



CADEIA DE SUPRIMENTOS – ANÁLISE DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE: O CASO DO VALE DOS VINHEDOS

Peter Bent Hansen

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Greice de Rossi

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Resumo

O processo crescente de globalização apresenta como uma de suas conseqüências a expansão da competição interempresarial. Neste contexto a manutenção e desenvolvimento de vantagens competitivas são considerados atributos essenciais para a sobrevivência organizacional. Assim, o presente trabalho propõe-se a analisar as principais ações realizadas pela cadeia produtiva vitivinícola do Vale dos Vinhedos, situado no Rio Grande do Sul, Brasil, para a manutenção de sua competitividade. A pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, amparada na estratégia de estudo de caso, enfoca os casos de quatro empresas vinícolas. Identificaram-se, as principais transformações que a cadeia produtiva vem sofrendo e que ações estão sendo postas em prática em relação às cadeias de suprimentos de cada empresa. Como resultado da pesquisa, constatou-se que

algumas atividades produtivas estão sendo internalizadas pelas vinícolas com o intuito de desenvolver sua própria cadeia de suprimentos, além de ações voltadas ao mercado consumidor.

Palavras-Chave: cadeia produtiva vitivinícola, cadeia de suprimentos, competitividade, estratégias, ações.

Abstract

The increasing process of globalization presents, as the one of its consequences, the expansion of the competition among enterprises. In this context the maintenance and development of competitive advantages are considered essential attributes for the organizational survival. Thus, the present work aims to analyze the main actions carried out by the wine productive chain of the Vale dos Vinhedos region, located in Rio Grande do Sul state, Brazil, in way to maintain its competitiveness. The research, defined as qualitative and exploratory type, and supported by the case study strategy, focuses the cases of four wine producer companies. The study identified the main transformations that this productive chain is undergoing and the strategic actions that are being taken considering the supply chain of each company. As results of the research, it was evidenced that some productive activities, previously external to the enterprises, are being incorporated by the wine producers, with the intention of develop its proper supply chain, beyond actions directed to the consuming market.

Keywords: wine productive chain, supply chain, competitiveness, strategies, actions.

1 Introdução

As constantes mudanças do cenário sócio-econômico determinam o ritmo de vida das organizações que atualmente operam no mercado. Nenhuma delas consegue sobreviver em um sistema fechado, confinada a seus limites organizacionais ou até mesmo aos limites de seu país de

origem, ignorando o que acontece no mundo a sua volta. A tecnologia avança a cada dia que passa e, para se manterem competitivas, as empresas são forçadas a adotar técnicas que promovam agilidade e eficiência aos seus processos.

A globalização permite que a concorrência ultrapasse fronteiras e seja difundida por todo o globo. Sendo assim, ela é caracterizada por ser um tipo de concorrência de maior abrangência, com a capacidade de atingir setores e blocos econômicos.

Para manterem-se ativas e com as devidas condições de sobreviver frente a esta realidade, as empresas necessitam, além de conhecer seus concorrentes, conhecer suas potencialidades e as da cadeia produtiva onde estão inseridas. O reconhecimento de tais aspectos demonstra que não é possível prover a manutenção - ou aprimoramento - de vantagens competitivas em empresas que se restringem, unicamente, a definir estratégias para suas próprias unidades produtivas. Atualmente as ações devem ser tomadas em nível de cadeia produtiva, ou melhor, em nível de cadeia de suprimento. A preocupação em manter “saúdáveis” todos os elos envolvidos nesta cadeia propicia o seu desenvolvimento e traz benefícios para todos os integrantes da mesma.

No Brasil nota-se a presença de diversas cadeias produtivas, como as têxteis, calçadistas, alimentícias, do setor automotivo, vitivinícolas, entre outras. Esta última cadeia, a vitivinícola, concentra-se de forma mais intensa nos estados da região sul do país, mais especificamente no Estado do Rio Grande do Sul.

A região conhecida como Vale dos Vinhedos, localizada na serra do nordeste do Rio Grande do Sul, é considerada expoente brasileiro em termos de elaboração de vinhos finos e derivados. Para exemplificar a representatividade desta região para o setor vitivinícola, somente no primeiro semestre de 2007, a região recebeu cerca de 54.200 turistas (APROVALE, 2007). Em termos de produção, no ano de 2006 foram elaborados, pelas vinícolas ali situadas, 6,9 milhões de litros de vinhos finos, equivalentes a 9,2 milhões de garrafas (APROVALE, 2007). Apesar do volume de produção, a região do Vale dos Vinhedos e o setor vitivinícola com um todo se defrontam com muitas dificuldades.

Conforme dados da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX (2006), o mercado nacional do vinho encontra-se retraído e sofrendo a crescente concorrência dos vinhos importados. Estas são algumas das adversidades com as quais o setor depara-se atualmente. Outro aspecto prejudicial à competitividade deste sistema produtivo são os tributos incidentes sobre o vinho, que superam 40% do preço ao consumidor; para países concorrentes, como Argentina, Uruguai e Chile, este valor encontra-se em torno de 20% (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2006).

Estão sediadas na região do Vale dos Vinhedos empresas de pequeno e médio porte, sobre as quais o presente estudo se propôs a analisar as respectivas cadeias de suprimentos e verificar os efeitos sobre as mesmas, resultantes das condições impostas por este cenário globalizado.

O estudo foi elaborado com o intuito de analisar as ações estratégicas adotadas pelas vinícolas do Vale dos Vinhedos em relação às suas cadeias de suprimento, visando à manutenção de sua competitividade. Considerando o nível de análise do presente estudo, é importante observarmos que as cadeias de suprimentos aproximam-se de um foco microeconômico de atividade. Na busca pelo aperfeiçoamento de sua competência essencial - *core competence* - as empresas promovem a desverticalização/terceirização de seus processos para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Ações como estas auxiliam o desenvolvimento destas cadeias de suprimento, envolvendo a empresa que domina o negócio em questão, seus níveis de fornecedores e clientes. Por outro lado, as cadeias produtivas encontram-se em um nível meso-analítico de estudo. Estas são compreendidas por diversas cadeias de suprimentos, com diferentes empresas e até segmentos econômicos. Organizando-se de forma mais ampla, estes arranjos produtivos caracterizam por alocar empresas de um determinado setor de atividades e outras empresas correlatas (PORTER, 1999 apud PEDROZO; HANSEN, 2001, p. 10).

Considerado o que foi exposto, o presente artigo está organizado da seguinte forma:

Na seção 2 apresenta-se a base teórica na qual o trabalho está ancorado, fazendo menção a trabalhos já publicados a respeito de cadeias produtivas e de suprimentos, com o intuito de prover suporte à condução do estudo.

A seção 3 descreve o método de pesquisa utilizado para obtenção dos dados necessários e quais os procedimentos adotados para posterior análise dos dados coletados.

Na seção 4 é realizada a análise dos dados coletados com base no que foi determinado pela metodologia descrita na seção 3. A análise do conteúdo das informações obtidas possibilitou a realização de comparações sobre o que se observou em cada vinícola analisada.

A seção 5 apresenta as considerações finais a respeito do estudo, suas limitações e sugestões para os próximos trabalhos a serem realizados, com vistas a aprimorar sobre o segmento abordado nesta pesquisa.

2 Revisão Conceitual

Nesta seção são abordados os conceitos referentes à competitividade, cadeias produtivas e cadeias de suprimentos, tomadas como base para condução deste estudo.

2.1 Competitividade

A definição do termo competitividade constitui-se em uma tarefa complexa. Diferentes autores enfatizam aspectos diversos e, algumas vezes, apresentam conceitos singulares a respeito do assunto (BARBOSA, 1999).

Boa parte dos especialistas, em relação ao tratamento conceitual, classifica a competitividade como um fenômeno relacionado diretamente às características apresentadas por um produto ou organização, sendo que estas são relacionadas ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pela empresa (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

Coutinho e Ferraz (2002) destacam o quão restritivos são estes enfoques. Tanto desempenho quanto eficiência devem ser observados de modo dinâmico, pois tratam de resultados obtidos por capacitações acumuladas e estratégias adotadas pelas empresas em função de suas percepções do mercado.

Por meio desta visão dinâmica, os autores acreditam que a competitividade deve ser entendida como: “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais,

que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (COUTINHO; FERRAZ, 2002, p.18).

O dinamismo de análise que compreende o estudo da competitividade também reconhece a importância das operações internas da empresa, nem sempre valorizadas pelos dirigentes industriais (PAIVA; CARVALHO JR.; FENSTERSEIFER, 2004).

Porter (1999) identificou que a obtenção de vantagens competitivas só é possível quando o conjunto de atividades econômicas, desempenhadas pela empresa - sua cadeia de valores - volta-se ao alcance de objetivos em comum. O empenho por custos mais baixos perante a concorrência, diferenciação e criação de preço que supere o custo adicional da diferenciação, são estratégias competitivas para a criação de valor para o cliente, conforme enfatiza este autor.

A Figura 1 apresenta a cadeia de valores sugerida por Porter (1999).

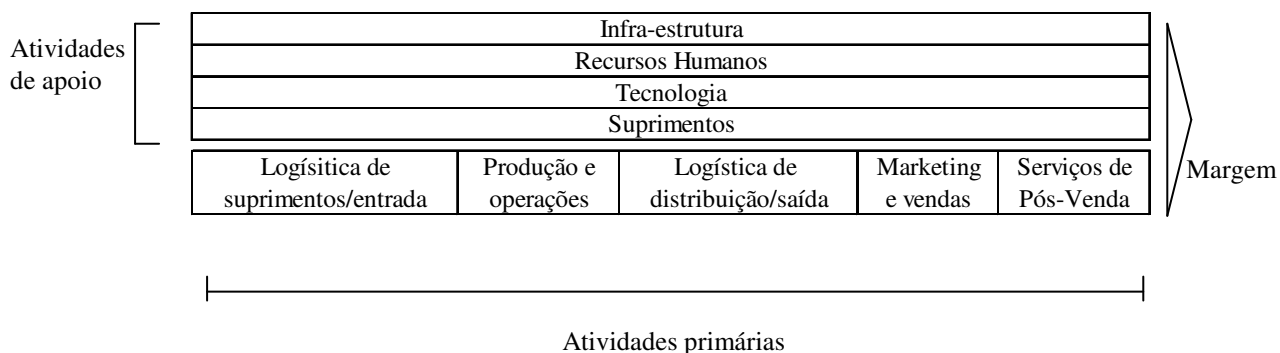


Figura 1 - Cadeia de Valor

Fonte: Adaptação de Porter (1999, p.332); Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004, p.47).

Considerando a inter-relação destas atividades, pois não podem atuar com êxito isoladamente, Porter (1999) as considera como principal fundamento da vantagem competitiva.

Também se faz necessária uma avaliação dos fatores internos e externos à empresa, sendo os primeiros aqueles que dependem do seu regimento e, os fatores externos – ou estruturais – aqueles que exercem influência sobre a organização, porém não são controlados inteiramente pela mesma (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

Considerando o ponto de vista sistêmico da competitividade, são apresentados os fatores macroeconômicos, político-institucionais, sociais, legais-regulatórios, infra-estruturais, entre outros, que constituem as externalidades *stricto sensu* das empresas produtivas (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

Este nível mais abrangente de interpretação da competitividade enfoca algo mais que as variáveis diretamente relacionadas às empresas, também analisando aquelas vinculadas ao meio onde as organizações estão inseridas e como elas afetam as características do ambiente competitivo (HANSEN; OLIVEIRA, 2001).

A abordagem das Cinco Forças Competitivas de Porter (1999), completa a proposta de Coutinho e Ferraz (2002). Sob esta ótica a atratividade de um segmento industrial pode ser avaliada, ou determinada, a partir da ação de diversas forças atuantes, quais sejam o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, o risco associado a produtos substitutos, o risco associado a novos entrantes e o grau de rivalidade entre os concorrentes (PORTER, 1990, apud HANSEN; OLIVEIRA, 2001, p.45).

A seguir será abordado o assunto Cadeias Produtivas com vistas a embasar os estudos posteriores a respeito do Vale dos Vinhedos, para a identificação da cadeia produtiva onde as empresas vinícolas e suas cadeias estão inseridas.

2.2 Cadeias Produtivas

Cadeias produtivas, ou simplesmente o termo produção traduzem-se em imagens como fábricas e máquinas na mente de muitas pessoas. A gerência de produção, no passado, focalizava

aspectos relacionados apenas com a administração da fabricação, enfatizando métodos e técnicas que deveriam ser utilizados para a operacionalização de uma fábrica (STEVENSON, 2001).

No entanto, o estudo de cadeias produtivas compreende uma visão sistêmica e integrada de todas as etapas do processo de produção, não podendo estar relacionado apenas à atividade fabril.

A produção de bens/serviços, obedecendo a uma visão sistêmica de cadeia produtiva, parte da premissa que esta pode ser representada por um sistema, em que os diversos atores ou agentes estão interconectados por uma série de fluxos de materiais, de capital e informação, objetivando suprir - e atingir - um mercado consumidor final com o que foi produzido pelo sistema (CASTRO, 2005).

Esta inter-relação das atividades produtivas, ou arranjos inter-empresas são estabelecidos, essencialmente, por meio de parcerias comerciais e de fornecimento. Tendo em vista, neste caso, o grau de dependência existente entre os agentes envolvidos, a análise da cadeia produtiva como um todo é considerada, estrategicamente importante, pois permite:

- a) Que as empresas compreendam como podem competir efetivamente;
- b) Identificar ligações entre nós especialmente significativos na rede;
- c) Focalizar perspectivas de longo prazo na cadeia (SLACK et al., 1997).

Inicialmente analisada para a compreensão do setor agrícola, a cadeia produtiva seria composta, conforme Castro (2005, p.77) “por elos que englobariam as organizações supridoras de insumos básicos para a produção agrícola ou agroindustrial, as fazendas e agroindústria com seus processos produtivos, as unidades de comercialização atacadista e varejista e os consumidores finais, todos conectados por fluxos de capital, materiais e de informação”.

A Figura 2 ilustra as etapas da cadeia produtiva sob a ótica da agroindústria.

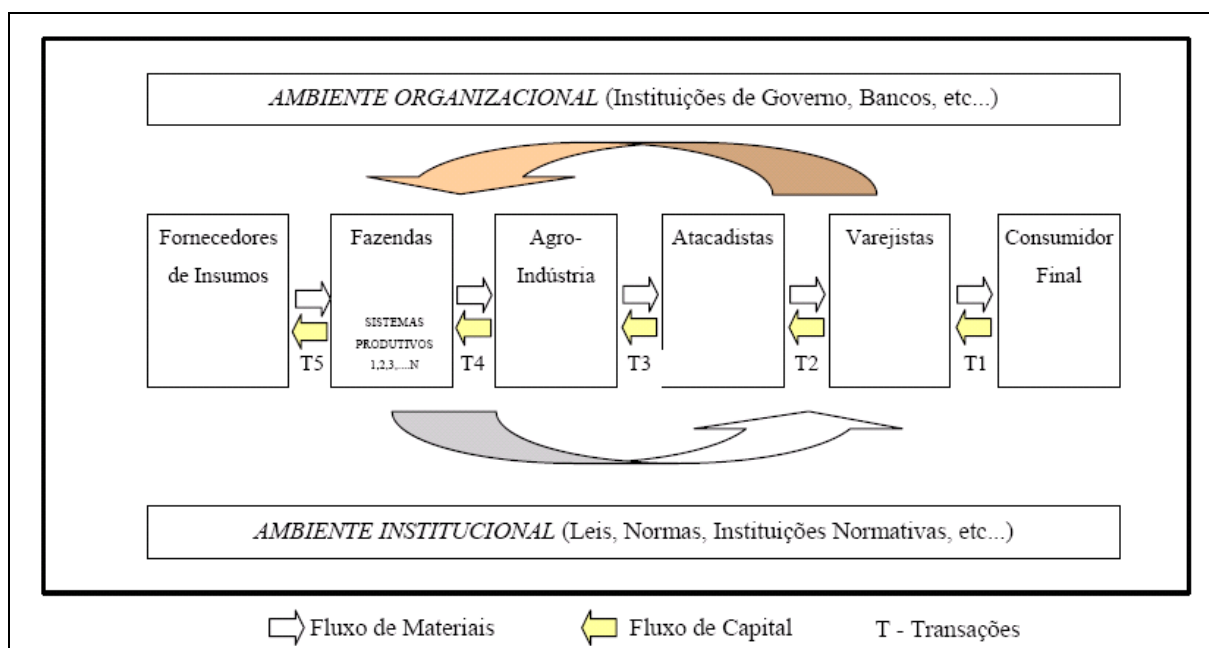


Figura 2 - Cadeia Produtiva Agroindustrial

Fonte: Castro (2005, p.56).

A abordagem de análise utilizada para o estudo de cadeias produtivas ampara-se em um nível meso-analítico. Este nível compreende mais do que uma empresa somente (micro-analítico), mas não alcança o conjunto do sistema industrial (macro-analítico), limitando-se ao grupo de empresas integrantes da cadeia produtiva, ou um subsistema produtivo (DE BANDT, 1991, apud GUSMÃO, 2004).

O fluxo de materiais e informações que percorrem a empresa, a partir da atividade de compras, passando pela produção, distribuição e chegada da mercadoria ao cliente final, segundo Slack et al. (1997), é o que se denomina de rede ou cadeia de suprimentos imediata, assunto abordado no próximo tópico.

2.3 Cadeias de Suprimentos

A intensa competição inter-empresarial, oriunda de um mercado globalizado, chama atenção das organizações para uma melhor gestão de sua cadeia de suprimentos - ou *supply chain*.

Para Christopher (1998 apud GUSMÃO, 2004, p.78) uma cadeia de suprimentos constitui-se de uma “rede de organizações conectadas e interdependentes, atuando mutuamente e

cooperativamente unidas para controlar, gerenciar e melhorar o fluxo de materiais e informações, desde os fornecedores até os consumidores finais”.

Esta análise de relação entre fornecedores e clientes, originou-se nos anos oitenta com o propósito de aprimorar o desempenho dos processos realizados em ambiente empresarial interno. Estes apresentavam dificuldades de gerenciamento devido a estruturas organizacionais demasiadamente hierarquizadas e departamentalizadas. Outro motivo para a realização desta análise, baseia-se na busca pela otimização do processo logístico e de transferência de bens inter-empresas, a fim de alcançar maiores vantagens competitivas frente ao mercado consumidor (PEDROZO; HANSEN, 2001).

Neste contexto, considerando a intensificação da competitividade dos mercados, é relevante que seja adotado um sistema de gestão da cadeia de suprimentos, com o intuito de amenizar as possíveis contingências a que os fluxos de bens e informações estão suscetíveis.

A gestão da cadeia de suprimentos pode ser descrita como:

[...] um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003, p.27).

Para que se possa determinar estratégias ou conhecer as que já foram adotadas nas cadeias de suprimentos, se faz necessário o entendimento dos canais de distribuição que constituem tal cadeia.

Para Bowersox e Closs (2001, p.89) “o canal é o meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços. É o campo de batalha onde é determinado o sucesso ou o fracasso final da empresa”.

Atualmente, com a complexidade adquirida pelos canais de distribuição, em função dos diversos agentes envolvidos, Ballou (2001) afirma que as empresas não estão habilitadas para controlar seus fluxos de produto através de todo o canal.

Sendo assim, em função da complexidade crescente, é constatada a dificuldade para a adoção de estratégias empresariais de forma isolada. Como consequência, e em resposta a esta realidade, a desverticalização/terceirização e a desfronteirização das atividades organizacionais passaram a ser vistas como formas de manutenção das vantagens competitivas. Assim o que muitas empresas almejam com estes processos é focalizar sua competência essencial - *core competence* (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

Sob esta ótica se enfatiza a necessidade do uso do conceito de “co-produção”, onde é praticado um relacionamento de longo prazo com um número reduzido de fornecedores que desenvolvem suas atividades com base na confiança mútua (CHRISTOPHER, 1997).

Christopher (1997) aborda que os principais benefícios de um relacionamento baseado na co-produção são:

- a) Prazos de entrega mais curtos;
- b) Promessas de entrega confiáveis;
- c) Redução nas quebras de programação;
- d) Níveis de estoques mais baixos;
- e) Implantação mais rápida das modificações de projeto;
- f) Redução dos problemas de qualidade dos produtos;
- g) Preços competitivos e estáveis;
- h) Maior prioridade dada aos pedidos.

O desenvolvimento de sistemas de informação, tais como os códigos de barra, a Internet, softwares para gerenciamento de pedidos e análise de dados, auxiliam a prática da co-produção com o intuito de tornar visível a real demanda dos consumidores e níveis compatíveis de estoques de segurança (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

A adoção de técnicas como o *Efficient Consumer Response* (ECR) ou Resposta Eficiente do Consumidor, conforme destaca Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), em setores de produtos de

consumo e varejo alimentar, também têm demonstrado uma significativa redução de custos ao longo da cadeia de suprimentos, assim como o aprimoramento dos processos envolvidos.

Fatores complementares na determinação do sucesso em cadeias de suprimentos foram descritos por Kanter (1994, apud BOWERSOX; CLOSS, 2001) em sua pesquisa com mais de 500 executivos pertencentes a 37 empresas, em 11 diferentes áreas, participantes destes relacionamentos cooperativos.

No Quadro 1 está apresentado o resumo daquela pesquisa realizada e dos principais fatores que os executivos entrevistados julgaram como essenciais para a manutenção de um bom relacionamento com seus parceiros.

Fatores	Descrição
1. Excelência Individual	Os parceiros envolvidos são fortes e capazes de contribuir de forma positiva para o relacionamento.
2. Importância	Os principais objetivos dos parceiros são atendidos pelo seu relacionamento; assim existe a possibilidade de investimento em metas a longo prazo.
3. Interdependência	As habilidades de cada parceiro são complementares. Conseguem melhores resultados quando atuam em conjunto.
4. Investimento	O investimento é realizado a fim de demonstrar sinais tangíveis de comprometimento a longo prazo.
5. Informação	A comunicação é elemento básico para que o relacionamento possa fluir de maneira saudável e próspera. Assim os parceiros trocam informações a respeito de produtos, dados técnicos e tomam conhecimento de problemas ou situações adversas.
6. Integração	Vínculos são desenvolvidos com o objetivo de que os parceiros possam realizar suas atividades em conjunto. Conexões são criadas em diversos níveis organizacionais.
7. Institucionalização	Formalização do relacionamento, com responsabilidades bem estabelecidas.
8. Integridade	O grau de confiança entre os parceiros é baseado no comportamento digno que é adotado por cada um, onde as informações obtidas não são utilizadas de forma oportunista.

Quadro 1 - Oito fatores que geram sucesso em cadeias de suprimentos

Fonte: Kanter (1994 apud BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.104)

Os benefícios a serem conquistados com a implementação destas práticas são muitos, incluindo custos mais baixos para os parceiros, estoques reduzidos e custos de preparação inferiores como consequência de uma integração do planejamento estratégico (CHRISTOPHER, 1997).

Reconhecer que os membros da cadeia são dependentes, assim como a conscientização de que a manutenção de uma situação favorável para cada um deles garante o sucesso da cadeia como um todo, são práticas auxiliares no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Aborda-se a seguir o método de pesquisa utilizado neste estudo.

3 Método de Pesquisa

Esta é uma pesquisa que adota o **estudo de caso** como estratégia. Pode ser assim classificada, pois o estudo de caso se dispõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, analisando o ambiente como um todo (YIN, 2001). O estudo de caso, conforme Yin (2001) se depara com questões do tipo “como” e “porque” e também se caracteriza pelo fato do pesquisador apresentar pouco - ou nenhum - controle sobre os acontecimentos.

O **estudo de caso múltiplo** é a abordagem que define esta pesquisa, isso pela amostra analisada, quatro empresas (unidades de análise) do Vale dos Vinhedos, sendo elas Casa Valduga, Cooperativa Vinícola Aurora, Vinícola Cordelier e Vinícola Miolo e suas respectivas cadeias de suprimentos. Herriott e Firestone (1983, apud YIN, 2001, p.68) afirmam que “as provas resultantes de estudos de caso múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto”.

A pesquisa é de natureza **qualitativa** em razão do alto grau de interação com os indivíduos envolvidos, onde os agentes estudados constituem-se de unidades gerenciais de pequeno e médio porte (ROESCH, 2005).

A inexistência de um padrão comportamental dos empresários atuantes na região do Vale dos Vinhedos, em relação às técnicas utilizadas para manutenção e aprimoramento da competitividade de suas empresas, possibilita a configuração da pesquisa como de **caráter exploratório**. O **perfil exploratório** é característico da abordagem qualitativa e, segundo Roesch

(2005), torna-se possível através dela captar a perspectivas dos entrevistados em relação à situação analisada.

A coleta de dados realizou-se por meio de **entrevistas em profundidade**, onde foram entrevistados gerentes ou assessores da direção de cada uma das vinícolas. Esta técnica fundamental de pesquisas qualitativas permite, conforme Roesch (2005, p. 159) a compreensão do “significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”.

Foi elaborado um **roteiro de entrevista**, com **questões abertas e fechadas** de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. O roteiro de entrevistas seguiu o modelo semi-estruturado. Após o término das entrevistas foi aplicada a técnica de Análise do Conteúdo sobre os dados colhidos, procedimento este que permite levantar inferências válidas a partir dos textos resultantes da coleta de dados (WEBER, 1990 apud ROESCH, 2005). Este método constituiu na classificação e separação de palavras, sentenças e parágrafos obtidos durante as entrevistas em categorias de conteúdo (ROESCH, 2005).

Passa-se a seguir a abordar os casos analisados.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Concentrando 90% da produção total de vinhos e seus derivados elaborados no país, o Rio Grande do Sul é considerado o principal pólo produtor vitivinícola, contando com uma cadeia produtiva de 620 estabelecimentos vinificadores e cerca de 12.829 unidades produtoras de uva, que abrangem uma área de 27.986,97 hectares de terra (IBRAVIN, 2006).

Na cadeia vitivinícola do Estado do Rio Grande do Sul cabe destacar uma região em particular que, em função de suas características e pela organização das empresas vinícolas que ali estão situadas, apresenta um papel significativo no contexto do setor; esta região é denominada como Vale dos Vinhedos (GUSMÃO, 2004; IBRAVIN, 2001).

O Vale dos Vinhedos situa-se entre as de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul e compreende uma área de 81,123 Km², sendo 2.123,01 hectares desta área agricultados com vinhedos. Considerado uma das melhores regiões produtoras de vinhos no país, o Vale dos Vinhedos é a única região do Brasil que apresenta em sua produção de vinhos a “Indicação de Procedência”, distinção reconhecida pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial). Conforme IBRAVIN (2001, p. 45) “a Indicação de Procedência considera o nome geográfico do País, do Estado, do Município, da Região ou da Localidade do seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou serviço”.

Desde o final do ano de 2002, os vinhos finos dali provenientes, passaram a ser certificados com a indicação Vale dos Vinhedos (NAIDITCH, 2006).

Utilizando-se da metodologia descrita anteriormente foi possível coletar dados referentes às condições competitivas de cada empresa e sua cadeia, assim como identificar os principais problemas enfrentados pela cadeia produtiva das vinícolas escolhidas.

A utilização da técnica de Análise do Conteúdo possibilitou que os principais fatores competitivos levantados pelas vinícolas pudessem ser agrupados. Com o intuito de mensurar a influência que exercem os fatores competitivos relatados, assim como uma forma de comparar a semelhança, ou não, entre as descrições de cada empresa, foi elaborado o Quadro 2, a seguir. Este apresenta a lista dos fatores competitivos mencionados pelas vinícolas, o número de vezes que os mesmos foram citados nas entrevistas e quais vinícolas fizeram menção a estes fatores.

Fatores Competitivos	Vinícolas			
	Cordelier	Miolo	Casa Valduga	Coop. Aurora
Qualidade	X	X	X	X
Marketing	X	X		X
Localização da empresa	X			
Mix de produtos	X	X	X	X
Prazos de entrega	X	X		
Preço	X	X	X	X
Prazos de pagamento	X			
Inovação e flexibilidade da produção		X	X	
Parcerias internacionais		X		
Estrutura da empresa			X	
Marca			X	X
Legislação				X

Quadro 2 - Comparação dos fatores competitivos que afetam as vinícolas do Vale dos Vinhedos

Fonte: dados da pesquisa

De uma forma geral, observa-se que todas as empresas entrevistadas são afetadas, direta ou indiretamente, por estes fatores competitivos mencionados. Evidenciam-se, porém, certos aspectos comuns, como a predominância de fatores como a qualidade, o marketing, o preço e o *mix* ou composto de produtos.

A função da qualidade refere-se aqui ao vinho fino elaborado que, para tornar-se competitivo frente a outras marcas presentes no mercado - e mesmo frente aos produtos importados - necessita atingir altos padrões de qualidade. O marketing também se apresenta como relevante fator competitivo, tendo em vista sua atuação na divulgação e consolidação das marcas e imagem das empresas entrevistadas. Quando mencionado o composto de produtos, verifica-se que obter uma ampla variedade de vinhos finos à disposição do consumidor acarreta benefícios para a empresa e auxilia o desenvolvimento de suas vantagens competitivas. O ampliado *mix* de produtos possibilita à empresa adotar diferentes posicionamentos perante o mercado para cada item da sua linha de produção.

No que tange à questão do preço, nota-se que as quatro empresas entrevistadas evidenciaram tal fator competitivo. Apesar de considerados o posicionamento e as estratégias adotadas por cada empresa, individualmente, observa-se ainda que para uma grande maioria dos consumidores, como

relatam os entrevistados, o preço final da garrafa de vinho é fator determinante no momento da compra.

Em consequência da determinação dos principais fatores competitivos das vinícolas do Vale dos Vinhedos, é possível relacionar uma lista de problemas que influenciam diretamente os resultados e a obtenção de sucesso por parte das empresas e suas cadeias de suprimentos. Como nenhuma destas organizações atua em um sistema fechado, elas estão sujeitas, inexoravelmente, a confrontar-se com inúmeras adversidades.

O Quadro 3 apresenta os principais problemas identificados pelas vinícolas, assim como o número de vezes que os mesmos foram citados nas entrevistas e quais vinícolas fizeram menção a estes problemas.

Problemas identificados	Vinícolas			
	Cordelier	Miolo	Casa Valduga	Coop. Aurora
Vinhos importados	X	X	X	X
Carga tributária brasileira	X	X	X	X
Negociação com fornecedores (falta de concorrentes no mercado)	X			
Problemas culturais (baixo consumo <i>per capita</i>)	X	X	X	X
Custo elevado dos insumos	X	X		X
Falta de planejamento do governo federal para com o setor vitivinícola		X	X	X
Elevado custo do marketing				X
Legislação oferece tratamento diferenciado aos vinhos importados				X

Quadro 3 - Comparação entre os problemas identificados pelas Vinícolas do Vale dos Vinhedos

Fonte: dados da pesquisa

A partir de uma análise do Quadro 3, verifica-se que os principais problemas enfrentados pelas vinícolas são a concorrência com os vinhos importados, a carga tributária vigente no Brasil, problemas culturais que a população apresenta em relação ao consumo de vinho e o custo elevado dos insumos para elaboração do mesmo.

Considerando estes entraves como prejudiciais ao desenvolvimento do setor vitivinícola brasileiro, verificou-se que as organizações entrevistadas empregam diferentes estratégias com o

intuito de amenizar os fatores negativos que comprometem o pleno desenvolvimento de suas atividades.

A seguir estão relacionadas figuras que permitem visualizar o que cada empresa, e sua respectiva cadeia, está realizando na tentativa de manter suas vantagens competitivas.

Analisando primeiramente a Vinícola Cordelier, verificou-se que suas estratégias para manutenção e desenvolvimento de vantagens competitivas amparam-se no aumento do número de fornecedores de insumos, na prática de negociação de prazos e entregas, na internalização de uma parte da produção de uvas e na preocupação com o que o consumidor espera em se tratando de vinhos finos, realizando um contato direto com o mesmo.

As ações relacionadas acima acarretam alterações na estrutura original da cadeia de suprimentos da empresa. O que se encontra explícito na Figura 3 é a tentativa de internalização da produção ou, simplesmente, verticalização para trás. Contudo constata-se que a vinícola ainda necessita do auxílio de outros produtores de uva para atender a demanda. O elo da cadeia evidenciado pelo padrão pontilhado representa o que a Vinícola Cordelier está integrando às suas atividades produtivas. As vendas diretas ao cliente também podem ser observadas na Figura 3.

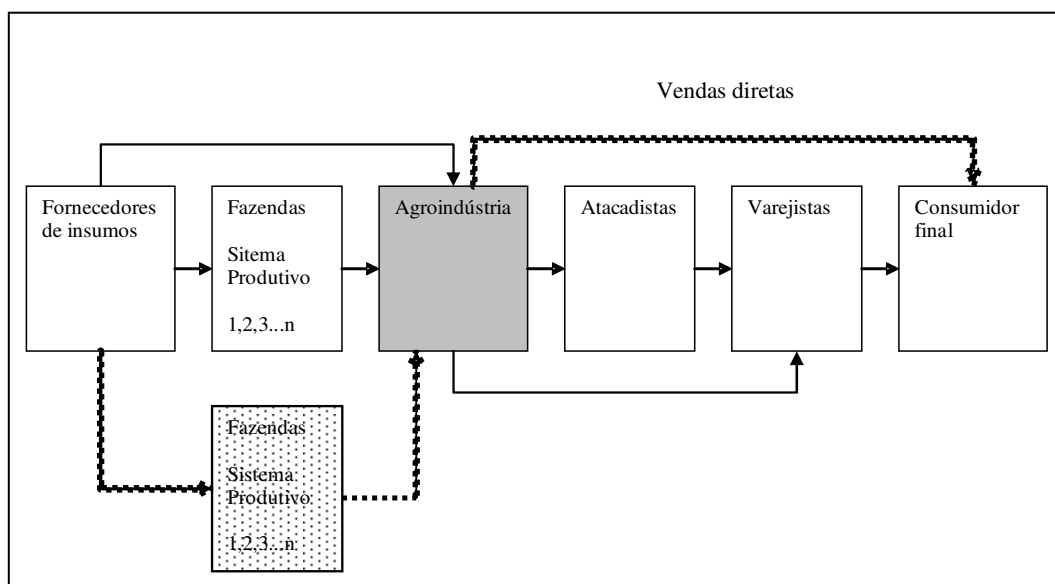


Figura 3 - Alterações na cadeia de suprimentos da Vinícola Cordelier

Fonte: dados da pesquisa

Em relação à Vinícola Miolo percebe-se a segmentação de mercado como uma das ações adotadas pela organização para a ampliação do seu leque de clientes. Investimentos na internacionalização empresarial, na criação de estruturas próprias de comercialização, assim como a flexibilização da produção em função das diversas linhas de produtos, também são observados.

A verticalização da produção apresenta-se como outra ação adotada pela empresa com vistas a reduzir a dependência dos fornecedores de uva, e como forma de agregar valor à mesma. Observa-se na Figura 4 a internalização da produção; no entanto ainda verifica-se a dependência de produtores de uva associados. As vendas diretas, assim como a criação de escritórios próprios, propiciam um maior contato da vinícola com seus consumidores finais e possibilitam uma atuação em paralelo com os canais de distribuição tradicionais. O elo da cadeia (fazendas-sistema produtivo) ressaltado pelo padrão pontilhado representa uma verticalização à montante, através da compra de terras para o cultivo próprio da uva. Entretanto, esta iniciativa não promove a eliminação dos fornecedores, já que a vinícola necessita da contribuição destes para atender a sua demanda.

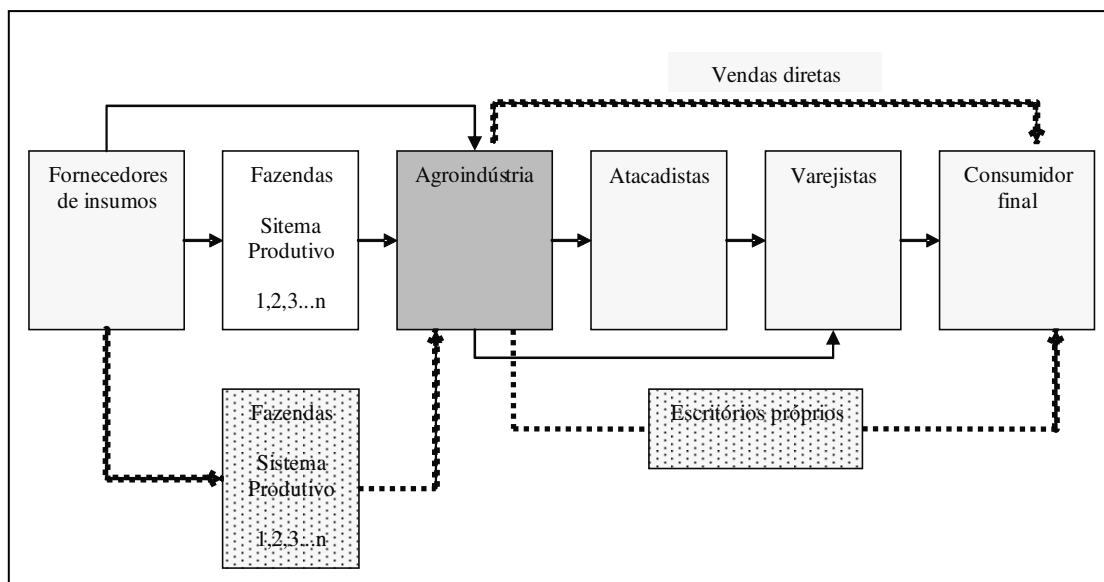


Figura 4 - Alterações na cadeia de suprimentos da Vinícola Miolo

Fonte: dados da pesquisa

A Vinícola Casa Valduga ampara-se da segmentação de mercado, utilizando diferentes canais de distribuição, para manter a sua vantagem competitiva no mercado. A atuação de

representantes nos mais diversos estados brasileiros contribui para a divulgação da marca e para o mapeamento de novos clientes, permitindo um contato direto por parte da empresa. A vinícola busca internalizar parte de sua produção, com o objetivo de viabilizar um maior controle da produtividade e da colheita.

Na Figura 5, são apresentadas algumas alterações identificadas na cadeia de suprimentos da Vinícola Casa Valduga. Os retângulos que se apresentam no padrão pontilhado, são considerados como as atividades produtivas que a empresa busca incorporar internamente. Considerando os dois tipos de verticalização que podem ser observados, a produção de uvas (verticalização para trás) e o varejo (verticalização para frente), nota-se que mesmo através destas medidas a empresa não se tornou auto-suficiente nestas atividades, dependendo ainda de fornecedores de uva e do setor varejista como canal de distribuição de seus produtos.

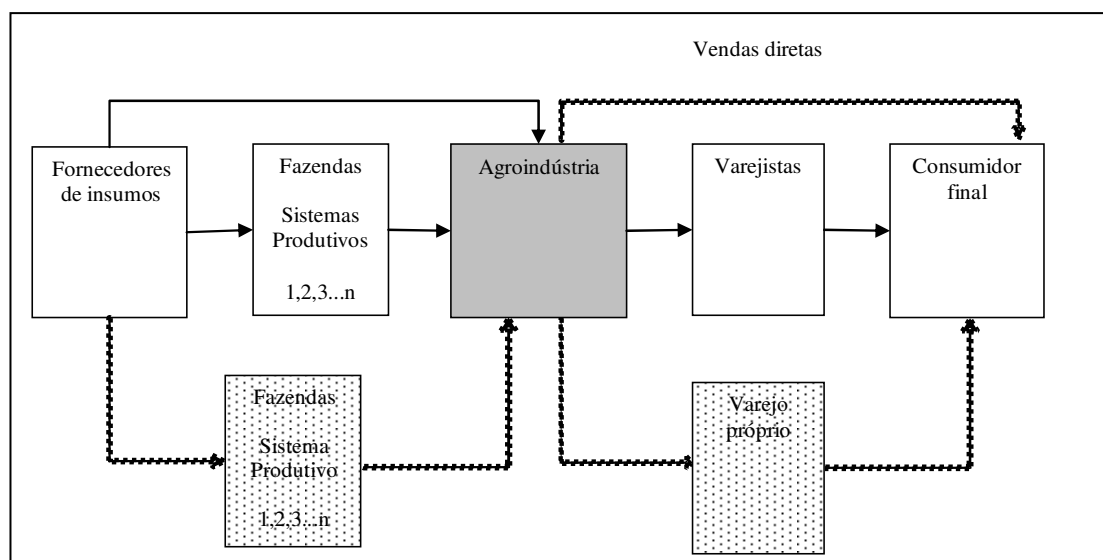


Figura 5 - Alterações na cadeia de suprimentos da Vinícola Casa Valduga

Fonte: dados da pesquisa

Para a Cooperativa Vinícola Aurora, as ações/posicionamentos adotados em resposta às contingências mercadológicas amparam-se na prospecção de novos clientes, principalmente no mercado externo, no controle da produção e na prática de vendas diretas ao consumidor final, através das duas lojas que dispõe a empresa e também pela utilização da internet. Por ser uma

cooperativa, a empresa não se utiliza da internalização da produção como estratégia, uma vez que é constituída por 1.300 famílias associadas produtoras de uva. A partir da Figura 6, torna-se possível visualizar as mudanças na cadeia de suprimentos da vinícola em análise. Os retângulos em cor cinza representam a situação atual da empresa e o retângulo em padrão pontilhado caracteriza a atividade da cadeia produtiva que a vinícola busca internalizar. No entanto, esta verticalização a jusante não se traduz em auto-suficiência. A empresa ainda necessita do setor varejista para a distribuição de seus vinhos.

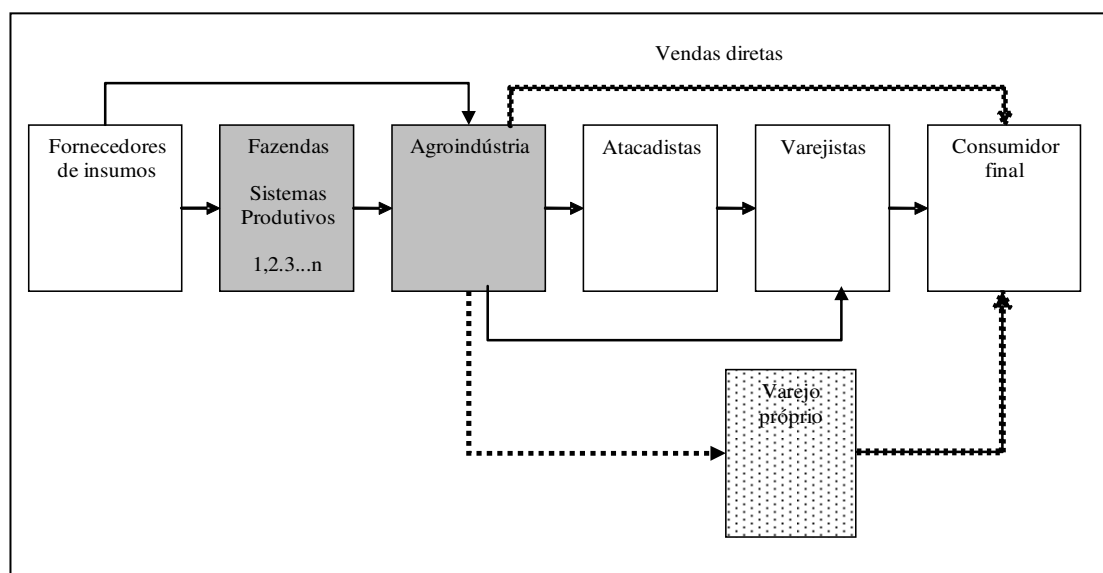


Figura 6 - Alterações na cadeia de suprimentos da Cooperativa Vinícola Aurora

Fonte: dados da pesquisa

Tendo em vista as informações coletadas e pela observação das alterações provocadas nas cadeias de suprimentos das empresas entrevistadas, nota-se com frequência o relato de ações como a internalização de parte da produção de uvas e a internalização do varejo, assim como a constituição de canais de distribuição próprios. Estes posicionamentos auferem às empresas maior controle da qualidade da uva produzida, assim como a redução da dependência dos fornecedores, maior controle sobre as vendas dos produtos e a sua disposição ao consumidor final e um maior

conhecimento do mercado onde pretendem atuar, em função da criação de canais próprios de distribuição.

Para as vinícolas pesquisadas, e para a maioria das empresas brasileiras (de pequeno e médio portes) obter maior controle sobre seus processos produtivos e amenizar o custos dos insumos constitui uma tarefa essencial para se manterem ativas no mercado.

Neste contexto, verifica-se o predomínio dos supermercados como distribuidores dos vinhos finos produzidos pelas vinícolas. A adoção do *supply chain management* e seus instrumentos de gestão, como o *Efficient Consumer Response* (ECR), potencializam a redução de custos na cadeia. Porém, no caso dos supermercados, ainda identifica-se a utilização de antigas práticas que atuam como barreiras ao desenvolvimento de projetos como o *supply chain management* (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

O relacionamento com os fornecedores, na maior parte dos casos, baseado em uma política de “queda de braço” mensal com relação aos preços dos produtos, a baixa qualificação da mão-de-obra disponível para operar conforme os requisitos do *supply chain management*, são apenas algumas das práticas que merecem atenção para que a realidade apresentada seja modificada e, para que os benefícios trazidos pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos sejam, efetivamente, desfrutados (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

Observam-se nas vinícolas entrevistadas esforços para o desenvolvimento de suas próprias cadeias de suprimentos, ou seja, através da compra de áreas/fazendas para a produção de uvas, e da criação de lojas próprias para a comercialização de seus produtos, as empresas visam amenizar o grau de dependência de certos elos da cadeia produtiva, como os supermercados.

A produção de vinhos finos diferenciados, com um valor agregado superior, constitui uma das conseqüências da internalização da produção de uvas. Esta ação também pode ser vista como uma alternativa à massiva entrada de vinhos importados no Brasil que, por apresentarem valores de comercialização mais baixos, competem diretamente com os vinhos nacionais, tomando seu lugar nas prateleiras das redes supermercadistas, atraídas pelo baixo preço.

5 Considerações Finais

A realização desta pesquisa possibilitou o conhecimento e identificação das particularidades da cadeia produtiva vitivinícola do Vale dos Vinhedos.

Foram identificados os elos da cadeia produtiva onde se encontram as vinícolas pesquisadas. Verificou-se que as mesmas podem ser representantes de um elo somente da cadeia ou abranger mais de uma atividade como, por exemplo, as vinícolas que além de agroindústria, são consideradas varejistas e internalizam parte da produção de uvas. A cada vinícola entrevistada, os dados coletados auxiliaram no desenvolvimento da análise dos fatores competitivos de seu negócio, tais como a qualidade do vinho fino, o *mix* de produtos à disposição do consumidor, o preço, a abordagem de marketing, dentre outros. As entrevistas também viabilizaram a determinação das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas, sendo que estas se assemelham pela predominância de fatores como a entrada não controlada de vinhos importados, a elevada carga tributária vigente e o elevado custo dos insumos disponíveis.

A identificação da cadeia de suprimentos de cada vinícola e o fluxo do produto - vinho fino - através de seus canais de distribuição retratou as mudanças que estão sendo realizadas em função da implementação das ações evidenciadas anteriormente. A convicção, conforme Bowersox e Closs (2001), de que a prática do gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management*) e de um comportamento cooperativo traduzir-se-á em redução/divisão dos riscos e aprimoramento considerável da eficiência do processo logístico como um todo, é pertinente. Porém o que é verificado no caso das empresas vinícolas entrevistadas, não corresponde, em sua totalidade, ao que foi definido pelos autores abordados no referencial teórico.

O que é observado, na prática, é que as vinícolas buscam a internalização de certas atividades (como produção e vendas) para estabelecimento de seu diferencial no mercado, visando obterem maior controle de seus processos. Para estas empresas, a produção própria de uvas e certo

domínio sobre as vendas são formas de garantir caminhos alternativos e auxiliares no crescimento organizacional e aumento das margens de lucro.

Apesar dos resultados alcançados na realização deste trabalho, o estudo apresenta limitações. As pessoas entrevistadas em cada vinícola desempenham atividades diferentes nas organizações; foram entrevistados um gerente de compras, um supervisor de exportação e importação, um gerente técnico e um diretor industrial e enólogo. Os diferentes cargos exercidos oferecem diferentes visões das empresas e das respectivas cadeias de suprimentos, o que influencia nas respostas obtidas dos entrevistados. A pequena amostra de vinícolas entrevistadas pode restringir a utilização dos resultados obtidos, apesar da significativa representação das empresas estudadas para o Vale dos Vinhedos e para o setor vitivinícola brasileiro. Ademais, foram entrevistadas apenas empresas vinícolas, não tendo sido considerados outros elos desta cadeia produtiva.

Referências

APEX - Agência de Promoção de Exportações e Investimentos. **Vinho Brasileiro é a Grande Novidade**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2006.

APROVALE. **Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos**. Disponível em: <<http://www.valedosvinhedos.com.br>>. Acesso em 22 nov. 2007.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001. 532 p.

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: Conceitos Gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga. (Org.). **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Altas, 1999. 273 p.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001. 594 p.

CASTRO, Antônio Maria Gomes de. Cadeia produtiva e prospecção tecnológica como ferramentas para a gestão da competitividade. In.: **O futuro da indústria: cadeias produtivas**. Brasília: MDIC/STI, 2005. 208 p.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997. 240 p.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4.ed. São Paulo: Papirus, 2002. 510 p.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. 372 p.

GUSMÃO, Sérgio Luiz Lessa. **Proposição de uma abordagem para identificação e análise de restrições em Cadeias de Suprimentos baseada na Teoria das Restrições**: estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2004, 222 p. Dissertação (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

HANSEN, Peter Bent; OLIVEIRA, Leonardo Rocha. Avaliando o desempenho global de cadeias produtivas com o uso da tecnologia da informação. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 43-58, 2 sem. 2001.

PEDROZO, Eugenio Ávila; HANSEN, Peter Bent. Clusters, Fielière, Supply Chain, Redes Flexíveis: uma análise comparativa. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 07-19, 2 sem. 2001.

IBRAVIN. **Relatório de Pesquisa - Vinho Fino**. Porto Alegre: Centro de Estudos e Pesquisas em Administração - CEPA, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios - CEPAN, Escola de Administração / UFRGS, maio 2001, 55 p.

_____. **Instituto Brasileiro do Vinho**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br>> . Acesso em: 17 out. 2006.

NAIDITCH, Suzana. Uvas Selecionadas. **Revista Exame**. 21 mar. 2003. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 14 jun. 2006.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de Produção e de Operações**. Bookman, 2004. 192 p.

PORTER, Michael E. **Competição = On Competition**: Estratégias Competitivas Essenciais. A Harvard Business Review Book. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

PROTAS, José Fernando da Silva; CAMARGO, Umberto Almeida; MELO, Loiva M. R. de. **A vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas**. EMBRAPA 2006. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicultura/>>. Acesso em: 19 out. 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos, Projeto e Gestão**: Conceitos, estratégias e estudos de casos. Porto Alegre: Bookman, 2003. 328 p.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; SOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726 p.

STEVENSON, Willian J. **Administração das Operações de Produção**. Rio de Janeiro: LCT, 2001. 701 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 205 p.

SUPPLY CHAIN – ANALYSIS OF STRATEGIC ACTIONS FOR COMPETITIVENESS MAINTENANCE: VALE DOS VINHEDOS CASE – BRAZIL

CADEIA DE SUPRIMENTOS – ANÁLISE DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE: O CASO DO VALE DOS VINHEDOS

Resumo

O processo crescente de globalização, apresenta como uma de suas conseqüências a expansão da competição interempresarial. Neste contexto a manutenção e desenvolvimento de vantagens competitivas são considerados atributos essenciais para a sobrevivência organizacional. Assim, o presente trabalho propõe-se a analisar as principais ações realizadas pela cadeia produtiva vitivinícola do Vale dos Vinhedos, situado no Rio Grande do Sul, Brasil, para a manutenção de sua competitividade. A pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, e amparada na estratégia de estudo de caso, enfoca os casos de quatro empresas vinícolas. Identificaram-se, as principais transformações que a cadeia produtiva vem sofrendo e que ações estão sendo postas em prática em relação às cadeias de suprimentos de cada empresa. Como resultado da pesquisa, constatou-se que algumas atividades produtivas estão sendo internalizadas pelas vinícolas com o intuito de desenvolver sua própria cadeia de suprimentos, além de ações voltadas ao mercado consumidor.

Palavras-Chave: cadeia produtiva vitivinícola, cadeia de suprimentos, competitividade, estratégias, ações.

Abstract

The increasing process of globalization presents, as the one of its consequences, the expansion of the competition among enterprises. In this context the maintenance and development of competitive advantages are considered essential attributes for the organizational survival. Thus, the present work aims to analyze the main actions carried out by the wine productive chain of the Vale dos Vinhedos region, located in Rio Grande do Sul state, Brazil, in way to maintain its competitiveness. The research, defined as qualitative and exploratory type, and supported by the case study strategy, focuses the cases of four wine producer companies. The study identified the main transformations that this productive chain is undergoing and the strategic actions that are being taken considering the supply chain of each company. As results of the research, it was evidenced that some productive activities, previously external to the enterprises, are being incorporated by the wine producers, with the intention of develop its proper supply chain, beyond actions directed to the consuming market.

Keywords: wine productive chain, supply chain, competitiveness, strategies, actions.

**CADEIA DE SUPRIMENTOS – ANÁLISE DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA
MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE: O CASO DO VALE DOS VINHEDOS**

**SUPPLY CHAIN – ANALYSIS OF STRATEGIC ACTIONS FOR MAINTAINING
COMPETITIVENESS: THE CASE OF VALE DOS VINHEDOS – BRAZIL**

AUTORES:

GREICE DE ROSSI

Titulação Acadêmica: Graduada em Administração de Empresas com Ênfase em Comércio Internacional

Experiência profissional atual: agente de cargas internacional (Responsável por todo o processo de exportação aérea, “door to door”; contato com clientes e outros agentes no exterior; contato com as companhias aéreas para negociação de tarifas aplicáveis em cada embarque aéreo e para escolha das melhores rotas de exportação).

Área de Interesse em Pesquisa: Cadeia de Suprimento (SCM), Logística, Competitividade, Estratégia.

Instituição: PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do RS

E-mail: greice_dr@yahoo.com.br

Fone comercial: 51.2139-8322

PETER BENT HANSEN

Titulação Acadêmica: Prof. Doutor em Engenharia (Engenharia de Produção)

Área de Interesse em Pesquisa: Estratégia, Competitividade, Cadeia de Suprimentos, Logística.

Instituição:

PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do RS

FACE – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

PPGAd – Programa de Pós-Graduação em Administração

MAN – Mestrado em Administração e Negócios

Av. Ipiranga, 6681, Prédio 50, 11º. Andar, Sala 1105 – Partenon

Porto Alegre – RS – CEP 90619-900

Fone: (51)33203524 / Fax: (51)33203624

E-mail: peter.hansen@pucrs.br