

Desenho e Análise da Cadeia Produtiva de Vinhos Finos Gaúchos

Autoria: Sinval Oliveira Souza, Francisco José Kliemann Neto

RESUMO

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

Para o atingimento dos objetivos propostos, o presente trabalho foi realizado em duas etapas. Inicialmente foi efetuado um estudo exploratório com proprietários e executivos de empresas do setor. Esta etapa subsidiou o passo seguinte que foi a pesquisa descritiva, a qual buscou elementos para o desenho e a descrição da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos.

A pesquisa identificou os elos fracos da cadeia de vinhos finos gaúchos, constatando ainda a falta de integração entre esses elos, o que acaba comprometendo sua competitividade. Com base nessas evidências foram sugeridas melhorias.

Palavras chave: cadeia produtiva, competitividade, pontos fortes e fracos.

1. INTRODUÇÃO

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

Nesse sentido, a abertura da economia brasileira aos mercados globais e, principalmente, o advento do Mercosul, trouxe para o setor vitivinícola gaúcho uma série de dúvidas e incertezas, bem como uma infinidade de oportunidades e desafios em relação ao futuro.

Nos últimos anos, a desregulamentação do mercado, a abertura comercial e a estabilização da economia brasileira têm provocado transformações no setor que, por sua vez, vêm promovendo mudanças estruturais e buscando novas alternativas estratégicas para fazer frente a esses novos tempos. Essa nova realidade faz com que as empresas avaliem constantemente seus negócios e suas estratégias de competitividade. Os novos desafios trazidos pela competição globalizada fazem com que as empresas nacionais tenham que concorrer com produtos de várias partes do mundo. Este fato tem aumentado significativamente a disputa por uma fatia de mercado. Por outro lado, as expectativas dos consumidores estão em alta. Eles têm buscado produtos diferentes, com níveis de preço mais favoráveis e qualidade cada vez melhor. A acirrada disputa por mercados em nível internacional tem levado as empresas a redefinirem suas fronteiras, estabelecerem sua *core competence* (Hamel e Prahalad, 1995, p234) e a buscarem novas formas de relacionarem-se com outras empresas.

Para enfrentar estes novos tempos, é necessário que as empresas tenham conhecimento da realidade que as cercam e de suas próprias condições frente a este cenário. O conhecimento de como é constituída a cadeia produtiva do setor vinícola gaúcho, visando obter informações quanto ao seu funcionamento e relacionamento, traz subsídios para o gerenciamento estratégico dessa cadeia, podendo contribuir para melhorar a competitividade, a satisfação dos clientes e a sobrevivência das empresas envolvidas nesse segmento.

O objetivo desse trabalho é analisar criticamente a cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, através de seu desenho e caracterização, bem como apontar seus principais pontos fortes e pontos fracos, propondo ações de melhoria.

2. AS CADEIAS PRODUTIVAS

Segundo Slack (1997), qualquer atividade de produção pode ser vista através do modelo *input-transformação-output*. Os *inputs* para a produção podem ser classificados em: recursos transformados (materiais, informações e consumidores) e de transformação (instalações e pessoal). Os *outputs* são o resultado do processo de transformação, podendo ser bens ou serviços.

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

Segundo Zylbersztajn (1995), a literatura pioneira de Goldberg e Davis sofreu a influência de W. Leontieff, que já havia desenvolvido estudos sobre a matriz insumo-produto. Essa metodologia, de cunho quantitativo, foi utilizada em estudos complexos industriais, permitindo avaliar impactos de políticas ou tecnologias através das ligações com setores a montante e à jusante da ocorrência do impacto. Entretanto, metodologia de W. Leontieff apresenta dois limitadores:

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

O *agribusiness* apresenta enfoques metodológicos diferentes. Em 1968, Goldberg publicou outra obra onde utilizou a noção de *commodity systems approach* (CSA), que propunha uma análise sistêmica, tendo como começo uma matéria-prima de base. Segundo Batalha (1997), Goldberg utilizou o paradigma estrutura-conduta-desempenho (ECD), extraído da economia industrial, na busca de critérios de análise e predição, quando do desenvolvimento do conceito de CSA. O ECD tem como princípio básico que o desempenho econômico da organização reflete suas práticas competitivas ou padrão de conduta, que por sua vez depende da estrutura de mercado em que está inserida, determinada, principalmente, pelos condicionantes externos de oferta e demanda da empresa (Batalha, 1995 e 1997).

2.1. As cadeias produtivas agroindustriais

As cadeias de *agribusiness* são operações organizadas de forma vertical e percorridas pelo produto desde sua produção, elaboração industrial e distribuição, podendo ser coordenadas via mercado (mão invisível), ou através da intervenção de agentes diversos ao longo da cadeia, que contribuem ou interferem de alguma maneira no produto final. Esta coordenação pode ter maior importância naquelas cadeias expostas à competição internacional e, especialmente, às crescentes pressões dos clientes, que são os alvos finais das cadeias e a quem estas devem adaptar-se (Zylberstajn, 1995).

A Escola Francesa de Organização Industrial desenvolveu, na década de 60, o conceito de *analyse de filières*, que visa analisar parcialmente o *agribusiness*. Este modelo foi

traduzido para o português como cadeia de produção ou cadeia de produção agroindustrial (CPA). Neste caso, a análise parte do produto final em direção à matéria-prima que lhe deu origem, diferente do modelo (CSA) proposto anteriormente por Goldberg (Batalha, 1997).

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

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

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

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

Conforme Batalha (1997), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macro segmentos, que são:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Os economistas da escola francesa são os principais defensores e utilizadores da mesoanálise. Ela foi proposta para ocupar o espaço existente entre a microeconomia, que estuda as unidades de base da economia (empresa, consumidor, entre outros) e que se vale das “partes para explicar o todo”, e a macroeconomia, que “parte do todo (Estado, grandes agregados, entre outros) para explicar o funcionamento das partes” (Batalha, 1997).

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

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

2.2. A análise das cadeias produtivas agroindustriais

A análise das cadeias produtivas pode ser baseada em três fatores diferentes: a tecnologia, os mercados e os produtos. A visão estática de uma cadeia produtiva é definida pela superposição desses três fatores. Já a visão dinâmica é obtida pela consideração

simultânea desses três elementos ao longo do tempo. Logo, qualquer modificação em um deles pode afetar diretamente os demais (Kliemann, 1997).

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

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

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

2.3. Método de estruturação e análise de uma cadeia produtiva

O método utilizado para analisar a cadeia produtiva dos vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, partiu da sua estruturação genérica inicial, passando pela subdivisão em cadeia principal e cadeia auxiliar, até o detalhamento de cada um dos elos que a compõe. Para tal, foram coletados e pesquisados dados e informações no material disponível sobre o assunto. Foram, também, realizadas entrevistas abertas com proprietários, executivos e autoridades do setor vinícola gaúcho no início desse trabalho, com o cunho exploratório, de melhor entendimento e de encaminhamento das próximas etapas do mesmo.

Após essas etapas, foi esboçado o primeiro desenho da cadeia produtiva dos vinhos finos e submetido à apreciação e discussão com os especialistas que haviam sido entrevistadas anteriormente. Logo em seguida, foram realizados os ajustes sugeridos e o desenho definitivo da cadeia produtiva de vinhos finos da Serra Gaúcha estava concluído. O passo seguinte foi o desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados que, posteriormente, seria aplicado a todos os elos da cadeia. O instrumento foi validado, logo depois de um teste piloto com representantes de dois dos elos centrais da cadeia. A coleta de dados foi realizada, pessoalmente, com cada componente dos elos da cadeia principal e da auxiliar, usando o questionário como instrumento. Essas entrevistas serviram para ratificar a estrutura da cadeia, assim como esbasar e qualificar o detalhamento e o entendimento de cada um dos elos e de suas interrelações, tanto verticais quanto horizontais. As principais etapas da estruturação dessa cadeia produtivas podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Fluxo da Estruturação de uma Cadeia Produtiva - Principais Etapas

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

3. A VITIVINICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL

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

A maior região produtora de uva no Rio Grande do Sul se concentra na Microrregião 16, conhecida como Serra Gaúcha, possuindo cerca de 17.500 estabelecimentos rurais, dos quais mais de 80% pertencem a vitivinicultores e sendo responsável por 88,08% da produção de uvas e 95,78% da produção de vinho e mosto do Estado do Rio Grande do Sul (Mello, 2001).

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

3.1. Estruturação da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos

A cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul foi subdividida em Cadeia Principal e Cadeia Auxiliar. A Cadeia Principal está composta por todos os elos que contribuem diretamente para a obtenção do produto final (vinho engarrafado), desde o cultivo da matéria-prima (uva) até a venda do vinho engarrafado ao consumidor final. A Cadeia Auxiliar é formada pelos elos que servem de suporte, apoio e sustentação à Cadeia Principal.

A definição da cadeia agroindustrial de vinhos finos tem seus contornos básicos demonstrados na Figura 1, onde os oito elos da cadeia principal estão envoltos em elipses e são numerados em ordem crescente na parte direita de cada um deles, sendo o primeiro referente às mudas de videira e o oitavo enfocando o consumidor final. As relações entre os elos da cadeia principal são demonstradas através de setas. Já os elos da cadeia auxiliar estão colocados dentro de retângulos, não sendo numerados, pois suas inter-relações, tanto com os elos da cadeia principal quanto entre si, não obedecem a nenhuma ordem lógica. Os números colocados nas laterais de cada um dos elos da cadeia auxiliar referem-se ao número do elo da cadeia principal com que esse se relaciona.

Os elos essenciais da Cadeia Principal são os viveiros e os importadores de muda de videira; os produtores de uva, que produzem a uva para consumo *in natura* ou para produção de vinho e derivados; as empresas que industrializam a uva para a produção de vinho e de derivados da uva e do vinho, o comércio atacadista e varejista e o elo propulsor da cadeia, que é o consumidor final.

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

Os elos da cadeia principal que se referem à obtenção de mudas (1), o elo que se refere a uvas viníferas, ou seja, os viticultores (3) e o elo que se refere ao consumidor final (8) constituem-se nos principais pontos fracos. Com relação à cadeia auxiliar, os elos mais frágeis são os que se referem aos insumos e à logística. As justificativas e o entendimento para estas constatações são encontradas na análise detalhada da cadeia, feita no próximo tópico.

Esse é um desenho vertical da cadeia principal. Mas a competitividade de uma cadeia produtiva depende, também, das inter-relações horizontais com os elos que compõem a cadeia auxiliar, ou de apoio, destacando-se os fornecedores de insumos (fertilizantes, defensivos agrícola, garrafas, rolhas, cápsulas, rótulos, embalagens, entre outros), fornecedores de máquinas e equipamentos, transporte tanto à jusante quanto a montante, órgãos de classe, órgãos de pesquisa e assistência técnica.

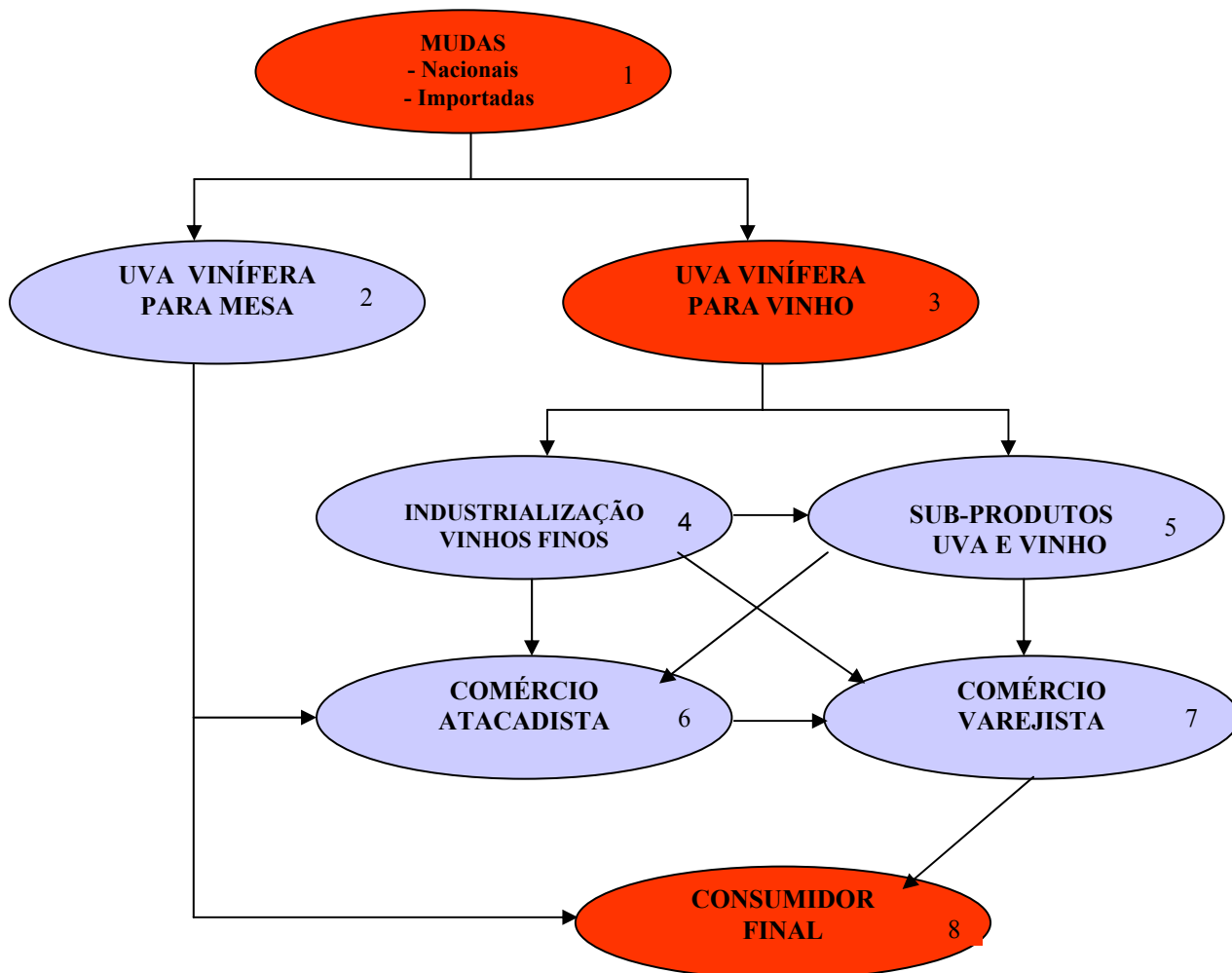
3.2. Análise da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos

Este item apoia-se na Figura 1 e faz a análise da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, avaliando as inter-relações entre a cadeia principal e a auxiliar e fazendo sugestões de melhorias que conduzam a incrementos na sua produtividade.

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

Figura 1 – Estrutura Geral da Cadeia Vitivinícola dos Vinhos Finos Gaúchos

CADEIA PRINCIPAL



CADEIA AUXILIAR

1	EQUIPAMENTOS	5
2		6
3		7
4		

1	ENTIDADES REGULADORAS	5
2		6
3		7
4		

1	INSUMOS	5
2		
3		
4		

1	CENTROS DE DESENVOLVIMENTO	5
2		6
3		
4		

1	LOGÍSTICA	5
2		6
3		7
4		8

1	APOIO TECNOLÓGICO	5
2		6
3		
4		

1	ENTIDADES DE CLASSE	5
2		
3		
4		

	PONTOS FRACOS DA CADEIA	
--	-------------------------	--

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

3.2.1. Análise dos elos 1, 2 e 3 - produção de mudas e de uva

Os primeiros elos da cadeia produtiva de vinhos finos gaúchos constituem-se num dos pontos fracos dessa cadeia. Destacando-se a obtenção de mudas e o cultivo de uvas viníferas. O Quadro 2 apresenta os principais pontos fortes e fracos identificados na análise destes elos, bem como sugestões de melhoria.

Quadro 2 - Principais aspectos identificados na análise dos elos 1, 2 e 3

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

3.2.2. Análise dos elos 4 e 5 – produtores de vinho

O universo dos vinicultores   diferente dos viticultores no que se refere   uva. Os agricultores, na sua grande maioria, produzem uvas comuns e viníferas, e poucos são os que apenas produzem uma das modalidades. Já entre os fabricantes de vinho, 110 das cerca de 400 empresas fabricantes do produto produzem vinhos finos e são poucas as empresas que produzem tanto vinhos finos quanto comuns. Assim, a cadeia produtiva de vinhos gaúcha subdivide-se claramente em duas: a de vinhos comuns e a de vinhos finos.

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

Já com relação aos vinhos finos, a situação tende a se inverter, pois a maioria das empresas fabricantes tem procurado agregar valor a seus produtos. O Quadro 3 apresenta os principais pontos fortes e fracos identificados na análise destes elos, bem como sugestões de melhoria.

Quadro 3 - Principais aspectos identificados na análise dos elos 4 e 5

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Bom nível tecnológico (equipamentos e instalações) - Tendência de crescimento do consumo - Maior região produtora de vinho do país - Cultura vinícola da região - Reconhecimento de bons vinhos fabricados na região, tendo obtido várias premiações em nível nacional e internacional - Vinculação com o segmento do turismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da matéria-prima - Concorrência internacional - Elevados índices de custos financeiros, de insumos e de impostos - Transporte - Propaganda e marketing - Apoio e fiscalização dos órgãos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria nos sistemas de produção, conservação e envelhecimento do vinho - Padronização de processos - Redução dos custos operacionais - Parcerias, principalmente com o agricultor, buscando agregar valor a matéria prima. - Associações entre cantinas, visando redução dos preços dos insumos, melhoria da matéria-prima, enfrentar concorrência, buscar novos mercados, pesquisar mercado, redução dos impostos, entre outros - Parcerias com transportadores e comerciantes

3.2.3. Análise dos elos 6 e 7 - comercialização de vinhos finos

O vinho é comercializado na sua maior parte através dos comércios atacadista e varejista, sendo pequenas as vendas diretas realizadas pelas vinícolas. Os principais aspectos identificados da análise dos elos 6 e 7 são arrolados no Quadro 4, onde destacam-se os principais pontos fortes e fracos, bem como as melhorias sugeridas.

Quadro 4 - Principais aspectos identificados na análise dos elos 6 e 7

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade com o consumidor final - Possibilidade de promoção do vinho - Disponibilização do vinho - Interface com o consumidor de vinho - Capacidade de influenciar a escolha do cliente - Surgimento de novos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de cuidados na guarda e exposição do vinho - Falta de comprometimento - Transporte - Venda sazonal e baixa escala de abastecimento - A produção local não atende a demanda - Maior foco na margem de lucro do que na qualidade do produto 	<ul style="list-style-type: none"> - Guardar e expor o vinho de forma a não alterar suas características originais - Estabelecer parceria com os fabricantes de vinho - Contratar transportadoras que tenham cuidados adequados no transporte do vinho - Divulgar tipos de vinhos adequados para todas as estações do ano - Participar de forma integrada com os demais elos da cadeia - Procurar informar o cliente e o fabricante sobre o vinho vendido

3.2.4. Análise do elo 8 – consumidor final

O consumidor final deve ser encarado como o objetivo principal da existência da cadeia produtiva de vinhos finos do Estado. É ele o responsável pela escolha do produto no momento da aquisição e quanto mais informado e seguro estiver, melhor será a sua decisão de compra. O Quadro 5 apresenta os principais pontos fortes e fracos

identificados na análise desse elo, bem como sugestões de melhoria.

Quadro 5 - Principais aspectos identificados na análise do elo 8

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Melhorias Potenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade para a compra de vinho - Busca por informações - É considerado um produto com <i>status</i> diferenciado - Propriedades medicinais 	<ul style="list-style-type: none"> - Carência de informações sobre o vinho gaúcho - Isolamento - Poucos locais para degustação - Qualidade instável e pouca divulgação 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar e conhecer o cliente consumidor de vinho - Programas de fidelização - Ampliar os locais para degustação - Oferecer serviço de pós-venda e campanhas promocionais do vinho

3.2.5. Análise consolidada da cadeia de vinhos finos gaúchos

A análise consolidada da cadeia de vinhos finos gaúchos pode ser melhor visualizada através do Quadro 6, que apresenta os principais pontos fortes e fracos identificados em sua análise, bem como as melhorias sugeridas.

Quadro 6 - Principais Aspectos da Análise Consolidada da Cadeia de Vinhos Finos Gaúchos

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

4. AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS MELHORIAS SUGERIDAS

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

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

A partir destas constatações, deverá ser constituída uma associação regional reconhecida, que reúna os órgão de classe, produtores de uva e fabricantes de vinhos e derivados de uva e vinho, apoiada pela EMBRAPA (Governo Federal), pela EMATER (Governo Estadual), por centros de pesquisas, escolas técnicas, universidades e pelos municípios da microrregião 016 (Serra Gaúcha). Esta associação poderá ser pública ou privada e deverá ter uma gestão participativa e seus membros deverão ser eleitos pelos próprios participantes.

A associação regional deverá buscar apoio das entidades representativas em nível estadual (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS, Câmara de Indústria e Comércio – CIC, Sindicatos patronais e de classe, entre outras), dos órgãos de classe específicos para negociar junto ao Poder Público Estadual e Federal a redução das alíquotas dos impostos praticados atualmente. O Quadro 7 apresenta as principais ações a serem implementadas por esta associação regional

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu visualizar a cadeia produtiva de vinhos finos do Estado do Rio Grande do Sul, assim como identificar os elos que compõem a cadeia principal e a cadeia auxiliar, bem como suas inter-relações. Possibilitou também, a verificação dos principais pontos fortes, fracos e sugestões de melhoria dessa cadeia. Em verdade, as relações entre os elos são basicamente voltadas a atender interesses comerciais isolados, onde cada um tenta levar vantagem sobre o outro.

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

Quadro 7 - Ações a Serem Implementadas

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

Com base no desenho e na análise verificaram-se, também, os principais pontos fracos que afetam a cadeia de vinhos finos gaúchos. Destaca-se o baixo apoio oferecido aos produtores de uva, tanto pelos órgãos públicos (EMBRAPA, EMATER, entre outros) quanto pelos privados (vinícolas, órgãos de classe, produtores de insumo, entre outros). Os agricultores são os responsáveis pela produção da matéria-prima do setor vinícola e deles depende a qualidade, sanidade e produtividade dessa matéria-prima. Enquanto essa realidade não for enfrentada e resolvida, a Serra Gaúcha continuará produzindo vinhos finos de baixa e média qualidade sistematicamente, principalmente os tintos, embora de forma irregular e esporádica consiga produzir vinhos de qualidade superior. O transporte tanto a jusante quanto a montante da cadeia constituem-se em um fator forte de perda de competitividade. Por outro lado, o consumidor final fica isolado e à margem das decisões que envolvem a cadeia produtiva de vinhos finos gaúcho, não sendo visto como o principal balizador da mesma.

Uma ação difícil de ser implementada, principalmente pelos produtores, diz respeito à inadequação do clima e do solo da Serra Gaúcha para a produção de uva, principalmente as uvas tintas. Outras alternativas devem ser tentadas através da busca

de outras regiões no Estado que sejam consideradas adequadas para essa cultura, como por exemplo, a região de Livramento, na fronteira com o Uruguai.

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

Constata-se que existe espaço para melhorias e ajustes em cada um dos elos da cadeia de vinhos finos gaúchos, assim como, a partir de uma visão mais integrada, para ações que atinjam as interrelações entre esses elos, desde que compartilhadas por todos os seus membros. Claramente, a cadeia carece de uma liderança forte e agregadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATALHA, Mário O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo, Atlas, 1997.
- BATALHA, Mário O. As cadeias Produtivas Agroindustriais: Uma Perspectiva para o Estudo das Inovações Tecnológicas. **Revista de Administração**. São Paulo, USP, v 30, n 4, p.43-50, outubro/dezembro 1995.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Papyrus, 1994.
- DAL PIZZOL, Rinaldo. **Revista do vinho**. Artigos publicados entre janeiro de 1988 até junho de 1990. Bento Gonçalves.
- EMATER/RS. **Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural**. [on line] Disponível na Internet via www.emater.tche.br /setembro/2001.
- FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made em Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Papyrus, 1996.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KLIEMANN NETO, F.J. **Análise de cadeias produtivas**. Apostila curso de logística industrial. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 1997.
- LAPOLLI, Jayme N. et al. **A competitividade da viticultura brasileira**. Porto Alegre: Banrisul/Embrapa-CNPUV/Sebrae-RS, 1995.
- MELLO, Loiva Maria Ribeiro. **Mercado Brasileiro de Uvas e Vinhos**. (on line). Disponível na Internet via www.cnpuv.embrapa.br.2001.
- MELLO, Loiva Maria Ribeiro; MATTUELLA, Juvir Luiz. **Abordagem prospectiva da cadeia produtiva da uva e do vinho do Rio Grande do Sul**. Brasília. Revista de Política Agrícola, ano VIII, n. 2, abr-mai-jun/1999.
- SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- UVIBRA – União brasileira de Vitivinicultura. **Estatísticas sobre o Vinho Gaúcho**. Bento Gonçalves. 2000.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. Tese de Livre Docência, Departamento de Administração. FEA/USP, 238 p., 1995.
- Francisco José Kliemann Neto – Doutor pelo INPL (França). Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul PPGEP/UFRGS). kliemann@ppgep.ufrgs.br