comportamento estratégico da Cooperativa Vinícola Aurora desenvolvidos ao longo do tempo, e identificar fatores considerados facilitadores e inibidores na realização das estratégias da vinícola e do setor na região estudada.

Segundo Yin, é necessário, para se fazer a análise de dados, se ter uma estratégia geral para a análise. "*O objetivo final da análise é o de tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas*". (YIN, 2001). O objetivo não é o de concluir o estudo, mas desenvolver idéias para um novo estudo, considerando melhor aqueles estudos de caso em que as explicações refletem algumas proposições teoricamente significativas.

Com este procedimento, será realizada a identificação e classificação das repostas com o escopo teórico utilizado, e em seqüência, a interpretação e perspectivas do fenômeno estudado.

5 ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA

Este capítulo apresenta os principais resultados do estudo realizado junto à Cooperativa Vinícola Aurora.

O capítulo está estruturado iniciando com a seção 5.1 na qual contempla os dados gerais e contextualização histórica da Cooperativa Vinícola Aurora, com foco no período de crise de 1996.

Na seção 5.2 apresenta-se as estratégias utilizadas para a superação da crise.

Na última seção 5.3 deste capítulo apresenta-se a comunicação utilizada pela Cooperativa Vinícola Aurora junto aos seus associados.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E O PERÍODO DE CRISE

Os colonos italianos trouxeram para o Brasil muitas influências na culinária, música, costumes e trabalho. Foram registrados aproximadamente 1 milhão e 200 mil desembarques em terras brasileiras entre 1876 e 1913. Mais de 70 mil italianos tiveram como destino o Rio Grande do Sul.

Foi através destes descendentes e do empreendedorismo de alguns produtores que nasceu, em 1931, a Cooperativa Vinícola Aurora. Os colonos estavam desmotivados de ter pouca valorização pelo trabalho árduo nos parreirais, afinal, os intermediários ficavam com a maior parte da renda e ainda impunham condições de comercialização. Por consequência deste fato, dezesseis produtores se uniram e formaram a ata de abertura da cooperativa. Após três anos, totalizava-se mais de cem associados.

Ao longo da história da cooperativa inúmeras mudanças provenientes de questões externas e internas ocorreram. Dentre elas, pode-se citar, a destruição dos parreirais de toda a região no ano de 1936 devido a chuvas e vendavais, o que provocou prejuízos para todo o setor. Diante deste fato, a assembléia geral se reuniu e decidiu debitar as perdas proporcionalmente para cada um dos associados. Em 1953, ocorreu outro incidente que abalou novamente a cooperativa. Um incêndio destruiu grande parte das instalações.

Em todos estes acontecimentos, o marco mais importante foi a confiança dos associados que, mesmo com todas as dificuldades, mativeram-se fiéis, entregando as uvas somente para a cooperativa.

No ano de 1996 a Cooperativa Vinícola Aurora estava com um passivo de R\$127 milhões, cujas possíveis causas apontadas foram investimentos mal projetados, paternalismo exagerado com os sócios ou mesmo tentativas de fraude.

A Cooperativa Vinícola Aurora quase foi impedida de continuar operando, com forte tendência de até mesmo falir, pois suas dívidas com os credores, conforme consta na Tabela 5, eram muito elevadas.

Na Tabela 5 pode-se verificar que da totalidade do passivo de R\$127 milhões, aproximadamente 65% referem-se aos credores de instituições financeiras (bancos) e 25% é relativo aos fornecedores e associados, perfazendo um somatório de 90% do total das dívidas.

Tabela 5: Dívidas da Cooperativa Vinícola Aurora em 1996

Dívidas da Cooperativa Aurora em 31/10/1996	
Bancos	R\$ 84 milhões
Fornecedores	R\$ 16 milhões
Associados	R\$ 17 milhões
Impostos	R\$ 5 milhões
Outros	R\$ 5 milhões
TOTAL	R\$127 milhões

Fonte: Retrospecto Aurora, Cooperativa Vinícola Aurora.

A ineficiência da gestão aliada à falta de planejamento estratégico não só colocou em risco todo o nome que a marca havia conquistado ao longo de décadas de trabalho cooperativo, como comprometeu o futuro da entidade.

O levantamento realizado pela atual diretoria da Aurora resultou em uma série de motivos. Desde questões externas, como altas taxas de juros e os planos econômicos, até falta de gestão profissional no âmbito interno. Na Figura 3, podemos obter uma visão geral do ambiente no qual a Cooperativa Vinícola Aurora estava inserida durante os últimos 10 anos.

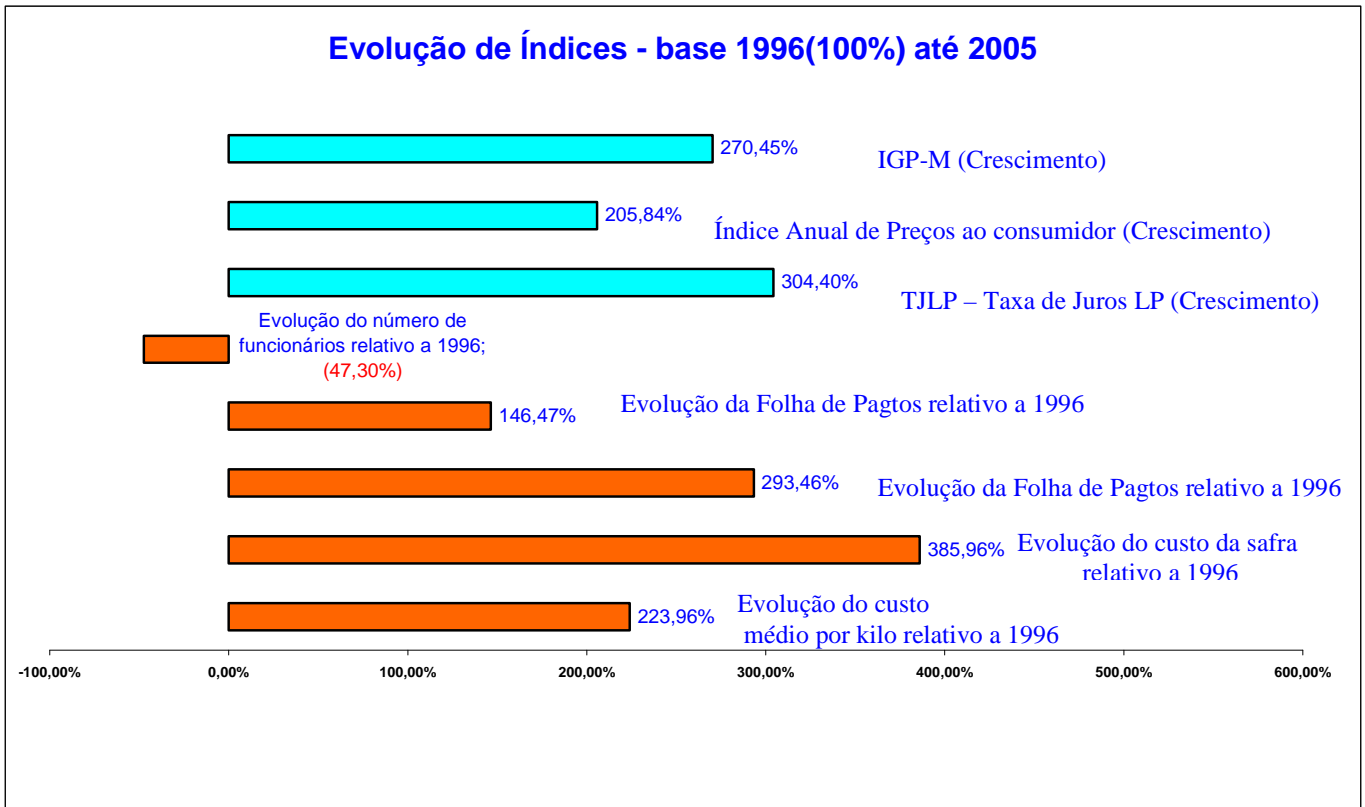


Figura 3: Evolução dos índices de 1996 a 2005

Fonte: Retrospecto Aurora, Cooperativa Vinícola Aurora.

Na Figura 3 observa-se o crescimento de 304,40% das taxas de juros de longo prazo (TJLP) no período de 1996 a 2005. Todavia, esta variável externa não incidiu negativamente para os resultados e superação da crise da Cooperativa Vinícola Aurora, pois durante o período citado a renegociação da dívida previa a isenção da inflação e juros, ou seja, foi estabelecido acordo de pagamento da dívida sem correção monetária. O que favoreceu o incremento do pagamento das safras aos associados no percentual de 146,47% durante o mesmo período.

Um dos fatores que igualmente influenciaram a crise da cooperativa foi a construção de um vinhoduto que consumiu milhões de reais. Foi realizado para esse projeto um financiamento de US\$ 6milhões junto ao BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), através de seu braço empresarial a Corporação Interamericana de Investimento (IIC). Os 4,5 mil metros de

encanamento feito em aço inoxidável possui três dutos: um para levar efluentes, outro para trazer água tratada e um terceiro para transportar vinho de uma unidade para outra.

Outro grande investimento feito pela cooperativa na época foi de uma concentradora de sucos. O empreendimento começou a ser construído, mas nunca foi concluído. Dessa forma, este investimento não proporcionou retorno financeiro para a empresa até o momento.

5.2 SUPERAÇÃO DA CRISE

Para a realização da superação da crise pela Cooperativa Vinícola Aurora foi necessário a reestruturação do seu quadro de gestores, além de diversas ações internas e externas para minimizar os custos da empresa. O primeiro passo realizado na época foi a aprovação do ex-deputado, Sr. Hermes Zaneti, como representante legal da cooperativa em uma assembléia secreta.

O Sr. Hermes Zaneti, atual Diretor Superintendente da Cooperativa Vinícola Aurora, assumiu a administração da empresa no final do ano de 1996, cuja dívida estava em R\$127 milhões distribuída entre diversos credores, entre eles: bancos, fornecedores, associados e impostos. Eram R\$ 2,82 de dívida vencida para cada R\$ 1,00 de faturamento. O desafio era muito grande e o Sr. Zaneti foi desestimulado por amigos e empresários do setor que apostavam que a entidade não superaria a crise. Mas a ligação com o setor, com a região e a crença de que seria possível reverter este quadro não deixaram o ex-deputado desistir. No entanto, a situação da empresa era muito frágil, conforme demonstrado na Figura 4. Nesta Figura, pode-se observar a evolução do montante de dívida vencida em relação a cada R\$ 1,00 de faturamento.

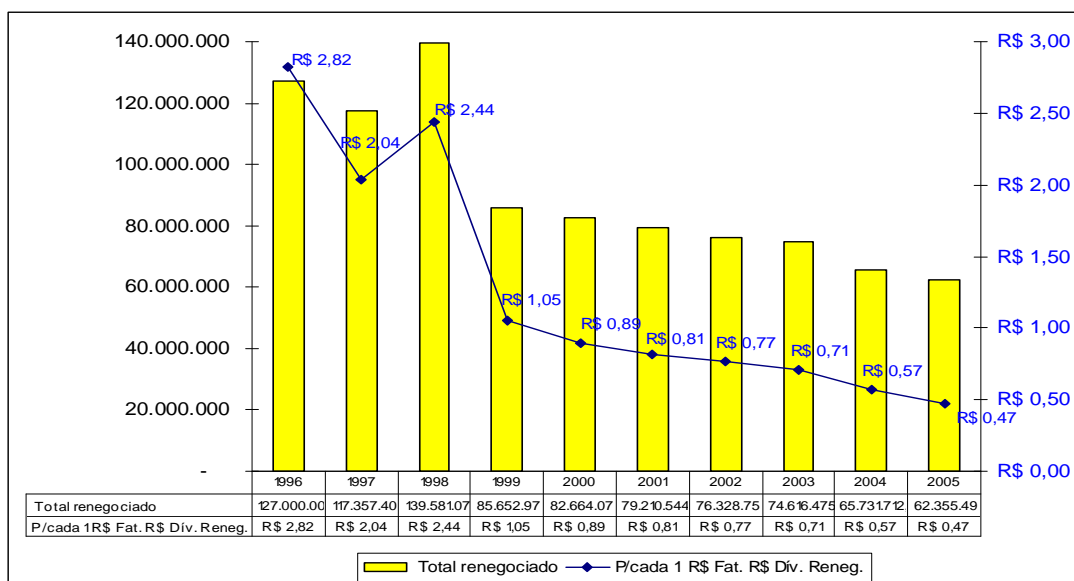


Figura 4. Evolução do total de dívida vencida em relação a cada R\$ 1,00 faturado

Fonte: Retrospecto Aurora, Cooperativa Vinícola Aurora.

Na Figura 4 verifica-se que houve uma queda acentuada da dívida, pois inicialmente para cada R\$1,00 faturado devia-se R\$2,82. No entanto, a partir do ano 2000 para cada R\$1,00 faturado há uma dívida vencida de R\$0,89, assim a cooperativa começa a operar positivamente e com o passar dos anos há um gradual decréscimo do total renegociado. No ano de 2005, para cada R\$1,00 faturado, R\$0,47 refere-se à dívida vencida.

Para viabilizar o início do processo de reestruturação eram necessários documentos que estavam sob a posse de um interventor nomeado pelo Banco do Brasil, que era responsável pela coordenação do grupo de bancos credores. Para tanto, os funcionários e associados negociaram e reaveram os papéis que estavam sob custódia do interventor e levaram para um advogado do município de Caxias do Sul, que ficou responsável pelo estudo das viabilidades de renegociação da dívida da cooperativa (Sebrae, 2003).

Os relacionamentos políticos do Sr. Zaneti foram decisivos para que a cooperativa tivesse oportunidade de renegociar suas dívidas diretamente com os representantes das instituições financeiras. O fato de conhecer pessoas influentes abriu portas para que a situação pudesse ser explicada e a importância social da cooperativa para a comunidade fosse salientada.

A negociação com o Banco do Brasil, em Brasília, ocorreu por intermédio do Sr. Franco Montoro (governador de São Paulo na época). O mesmo intercedeu para que o Sr. Zaneti fosse

recebido pelo Sr. Paulo César Ximenes, presidente do Banco do Brasil na ocasião. Este por sua vez, nomeou um representante para negociar com a cooperativa.

Da mesma forma, aconteceu com o Interamerican Investment Corporation (IIC), que empresta recursos para empreendimentos privados. A aproximação do ex-deputado com as altas esferas do poder em Brasília em função de sua participação na política nacional possibilitou as tratativas com os mais altos dirigentes do BID e IIC. Tratativas estas que foram agendadas através do Sr. Paulo Renato Souza (Ministro da Educação da época e ex-diretor do BID). Assim, o Sr. Zaneti viajou para Washington e conseguiu, após exaustivas negociações, acertar o pagamento de uma dívida em reais e nos mesmos critérios aceitos pelos demais bancos credores no país.

Na época, a cotação era de R\$ 2 por US\$ 1. Então o que poderia ser pago era US\$600 mil em 36 meses. Nas mesmas condições dos demais bancos, ou seja, 20 anos sem juros e sem correção monetária. Quando foi feita esta proposta os dirigentes do banco recusaram.

Após uma semana foi feito novamente contato com o banco e foi realizada nova proposta para a renegociação das dívidas. Foi proposto o pagamento à vista de US\$ 1 milhão, e solicitado que o banco internacional se credenciasse junto aos demais bancos brasileiros pelo valor restante. Em três dias, houve acordo com a aceitação da proposta.

Durante oito anos, Sr. Zaneti com o aval dos associados - que ficaram satisfeitos com as negociações obtidas junto aos credores - lutou para encerrar o processo de reestruturação da cooperativa. Hoje, a Vinícola Aurora tem R\$ 66 milhões em dívidas negociadas em 20 anos. O restante já foi quitado conforme demonstrado na Figura 5 com o valor total renegociado no período de 1996 a 2005. No ano de 2005, a cooperativa resgatou todos os títulos que estavam em posse de terceiro.

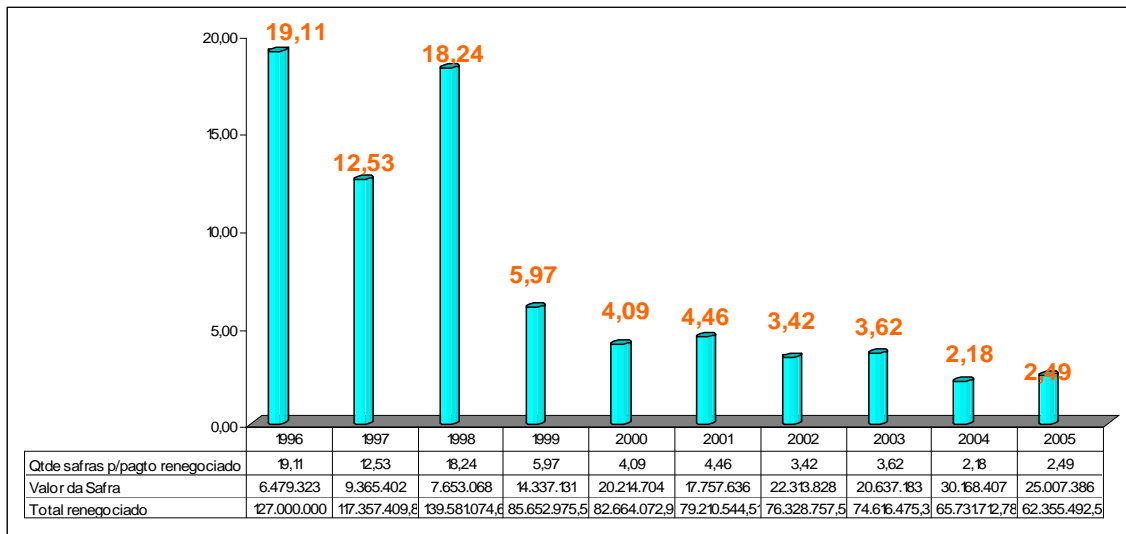


Figura 5: Valor total renegociado no período de 1996 a 2005

Fonte: Retrospecto Aurora, Cooperativa Vinícola Aurora.

Observa-se na Figura 5 que, em 1996, era necessário um pouco mais de 19 safras para cobrir o total da dívida da cooperativa. Atualmente, é necessário praticamente 2 safras e meia para que o mesmo ocorra, visto que praticamente quadruplicou o valor da safra no ano de 2005 em relação ao ano de 1996.

Para o desenvolvimento e recuperação da empresa neste período de crise, foi adotada a estratégia de investir na ampliação das vendas dos vinhos de mesa (populares) que levam o nome da cooperativa para todo o país, ao invés, de investir em variedades para suprir a demanda norte-americana que se consolidava com a entrada da marca Marcus James deixando a retomada do mercado de vinhos finos para posteriormente, assim focando o atendimento do mercado interno.

Outras medidas utilizadas pela cooperativa para superar a crise estão na avaliação de redução de custos como as “roupas” do vinho - garrafa, rolha, rótulo, cápsula, caixa de papelão - representam em média, 20% do faturamento total da cooperativa. A Aurora está trabalhando para conseguir mais competitividade nestes quesitos, na engenharia de produto.

Em 2004, a cooperativa conseguiu uma redução de 10% nos gastos com vidro da garrafa, totalizando um valor equivalente a quase R\$ 3 milhões. Como o vidro é pago pelo peso, conseguiram reduzir o peso da garrafa ao ideal para suportar o volume de vinho com resistência.

Além disso, foi reavaliado o processo de coloração das garrafas, visto que para mudar de uma coloração para outra, as embalagens passam por uma série de cores intermediárias. Essa produção geralmente é descartada pelas fábricas.

Sr. Jaime Santos conta que a Aurora está comprando toda essa produção a preços bem inferiores. Nas embalagens de vinho tinto não há diferença entre ser uma coloração mais verde ou mais marron a garrafa. Esse é um desafio para o setor no Brasil também porque, no setor de vidraria, há uma limitação das empresas brasileiras.

O mesmo trabalho foi feito com as caixas de papelão. Houve uma redução na gramatura do papelão para chegar ao mínimo necessário de resistência para uma caixa suportar 12 garrafas de 750ml. No primeiro semestre de 2004, os preços do papelão subiram entre 10% e 20% no país, o que não impactou no preço final do produto ofertado da Aurora devido ao trabalho realizado anteriormente pela engenharia de produtos.

Para a redução maior dos custos da cooperativa foi estudada a possibilidade de otimizar os processos dentro das unidades. A unidade central da Aurora, no centro da cidade de Bento Gonçalves, apresenta um fluxo extremamente oneroso. A cantina está localizada em um prédio, a expedição e a linha de produção é em outro. Isso significa que o produto precisa ir de um prédio ao outro, subir e descer. Se a planta fosse feita novamente, a partir do zero, o custo de operação seria mais barato. O Sr. Jaime Santos diz que estão estudando uma forma de operar para ter um fluxo ordenado, produtivo e de baixo custo nessas condições, porém até o momento não foram apresentadas soluções factíveis.

Mesmo assim, qualquer mudança na estrutura operacional da cooperativa, leva em consideração os 150 mil visitantes que passam pelos corredores da Aurora a cada ano. Para o Sr. Zaneti, são os turistas que reforçam a renda da Serra, os grandes responsáveis por levar o nome dos produtos da cooperativa adiante (veja Anexo B).

Durante aproximadamente 30 minutos, os turistas entram pelos corredores e recebem uma verdadeira aula de como a uva é recebida, processada, fermentada, transformada em diferentes produtos. O encanto é visível nos olhos de quem acompanha o trajeto subterrâneo, que liga uma unidade a outra e termina na Cave Di Baco, local para degustação de toda a linha de produtos da Vinícola Aurora.

Conforme Sr. Jaime Santos, diretor da Cooperativa Aurora, atualmente a cooperativa já está sendo vista com bons olhos, inclusive por instituições financeiras. “Temos projetos de investimentos, mas a intenção é fazer tudo com recursos próprios, não queremos mais empréstimos de bancos, embora eles estejam dispostos a fornecer. Além do mais não temos condições de pagar mais juros, não temos margem para isso”.

Por isso, se a alternativa for a construção de uma concentradora, o investimento será com recursos dos próprios associados. Em vez de distribuir todo o resultado no final do ano, seria retida uma parte do bolo para investimentos. Outra alternativa, seria encontrar um sócio, uma empresa que tivesse interesse em atuar em conjunto com a Aurora. Mas em se tratando de uma cooperativa, todos os movimentos nesse sentido são complicados.

Conforme Sr. Jaime Santos, “seria necessário fazer uma reformulação da cooperativa para fazer um acordo de acionistas, permitindo um possível sócio”.

Mesmo assim, hoje, a cooperativa vê os investimentos em uma concentradora com muita cautela. Muitas empresas que apostaram em uma concentradora de sucos acabaram falindo: “Apenas a Tecnovin continua atuando com sucesso”, segundo Sr. Zaneti.

O faturamento da empresa praticamente triplicou nos últimos 10 anos, houve um aumento de 293,45% do faturamento do ano de 2005 em relação ao ano de 1996, conforme ilustrado na Figura 6.

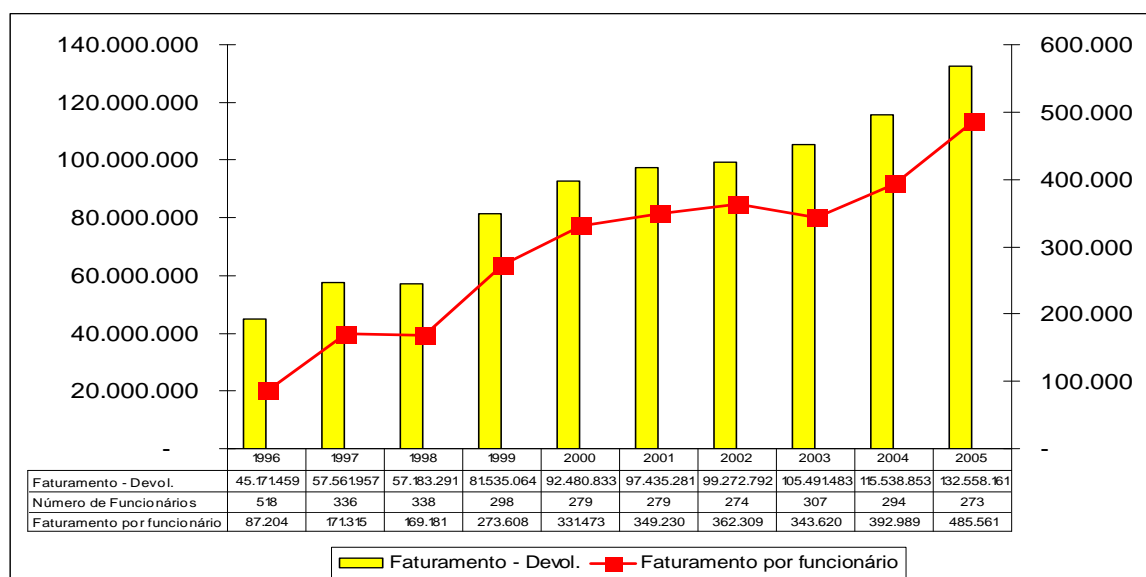


Figura 6: Faturamento da Cooperativa Vinícola Aurora de 1996 a 2005

Fonte: Retrospecto Aurora, Cooperativa Vinícola Aurora.

Verifica-se também que houve uma redução expressiva do quadro de funcionários da Cooperativa Vinícola Aurora, o que representa um decréscimo de praticamente metade do número de funcionários (47%) do ano de 2005 em relação a 1996 (Figura 6).

Mas enquanto a situação das dívidas passava pelo processo de solução, havia problemas internos a serem resolvidos. Um dos pontos principais que precisava ser solucionado era a assistência aos associados. Para os novos dirigentes, a Aurora era uma “não cooperativa”, porque dava benesses demais aos associados. Um exemplo deste paternalismo ocorreu entre os anos de 1987 e 1995, os quais foram gastos quase R\$40 milhões em saúde, assistência técnica, pesquisa e assistência social ao associado, em valores corrigidos pela poupança.

Para os sócios, era dito que era um assistencialismo, uma benesse. Mas nos balanços contábeis, esse valor era lançado como um empréstimo ao associado.

Atualmente, os sócios da Aurora contam com assistência médica conveniada, paga por eles. Entretanto, os valores são mais acessíveis porque foram negociados para um grande número de pessoas.

Outro problema interno enfrentado pela cooperativa é o fornecimento da matéria-prima. Existe uma discrepância muito grande entre os produtores associados o que acarreta na competitividade da vinícola. A média de área dos associados da cooperativa é de três hectares. Como exemplo, pode-se citar que o primeiro produtor da lista de entrega de uvas para a Aurora fornece mais de 258 mil quilos e o último, 650 quilos. Uma diferença que impacta na média de fornecimento da cooperativa. O presidente do Conselho da Aurora, Sr. Jaime Mejolaro, acredita que o problema seja cultural, que vai desde a resistência à adoção de novas tecnologias até a dificuldade de ampliação de área. Segundo Sr. Jaime, muitos sócios ainda são da época da fundação da cooperativa. Os mesmos não ampliaram sua área cultivada por falta de mão de obra familiar, pois os filhos foram para a cidade. Com a carência de mão-de-obra familiar, a contratação de funcionários se torna onerosa.

Por conseqüência, uma das iniciativas que começa a ser estudada pela empresa é o módulo cooperativo, ou seja, o associativismo dentro do cooperativismo. Com isso, a empresa visa aumentar suas relações cooperativas internas com seus fornecedores de matéria-prima, a fim de proporcionar melhorias no processo produtivo e na qualidade dos produtos. Para tanto, a cooperativa pretende realizar uma radiografia entre todos os associados e ver a situação de cada um. A idéia inicial, que começa a ser discutida junto ao planejamento estratégico da empresa, é dar um prazo de cinco a dez anos sob orientação. Na cooperativa, os que produzem menos são os que pressionam mais pelo preço da uva. E o desafio é fazer com que eles produzam o que a cooperativa precisa, na quantidade que ela necessita.

O diretor executivo acredita que os módulos cooperativos ajudarão, e muito, na melhoria da produção e qualidade da uva, apesar da necessidade de mudanças comportamentais. Segundo Sr. Jaime Santos “programas educacionais estarão sendo desenvolvidos para facilitar esta implementação, buscando mudanças culturais dos associados”.

É importante também destacar o aumento das interações entre a cooperativa e as associações ligadas ao setor. No arranjo produtivo, encontram-se localizadas entidades e associações que atuam diretamente com as empresas vinícolas visando promover maior dinamismo e organização ao setor. São instituições que fortalecem as vinícolas entre os agentes e congregam os desafios de unir esforços em questões como melhorias de infra-estrutura, questões que envolvem mudanças na legislação, organização de feiras e eventos, representação em órgãos públicos e maior aproximação entre os atores e agentes. Para a Cooperativa Vinícola Aurora, as entidades e associações são consideradas agentes importantes e através delas as demandas comuns do arranjo vinícola são mais factíveis de serem realizadas.

Outro problema é a posição que os associados possui junto à Aurora. São três personagens diferentes ao longo de cada ano produtivo. Quando entrega a uva, ele é fornecedor; quando compra insumo para a safra, é comprador; e, ao final do ano, ele é acionista e quer a divisão dos lucros.

O diretor executivo da cooperativa diz que a empresa, através de reuniões com os associados, investiu quase um mês tentando explicar a eles a diferença desses três papéis. Para ele, a compreensão dessa complexidade ajuda a direção a ganhar o apoio dos associados nas mudanças. O Sr. Jaime garante que 90% dos associados estão conscientes dessa característica e estão adequados à situação da cooperativa. Segundo ele, é fundamental que todos os associados entendam esses diferentes papéis, caso contrário não existe cooperativa. O desafio é pagar pela uva o mesmo preço de mercado. A Aurora tem a obrigação de comprar toda a produção e buscar o lucro, mas para isso o preço tem que ser o mesmo de mercado.

Este é um problema importante, pois há uma forte pressão de preço. O conselho de administração está numa posição de dualidade na hora de definir o preço, porque ele está comprando e vendendo para ele mesmo. O que seria o correto em termos cooperativos é o fornecimento da uva, em seguida sua elaboração. Posteriormente, a realização de sua comercialização e por fim a efetuação do pagamento da uva fornecida ao produtor. Todavia, esse ciclo não pode ser suportado pelos fornecedores da matéria-prima, visto que é muito longo e eles

não vão ter capital de giro para financiá-lo. Portanto, o procedimento adotado é de realizar o pagamento parcelado pela uva, recebendo a maior parte antes da venda do vinho. O acordo firmado desde 1996 é que o preço pago pela uva será conforme o preço médio de mercado. Conseqüentemente, há um custo financeiro para o empreendimento como um todo.

Tudo isso porque, a cada R\$ 1,00 pago a mais para o associado, a cooperativa precisa faturar pelo menos R\$ 5,00 a mais no produto final para não ficar no prejuízo. E como a margem do setor é muito pequena, qualquer diferença, mesmo em centavos, causa um impacto muito grande.

Essa discussão leva também à questão do preço mínimo. A existência de um valor pré-estabelecido que é o preço mínimo previsto em lei, que deve ser praticado por todas as empresas, e que dá também o direito de obtenção de EGF (Empréstimos do Governo Federal), é um fator a ser considerado. Para os dirigentes da Aurora é preciso levar em consideração que o governo obriga o cumprimento desse critério, mas não comparece com suas obrigações tais como, concessão de EGF, fiscalização, controle de contrabando e dos importados, etc.

Segundo Sr. Carlos Paviani, o preço mínimo tem um componente político muito forte. Então ele precisa ser melhor trabalhado para que haja o equilíbrio da cadeia produtiva. O que se vê todo o ano é que os sindicatos dos trabalhadores rurais assessorados pelo Dieese elaboram um patamar de produtividade. Juntam a isso um componente de informações tecnológicas e estabelecem um custo de produção que dá um determinado valor. Por sua vez a indústria vinícola e o sindicato das indústrias do vinho pegam esses mesmos parâmetros e chegam a um custo que é três vezes menor do que o dos produtores de uva.

Isso vem de um histórico de que o governo comprava grande parte da produção nacional de uvas, mas comprava em vinho. Passada essa fase, o preço mínimo ficou valendo apenas para balizar os EGF's. Só que de uma safra (2003/2004) que custou R\$250 milhões, apenas R\$20 milhões foram financiados através do governo federal.

Em 2006, a Vinícola Aurora pretende faturar R\$145 milhões, contra uma média de R\$100 a R\$105 milhões nos últimos cinco anos. Esse crescimento no faturamento deve-se basicamente a uma mudança de estratégia de vendas.

Conforme Sr. Jaime Santos, o setor comercial reposicionou a distribuição da força de vendas e a resposta está sendo rápida. Segundo Sr. Jaime, uma área que tem um grande potencial não pode contar com apenas um vendedor. Então esse reposicionamento se dá com o deslocamento de

vendedores de áreas que não têm potencial, ou tem potencial pequeno, para os locais mais promissores.

Além disso, a atenção está sendo voltada também para a adequação de mercados, ou seja, através da análise do perfil da região, por consequência, do consumidor é ofertado o produto adequado. Dessa forma, segundo os dirigentes da Aurora, não há viabilidade de venda no momento do Aurora Varietal no interior do Acre, pois o poder aquisitivo desta região é baixo. Por isso, a concentração das vendas deve ser voltada para as marcas como Frei Damião ou Sangue de Boi, que possuem preços atrativos.

Além disso, é importante não haver a mesma marca para dois distribuidores na mesma região. O que está melhorando ainda mais a relação da Aurora com os demais estados brasileiros é a instalação de Centros de Distribuição em diversos estados. Além de Porto Alegre, Brasília, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo, o próximo passo é alcançar o Nordeste.

A estratégia é aproximar a Aurora do consumidor. A meta é que depois de um cliente fazer o pedido, que, no máximo, em 24 horas ele esteja com o produto na mão, atendendo o pequeno varejo e o restaurante diretamente. O Sr. Zaneti conta que já são milhares de novos cadastrados, pedidos pequenos, mas a margem é significativa. Atualmente, a Cooperativa tem escritórios em cinco estados e representantes em outros 15 (Anexo C).

É nos pequenos pedidos que a empresa possui maior lucratividade. Os principais clientes são supermercados e atacadistas, responsáveis por 85% da comercialização, os 15% restantes são comercializados nos chamados pontos de dose (bares, restaurantes, hotéis, casas noturnas), padarias, fruteiras, pequenos mercados. Já a relação com os supermercados é ambígua. Por um lado, as redes proporcionam o escoamento de mais de 40% de todo o vinho consumido no país. Por outro, são os maiores importadores de vinhos do país.

O presidente do Ibravin alerta que esse tipo de ação só acontece no Brasil. No mercado norte-americano, o supermercado não pode importar. A legislação dos Estados Unidos diz que é preciso haver três instâncias: o importador, o distribuidor e o varejista. Cada um tem que ser uma empresa diferente da outra: e diferente em cada estado do país também.

Para a Aurora, os supermercados tratam os produtos nacionais e importados de forma diferenciada. O produto nacional ajuda a financiar as campanhas, ajuda a publicação dos tablóides e das promoções. Efetuam o pagamento por espaços para estar na prateleira, enquanto que quando o supermercado importa vinhos, ele não cobra da vinícola que ele está importando a

promoção, tão pouco ocorre devoluções de produtos. Assim, o investimento em promoção dos vinhos importados é realizado através de recursos próprios do supermercado.

Na unidade 2 da cooperativa situada no centro da cidade, com 45 mil metros quadrados, estão estocados quase 40 milhões de litros de vinhos. A maior parte, 30 milhões, é de vinhos de mesa: o restante, de vinhos de variedades viníferas brancas e tintas. Os estoques são grandes porque se a Aurora colocar no mercado todo esse vinho de variedades viníferas, vai estar vendendo com prejuízo. Como o setor de extensão da cooperativa já vinha orientando os produtores a realizarem a conversão dos parreirais para uva finas, a produção de vinhos finos cresceu mais do que o mercado. Mais da metade desse estoque está aguardando o desenho de um novo produto, com preço mais competitivo. Na Figura 7 podemos observar a evolução dos estoques em reais da cooperativa nos últimos 10 anos.

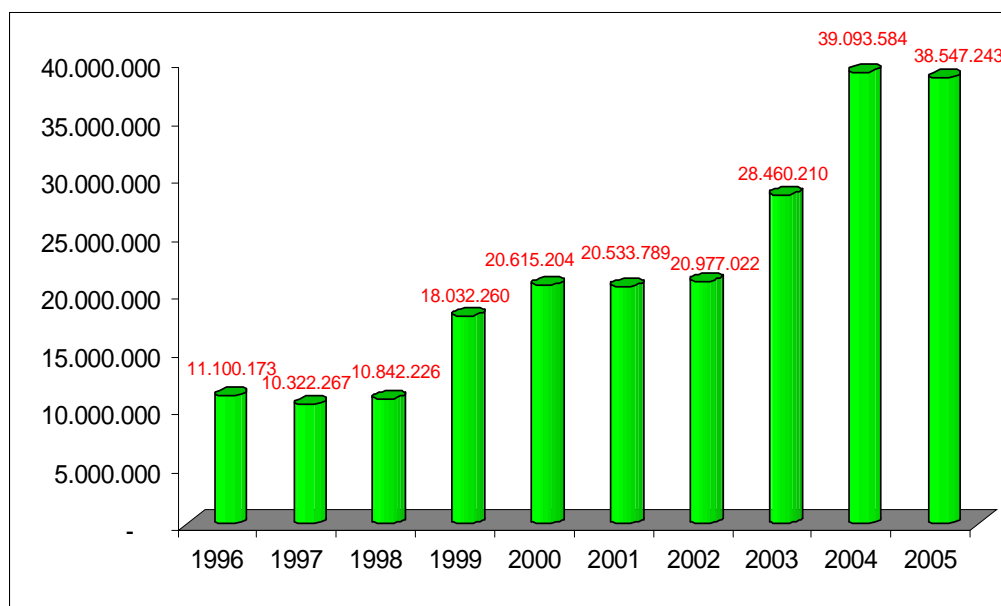


Figura 7: Evolução dos estoques em reais da cooperativa de 1996 a 2005

Fonte: Retrospecto Aurora, Cooperativa Vinícola Aurora.

Verifica-se que houve um aumento expressivo dos estoques da cooperativa em reais do ano de 2005 em relação à 1996, o que corresponde a um acréscimo de 347,26%. Durante esse mesmo período, destaca-se os anos de 1999, 2003 e 2004, correspondendo respectivamente a um crescimento dos estoques em reais de 162%, 256% e 352% em relação ao ano de 1996, conforme consta na Figura 7 acima.

Contudo, no que se refere ao volume de estoques em litros da cooperativa, este número não se torna tão expressivo quanto o valor apresentado anteriormente em volume de estoques em reais, pois corresponde a um acréscimo de apenas 5% do ano de 2005 em relação a 1996, conforme observa-se abaixo na Figura 8.

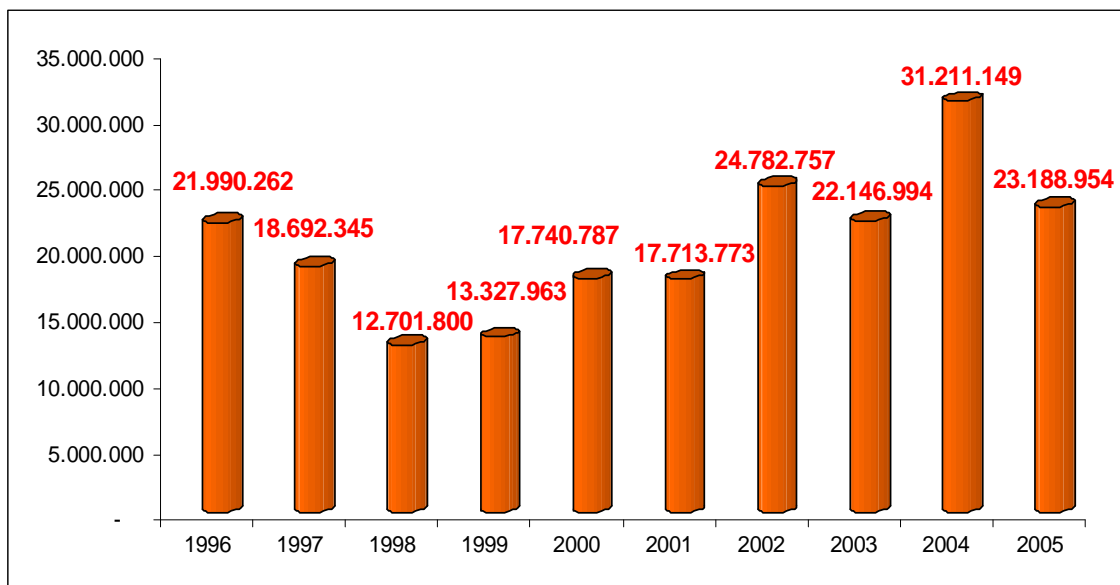


Figura 8: Evolução dos estoques em litros de 1996 a 2005

Fonte: Retrospecto Aurora, Cooperativa Vinícola Aurora.

Em 2004, a Aurora investiu 5% do faturamento bruto em ações de marketing. Os trabalhos vão desde comerciais de televisão até a participação e patrocínio de eventos. As marcas da cooperativa vêm obtendo muito sucesso em concursos internacionais, principalmente, os espumantes, mas esses “dividendos” não estão revertidos em aumento de consumo ou reconhecimento de consumidores no mercado nacional e internacional. Por isso, todas as ações de marketing estão bem distribuídas em mercados locais, nacionais e internacionais (veja Anexo D).

A realização deste estudo possibilitou, a partir dos resultados descritos acima, identificar os seguintes fatores considerados facilitadores ao desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora:

- A formação técnica dos funcionários da Vinícola Aurora possibilitou a elaboração de um estudo de engenharia de produto a fim de reduzir os custos das embalagens: garrafa, rolha, rótulo, cápsula e caixa de papelão.

- A ampliação das vendas dos vinhos de mesa (populares), que levam o nome da cooperativa a todo o país como estratégia para superar a crise.
- Módulo cooperativo adotado pela Aurora: toda a produção dos agricultores é feita sob orientação direta dos técnicos que, diariamente, estão em contato com o produtor, fornecendo toda a assistência técnica necessária para o plantio, incrementando a qualidade de seus produtos.
- Arranjo produtivo vitivinícola no qual a Aurora faz parte que proporciona maior capacidade de sobrevivência à instabilidade do meio ambiente do que as empresas isoladas, auxiliando na reestruturação da cooperativa.
- A postura disposta e empreendedora do Sr. Zaneti, que utilizou sua rede de comunicação por ser uma pessoa do meio político para agendar reuniões com as principais instituições financeiras que representava 65% do total da dívida em 1996.
- A relação de cooperação estabelecida entre a cooperativa e o associado, que manteve o fornecimento da matéria-prima (uva) exclusivamente para a empresa.
- A criação de Centros de Distribuição (escritórios de vendas) em cinco estados do país (Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília) e representantes em outros quinze.
- A tradição e a cultura produtora de vinho da região, e o fato de ser a maior região produtora de vinho do país.

Por outro lado, a elaboração deste estudo possibilitou que também fossem identificados fatores inibidores ao desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora:

- O descrédito inicial por parte de funcionários e até dirigentes da Cooperativa Aurora e a dificuldade de comercialização dos vinhos na crise de 1996.
- Gastos de quase R\$40 milhões em assistência aos associados entre: saúde, assistência técnica, pesquisa e assistência social ao associado, o que era contabilizado como um passivo no balanço da empresa.
- Os processos da cooperativa apresentam um fluxo extremamente oneroso, visto que a unidade central da Aurora se localiza no centro da cidade de Bento Gonçalves. A Cantina está em um prédio, a expedição e a linha de produção em outro.

- A falta de investimentos para atender ao mercado norte-americano em 1996 quando a marca Marcus James consolidava sua entrada neste novo mercado. Assim, os dirigentes precisaram tomar uma decisão de não investir em variedades e de “tentar” uma retomada de mercado nos vinhos finos posteriormente.
- Financiamento de US\$6 milhões junto ao BID-Banco Interamericano de Desenvolvimento para a construção de um vinhoduto com 4,5 mil metros de encanamento, todo feito em aço inoxidável.
- Outro grande investimento feito pela cooperativa foi de uma concentradora de sucos. O empreendimento começou a ser construído, mas nunca foi concluído, não proporcionando retorno financeiro.
- A perda do contrato de fornecimento de vinhos para a Argentina por não atender a demanda e as exigências de qualidade devido ao período conturbado que estava enfrentando a cooperativa na época da crise.
- O baixo poder aquisitivo médio dos brasileiros, a alta taxa tributária e a ausência de uma cultura de consumo regular e moderado do vinho nas refeições.

5.4 COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA – RELACIONAMENTO COM SEUS ASSOCIADOS

No âmbito das aglomerações produtivas, as relações de cooperação entre as empresas e outros agentes potencializam a criação e o uso de novos conhecimentos, sejam tácitos ou explícitos. Estudos realizados sobre aglomerações destacam que a proximidade geográfica facilita o desenvolvimento das relações cooperativas baseadas na confiança que passam a existir e se intensificar entre os diferentes atores e agentes. Essas relações são importantes para que sejam exploradas vantagens competitivas que são criadas e difundidas dentro do arranjo produtivo.

Com esse intuito, a Cooperativa Vinícola Aurora utilizou como uma de suas estratégias internas o desenvolvimento da cooperação e confiança de seus associados através de reuniões e pequenas assembléias, onde se fazia um desenho do que seria possível executar, para que os mesmos apoiassem a empresa para a superação da crise. Assim sendo foi um desafio convencer

os associados a apoiarem um processo que seria a “tábua de salvação” para a Aurora, além da preocupação de continuar produzindo em meio a toda essa turbulência.

Um exemplo do resultado desta estratégia é o senhor Emir Frare, o qual já não sabe mais há quanto tempo é sócio da Vinícola Aurora. Mas as mãos gigantescas desse descendente de italianos, que mora no coração do Vale dos Vinhedos, mostram marcas de quem há muitos anos se dedica à tarefa de plantar, tratar, colher e entregar uvas à cooperativa. Com o sotaque forte, ele confirma: “há mais de 50 anos!”.

Na propriedade de 24 hectares, ele dedica 5 hectares à produção de uvas. Na última safra, entregou à Aurora 130 mil quilos. Dessa área, Frare dedica mais ou menos dois hectares à produção de uvas obtidas com enxertos trazidos diretamente da Itália: Riesling Itálico, Malvasia Branca e Pinnotage.

O casal Emir e Eli Frare tem três filhas. Elas optaram, por buscar alternativas profissionais na cidade. Uma delas trabalha na Cooperativa. Então com o passar dos anos, o avançar da idade e a falta de quem desse seguimento ao trabalho de décadas: o casal decidiu, em vez de contratar funcionários, trabalhar com um agregado. Segundo Sr. Emir, a solução de adquirir um agregado foi satisfatória. Ele realiza o trabalho com sua respectiva esposa e recebe o percentual de 50% do valor da despesa que se gasta com insumo e outras custos menores e 50% do faturamento. Todavia, o sócio da cooperativa é o Sr. Emir.

Questionado sobre as dificuldades da cooperativa nesses anos todos, o Sr. Emir não titubeia: “qual é a firma que não passa por dificuldade?”. Sr. Emir e a esposa contam que a Aurora era conhecida, há alguns anos, como a cantina que pagava sempre um pouco a mais pela uva. Mas hoje, todos os sócios estão conscientes da necessidade de receber o preço de mercado pela uva.

Segundo o Sr. Emir é necessário que o associado entenda que quando a Aurora voltar a possuir lucros os mesmos serão repassados da mesma forma que tempos anteriores no qual os associados chegaram a receber 300%. No entanto, este fato ocorreu há vinte anos, nos quais 150% foi aumento de capital do sócio dentro da Aurora e o restante foi distribuído entre os produtores.

Durante a crise da Aurora, muitos associados ficaram doentes. Ficaram assim porque eram mal-acostumados. O Sr. Emir tinha consciência de que essas benesses eram excessivas e que não podia continuar. Conforme relato do associado Sr. Emir: “...era muita mordomia pro associado. Muitas vezes, a gente comentava...era médico, era farmácia, onde queria ir a médico a Porto

Alegre. Eles te levavam , te esperavam...a Aurora passou por dificuldades, mas eu peço a Deus que a Aurora continue. Nós vamos dar a volta. Nós temos que dar a mão, um associado com outro, para dar a volta por cima...enquanto eu estiver vivo eu sou cooperativista. Aurora!!! Vai bem, vai mal. Mas estou lá”.

O sentimento de grupo foi o que ajudou o casal a se manter na cooperativa. Na simplicidade das palavras e nos gestos largos. O Sr. Emir espera pacientemente a volta do sucesso da Aurora.

6 CONCLUSÃO

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho possibilitou identificar os fatores determinantes e as estratégias que influenciaram o desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora durante a crise de 1996 e o período pós-crise, partindo do pressuposto que a proximidade geográfica, uma das características dos arranjos produtivos locais, potencializa a criação, difusão e uso de novos conhecimentos, principalmente o conhecimento tácito.

Os objetivos traçados neste estudo foram subsidiados através dos dados secundários e dados primários. As contribuições teóricas que fundamentam os resultados alcançados são as relativas à Teoria Evolucionista, *clusters* (Arranjos Produtivos Locais), redes de cooperação e estratégias. De acordo com a revisão da literatura, que se encontra no Capítulo 3.

O arranjo produtivo vitivinícola localiza-se em uma região com fortes ligações históricas-culturais. Grande parte da população é descendente de imigrantes italianos os quais cultivam hábitos e costumes de seus antepassados, conforme apresentado através da seção 5.3 da relação entre o associado e a Cooperativa Vinícola Aurora. Isso confirma os estudos desenvolvidos por Johnson e Lundvall (2000). Esses autores salientam que nos arranjos produtivos locais existe um conjunto de trajetórias históricas e culturais que vão sendo construídas ao longo do tempo, que existem fortes raízes históricas. Esses valores históricos e as culturas locais são importantes para promoverem a dinâmica econômica de determinada região ou espaço geográfico.

Esses valores histórico-culturais sem dúvida foram um dos fatores que induziram o desenvolvimento da Cooperativa Vinícola Aurora, valores estes enraizados na Região da Serra Gaúcha.

Os resultados do estudo, analisados no Capítulo 5, revelaram como estão ocorrendo as relações de cooperação da Cooperativa Vinícola Aurora. As relações de cooperação são construídas via processo de confiança entre os agentes que participam de um arranjo produtivo e

esta estratégia é fortemente presente durante a trajetória e sucesso da cooperativa, principalmente durante a crise de 1996. São ativos que não podem ser facilmente copiados ou imitados, pois são fundamentados em interações cumulativas e localizadas. Segundo Lundvall (1992), o aprofundamento das relações de cooperação requer um horizonte de tempo mínimo para se consolidar. A partir do momento em que esse patamar é atingido, as relações de cooperação tendem a se auto-reforçar e, com o tempo, levam à constituição de um espaço econômico próprio. Logo, o fortalecimento das relações de cooperação depende das configurações institucionais do arranjo produtivo e do grau de interação entre os diferentes agentes do sistema institucional.

Segundo Grandori e Soda (1995), conforme apresentado na revisão da literatura, existem três tipos básicos de redes de cooperação: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, que podem ser utilizados para atender objetivos específicos com base nos critérios de coordenação utilizados, o grau de centralização da rede e o grau de formalização dessa rede. A Cooperativa Vinícola Aurora utilizou para o seu desenvolvimento e superação da crise de 1996 as redes sociais e as redes burocráticas, visto que estabeleceu relações informais com os associados e demais agentes e atores do arranjo produtivo, bem como firmou contratos formais com as instituições financeiras para que pudesse renegociar o total da dívida assim caracterizando respectivamente os dois tipos de redes de cooperação identificados pelos autores.

A competitividade do arranjo produtivo vitivinícola da Região da Serra Gaúcha ocorre a partir de um diferencial sistêmico, oriundo das articulações entre os agentes do arranjo. Sendo assim, conforme Marshall (1984), a existência de integração entre os agentes, de determinada concentração geográfica, passa a representar uma forma de obter vantagens competitivas, geradas em função das externalidades positivas que são oriundas no espaço local. Dessa forma, pode-se afirmar que um dos fatores que favoreceram a reestruturação da cooperativa, objeto de estudo deste trabalho, é o conceito de *eficiência coletiva* abordado por Amato Neto (2000). O autor comenta que os *clusters* possui maior capacidade de sobrevivência à instabilidade do meio ambiente do que as empresas isoladas, sendo consequência da ação em conjunto e de sua alta capacidade de auto-reestruturação, capacidades intrínsecas à própria forma organizacional em rede. A existência de integração entre os agentes de um espaço local permite o desenvolvimento de uma determinada configuração ou desenho institucional na região.

A dinâmica estratégica da Cooperativa Vinícola Aurora, compreendida através da análise dos principais executivos, pode ser identificada como deliberada e empreendedora devido à superação da quase falência da empresa e renegociação de dívidas no montante de R\$ 127 milhões. Como afirma Mintzberg (2000), não existe uma estratégia totalmente deliberada ou totalmente emergente, tendo a Cooperativa Vinícola Aurora que adaptar suas estratégias deliberadas à sua disponibilidade de recursos materiais e financeiros, e às modificações ocorridas no período.

O trabalho desenvolvido pelo Sr. Zaneti é de orientar os produtores a produzirem mais e com melhor qualidade, unindo os associados menos competitivos, assim criando uma nova escala de trabalho.

O enfoque utilizado baseado na abordagem evolucionista, que privilegia a proximidade geográfica como forma de facilitar a existência e a consolidação de relações de cooperação constitui importante subsídio teórico para analisar questões relacionadas às vantagens competitivas que se formam em determinados espaços locais. Com base nesse enfoque, busca-se através do desenvolvimento das vantagens competitivas deste arranjo produtivo o desenvolvimento do vinho de qualidade incentivando as diversas regiões produtoras.

Uma forma de reverter a situação atual em que os vinhos importados correspondem a quase 2/3 do volume comercializado é a comunicação para esclarecer a população sobre a falsa idéia de que todo produto importado é melhor, fruto de muitos anos de mercado fechado. Uma taxa cambial correta pode assegurar a competitividade entre vinhos nacionais e importados de qualidades equivalentes.

Uma organização da comercialização dos vinhos nos pontos de vendas levaria a uma homogeneização dos espaços de apresentação: a carta de vinhos de um restaurante, a gôndola de um supermercado, as lojas especializadas. Assim como os vinhos internacionais geralmente estão organizados por país, tipo ou região facilitando a escolha, os vinhos nacionais também estariam dispostos por tipo de produto e região de produção.

As empresas vinícolas deveriam estreitar suas relações de cooperação com as empresas concorrentes e com os centros de pesquisa e Universidades. A falta de interação com as demais empresas concorrentes dificulta a troca de informação e o desenvolvimento conjunto de ações que possam beneficiar o arranjo produtivo como um todo, como por exemplo, o desenvolvimento

conjunto de novas tecnologias e de novos cultivares. Sobre a mesma ótica, os centros de pesquisa e Universidades poderiam desenvolver novos estudos e testes científicos com intuito de melhorar a qualidade do produto e torna-lo mais competitivo.

A Cooperativa Vinícola Aurora possui desafios em diversas áreas, como metas internas de otimizar custos, aumentar vendas, buscar uma maior união da cadeia produtiva, tentando aumentar o consumo no país. Além disso, sensibilizar os governos nas questões tributárias e alfandegárias. Para alcançar seu objetivo de aumentar sua participação no mercado, realocou seus representantes para regiões cuja demanda pelo vinho é superior, otimizando seu quadro de vendedores, resultando na ocupação de quinze estados por seus representantes comerciais.

A turbulência do mercado brasileiro de vinhos faz com que a empresa esteja revisando todos os procedimentos constantemente. Atualmente está sendo elaborado um planejamento estratégico bem estruturado pela cooperativa para a recuperação e retomada de mercados.

6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com base no apresentado, pode-se sugerir alguns estudos futuros visando a melhoria do setor vitivinícola:

- A elaboração de estudos quantitativos de todas as cooperativas inseridas no arranjo produtivo da Serra Gaúcha;
- A elaboração de estudos de propostas de políticas públicas para o desenvolvimento do setor;

6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A principal limitação deste trabalho é a limitação inerente ao estudo de caso, com a realização apenas da análise qualitativa dos resultados, sendo desenvolvida pela interpretação subjetiva do pesquisador. Sendo assim, inexistente uma coleta e análise quantitativa dos dados. Assim, não permitindo que o resultado represente a totalidade das empresas do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIEVI, R. **Cooperação, Aprendizagem e Inovação: Um Estudo Sobre o Arranjo Produtivo Vitivinícola da Região da Serra Gaúcha – Brasil**. 2006. 156f. Dissertação (Doutorado em Administração) – PPGA, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2006.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul, 2001/2002. Governo do Estado do Rio Grande do Sul – Secretaria Estadual da Agricultura e do Abastecimento, FUNDOVITIS e IBRAVIN.

BECCATTINI, G. **Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico**. *Stato e Mercato*. N. 25, aprile, 1989.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. **Globalização & Inovação Localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1994.

FERRAZ, João C., KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GAROFOLI, G. **Desarrollo Económico, organización de la producción y territorio**. Madrid: Colegio de Economistas, 1995.

GERCHMAN, E. **Análise Estrutural da Indústria Vinícola no Brasil**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1995.

GRANDORI, A. e SODA, G. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organisation Studies**, volume: 16, p. 183. 1995.

HADDAD, P.R. A competitividade do agronegócio: estudo de cluster. In: CALDAS, R. A. et al. (eds). **Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade**. Brasília: CNPq, p. 73-86. 1998.

JOHNSON, B.; LUNDEVALL, B. **Promoting Innovation Systems as a Response to the Globalising Learning Economy**. Nova Técnica, n° 04, BNDES, Rio de Janeiro, 2000.

LAMPERT, J. Prise en compte de la diversité des goûts et de la demande dans la différenciation des produits. L'exemple des vins. In: NICOLAS, F. & VALCESCHINI, E. (Éditeurs). **Agro-alimentaire: une économie de la qualité**. Paris: INRA, Economica, 1995. 200p.

LAPOLLI, J. N. et al. **A competitividade da viticultura brasileira: análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Banrisul/EMBRAPA – CNPUV/SEBRAE – RS, 1995.

LUNDEVALL, B. **National Systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter, 1992.

LUNDEVALL, B.A **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

LONA, A. A. **Vinhos: degustação, elaboração e serviço**. Porto Alegre: AGE, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Bookman: Porto Alegre, 2002.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Nova Cultura, 1984.

MELLO, L. M. R. **Tendência de Consumo e Perspectivas do Mercado de Vinhos no Brasil**. Porto Alegre, EMBRAPA/Centro de Pesquisa Unidades Uva e Vinhos. 2002. Disponível em: <www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>. Acesso em 10/04/2006.

MELLO, L. M. R. **Produção e Comercialização de Uvas e Vinhos – Panorama 2005**. Porto Alegre, EMBRAPA/Centro de Pesquisa Unidades Uva e Vinhos. 2006. Disponível em: <www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>. Acesso em 22/04/2006.

MELLO, L. M. R. **Atuação do Brasil no Mercado Internacional de Uvas e Vinhos – Panorama 2004**. Porto Alegre, EMBRAPA/Centro de Pesquisa Unidades Uva e Vinhos. 2005. Disponível em: <www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos>. Acesso em 15/05/2006.

MIELE, M. **Análise da transação entre os produtores de uva e agroindústria vinícola: O caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, January-february, 1994. p. 107-114.

NELSON, R; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. Clusters and the economic and competition. **Harvard Business Review**, 1998.

POSSAS, M. **Concorrência Shumpeteriana**. Economia Industrial. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PROTAS, J. F. S., CAMARGO, U. A., MELLO, L. M. R. A Vitivinicultura Brasileira: Realidade e Perspectivas. In: **Viticultura e Enologia – atualizando conceitos**. Caldas: Epamig – FECD, 2001.

RODRIGUES, A. C. M. **A Congruência entre Estratégias Competitivas e Estratégias de Comunicação**. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. A Nova Ideologia da Competição. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**, São Paulo, v. 35, 1995.

ANEXOS

ANEXO A

Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados

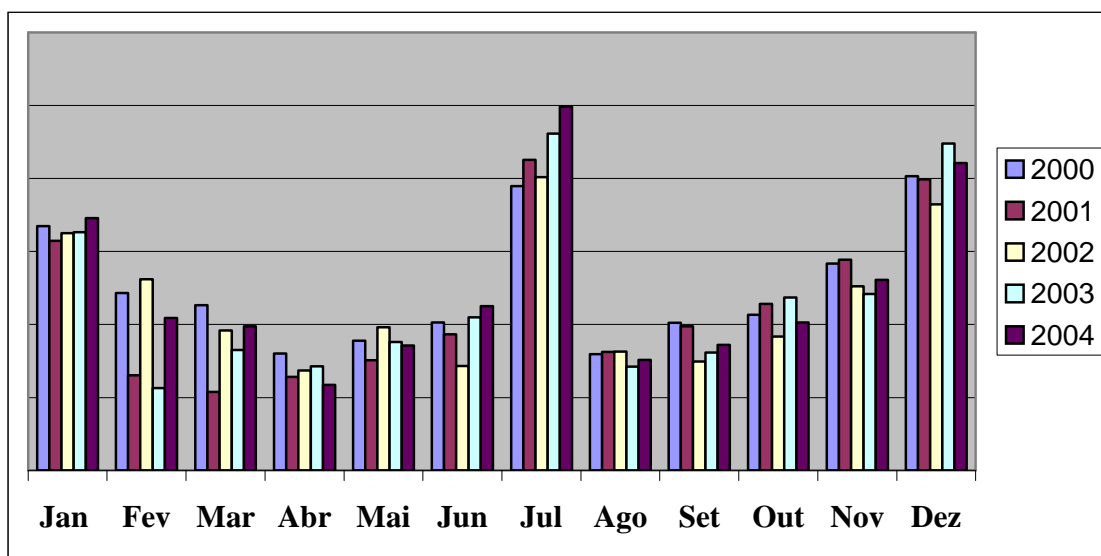
Roteiro de entrevista em profundidade realizada na Cooperativa Vinícola Aurora – Sra. Lourdes Conci da Silva (Gerente de Planejamento Estratégico) - Sra. Tereza Giacomelli (Gerente de Marketing da Cooperativa Vinícola Aurora) e Sra. Eliane Brunetta (Gerente de Recursos Humanos da Cooperativa Vinícola Aurora).

1. formação profissional – experiência
2. setor vitivinícola – panorama mundial, nacional, regional-RS, local
características: tipos de vinhos/ucas, gestão estratégia, volumes produzidos, consumidores, pólos produtores e tendências observadas
3. articulação: - papel das instituições
 - do setor para o desenvolvimento integrado
 - qualificação, competitividade
 - planejamento estratégico: crescimento ordenado, direcionado
 - qual a tendência do consumidor de vinho e derivados de uva
 - previsão de consumo
4. Cooperativa Vinícola Aurora – história/surgimento
 - contexto início engarrafamento
 - quais foram as causas para a crise de 1996
 - quais foram as estratégias para superar a crise de 1996
 - quais as dificuldades enfrentadas durante o seu desenvolvimento
 - quais os facilitadores para o desenvolvimento da cooperativa
 - quais são as estratégias atuais (como gestão, ADM)
 - como desenvolveu-se a idéia de diversificar produtos, áreas, mercados
 - características pessoais da cooperativa Aurora e dos associados
 - trabalho de divulgação

Que problemas você visualiza para o setor?

ANEXO B

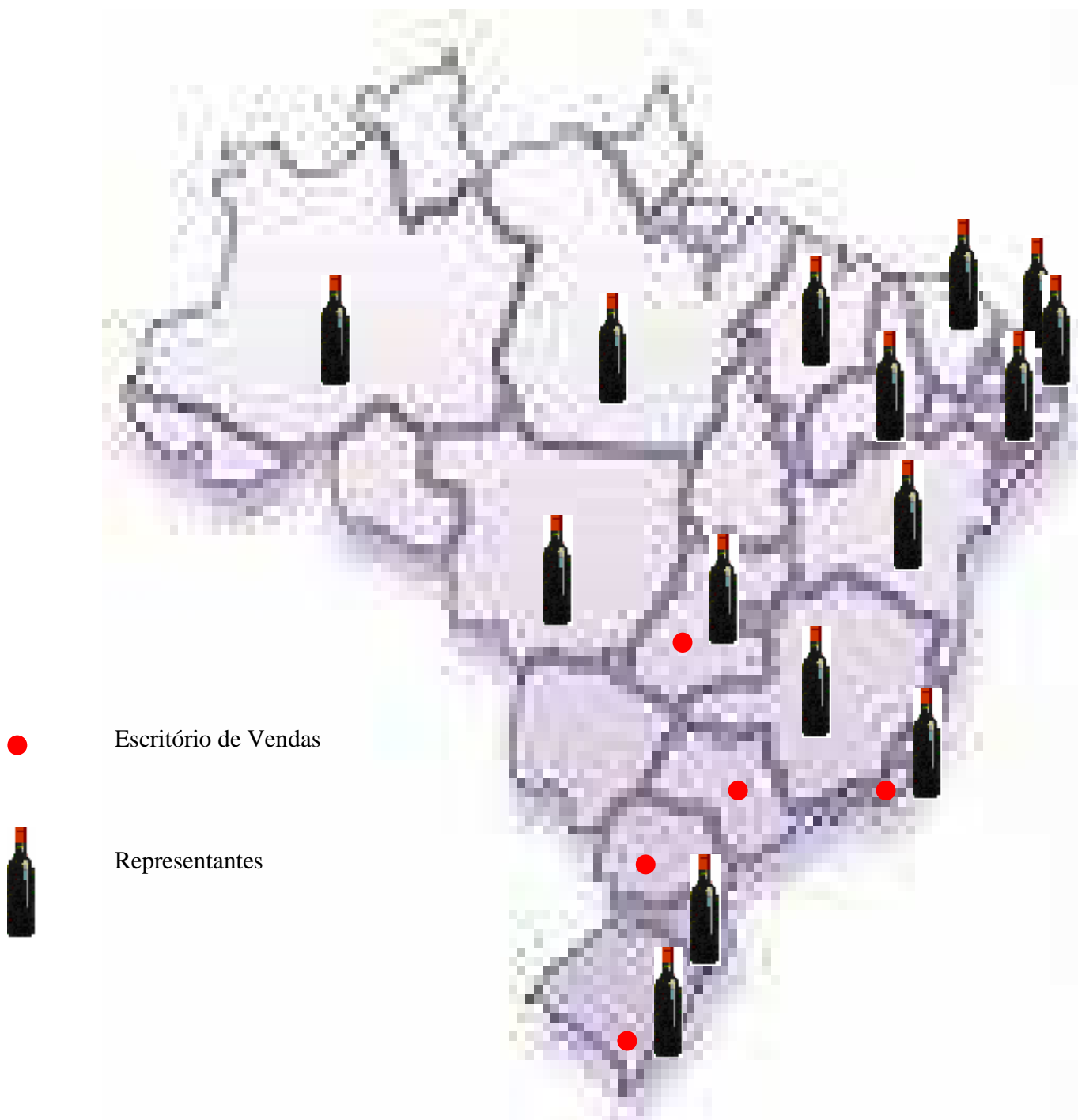
Visitantes / Varejo



Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2000	16734	12160	11321	7998	8874	10140	19478	7961	10119	10679	14172	20159
2001	15725	6529	5380	6399	7548	9333	21279	8133	9878	11406	14425	19926
2002	16267	13095	9573	6859	9808	7145	20093	8160	7474	9170	12610	18228
2003	16330	5641	8251	7124	8781	10473	23074	7106	8066	11834	12068	22393
2004	17290	10427	9887	5878	8551	11247	24920	7584	8595	10134	13052	21054

ANEXO C

Localização dos Escritórios e Representantes



ANEXO D

Distribuição das Ações de Marketing

1. Televisão
TV nacional – Rede TV
TV POA e Grande POA – Canal 20
2. Rádios
Rádios Estaduais
 - Rádio Gaúcha
 - Rádio Pampa
 - Rádio BandirantesRádios Regionais
 - Rádio Caxias
 - Rádio Serrana
 - Rádio Viva
3. Revistas Especializadas
Gula
Vinho Magazine
Prazeres da Mesa
Alta Gastronomia
4. Participação em Concursos Internacionais de Vinhos e Espumantes
5. Participação em feiras
Workshop CVC
Expobento
Festiqueijo
Festival de Vinho Big
Mercadorama
AGAS
ABRAS
Circuito dos Vinhos Finos
6. Jornais Regionais
Bom vivant
Semanário
O Eco do Vale
Gazeta
O Pioneiro

7. Participação em eventos

Congressos

Lançamentos de filmes e peças teatrais

Vernissages

Lançamentos de livros

Festival de Cinema de Gramado

8. Promoção do Vinho Brasileiro no Exterior – Wines from Brazil

9. Promoção de vendas

Divulgação do produto no ponto de venda

Degustações

Abordagens

Pontos extras

Tablóides