

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

MAGDA BORTOLINI

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL:
UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS VINÍCOLAS DE
VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS**

São Leopoldo

2009

MAGDA BORTOLINI

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL:
UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS VINÍCOLAS DE
VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel

Co-orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

São Leopoldo

2009

Magda Bortolini

Análise da Estratégia de Integração Vertical:
um estudo de caso de empresas vinícolas de
vinhos finos do Vale dos Vinhedos

Dissertação apresentada à Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.

Aprovado em 21 de agosto de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Luciana Marques Vieira – UNISINOS

Prof. Dr. Guilherme Liberali Neto – UNISINOS

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UCS

Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel (Orientador)

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido (Co-Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

Coordenador Executivo PPG em Administração

Dedico esta dissertação às pessoas que caminham em busca da concretização de um sonho e, em especial, aos meus pais Miguel e Terezinha e meu irmão Ernando, que me ensinaram que com o conhecimento se conquista um novo mundo.

AGRADECIMENTOS

Do início à conclusão do Curso de Mestrado, algumas pessoas foram especialmente próximas, com as quais vivenciei momentos de aprendizagem e reflexão. Por isso, de modo especial, expresso minha gratidão e agradecimentos às pessoas e empresas que tão bem souberam conduzir o processo de tornar o ensino e a pesquisa o alicerce deste Curso de Mestrado.

Agradeço a Deus por ter me dado lucidez e disposição de continuar até o fim e por ser fonte inspiradora e fortalecedora na minha vida.

Agradeço, ao meu orientador, Professor Astor Eugênio Hexsel, pelo apoio, compreensão, dedicação, não medindo esforços ao me ajudar a desenvolver esta pesquisa, contribuindo com sua visão sobre a estratégia de integração e pela paciência que teve na etapa da dissertação que me afastei com problemas de saúde, pelo incentivo e motivação prestados para continuar meu estudo.

Ao meu co-orientador, Professor Ivan Lapuente Garrido, por ter me acolhido sem medir esforços, pelo apoio e dedicação prestados, por ter acreditado em mim e no meu trabalho me motivando sempre e pela disponibilidade e atenção especial que tem me prestado.

Aos meus pais pelo carinho, incentivo e torcida. Ao meu irmão pelo apoio e ajuda, principalmente na fase de coleta de dados e pelas importantes e valiosas informações prestadas sobre o seu conhecimento do setor vitivinícola.

A todos meus professores do curso por seus valiosos ensinamentos e estímulos na busca do conhecimento.

Aos meus colegas de mestrado pela maravilhosa convivência que tivemos em sala de aula, compartilhando conhecimento, preocupações, angústias e muitas alegrias que marcaram a história do meu mestrado, em especial à Cláudia e ao Flávio.

Agradecimentos especiais a Ana Zilles, que sempre esteve disponível, sem medir esforços para ajudar e auxiliar quando necessário.

A minhas especiais amigas Cláudia, Francieli e Tânia pelo incentivo, carinho e motivação que me deram para continuar até o fim.

Agradeço aos meus colegas de banco, que com minha ausência em alguns dias, seguraram as pontas para que eu pudesse ir a aula, em especial ao Edson, a Michele e ao Benedito.

Agradeço às empresas estudadas pelo apoio para a realização desta pesquisa. Aos proprietários que me receberam com maior carinho nos finais de semana como também no final do dia.

Aos enólogos e empresários, que gentilmente contribuíram com informações necessárias para essa dissertação.

“A estratégia, assim como o conhecimento, continua sendo a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas.”

(Edgar Morin)

RESUMO

Entende-se por integração vertical ou verticalização quando os processos produtivos, de distribuição e outros processos econômicos tecnologicamente distintos, necessários para a fabricação de produtos ou serviços, são executados internamente pela empresa (PORTER, 1986), contribuindo para se ter maior controle sobre todas as etapas da cadeia produtiva. Este estudo tem como objetivo analisar a integração vertical entre as empresas vinícolas do Vale dos Vinhedos e os produtores de uva como elemento de estratégia competitiva. Além da integração vertical, existem diferentes graus de integração que podem ser adotados como estratégia pelas empresas: integração total, integração parcial, quase-integração e transações de mercado. A pesquisa foi desenvolvida em duas fases: preparatória para obtenção de melhor entendimento do setor, o desenvolvimento do modelo de integração vertical e das faixas de categorização dos produtos conforme seu preço; final, constituída por um estudo comparativo dos diferentes graus de integração das empresas, através de seis categorias de análise: estratégia de verticalização atual; estratégia de verticalização futura; fatores motivacionais; vantagens da verticalização; desvantagens da verticalização; conflitos. Foram realizadas entrevistas qualitativas com representantes de quatro vinícolas com diferentes graus de integração, conforme o modelo de estratégia de integração desenvolvido para o presente estudo. Como resultado, verificou-se que a integração vertical é adotada pelas empresas tendo como foco principal o controle do processo para garantir a implementação da estratégia. Para os casos estudados, um dos principais ganhos apontados pela literatura, o ganho de escala, não se confirmou. Constatou-se a existência, na integração vertical, tanto de pontos positivos como negativos.

Palavras-chave: Estratégia de Integração. Indústria Vinícola. Sistema de Produção.

ABSTRACT

It's known by vertical Integration or verticalness when the productive and distribution processes along with others economic processes technologically distinct, necessary to the fabrication of products or services, are executed internally in a company (PORTER, 1986), contributing in order to own a higher control on all the levels of the productive chain. This study has as its aim analyzing the vertical integration between the Vale dos Vinhedos' winery companies and the grape farmers as an element of competitive strategy. Besides the vertical integration, there are different degrees of integration which can be adopted as strategy by the companies: total integration, partial integration, closely-integration and market shares. The research was developed in two stages: a preparatory one for a better sector's understanding gain, the development of the vertical integration model and the categorization products tracks according to their prices; and a final one, constituted of a comparative study of the different degree in company's integration, through the six categories of analysis: actual strategy of verticalness; future strategy of verticalness; motivating reasons; verticalness advantages; verticalness disadvantages; conflicts. Qualitative interviews with representatives of four wineries with different degree of integration were carried out due to model of the integration strategy developed to the present study. As a result, it was verified that the vertical integration is adopted by the companies having as a main focus the process control to guarantee the implementation of the strategy. As the studied wineries work with differentiated products, one of the main gains pointed by the literature, the gain in scale, wasn't confirmed itself. The existence of both positive and negative points was verified in the vertical integration.

Keywords: Integration strategy. Winery industry. Production system.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Integração Vertical.....	23
Figura 2: <i>Continuum</i> dos graus de integração.....	25
Figura 3: Sistema de Condução Latada	49
Figura 4: Sistema de Condução Y.....	49
Figura 5: Sistema de Condução Espaldeira	50
Figura 6: Modelo conceitual da estratégia de integração	56
Figura 7: A expressão do terroir brasileiro	74
Figura 8: Modelo conceitual da estratégia de integração e as empresas vinícolas	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Área plantada de videiras no Brasil, em hectares	46
Tabela 2: Produção de Uvas no Brasil, em toneladas.....	47
Tabela 3: Produção de uvas industrializadas (em kg), no RS, período 2005 a 2008	48
Tabela 4: Produção de Vinhos (em litros), no Rio Grande do Sul, período 2005 a 2008	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Temas, tópicos, autores e fontes usadas no trabalho	18
Quadro 2: Benefícios e custos apontados da integração vertical.....	35
Quadro 3: Vinhos finos elaborados e comercializados pela empresa Lidio Carraro	60
Quadro 4: Percentual do faturamento total comercializado em cada região (estimativa) e as faixas de preços que são comercializadas nestas regiões	62
Quadro 5: Vinhos finos elaborados e comercializados pela empresa Vinícola Torcello.....	68
Quadro 6: Vinhos finos elaborados em diferentes regiões brasileiras e comercializados pela Miolo, exceto os produtos oriundos das parcerias internacionais.....	76
Quadro 7: Vinhos elaborados e comercializados pela empresa Vinícola Cordelier.....	86
Quadro 8: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Estratégia de verticalização atual	92
Quadro 9: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Estratégia de verticalização futura (perspectivas)	93
Quadro 10: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Fatores motivacionais (antecedentes).....	96
Quadro 11: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Vantagens da integração vertical (benefícios).....	100
Quadro 12: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Desvantagens da integração vertical (custos).....	108
Quadro 13: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Conflitos	113

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 CADEIA DE PRODUÇÃO VERTICAL	18
2.2 ESTRATÉGIA DE VERTICALIZAÇÃO OU INTEGRAÇÃO VERTICAL	21
2.3 TIPOS DE INTEGRAÇÃO	23
2.4 GRAUS DE INTEGRAÇÃO	24
2.5 BENEFÍCIOS E CUSTOS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL	27
2.5.1 Principais Benefícios da Integração Vertical	27
2.5.2 Principais Custos da Integração Vertical	31
3 MÉTODO DA PESQUISA	36
3.1 O MÉTODO E OS TIPOS DE PESQUISA	36
3.2 FASE PREPARATÓRIA	37
3.2.1 Pesquisa em Fontes Secundárias	38
3.2.2 Pesquisa em Fontes Primárias	38
3.3 FASE FINAL	39
3.3.1 Estudo de Caso	39
3.3.2 Seleção da Unidade de Análise: as Empresas	40
3.3.3 Roteiro de Entrevistas	41
3.3.4 Definição das Categorias de Análise	41
3.3.5 Definição das Faixas de Preços dos Vinhos Finos	42
3.3.6 Coleta de Dados	43
4 RESULTADOS DA PESQUISA	44
4.1 RESULTADOS DA FASE PREPARATÓRIA	44
4.1.1 A Vitivinicultura Brasileira	44

4.1.2 Estudos sobre o Setor Vitivinícola Brasileiro	51
4.1.3 A Estratégia de Integração Vertical no Setor Vitivinícola	56
4.2 RESULTADOS DA FASE FINAL.....	58
4.2.1 Empresa Lidio Carraro Vinícola Boutique	58
4.2.1.1 Lidio Carraro Vinícola Boutique e a Integração Vertical.....	64
4.2.2 Empresa Vinícola Torcello	67
4.2.2.1 Vinícola Torcello e a Integração Vertical.....	70
4.2.3 Empresa Miolo Wine Group	72
4.2.3.1 Miolo Wine Group e os Produtores Integrados.....	79
4.2.3.2 Miolo Wine Group e a Questão da Reconversão dos Vinhedos.....	81
4.2.3.3 Miolo Wine Group e a Integração Vertical.....	83
4.2.4 Empresa Vinícola Cordelier	84
4.2.4.1 Vinícola Cordelier e as Transações de Mercado.....	88
4.2.4.2 Vinícola Cordelier e a Integração Vertical.....	89
5 DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	91
5.1 ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO ATUAL E FUTURA DAS EMPRESAS.....	92
5.2 FATORES MOTIVACIONAIS (ANTECEDENTES).....	96
5.3 AS VANTAGENS (BENEFÍCIOS) DA INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	100
5.4 AS DESVANTAGENS (CUSTOS) DA INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	108
5.5 CONFLITOS (EMPRESA <i>VERSUS</i> PRODUTOR).....	113
6 CONCLUSÃO	116
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS.....	120
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	121
6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA AS EMPRESAS VINÍCOLAS PRODUTORAS DE VINHOS FINOS	127
APÊNDICE B - QUADRO QUANTITATIVO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL	135

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a abertura econômica têm proporcionado, desde a última década do século passado, intensas modificações nos segmentos produtivos ligados a diversos setores. Parte dessas transformações também influencia a indústria vitivinícola e o modo como ela se integra à produção de uvas.

No Brasil, a vitivinicultura desenvolveu-se com a colonização de origem italiana, estabelecida, a partir da segunda metade do século XIX, na Serra Gaúcha, região responsável por mais de 90% da produção da indústria vinícola nacional, constituindo-se a principal referência para a análise da evolução do setor no país (MELLO, 2006). A política de abertura econômica mundial intensificou, a partir de 1990, a competição global, ocasionando simultaneamente novas oportunidades e grandes desafios. O incremento da concorrência deu-se tanto pela grande articulação entre empresas de diversas partes do mundo a fim de penetrarem em novos mercados com maiores vantagens, como pela entrada de produtos estrangeiros, com qualidade e preços competitivos, através da instalação de novas empresas no mercado doméstico, muitas delas multinacionais com elevados recursos financeiros, tecnológicos e marcas consagradas.

A complexidade, velocidade e competitividade existentes no cenário empresarial impõem a existência de formas organizacionais que permitam a rápida capacidade de aprendizagem e mudança. Dentre outros motivos, a internacionalização dos mercados e a globalização da economia fizeram com que surgisse, nas empresas, a necessidade de reavaliarem os negócios desenvolvidos, adotando novas estratégias para enfrentar a complexidade e a dinâmica do mercado.

Decidir pela integração vertical diz respeito ao que a empresa irá fabricar internamente e ao que ela irá adquirir no mercado. Conforme Da Silva e Dalcol (2005), as decisões entre fazer ou comprar (*make-buy*) abrangem questões que vão muito além das economias de escala, pois envolvem aspectos estratégicos, ligados à sobrevivência da organização. Dentre os diversos aspectos estratégicos, os fatores motivacionais, as dificuldades, os conflitos são questões de fundamental importância na tomada de decisão quanto ao grau de integração vertical da

empresa. Por isso, deve-se explorar, identificar e descrever essas questões, a fim de tornar a integração vertical um elemento da estratégia competitiva.

Muitas empresas, especialmente as que produzem vinhos finos, optam pela estratégia de integração vertical, a fim de ter maior controle sobre todo o processo produtivo. Dentre os diferentes benefícios da estratégia de integração vertical no processo produtivo da uva, destaca-se a possibilidade de assegurar o fornecimento de matéria-prima na quantidade e na qualidade desejadas, o que influencia de forma significativa à rentabilidade de uma empresa (MIELE; ZYLBERSTAJN, 2005), bem como a qualidade dos vinhos elaborados.

Além da verticalização, as vinícolas estão fazendo contratos de parceria com produtores de uva, ou seja, optam por diferentes graus de integração, criando assim relações estáveis no fornecimento de matéria-prima, com redução das transações via mercado. Dentre os fatores que explicam essas relações, segundo estudo de Triches (2007), está a necessidade de manutenção dos mesmos fornecedores ao longo das safras, visando à maior homogeneização na qualidade da uva utilizada, principalmente para a produção de vinhos finos. Além disso, as vinícolas sentem a necessidade de garantir um fluxo razoável de matéria-prima ao longo dos anos, assegurando assim as diferentes variedades para a produção de seus vinhos e de outros produtos.

Esta dissertação tem como problema de pesquisa analisar a integração vertical entre as empresas vinícolas do Vale dos Vinhedos e os produtores de uva como elemento de estratégia competitiva, identificando e descrevendo os diferentes graus de integração vertical, identificando os fatores motivacionais e dificultadores bem como os resultados em se adotar a estratégia de integração.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar a integração vertical entre as empresas vinícolas do Vale dos Vinhedos e os produtores de uva como um elemento de estratégia competitiva.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever os diferentes graus de integração vertical das empresas vinícolas do Vale dos Vinhedos;
- identificar os fatores motivacionais e dificultadores em se adotar a estratégia de integração;
- identificar os resultados em se adotar a estratégia de integração.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se tanto do ponto de vista acadêmico como empresarial. Academicamente, se busca melhor entendimento do processo de verticalização das empresas, analisando as teorias de verticalização nos diferentes graus e verificando, na prática, como isso funciona.

Quanto à relevância empresarial, a pesquisa contribui para que se possa perceber os benefícios e as dificuldades das empresas deste setor ao adotarem a estratégia de verticalização, auxiliando na melhoria da competitividade deste segmento que tem contribuído ativamente para a economia do estado e do país.

Destaca-se a contribuição que a presente pesquisa oferecerá às vinícolas instaladas no Vale dos Vinhedos, as quais enfrentam crescente concorrência internacional, necessitando elaborar estratégias mais efetivas, apoiadas nas vantagens diferenciais e em recursos específicos desta região.

Os conceitos e derivações abordados no estudo poderão ser tomados para discussões nas entidades, para o benefício do setor, bem como auxiliar administradores e consultores de empresas que prestam serviços a esse setor, como base para estudos e aprofundamentos posteriores.

Diante deste contexto e das evidências da importância do tema integração vertical e visto que os estudos sobre este tema não formam um modelo pronto e acabado, existindo, portanto, espaços para novas propostas, o objetivo da pesquisa é promover um estudo para analisar, como um elemento de estratégia competitiva, a integração vertical entre as empresas vinícolas do Vale dos Vinhedos e os produtores de uva.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esse estudo trata da estratégia de integração considerando vinícolas produtoras de vinhos finos e produtores de uva viníferas do Vale dos Vinhedos, como fonte de desenvolvimento e consolidação de um diferencial competitivo sustentável. O estudo é apresentado sob a ótica dos produtores de vinho (empresas) e a integração refere-se aos produtores de uva. A abordagem tem ênfase no conceito de verticalização/integração e trata dos tipos de integração, de seus diferentes graus, benefícios e custos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo objetiva expor os principais conceitos que dão base à investigação.

A revisão das teorias e conceitos foi subdividida em cinco segmentos. O primeiro - Cadeia de Produção Vertical - tem como base os estudos de Besanko et al. (2004), Porter (1986), De Gusmão (2004), Triches et al. (2004), Williamson (1985 e 1991), Coase (1937) e Di Serio e Sampaio (2001). O tema Estratégia de Verticalização ou Integração Vertical fundamenta-se em autores como Besanko et al. (2004), Porter (1986), Grant (2002) e Williamson (1985). Tipos de Integração é o terceiro segmento, tendo sua fundamentação em Porter (1986), Perry (1989), Carvalho et al. (1993), Liebhardt (1982) e Lieberman (1991). Graus de Integração é o quarto tema, no qual discutem-se conceitos apresentados por Besanko et al. (2004), Porter (1986), Blois (1972), Zylbersztajn e Nogueira (2002) e Da Silva e Dalcol (2005). Benefícios e Custos da Integração Vertical é o assunto tratado na quinta parte, abrangendo autores como Besanko et al. (2004), Porter (1986 e 1989), Aaker (2001), Heavner (2004), Stern et al. (1996), Williamson (1985), Grant (2002) e Coughlan et al. (2002).

O Quadro 1 apresenta, de forma sintética, os temas, os tópicos e os autores usados neste trabalho.

Temas	Tópicos	Autores estudados ou fontes
1. Cadeia de Produção Vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterização - Decisão de produzir ou comprar 	<ul style="list-style-type: none"> - Besanko et al. (2004) - Porter (1986) - De Gusmão (2004) - Triches et al. (2004) - Williamson (1985 e 1991) - Coase (1937) - Di Serio e Sampaio (2001)
2. Estratégia de Verticalização ou Integração Vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterização 	<ul style="list-style-type: none"> - Besanko et al. (2004) - Porter (1986) - Grant (2002) - Williamson (1985)
3. Tipos de Integração	<ul style="list-style-type: none"> - Integração para trás - Integração para frente 	<ul style="list-style-type: none"> - Porter (1986) - Perry (1989) - Carvalho et al. (1993) - Liebhardt (1982) - Lieberman (1991)
4. Graus de Integração	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterização dos diversos graus de integração 	<ul style="list-style-type: none"> - Besanko et al. (2004) - Porter (1986) - Blois (1972) - Zylbersztajn e Nogueira (2002) - Da Silva e Dalcol (2005)
5. Benefícios e Custos da Integração Vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Principais economias possíveis - Benefícios potenciais - Custos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Besanko et al. (2004) - Porter (1986 e 1989) - Aaker (2001) - Heavner (2004) - Stern et al. (1996) - Williamson (1985) - Grant (2002) - Coughlan et al. (2002)

Quadro 1 - Temas, tópicos, autores e fontes usadas no trabalho
Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 CADEIA DE PRODUÇÃO VERTICAL

O processo que inicia com a aquisição da matéria-prima e termina com a distribuição e venda de bens e serviços acabados é conhecido como a cadeia vertical (BESANKO et al. 2004) ou cadeia produtiva.

A cadeia produtiva pode ser definida como uma rede de organizações (elos) envolvidas em diferentes atividades, cujos processos estão inter-relacionados, de forma que matérias – primas e insumos sejam transformados em um produto final, entregue ao consumidor final. É uma segmentação longitudinal, sendo cada etapa

do processo produtivo representada por uma empresa ou um conjunto de empresas (DE GUSMÃO, 2004; TRICHES et al., 2004).

Morvan (1991 apud DE GUSMÃO, 2004) afirma que a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes. O mesmo autor usa a abordagem de análise da cadeia como método de análise da estratégia das firmas, argumentando que estabelecer uma estratégia de cadeia implica 'saber agir' e 'poder agir', o que leva ao controle da cadeia, conferindo à empresa dominante o poder que permite operá-la sob melhores condições, não apenas financeiras, mas, sobretudo, econômicas e tecnológicas.

Besanko et al. (2004) destacam que uma questão importante na estratégia de negócios é como organizar a cadeia vertical. A produção de qualquer mercadoria ou serviço demanda uma série de atividades organizadas numa cadeia vertical. As atividades de produção derivam de fornecedores a montante, de matérias-primas para fabricantes, distribuidores e varejistas a jusante, sendo que essas atividades podem ser desenvolvidas através de transações de mercado ou através do processo de integração vertical.

Tendo como objetivo contornar as dificuldades e os custos de ir ao mercado, como forma de minimizar a incerteza e o risco, uma empresa pode optar por uma ou outra forma organizacional e decidir entre produzir ou comprar ou por ambas. Este processo é peculiar a cada empresa e existe um custo para organizar as transações no mercado que deve ser confrontado com os custos para organizar as transações internamente (DE GUSMÃO, 2004). A realização das transações, seja através do mercado seja internamente, é influenciada por três características, conforme apresentado por Williamson (1985): frequência, incerteza e especificidade dos ativos.

Fatores como ambiente institucional, características básicas e pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) são tratados pela Teoria do Custo de Transação desenvolvida pelo economista Coase (1937). Para tal autor, uma organização tem capacidade de alcançar seu máximo quando os custos de produzir externamente (mercado) são menores do que os de produzir utilizando suas próprias instalações (hierarquia). O custo de transação, aperfeiçoado mais tarde por

Williamson (1991), estuda como os parceiros protegem-se dos riscos em suas relações comerciais. Esses riscos referem-se à possibilidade de não ocorrerem os elementos acordados entre as partes. A minimização dos riscos implica a redução dos custos de transação, representando um elemento de eficiência na concorrência entre empresas.

A melhor estratégia para a empresa é organizar todas as atividades internamente ou depender de empresas independentes do mercado, terceirizando a maior parte das tarefas na cadeia vertical? Aqui entra a decisão de produzir ou comprar.

A empresa deve escolher a forma organizacional que lhe permita melhor administrar as dependências e reduzir os custos de transação. Se os custos de produção (CP) somados aos custos de transação (CT) forem maiores do que os custos de produção interna (CPI), a melhor decisão estratégica é produzir internamente (verticalização/integração). Por exemplo:

$CP + CT > CPI \Rightarrow$ produzir

$CP + CT < CPI \Rightarrow$ comprar

Quando a empresa utiliza a estratégia regulada pelo mercado, subentende-se que o mecanismo de preços seja o único regulador do processo econômico. De Gusmão (2004) afirma que, quando a estratégia é buscar custos de transação menores, redonda-se na integração vertical (hierarquia). Esta decisão está associada à questão formulada anteriormente - 'produzir ou comprar' - a qual estará subsidiada pela análise dos custos de transação. Quando na transação estão presentes os atributos: racionalidade limitada, oportunismo e especificidade dos ativos, para que os custos de contratação, as salvaguardas e os investimentos sejam minimizados, a empresa opta por verticalizar a estrutura produtiva, como forma de garantir sua atuação eficiente, quando este custo for menor do que os custos de ir ao mercado.

Para Besanko et al. (2004), independente da posição da empresa na cadeia vertical, cabe a ela definir suas fronteiras. Porter (1986) destaca que muitas decisões de integração vertical devem estar ligadas à análise dos benefícios com os custos econômicos e administrativos, considerando qual decisão leva à produção mais eficiente.

Segundo Di Serio e Sampaio (2001), existe quatro modelos para escolher entre fazer ou comprar: análise econômica, análise do custo de transação, análise estratégica e análise multidimensional (no presente trabalho será abordado o modelo de análise estratégica).

Analisando a integração vertical, os diferentes graus de integração, os fatores motivacionais e dificultadores e os resultados em se adotar a estratégia de integração, busca-se mostrar para as diferentes organizações a importância da integração vertical como elemento competitivo na tomada de decisões. Diferentes organizações podem, no entanto, tomar diversas decisões sobre em quais processos participarão diretamente e quais serão executados por outras empresas. O número de estágios em uma cadeia de valor de um produto ou serviço define o grau de integração vertical, como se verá mais adiante.

2.2 ESTRATÉGIA DE VERTICALIZAÇÃO OU INTEGRAÇÃO VERTICAL

No século XX, marcado por uma revolução industrial, ao se avançar de métodos com características ainda artesanais para a produção em massa, a verticalização constituiu-se em elemento central, sendo a Ford um exemplo marcante. O surgimento da produção em massa trouxe altos ganhos de produtividade, acompanhados por notáveis reduções nos custos unitários de produção. Os expressivos ganhos advindos da diluição dos custos fixos da indústria devido ao volume de produção cada vez maior, somados às reduções dos custos variáveis unitários, decorrentes das melhorias nos processos de produção, caracterizam as economias de escala que viabilizaram o crescimento das empresas. Disso resultou a necessidade da contratação de mais pessoas, surgindo as grandes empresas verticalizadas, em que se encontram pessoas nos vários pontos da cadeia de suprimentos, desde a produção da matéria-prima até o produto acabado.

Porter (1986, p. 278) afirma que integração vertical “é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa”. A decisão pela integração vertical deve ser considerada no sentido de utilizar transações internas ou administrativas, a fim de atingir propósitos econômicos, ao invés de utilizar transações de mercado. Empresas decidem por executar

internamente parte dos processos produtivos, administrativos, de distribuição ou de *marketing*, necessários para a fabricação de seus produtos ou para a execução de seus serviços.

Para Grant (2002), integração vertical refere-se à propriedade de empresas com atividades relacionadas verticalmente. Quanto maior a propriedade da empresa e o controle sobre estágios sucessivos da cadeia de valor para seu produto, maior é seu grau de integração vertical, caracterizando a verticalização. A integração vertical pode ocorrer em duas direções: integração para trás, em que a firma controla a produção de seus *inputs*, assegurando o fluxo de tempo e qualidade; integração para frente, em que a empresa controla seus fluxos de distribuição e existe a possibilidade de melhor organização da produção.

Porter (1986) argumenta que a integração vertical tem custos e benefícios genéricos, aplicáveis tanto para a integração para trás, quanto para a integração para frente, que precisam ser considerados em qualquer decisão. Esses custos e benefícios divergem muito, dependendo da indústria em questão e da situação estratégica da empresa.

De acordo com Besanko et al. (2004) e Grant (2002), a integração vertical é muito favorável quando os custos administrativos internos são menores que os custos de transação, ou seja, os custos das transações realizadas internamente são menores do que os custos em buscar no mercado externo.

Besanko et al. (2004, p. 181) destacam que a integração vertical é relativamente mais atraente: (a) quando a capacidade dos especialistas de mercado externo relacionados à empresa para alcançar economias de escala e escopo é limitada; (b) quanto maior a escala das atividades de mercado e de produto da empresa; (c) quanto maior a extensão em que os ativos envolvidos na produção forem de relacionamento específico.

Decidir pela integração vertical requer, portanto, a análise de custos e investimentos necessários, considerando os problemas estratégicos mais amplos da integração em comparação com o uso de transações de mercado, bem como alguns problemas administrativos que podem afetar o sucesso da empresa (PORTER, 1986).

A integração vertical e as transações de mercado não são as únicas formas de organizar as transações. Apresenta-se, mais adiante, a definição das variantes da integração vertical: integração parcial e quase-integração.

2.3 TIPOS DE INTEGRAÇÃO

A integração vertical pode ocorrer entre dois ou mais processos contínuos de produção, em que o produto de um processo é o insumo para o outro subsequente. O estágio que produz o insumo para o subsequente denomina-se processo *upstream* (integração para trás ou a montante); aquele que emprega o insumo do processo imediatamente anterior denomina-se processo *downstream* (integração para frente ou a jusante). A Figura 1 ilustra esse conceito.

Segundo Perry (1989), uma firma pode ser descrita como verticalmente integrada se ela envolve necessariamente dois processos de produção: (1) a produção total do processo *upstream* é empregada, em parte ou totalmente, como a quantidade de um insumo intermediário dentro do processo *downstream*; (2) a quantidade total de um único insumo intermediário que é utilizado em um processo *downstream* é obtida, em parte ou totalmente, da produção do processo *upstream*.

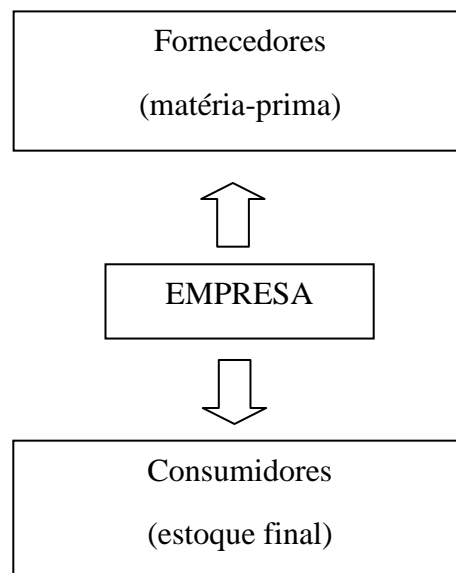


Figura 1: Tipos de Integração Vertical
Fonte: Adaptado de Ritzman e Krajewski (2004).

Para Carvalho et al. (1993), quando uma empresa começa a desempenhar fases ou atividades de seu processo que anteriormente eram feitas por seus fornecedores, diz-se que essa empresa está se integrando para trás. A integração

para trás ocorre quando a empresa começa a produzir produtos anteriormente comprados de fornecedores. Quando a empresa desloca-se em direção ao mercado final de seus produtos e passa a cumprir funções previamente desempenhadas por um comprador, tem-se a integração para frente.

Liebhardt (1982) apresenta os fatores motivacionais da integração para trás e da integração para frente. Na integração para trás, os fatores podem ser agrupados em obtenção de melhor controle sobre a qualidade da matéria-prima e segurança do fluxo da matéria-prima, permitindo maior eficiência na utilização da capacidade produtiva, reduzindo os custos. Na integração para frente, destacam-se: estabelecimento de uma ligação mais próxima com o consumidor final com o intuito de comercializar produtos que requeiram uma política de vendas mais agressiva; desenvolvimento de novos usos para os produtos da empresa, pois o estágio seguinte no canal de comercialização pode carecer de recursos econômicos, tecnológicos ou ainda de pesquisa e desenvolvimento; segurança de um fluxo mais rápido no processamento e na distribuição de produtos altamente perecíveis.

Lieberman (1991) afirma que pesquisadores empíricos poucas vezes consideraram os incentivos para a integração, surgindo da variabilidade de demanda a noção comum de que as firmas integram-se para trás para assegurar fontes de suprimento estáveis. O mesmo autor apresenta um estudo que confirma que a variabilidade de demanda e custos de transação são fatores que afetam conjuntamente a probabilidade de integração para trás.

2.4 GRAUS DE INTEGRAÇÃO

Com relação ao grau de integração, existem, conforme Porter (1986), três variantes: integração total, integração parcial e quase-integração.

Na integração total ou verticalização vista anteriormente, a empresa controla toda sua cadeia de suprimentos. Na integração parcial, a empresa produz apenas uma parte de suas necessidades e o restante adquire do mercado. Na quase-integração obtêm-se as vantagens da integração, sem incorrer em seus custos com a criação de alianças interorganizacionais (PORTER, 1986).

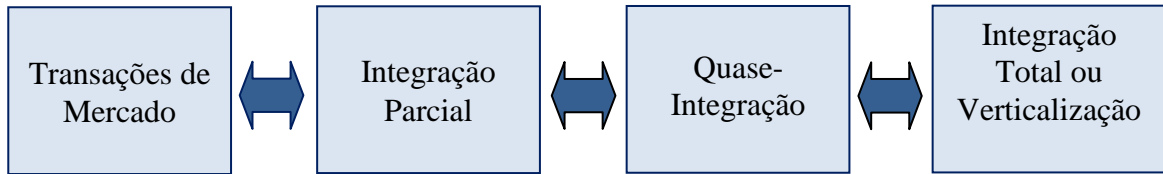


Figura 2: *Continuum* dos graus de integração

Fonte: Elaborado pela autora baseado na teoria de Porter (1986).

A integração parcial é similar a uma redução da integração total. A integração parcial se dá quando parte de uma etapa do processo produtivo é realizada dentro de uma empresa e parte, por outras empresas, ou seja, produzir e comprar. Para Porter (1986, p. 294), a “integração parcial é uma integração reduzida para frente ou para trás, em que a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto”. Por esse motivo, esse tipo de integração pode proporcionar muito dos benefícios da integração vertical, enquanto reduz alguns dos custos os quais estão citados na próxima seção.

Integração parcial “representa uma mistura de integração vertical e transações de mercado” (BESANKO et al., 2004, p. 169). Um exemplo é quando uma empresa produz certa quantidade de insumo e compra o restante de empresas independentes ou quando a venda de parte de seus produtos é feita através de uma equipe de vendas interna e o restante, através de representantes independentes.

Segundo Besanko et al. (2004), a estratégia de integração parcial pode levar a problemas relacionados à incerteza de que as unidades de produção estejam produzindo de forma eficiente, devendo aumentar os esforços de contratação e monitoramento; ao não alcance de escala suficiente para produzir de forma eficiente pelos canais internos e externos; à elevação dos custos de coordenação, pelo motivo de duas unidades de produção terem que entrar em acordo sobre as especificações do produto e o tempo de entrega.

Porter (1986) afirma que a integração parcial também pode ser utilizada como proteção contra o desequilíbrio entre estágios e permite à empresa certo acesso a atividades externas de pesquisa e desenvolvimento. O grau de parcialização, ou seja, a proporção de produtos ou serviços adquiridos no mercado pode ser ajustada de forma a refletir o nível de risco enfrentado no mercado. Essa parcialização pode, no entanto, elevar os custos de coordenação, pois haverá necessidade de se equipararem os produtos produzidos internamente com os produzidos externamente.

Ainda conforme Porter (1986, p. 296), a quase-integração “é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos de longo prazo e a propriedade integral”. O autor apresenta algumas formas mais comuns de quase-integração: investimento em ações ou em interesses minoritários; empréstimos ou garantias de empréstimos; créditos de pré-aquisição; acordos de exclusividades nas negociações; instalações logísticas especializadas; P&D cooperativos.

A quase-integração é uma alternativa à integração vertical em situações de alta frequência de ativos, de maior especificidade de ativos e incertezas envolvidas. Blois (1972) defende a "quase-integração vertical", como uma relação financeira entre firmas em estágios vizinhos de produção, em que o relacionamento não precisa envolver o controle sobre as decisões de produção e distribuição. Para Blois (1972), a escolha da quase-integração permite às empresas maior grau de controle gerencial sobre aspectos das atividades de seus fornecedores ou compradores, sem tomar uma posição de posse nessas firmas. Empresas conseguem obter as vantagens da integração vertical sem assumir os riscos ou a rigidez da propriedade.

A definição de quase-integração pode ser equiparada com o que Zylbersztajn e Nogueira (2002) definem como sistema quase-hierárquico, chamado pelos autores de contrato de parceria. Trata-se de envolver a produção no sentido de estabelecer um trabalho conjunto com os produtores, estabelecendo vínculos com seus fornecedores. Esse tipo de relacionamento pode ser considerado um tipo de integração vertical sem formalização legal. Em diversas indústrias, muitos fornecedores têm encontrado dificuldades em manter sua independência de gestão em relação a grandes clientes.

Para Porter (1986, p. 296), "a quase-integração deveria ser considerada como uma alternativa da integração total". Para obter ganhos, a empresa deve saber identificar se os interesses são suficientes para auferir parte relevante dos benefícios obtidos com a integração, justificando assim a redução de custos ou riscos em relação à integração total. Uma análise detalhada de cada custo e de cada benefício da integração vertical é necessária para a avaliação de sua atratividade como estratégia, tendo em mente sempre a possibilidade da quase-integração ou integração parcial (PORTER, 1986).

Neste estudo, conforme apresentado na Figura 2, destaca-se que uma empresa que adota o sistema de quase-integração, por exemplo, pode passar a adotar a estratégia de verticalização ou de transações de mercado, ou vice-versa. Estas transações de idas e voltas no *continuum* podem ser observadas em diversos setores econômicos, pois a decisão por cada uma das etapas do *continuum* requer a análise de custos e investimentos necessários para a adoção de determinada estratégia de integração.

2.5 BENEFÍCIOS E CUSTOS DA INTEGRAÇÃO VERTICAL

Segundo Aaker (2001), a estratégia de integração vertical representa uma direção de crescimento que determina benefícios e custos. Os benefícios estratégicos da integração vertical dependem, primeiro, do volume de produtos ou serviços que a empresa compra ou vende.

2.5.1 Principais Benefícios da Integração Vertical

Segundo Porter (1986), o benefício mais comumente citado da integração vertical é a realização de economias ou contenção de custos, nas áreas de produção, controle, compras, vendas, entre outras. A importância da economia varia de empresa para empresa em um setor, dependendo de sua estratégia e de seus pontos fortes e fracos. Uma empresa que adota a estratégia de produção de baixo custo pode depositar um valor mais acentuado na obtenção de todos os tipos de economia. Uma empresa cujo ponto fraco está no *marketing* pode economizar mais evitando as transações de mercado.

Porter (1986) destaca as economias possíveis com a integração:

- economias de operações combinada: a empresa pode, muitas vezes, ganhar eficiência, ao reunir operações tecnologicamente distintas (PORTER, 1986);
- economias derivadas do controle e da coordenação internos: os custos de programação, coordenação de operações e de resposta às emergências podem ser menores, caso a empresa seja integrada. Fornecimento de matéria-prima mais equilibrado ou a habilidade em estabilizar as entregas

pode resultar em melhor controle de programações de produção, de entregas e das operações de manutenção. A coordenação interna de mudanças no estilo, de reformulações no produto ou da introdução de novos produtos pode ser mais rápida ou mais fácil. Essas economias podem reduzir o tempo ocioso, a necessidade de estoque e a necessidade de pessoal na função de controle (PORTER, 1986);

- economias de informação: uma empresa integrada obtém ganhos em informações com maior rapidez e precisão, a um custo total de obtenção menor (PORTER, 1986; STERN et al., 1996). Para Williamson (1985), a empresa integrada tem o domínio sobre informações estratégicas e operacionais. A informação pode ser considerada tanto como vantagem quanto como desvantagem pelo efeito multiplicador gerado. Se bem trabalhada e coordenada, é benéfica e lucrativa, mas sua má utilização ou a falta de alinhamento entre os elos gera ineficiências, podendo prejudicar toda a cadeia integrada;
- economias obtidas ao se evitar o mercado: operações envolvendo vendas, compras, negociações e transações podem ser mais dispendiosas. Embora sempre exista alguma negociação em transações internas, o custo dessas transações não deve ser tão elevado quanto o custo das operações de compra ou venda realizadas no mercado (PORTER, 1986);
- economias devidas a relacionamentos estáveis: procedimentos especializados mais eficientes podem ser alcançados devido a relações de compras e vendas estáveis. Para Williamson (1985), Coughlan et al. (2002) e Grant (2002), os relacionamentos estáveis entre as empresas (ou os elos) atenuam um possível oportunismo e a barganha nas negociações.

Outros benefícios potenciais são:

- aprofundamento na tecnologia: pode-se obter, algumas vezes, grande familiaridade com a tecnologia dos negócios integrados para frente e integrados para trás. Quando a integração é usada com a finalidade de extrair aprofundamentos na tecnologia, ela é dita parcial (PORTER, 1986);
- assegurar oferta e/ou demanda: na integração vertical, é assegurada à empresa o recebimento de suprimentos, em períodos de escassez, ou

escoamento de seus produtos, nos períodos de baixa demanda. A garantia de oferta e de demanda não deve ser vista como uma forma de proteção completa diante das oscilações do mercado, deve ser simplesmente vista como uma redução da incerteza relativa a seus efeitos sobre a empresa (PORTER, 1986);

- compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos: a opção de se verticalizar feita pela empresa, provavelmente está calçada no fato da empresa querer evitar a negociação com clientes ou fornecedores que possuem maior poder de negociação do que o dela. A internalização dos lucros ganhos pelos fornecedores de um insumo pode revelar os custos reais deste insumo. A empresa, tendo conhecimento do custo real dos insumos, pode melhorar sua eficiência através da variação do *mix* dos vários insumos utilizados no processo de produção, elevando assim a rentabilidade total (PORTER, 1986);
- maior habilidade em efetuar a diversificação: a integração vertical pode proporcionar às empresas maior habilidade em se destacar das demais por ter mais controle gerencial sobre o valor agregado de seus produtos. Permite melhor controle dos canais de distribuição, a fim de oferecer serviços superiores ou proporcionar oportunidades para a diferenciação através da fabricação interna de componentes patenteados (PORTER, 1986);
- barreiras de mobilidade e de entrada elevadas: as relações da empresa com a concorrência são influenciadas pelos benefícios alcançados com a integração vertical dentro de seu segmento. Os benefícios propiciam à empresa integrada certa vantagem competitiva em relação à empresa não integrada, no aspecto de preços mais altos, custos mais baixos ou risco menor. Caso isso não ocorra, as barreiras de mobilidade dentro do mesmo segmento estarão aumentadas à entrada de novos competidores (PORTER, 1986; STERN et al., 1996). Quanto mais significativos forem os benefícios líquidos da integração, maior a pressão para que as empresas também se integrem.
- a entrada em um negócio com retornos mais altos: é a possibilidade de um negócio integrado representar uma fonte autônoma de retorno, agregando

valor ao seu *core business*. Se o retorno sobre o investimento for maior do que o custo de oportunidade do capital para a empresa, a integração é vantajosa (PORTER, 1986);

- defesa contra o fechamento: mesmo que não se tenha obtido nenhum benefício, a integração pode se fazer necessária, como forma de defesa ao fechamento do acesso aos fornecedores, aos clientes ou até mesmo aos concorrentes verticalizados (PORTER, 1986).

Quanto aos tipos de integração, segundo Porter (1986), há características estratégicas diferentes, que podem ocorrer tanto na integração para frente quanto na integração para trás.

Na integração para frente, verificam-se especialmente os seguintes pontos:

- a) melhor habilidade em diferenciar um produto;
- b) acesso aos canais de distribuição;
- c) melhor acesso às informações do mercado;
- d) realização de preços mais altos.

A integração para trás também possui alguns pontos específicos, como:

- a) conhecimento patenteados;
- b) diferenciação.

A empresa pode evitar compartilhar dados patenteados com os seus fornecedores, suprindo internamente suas necessidades. Caso não ocorra a produção internamente, os fornecedores passam a deter um poder de negociação considerável, representando uma ameaça de entrada (PORTER, 1986).

A integração para trás pode permitir que a empresa intensifique a diferenciação. Uma empresa consegue diferenciar-se, quando a singularidade de seu produto ou serviço é reconhecida pelo comprador. Tendo o controle sobre a produção de insumos básicos, a empresa pode se tornar apta a diferenciar seu produto de forma melhor ou merecer maior credibilidade. Nesse sistema de integração, a empresa recebe insumos com especificações particulares e pode melhorar seu produto final ou, pelo menos, distingui-lo dos concorrentes (PORTER, 1986).

Quanto aos diferentes graus de integração, Besanko et al. (2004) apresentam três benefícios da integração parcial: expansão dos canais de insumo e produto da empresa sem exigir gastos de capital substanciais; usufruir das informações sobre custo e lucratividade de seus canais internos para ajudar a negociar contratos com canais independentes; desenvolvimento de capacidades internas de fornecimento de insumos para proteger a si mesmo contra apropriação de renda pelos fornecedores independentes. Porter (1986) defende que a integração parcial proporciona à empresa conhecimento detalhado sobre os custos de operação na indústria adjacente e uma fonte de suprimentos de emergência.

Para Porter (1986), a quase-integração alcança alguns benefícios sem incorrer em todos os custos da integração vertical. Benefícios da integração como crescentes retornos sobre o investimento, maior diferenciação do produto ou intensificação das barreiras de mobilidades, podem ser de difícil obtenção através da quase-integração.

Dentre as vantagens citadas por diversos autores, um fator importante da integração vertical é o controle de algumas atividades desenvolvidas por elos na cadeia. Ele é considerado estratégico para o desenvolvimento empresarial, não apenas em relação ao lucro, mas pela necessidade de sobrevivência do negócio.

2.5.2 Principais Custos da Integração Vertical

Segundo Porter (1986), os custos da verticalização envolvem basicamente os custos de entrada, flexibilidade, equilíbrio, habilidade na administração da empresa verticalizada e o uso de incentivos organizacionais internos contra os incentivos de mercado.

Porter (1986) destaca algumas características dos custos da integração vertical:

- custo de superação de barreiras de mobilidade: a verticalização exige que a empresa transponha as barreiras de mobilidade para poder competir no negócio em que se propõe a entrar. A superação das barreiras existentes pode, contudo, se transformar em um tipo de custo para a integração vertical, portanto a empresa, objetivando integrar verticalmente, deve

superar as barreiras existentes nos elos da cadeia acima ou abaixo (PORTER, 1986);

- maior alavancagem operacional: ocorre a elevação dos custos fixos da empresa devido à internalização da produção dos insumos. Por esse motivo, ela ficará mais sujeita à flutuação ou à sazonalidade na demanda provocada por motivos econômicos, desenvolvimentos competitivos e outros. Esta flutuação se estenderá por toda cadeia, aumentando o risco do negócio (PORTER, 1986);
- flexibilidade reduzida para a mudança de parceiros: o êxito da integração vertical depende, em parte, da habilidade ou da qualidade de seu fornecedor ou cliente interno. A verticalização aumenta os custos de troca de fornecedor ou cliente interno, em relação aos custos de contratação de unidades independentes. A flexibilidade em mudar fornecedores pode ser limitada por causa de um compromisso feito com o parceiro da integração. A ampliação do comprometimento gera potencial para maiores lucros, mas está associado à redução da habilidade de adaptar-se às circunstâncias variáveis (AAKER, 2001). Se os fornecedores estiverem em fase de obsolescência, gera custos elevados de manutenção. Se houver no mercado concorrentes melhores e mais eficientes, a flexibilidade será reduzida (PORTER, 1986);
- maiores barreiras gerais de saída: a integração aumenta a especialização de ativos e inter-relações estratégicas, além dos vínculos emocionais, podendo elevar as barreiras de saída (PORTER, 1986);
- necessidade de investimento de capital: a necessidade de capital para aquisição, criação e manutenção dos elos é um fator de grande importância a ser analisado. Segundo Porter (1986), cria-se uma situação em que a empresa se vê investindo financeiramente além do desejado, apenas para manter toda a cadeia funcionando normalmente, ou seja, a integração consome capital da empresa, enquanto a negociação com o mercado, envolve recursos de terceiros;
- fechamento do acesso às pesquisas e ao *know how* dos fornecedores ou consumidores: verticalizando-se, a empresa torna-se mais propensa a ser

excluída do fluxo de tecnologia de seus fornecedores ou clientes, ficando então à margem das atualizações e de novos desenvolvimentos de produtos ou serviços. Este fechamento à tecnologia pode ser um risco considerável. Se a empresa fizer parte de um mercado de numerosos clientes e fornecedores que realizam pesquisas ou detém um *know how* específico, esse problema agrava-se ainda mais (PORTER, 1986);

- mantendo o equilíbrio: as capacidades produtivas na integração para frente e para trás devem ser mantidas em equilíbrio ou ocorrerão riscos potenciais. No estágio que gera excesso de capacidade ou demanda, a empresa terá que vender ou comprar parte da sua produção para o mercado, o que pode não ser vantajoso ou até mesmo ser difícil (PORTER, 1986);
- incentivos desestimulantes: com toda cadeia integrada verticalmente, presume-se um relacionamento cativo, sem estímulo e sem competição. A utilização de uma fonte externa frequentemente coloca em risco a posição do gerente, pois isso provará que a fonte interna é menos competitiva (PORTER, 1986);
- exigências gerenciais distintas: apesar de a empresa possuir uma estrutura verticalizada e diferentes negócios conviverem dentro de uma mesma empresa, eles demandam estruturas gerenciais distintas. A capacidade de gerenciar bem uma parte da cadeia, não necessariamente é portátil para outra (PORTER, 1986).

Besanko et al. (2004) afirmam que custos de negociação com empresas independentes de mercado podem ser evitados se a empresa decide internalizar, correndo assim menor risco de comprometer a coordenação de fluxo de produção e de vazar informações privativas. Os mesmos autores destacam que empresas de mercado podem conseguir economias de escala que departamentos internos, produzindo apenas para as suas necessidades, não podem. As empresas de mercado precisam ser eficientes e inovadoras como forma de sobreviver, sujeitando-se à disciplina do mercado, em que com o sucesso global da corporação pode suprir as ineficiências e a falta de inovação dos departamentos internos.

O custo de uma atividade de valor pode ser influenciado, dependendo do nível de integração vertical (PORTER, 1989). A integração possibilita evitar custos de utilização do mercado, como os de aquisição e transporte. Ela permite evitar fornecedores ou compradores com considerável poder de negociação e pode resultar em economias devido à operação conjunta. No entanto, a integração pode aumentar o custo, através da inflexibilidade, de atividades internas que podem ser executadas pelos fornecedores de forma mais barata, elevando barreiras de saída. Heavner (2004) afirma que a integração vertical pode contribuir para a redução das oportunidades de trocas das firmas integradas e que essa perda de troca pode tornar a integração não-lucrativa.

Para Da Silva e Dalcol (2005), um alto grau de integração vertical tende a tornar a organização menos flexível sob todos os aspectos, com estruturas organizacionais maiores, com menor desempenho em mercados competitivos, além de oferecer menos dependência dos fornecedores externos. Um pequeno grau de integração tende a tornar a organização mais flexível, com menores investimentos em capital de giro, com estruturas organizacionais menores, com melhor desempenho em mercados competitivos e, contudo, maior dependência dos fornecedores externos.

O Quadro 2 apresenta os principais benefícios e custos da integração vertical apontados pelos autores.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS APONTADOS	AUTORES
Atenuação de oportunismo e barganha nas negociações	Williamson (1985); Porter (1986); Besanko et al. (2004); Grant (2002); Coughlan et al. (2002)
Assegurar oferta e/ou demanda	Stern et al. (1996); Porter (1986)
Economias de operações combinadas	Porter (1986); Williamson (1985); Stern et al. (1996); Coughlan et al. (2002)
Ganhos em informação	Porter (1986); Stern et al. (1996); Grant (2002)
Facilitação de coordenação e controles internos	Porter (1986); Besanko et al. (2004); Coughlan et al. (2002); Grant (2002)
Elevado grau de emprego de tecnologias específicas	Porter (1986); Stern et al. (1996)
Racionalidade de níveis de estoques	Stern et al. (1996)
Barreiras de mobilidade e de entrada elevadas	Porter (1986); Stern et al. (1996)
Possíveis aumentos de margem operacional (retenção dos lucros)	Coughlan et al. (2002); Porter (1986); Besanko et al. (2004)
Redução dos custos de transação	Porter (1986); Grant (2002); Stern et al. (1996); Williamson (1991); Coase (1937)
Maior habilidade em efetuar a diversificação	Porter (1986); Stern et al. (1996)
Ganhos de escala	Stern et al. (1996); Besanko et al. (2004); Grant (2002)
Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos	Porter (1986)
Diferenciação	Porter (1986)
PRINCIPAIS CUSTOS APONTADOS	AUTORES
Elevada necessidade de investimento de capital	Porter (1986); Besanko et al. (2004); Grant (2002)
Elevados custos de mobilidade	Porter (1986); Stern et al. (1996)
Necessidade de alavancagem operacional	Porter (1986); Coughlan et al. (2002); Stern et al. (1996)
Ineficiência de um elo pode aumentar o custo da cadeia	Porter (1986); Stern et al. (2002)
Reduzida a capacidade de mobilidade de parceiros	Porter (1986); Grant (2002)
Necessidades administrativas diferentes	Porter (1986); Stern et al. (1996)
Acomodação em termos de inovações, pesquisas, mudanças e evoluções	Porter (1986); Besanko et al. (2004); Grant (2002); Coughlan et al. (2002)
Maiores barreiras de saída	Porter (1986)
Controle político sobre decisões nos elos	Williamson (1985)

Quadro 2: Benefícios e custos apontados da integração vertical.

Fonte: Williamson, (1985 e 1991), Stern et al. (1996), Porter (1997), Aaker (2001), Besanko et al. (2000), Grant (2002) e Coughlan et al. (2002) apud Carletti Filho (2005, p. 59).

3 MÉTODO DA PESQUISA

Este capítulo trata do método utilizado para a elaboração da pesquisa. Para facilitar a leitura e a compreensão, ele está subdividido em três seções: a primeira traz uma introdução ao método científico e à pesquisa realizada; a segunda analisa o método usado na fase preparatória; a terceira apresenta o método na fase final da pesquisa.

3.1 O MÉTODO E OS TIPOS DE PESQUISA

Para atender os objetivos propostos, é importante a escolha do método adequado à realidade social a ser investigada, no caso, a integração vertical entre as empresas vinícolas e os produtores de uva. Este estudo é objeto das ciências sociais e aplicadas, pois analisa um segmento da atividade produtiva que tem uma dinâmica interna e que está intrinsecamente relacionada com as demais organizações e com a sociedade em geral, de forma complexa e em permanente transformação.

Segundo Roesch (1999), do ponto de vista científico, existem duas vertentes quando se menciona o método utilizado em uma pesquisa: o paradigma positivista ou quantitativo e o paradigma fenomenológico ou qualitativo. Para Collis e Hussey (2005), o método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos. O método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter entendimento de atividades sociais e humanas. Para Bryman (1988), a pesquisa qualitativa fornece os meios para explorar as interpretações dos atores; mantém o relacionamento mais próximo entre o pesquisador e o tema da pesquisa; permite uma estratégia de pesquisa não estruturada; obtém dados de natureza rica e profunda.

Marshall e Rossman (1999) afirmam que os métodos da pesquisa qualitativa estão relacionados ao propósito da pesquisa, seja explicar, explorar ou descrever o fenômeno de interesse. Para os autores, uma pesquisa exploratória significa investigar um fenômeno ainda pouco compreendido, identificar ou descobrir importantes categorias de significados ou gerar hipóteses para pesquisas futuras.

Conforme Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa, quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que se possa buscar informações sobre a questão ou o problema. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar hipóteses. A pesquisa descritiva, conforme Marshall e Rossman (1999), é usada para documentar ou descrever um fenômeno. Os autores concluem que uma pesquisa pode tratar dessas finalidades de várias maneiras, sendo somente exploratória, ou somente descritiva ou estar relacionada a ambas simultaneamente. O fato de um estudo ser descritivo não deve anular seu caráter exploratório, podendo as duas finalidades estar compartilhadas na mesma pesquisa. Por isso, os referidos autores dizem que “muitos estudos qualitativos são exploratórios e descritivos: eles constroem descrições ricas de circunstâncias complexas que não foram exploradas pela literatura” (MARSHALL; ROSSMAN, 1999, p. 33).

Por analisar a integração vertical entre as empresas vinícolas e os produtores de uva como um elemento de estratégia competitiva, objetivo desta dissertação, tem-se que esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva. Ela busca explorar questões que possam elucidar a complexidade de uma dada realidade, permitindo a compreensão da estratégia de verticalização, relacionando os diferentes níveis de integração, identificando e descrevendo a situação das vinícolas, bem como os fatores que conduzem e dificultam a adoção da estratégia de integração.

Esse estudo, por sua natureza, foi dividido em duas etapas, que se complementam: a fase preparatória e a fase final, baseada em estudo de casos selecionados.

3.2 FASE PREPARATÓRIA

Nessa fase, foi necessária a realização de duas etapas complementares. Primeiro a busca de dados e informações em fontes secundárias, tendo em vista o melhor entendimento sobre o segmento de vinhos finos. Após, a pesquisa em fontes primárias, através de entrevistas com pessoas envolvidas no setor vitivinícola, para prover a pesquisadora de maior compreensão sobre a temática a ser estudada e de informações indispensáveis para preparar a investigação realizada junta às empresas.

3.2.1 Pesquisa em Fontes Secundárias

Os dados secundários são, em geral, de acesso mais fácil e rápido. Eles podem fornecer critérios valiosos para a obtenção e a interpretação dos dados primários, desde que sejam verificadas a confiabilidade e a validade das informações obtidas e de suas fontes, tendo presente suas limitações (MALHOTRA, 2001).

Esta fase teve por objetivo conhecer as características do setor do vinho e obter dados e informações quantitativas e qualitativas. Foi feito levantamento bibliográfico em artigos, dissertações, teses, livros e revistas voltadas ao setor; em *sites* específicos de vinhos na Internet; em material de multimídia.

3.2.2 Pesquisa em Fontes Primárias

Tendo em vista que muitas pessoas acumulam conhecimentos ao longo de sua experiência profissional, que nem sempre estão disponíveis em fontes secundárias, foi realizada uma pesquisa exploratória, sem uso de roteiro, entre outubro de 2007 a dezembro de 2008. As entrevistas foram feitas com empresários, proprietários de vinícolas, enólogos e produtores de uva (Ernando Bortolini, enólogo, proprietário de vinícola e produtor de uva; Danilo Cavagni, empresário, representante da empresa Chandon do Brasil - filial Garibaldi; Cláudio Cattani, enólogo; Márcio Bonotto, enólogo; Denis Debiasi, presidente da Ibravin), visando obter um conjunto de informações relevantes para realizar, posteriormente, a pesquisa junto às vinícolas. Conforme afirmam Collis e Hussey (2005, p. 24), “em pesquisa exploratória, o foco é obter insights e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior”.

A seleção dos entrevistados ocorreu por conveniência e julgamento, em função da possibilidade de contribuição para o presente trabalho, tomando por base os seguintes fatores:

- ter o entrevistado conhecimento efetivo do setor vitivinícola;
- abarcar diferentes pessoas envolvidas diretamente com a produção, pesquisa e regulamentação da área vinícola;

- obter informações de diretores de vinícolas de grande, médio e pequeno porte, bem como de um representante de uma multinacional no Brasil e do presidente do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN);
- receber informações de proprietários de vinícolas familiares, sendo esses também produtores de uva;
- auferir informações de pessoas atuantes junto a vinícolas, como enólogos e agrônomos, pela possibilidade de conhecimentos mais abrangentes sobre o sistema de produção.

Essa pesquisa exploratória teve por objetivo, dentre outras informações relevantes, esclarecer:

- o entendimento e a elaboração do modelo da estratégia de integração apresentado na Figura 6, ou seja, compreender e classificar o processo de produção das vinícolas nos diferentes níveis de integração;
- identificação de fatores que conduzem ou que dificultam às empresas a adoção da estratégia de integração, visando à preparação do roteiro de entrevistas a ser utilizado na fase final do estudo.

3.3 FASE FINAL

De posse da análise dos dados obtidos na fase preparatória, foram construídos o roteiro de entrevista (apêndice A); o quadro quantitativo das vantagens e desvantagens da verticalização (apêndice B), utilizado no final de cada entrevista, e selecionadas as empresas para a pesquisa qualitativa, pois, de acordo com o problema a ser investigado, tratam-se de questões não quantificáveis, exigindo aprofundamento dos dados encontrados.

3.3.1 Estudo de Caso

Do ponto de vista metodológico, o trabalho filia-se à corrente de investigação que privilegia o estudo de caso como procedimento para a obtenção de respostas às questões de pesquisa (YIN, 2001). Para Creswell (2007, p. 32), nos estudos de casos “o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas”. O estudo de caso é utilizado

como método quando não se tem pretensão de atribuir ao trabalho representatividade estatística ou a mensuração de frequências. Yin (2001) enfatiza que o estudo de caso refere-se a fenômenos sociais complexos, devendo ser aplicado quando o problema a ser estudado envolve questões do tipo 'como' e 'por que', quando não se exige controle sobre os eventos comportamentais e quando o estudo tem seu foco em acontecimentos contemporâneos. Como a pesquisa trata de dois ou mais casos, através dos quais se faz um levantamento de dados semelhantes, e a análise dos resultados é apresentada em conjunto, ela é classificada como estudo de caso múltiplo (YIN, 2001).

A classificação 'estudo de caso múltiplo' prende-se, portanto, ao fato de a pesquisa possuir as características destacadas pelos autores Yin (2001) e Creswell (2007), ou seja, a unidade de análise são as vinícolas em diferentes graus de integração (definidas no item 3.3.2 do trabalho) e os sujeitos de pesquisa são as pessoas responsáveis pela definição da estratégia de integração dessas empresas: gerentes, proprietários, enólogos e agrônomos (Juliano Carraro, Mario Luis Fochesato, Álvaro Domingues, Daniel Dall'Onder, Rogério Valduga).

3.3.2 Seleção da Unidade de Análise: as Empresas

As empresas selecionadas atenderam a dois critérios, tendo em vista a obtenção, na fase preparatória, de importantes informações sobre elas.

Como primeiro critério para a seleção, foram consideradas as vinícolas que produzem somente vinhos finos. Para isso foi solicitada à UVIBRA uma listagem, a qual foi apresentada, na fase anterior, a alguns dos entrevistados (Ernando Bortolini, Danilo Cavagni, Cláudio Cattani), para discussão de peculiaridades de cada empresa, visando selecionar produtoras de vinhos finos com diferentes graus de integração, de acordo com o referencial teórico da presente pesquisa. Foi também estabelecido contato com a Luciana, da Aprovale (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos), solicitando-lhe indicação de empresas que se enquadrassem no critério exigido para o desenvolvimento do estudo.

O segundo critério adotado foi a seleção de empresas que estivessem instaladas no Vale dos Vinhedos - RS, região objeto do estudo. Assim, foram

selecionadas as empresas: Lidio Carraro Boutique Vinícola, Miolo Wine Group, Vinícola Cordelier e Vinícola Torcello.

3.3.3 Roteiro de Entrevistas

O roteiro de entrevistas foi construído com base nos dados coletados na etapa anterior e no referencial teórico. O roteiro pronto foi apresentado ao empresário Danilo Cavagni, para análise de sua adequação. Segundo as observações realizadas pelo empresário, foram introduzidos pequenos ajustes. O roteiro foi então submetido à testagem em uma vinícola, não participante da amostra selecionada.

Adotou-se, neste estudo, a entrevista não-estruturada, também denominada entrevista em profundidade. Nela não há alternativas de resposta pré-formuladas, pois se visa obter do entrevistado aquilo que ele considera como os aspectos mais relevantes de determinado problema, isto é, suas descrições de uma situação em estudo. A entrevista não estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, e não determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita (RICHARDSON, 1999).

3.3.4 Definição das Categorias de Análise

A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para o tratamento dos dados. Conforme Bardin (1995), ela constitui-se no conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, utilizando indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

As informações obtidas foram trabalhadas com base na análise de conteúdo, a partir da qual foram definidas as seguintes categorias de análise:

- estratégia de verticalização atual: é analisada a estratégia de verticalização do processo de produção que cada empresa adota, bem como questões voltadas à caracterização atual da empresa;

- estratégia de verticalização futura (perspectivas): são analisadas estratégias de verticalização futuras, ou seja, o nível de integração que cada empresa pretende adotar para o futuro, a pretensão de mudar ou não a atual estratégia de verticalização;
- vantagens da verticalização (benefícios): são analisados os principais benefícios da estratégia de verticalização pelas empresas estudadas;
- desvantagens da verticalização (custos): são analisados os principais custos considerados importantes da estratégia de verticalização pelas empresas estudadas;
- fatores motivacionais (antecedentes): são analisados os motivos que levaram as empresas a adotar determinado nível de integração;
- conflitos: são analisados conflitos existentes entre a vinícola e os produtores de uva, quanto à questão das formas de condução dos vinhedos, à definição do preço pago, entre outras.

As categorias foram definidas a fim de se obterem respostas aos objetivos específicos propostos para este estudo e, conseqüentemente, para seu objetivo geral.

3.3.5 Definição das Faixas de Preços dos Vinhos Finos

Por não existir uma tabela geral de preços de vinhos finos, a pesquisadora definiu, nesta etapa do estudo, três faixas de preços. Para isso, visitou um supermercado que comercializa vinhos finos, a fim de verificar os diversos preços. Após, foi realizada uma visita à loja Vinhos & Vinhos.com, situada na cidade de Garibaldi próximo ao Vale dos Vinhedos, ocasião em que foram formuladas, juntamente com um dos proprietários da empresa, Ronaldo Zorzi, três faixas de preços. Com estas faixas definidas, a fim de testar sua validade, a pesquisadora visitou a casa especializada em vinhos finos Boccatti – Vinhos, Queijos e Gastronomia, situada em Caxias do Sul. Em contato com o funcionário e enólogo Arlindo Menoncin, foi efetivada uma adaptação no que fora estabelecido, consolidando-se três faixas de preços:

Faixa 1: até R\$ 15,00

Faixa 2: de R\$ 15,00 até R\$ 30,00

Faixa 3: acima de R\$ 30,00

3.3.6 Coleta de Dados

As entrevistas foram realizadas, na sede de cada empresa, no período de 13 de maio a 10 de junho de 2009. Todas elas foram gravadas. Os entrevistados foram proprietários, enólogos e/ou agrônomos, ou seja, pessoas envolvidas diretamente com o sistema de produção.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Apresentam-se, a seguir, os resultados da pesquisa. Para melhor compreensão eles estão divididos em duas etapas. O item 4.1 apresenta os resultados da fase preparatória e o item 4.2 apresenta os resultados da fase final da pesquisa.

4.1 RESULTADOS DA FASE PREPARATÓRIA

São aqui apresentados os resultados da pesquisa em fontes primárias e secundárias. Primeiro, através das entrevistas da fase preparatória e de documentos relacionados ao setor, mostra-se o panorama da vitivinicultura brasileira. Em seguida, descrevem-se alguns estudos sobre o setor vitivinícola brasileiro. Destes estudos, foram consideradas as questões que tratam do processo produtivo da uva e do vinho e dos elos e relações da cadeia produtiva, considerados pontos relevantes para esta pesquisa. No item seguinte, apresenta-se a estratégia de integração no setor vitivinícola. Nesta parte, é apresentado o modelo conceitual de integração adotado no presente estudo, elaborado de acordo com a teoria constante do referencial teórico e com os elementos coletados na fase preparatória. Responde-se assim ao primeiro objetivo específico da pesquisa: identificar e descrever os diferentes graus de integração vertical das empresas vinícolas.

4.1.1 A Vitivinicultura Brasileira

O cultivo da uva foi introduzido no Brasil, em 1532, pelos colonizadores portugueses, através de Martim Afonso de Souza, na capitania de São Vicente, hoje estado de São Paulo. Em 1551, Brás Cubas teria produzido o primeiro vinho em território brasileiro, no planalto de Piratininga, São Paulo (GIOVANNINI, 1999).

Apesar do plantio de uvas em várias áreas brasileiras, ao longo dos séculos, somente, a partir de 1875, com a chegada dos imigrantes italianos, a atividade vitivinícola tornou-se evidente no país. Desde então, a produção de uvas e vinhos apresentou maior escala de produção e comercialização, tendo ampliado os

mercados consumidores e, conseqüentemente, as áreas de plantio (TRICHES, 2007).

A dedicação ao cultivo da uva disseminou-se no Rio Grande do Sul, em milhares de pequenas propriedades. Muitos colonos abriram comércio de vinhos artesanais e alguns se tornaram pequenos empresários empreendedores. A partir da década de 1980, a força do trabalho familiar deu origem a várias vinícolas familiares, muitas das quais, ao final da década de 1990, transformam-se em pequenas e médias empresas.

Na primeira fase de desenvolvimento do setor, as uvas cultivadas restringiram-se quase unicamente ao tipo *Vitis Labrusca* (conhecidas como uvas americanas, comuns), o qual apresentava fácil adaptação ao clima e ao solo (WILK, 2006). Apesar das vantagens de adaptação, esta variedade não permite a produção de vinhos de melhor qualidade e, conseqüentemente, de maior valor no mercado, restringindo-se aos produtos da categoria conhecida como 'Vinhos de Mesa ou Vinhos Comuns'.

Em 1974, a instalação de empresas multinacionais no Brasil, a maioria de origem europeia e americana, colaborou para a introdução, no mercado brasileiro, de vinhos resultantes de variedades 'Vitis Viníferas' (conhecidas como uvas europeias), as quais dão origem a produtos mais complexos em aromas e de sabor mais alinhado com os padrões do mercado internacional. Este tipo de vinho é atualmente categorizado como *Vinhos Finos* (WILK, 2006).

A diversidade ambiental do Brasil levou à exploração de novas áreas vitivinícolas. Além da região Sul, a produção de uvas passou a ser desenvolvida, nas regiões Sudeste e Nordeste, surgindo novas áreas de produção com oferecimento de produtos diferenciados e ampliação do foco dos investimentos.

Conforme Mello (2007), em 2006, a área de vinhedos no Brasil chegou a 87.550 hectares, com incremento de 16,99% em relação a 2005, quando as videiras ocupavam 75.043 hectares, de acordo com levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em 2007, a área plantada passou para 89.946 hectares, ou seja, incremento de 2,48% (Tabela 1).

Dois estados brasileiros, localizados no Vale do São Francisco, com estrutura de produção semelhante, apresentaram aumento nas áreas plantadas com videiras.

Na Bahia, houve incremento de 29,24%. Em Pernambuco, o acréscimo foi de 10,29%, impulsionado pelo preço da uva sem semente no mercado externo.

O estado de São Paulo, segundo maior produtor de uvas do País, possuía, em 2007, área plantada de 18.772 hectares, não registrando aumento em relação a 2006.

O Rio Grande do Sul, principal produtor, possui área de 48.474 hectares, o que representa 53,89% da área total do país. Neste estado, em 2007, houve aumento de 1,87% na área plantada. Os municípios da Serra Gaúcha de maior área cultivada com videiras são: Bento Gonçalves (5.920,36 ha), Flores da Cunha (4.716,12 ha), Farroupilha (3.892,26 ha), Garibaldi (3.178,16 ha) e Monte Belo do Sul (2.242,76 ha).

TABELA 1: Área plantada de videiras no Brasil, em hectares

Estado\Ano	2005	2006	2007
Rio Grande do Sul	42.450	47.584	48.474
São Paulo	13.780	18.772	18.772
Pernambuco	4.952	6.471	7.137
Bahia	3.071	3.150	4.071
Paraná	5.603	5.657	5.700
Santa Catarina	4.224	4.986	4.914
Minas Gerais	963	930	878
Brasil	75.043	87.550	89.946

Fonte: Mello (2007) *in* Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2007.

Fazendo uma comparação do sistema de produção de uvas do Brasil com o Chile, segundo o enólogo Márcio Bonotto, o Chile adota o sistema americano tanto na produção de vinho como na produção da uva, ou seja, poucos produtores produzindo muito. A maioria dos produtores de uva do Chile, onde não existe grande número de pequenas propriedades como no Brasil, são as próprias vinícolas, portanto o sistema de verticalização está bastante presente neste país. No Brasil, a viticultura é marcada por pequenas propriedades, com tamanho médio de 2,5 hectares por produtor e com diferentes graus de organização e práticas produtivas. O Brasil adota o sistema europeu de produção de uva, porém o sistema americano de produção de vinho: muitos produtores de uva, produzindo pouca quantidade e poucos produtores de vinho, produzindo grande quantidade.

Conforme Souza (2001), a produção de uvas, no Rio Grande do Sul, baseia-se em pequenas propriedades familiares que cultivam a uva como meio de subsistência, valendo-se de uso intenso de mão de obra da família. Em função da topografia acidentada da região da Serra Gaúcha, a mecanização é parcial. As propriedades vitícolas dessa região têm uma superfície agrícola útil que varia entre 40% e 60% da área total. A área média explorada por propriedade é de 15 hectares e destes, em média, 3,7 hectares são destinados ao cultivo da uva. Da área total de vinhedos, 77,55% das propriedades possuem, em média, 2 hectares e 17,36% tem entre 2 e 5 hectares de plantação de uva. Conforme o Cadastro Vitícola 2005-2007, os vinhedos 'vitis viníferas' tiveram aumento importante na Serra Gaúcha, passando de 4.606,45 hectares, em 1995, para 7.536,21 hectares, em 2007, o que pode ser um indicativo da busca de diferenciação dos produtos elaborados.

Conforme apresentado por Mello (2007), a produção de uvas no Brasil em 2007 foi de 1.354.960 toneladas, 11,04% superior ao ano de 2006 (Tabela 2). Houve redução na produção de uvas nos estados de São Paulo (-1,19%), e em Minas Gerais (-2,62%). Nos demais estados ocorreu aumento na produção. O maior acréscimo da produção ocorreu no estado da Bahia, 34,45%, seguido pelos estados de Santa Catarina (14,16%) e Rio Grande do Sul (13,04%).

TABELA 2: Produção de Uvas no Brasil, em toneladas

Estado\Ano	2005	2006	2007
Rio Grande do Sul	611.868	623.847	705.228
São Paulo	231.680	195.357	193.023
Pernambuco	150.827	155.783	170.326
Bahia	90.988	89.738	120.654
Paraná	99.253	95.357	99.180
Santa Catarina	47.971	47.787	54.554
Minas Gerais	14.389	12.318	11.995
Brasil	1.246.976	1.220.1887	1.354.960

Fonte: Mello (2007) *in* Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2007.

Como mostra a Tabela 3, em 2007, a produção de uvas industrializadas no Rio Grande do Sul foi de 570.535.896 kg, sendo 72.151.978 kg de uvas viníferas e 498.383.918 kg de uvas comuns. Devido às condições climáticas desfavoráveis, houve queda na produção, em 2006, tanto de uvas viníferas como de uvas comuns.

TABELA 3: Produção de uvas industrializadas (em kg), no RS, período 2005 a 2008.

TIPOS DE UVAS/ANOS	2005	2006	2007	2008*
Uvas Viníferas	70.609.245	56.596.447	72.151.978	83.801.966
Uvas Comuns	422.637.749	367.039.121	498.383.918	550.462.367
Total Uvas (em Kg)	493.246.994	423.635.568	570.535.896	634.264.333

Fonte: UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura e Secretaria da Agricultura do RS.

*Dados Parciais

Obs: as uvas *in natura* não estão incluídas no total.

A produção de vinhos, no RS, foi de 318.464.393 litros em 2007, sendo 43.176.484 litros de vinhos viníferas e 275.287.909 litros de vinhos comuns. Os dados da produção de vinhos no estado estão apresentados na Tabela 4.

TABELA 4: Produção de Vinhos (em litros), no Rio Grande do Sul, período 2005 a 2008.

TIPOS DE VINHOS/ANOS	2005	2006	2007	2008*
Vinhos Viníferas	45.496.898	32.193.976	43.176.484	47.334.502
Vinhos Comuns	226.037.432	185.075.887	275.287.909	287.441.811
Total Vinhos (em lts)	271.534.330	217.269.863	318.464.393	334.776.313

Fonte: UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura e Secretaria da Agricultura do RS.

*Dados Parciais

Verifica-se que os números referentes à produção de vinhos comuns são mais expressivos que os de vinhos finos. Embora o vinho produzido a partir de variedades nobres tenha maior valor agregado, existe uma relação entre custos de produção e adequação de sistemas produtivos. Os vinhos comuns são elaborados com uvas em sistema de condução que privilegiam a quantidade, ao invés da qualidade. “Contudo é perceptível como tendência, principalmente na produção de uvas viníferas, um maior controle de produção, no sentido da redução da quantidade para priorizar a qualidade” (BLUME, 2008, p. 173).

Conforme o projeto da estratégia de safra da empresa Miolo, dentre as principais práticas visando a esta qualidade, destacam-se as técnicas produtivas na viticultura: reconversão dos vinhedos do sistema latada para espaldeira; poda-verde; desbaste dos cachos, entre outras. Na vinicultura, destacam-se: introdução de novas tecnologias; instrumentalização das cantinas; crescente profissionalização dos responsáveis pela elaboração dos vinhos.

A questão da reconversão de vinhedos passa pela troca de uma parreira de uvas comuns em sistema de condução latada, para uma parreira de uvas viníferas

em sistema de condução em Y ou espaldeira. Para o enólogo Cláudio Cattani, uma questão importante é identificar a maneira adequada de convencer os produtores a fazer a reconversão de seus parreirais. Tal procedimento apresentará resultados para o produtor somente após 3 ou 4 anos, tempo necessário para que a reconversão resulte em uma parreira economicamente viável, produtora de uvas em quantidade e qualidade tais que permitam a elaboração de vinhos dentro dos padrões esperados.

As Figuras 3, 4 e 5 apresentam as três formas de condução. Conforme o enólogo Ernando Bortolini, o sistema de condução latada produz, em média, até 12 toneladas de uvas por hectare, nos sistemas de condução Y e espaldeira, são produzidas de 6 a 8 toneladas por hectare.



Figura 3: Sistema de Condução Latada
Fonte: Autora do trabalho.



Figura 4: Sistema de Condução Y
Fonte: Autora do trabalho.



Figura 5: Sistema de Condução Espaladeira
Fonte: Autora do trabalho.

De acordo com o enólogo Márcio Bonotto, no sistema latada, há maior volume na produção de uva, porém menor qualidade, no sentido não de uma uva com problema de sanidade mas de uma uva com menos concentração de componentes (açúcar, cor, taninos, entre outros). Neste tipo de condução são, geralmente, produzidas uvas comuns. A poda verde e o desbaste são feitos, com menos rigor, deixando a planta produzir mais quantidade. Nos sistemas de condução Y e espaladeira, a poda-verde e o desbaste são feitos com mais intensidade, procurando deixar um volume de produção mínima de uva por hectare. Neste tipo de condução, são produzidas uvas viníferas, das quais são elaborados os vinhos finos com qualidade superior.

De acordo com o projeto da estratégia de safra da empresa Miolo, a prática da poda-verde é realizada para corrigir os excessos de brotação e produção, eliminando brotos, folhas, cachos e ponta de brotos. Quanto maior a produtividade em volume de uva extraída de um vinhedo, menor será a qualidade potencial das uvas. Com as podas, a produção em volume de um vinhedo é reduzida e ele desenvolve a redistribuição de sua vitalidade biológica nos cachos restantes, produzindo uvas de maior qualidade e potencial enológico. O projeto destaca que o desbaste dos cachos é uma prática feita com os seguintes objetivos: eliminar a produção excessiva nas plantas em formação, para não comprometer seu crescimento nem a formação da sua estrutura permanente; eliminar o excesso de produção por pé nas plantas em produção; regular a produção estabelecida pelas normas de safra para efeito do enquadramento; permitir que as plantas tenham a

capacidade de maturar completamente os cachos remanescentes; propiciar perfeito arejamento (microclima) entre os cachos, mantendo-os separados entre si. Miolo (2007) afirma que produtores, muitas vezes, veem a prática de derrubada (desbaste dos cachos) de forma desfavorável, pois a redução da produção em volume pode reduzir o lucro. Outros veem esta prática de maneira favorável, pois apresentando produção em menor volume, mas com maior qualidade, ganharão mais no preço pago pela vinícola.

Outra importante técnica usada hoje é a degustação da uva na parreira, antes havia somente a degustação do vinho pronto. Segundo o empresário Danilo Cavagni, “não adianta fazer a degustação depois de o vinho estar pronto. Para se ter um bom vinho ele deve ser feito com boas uvas, portanto é indispensável a degustação da uva”. Através dessa degustação, feita nos próprios vinhedos, os enólogos avaliam, entre outros fatores, o grau de maturação, responsável para a elaboração de um vinho de boa qualidade. A uniformidade da maturação, a integridade dos cachos e a ausência de podridões são determinantes para uma boa classificação da uva. A importância da qualidade da uva sobre a produção do vinho está atrelada a diversos fatores como: manejo da parreira e controle da produção; particularidades geográficas do terreno - inclinação, posição solar, tipo de solo -; questões climáticas - ventilação, umidade temperatura, insolação, etc. -; incertezas climáticas - excesso de frio, calor, chuva, ocorrência de granizos, etc.

4.1.2 Estudos sobre o Setor Vitivinícola Brasileiro

De Gusmão (2004) propõe, em seu estudo, um esquema de análise a fim de identificar e analisar as restrições existentes em cadeias de suprimentos do setor vinícola. A partir do ponto de vista de quatro vinícolas, o autor conclui que, além das restrições de mercado, a matéria-prima (a uva) e a qualidade da matéria-prima são as principais restrições identificadas.

O autor destaca que a restrição de matéria-prima ocorre pela dificuldade de as empresas terem garantidas a qualidade e a quantidade de uvas necessárias para produzir vinhos. As principais restrições apresentadas foram:

- a alta especificidade dos ativos: no caso os vinhedos e a terra necessária para plantá-los;

- a incerteza: referente às questões climáticas, ao longo ciclo de produção da uva e do vinho, à qualidade, bem como a de origem comercial;
- a racionalidade limitada: devido à dificuldade de decisão sobre ampliação, reconversão e controle da produtividade dos vinhedos;
- o caráter oportunista dos agentes: dos produtores rurais potencialmente propensos a romper contratos em busca de resultados mais imediatos; dos canais de distribuição que sempre exercem forte pressão sobre seus fornecedores para que baixem preços e garantam o fornecimento de grandes volumes de produção.

Segundo o citado autor, estas restrições influenciaram a decisão das vinícolas e provocaram a mudança da estrutura de governança, direcionando para o modelo de verticalização, pelo menos no processo central de produção da matéria-prima (foco desta pesquisa), do vinho e da colocação do produto nos canais adequados.

De Gusmão (2004) afirma que a mudança da estrutura de governança para uma quase-hierarquia, com forte ação de coordenação das empresas estudadas sobre suas cadeias de suprimentos, tem propiciado que as restrições detectadas estejam sendo removidas gradativamente. Isto tende a colocar as empresas em novos patamares de ganhos e reposicionamento nos mercados em que atuam. A governança de quase-hierarquia, referida pelo autor, pode ser considerada a quase-integração, um dos graus de integração estudados nesta pesquisa. Relembrando, a quase-integração é quando a empresa estabelece vínculos com seus fornecedores sem ter posse da propriedade.

Conhecidas e exploradas suas restrições, segundo De Gusmão (2004), as vinícolas estão reconfigurando as cadeias de suprimentos, principalmente com o desenvolvimento de projetos de expansão fora da região: adquirem mais terras; ampliam a plantação de parreirais próprios; desenvolvem ações fortes junto aos segmentos de mercado pelos quais optaram.

Uma análise dos elos e das relações verticais e horizontais da cadeia produtiva de vinhos finos do estado do Rio Grande do Sul foi feita por Souza (2001). Foram propostas ações de melhorias e alternativas visando aumentar a produtividade e a competitividade da cadeia. Na análise do papel dos vitivinicultores, são apresentados os pontos vulneráveis desse elo da cadeia produtiva.

Souza (2001) conclui que a agricultura, no Rio Grande do Sul, é pouco mecanizada e conservadora, tornando-se pouco competitiva; o sistema de condução latada utilizado para o cultivo da videira é considerado ultrapassado pela maioria dos especialistas; há indefinição sobre quais os tipos de uvas mais adequados e apropriados para serem cultivados na Serra Gaúcha, visando à produção de vinhos de alta qualidade; existe maior busca, por parte dos agricultores, pela quantidade produzida em detrimento da qualidade; há resistência do produtor rural em buscar novos métodos de plantio e práticas de gestão.

O mesmo autor afirma que devem ser adotadas estratégias de convencimento, informação e demonstração de novas tecnologias e sistemas de produção mais eficientes e eficazes. As melhorias no manejo dependem da participação e do envolvimento do produtor de uva, através da profissionalização e da formação de mão de obra, contribuindo para o fortalecimento do setor, pois dele depende a matéria-prima que a ser processada.

Wilk (2006) identificou a influência dos diversos tipos de recursos presentes no *cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha sobre a *performance* das empresas ali instaladas. O estudo das estratégias contemplou elementos que capturam os principais pontos de escolha operacional para uma empresa do setor vitivinícola, ressaltando o sistema de suprimento de uvas.

O sistema de suprimento de uvas abrange aspectos como a origem das uvas, as práticas agrícolas adotadas e a forma de acompanhamento da produção (WILK, 2006). O autor considerou três categorias de sistema de suprimentos de uvas:

- produção própria: quando o percentual em volume de uvas próprias for maior ou igual a 70% da uva necessária para a produção total de vinhos;
- produção integrada: quando o percentual em volume de uvas produzidas por produtores integrados for maior ou igual ao percentual de uvas compradas no mercado;
- uvas compradas: quando a empresa compra maior volume de uvas no mercado do que de uvas de integrados.

Para o mesmo autor, a compra da uva no mercado é feita através de produtores desconhecidos ou muito heterogêneos, não há formas de controle sobre

a qualidade, pois as uvas só são avaliadas quando já estão colhidas e nenhum procedimento maior pode ser adotado para melhorar sua qualidade.

As vinícolas que possuem integrados adotam uma estratégia mais avançada de suprimento, visto que desenvolvem acompanhamento técnico dos vinhedos e podem interferir em seu manejo. Esta estratégia permite maior controle sobre elementos como o ponto de colheita, a produtividade dos vinhedos, o grau de maturação (WILK, 2006).

De acordo com Wilk (2006), a produção própria representa o sistema ideal do ponto de vista de controle sobre a matéria-prima, na medida em que a vinícola desenvolve seus próprios experimentos e a observação mais intensiva da evolução dos vinhedos.

O estudo apresentado por Dolabella (2006) buscou identificar as competências organizacionais da Vinícola Miolo, bem como suas articulações com as estratégias e as práticas organizacionais, verificando como elas apresentam-se e relacionam-se. A autora identificou duas principais competências organizacionais da empresa: gestão dos recursos ao longo da cadeia e integração das atividades comerciais.

De acordo com Dolabella (2006), a competência da gestão dos recursos ao longo da cadeia mostra as competências relacionadas aos recursos internos, tais como o cuidado com a uva para a melhoria da qualidade, incluindo as mesmas ações para os seus fornecedores (produtores integrados); a busca pela diversificação com a expansão em diferentes regiões; os recursos tecnológicos, entre outros. A autora afirma que, enquanto o setor vitivinícola possui apenas 5,91% de seu sistema de condução em espaldeira, a vinícola Miolo tem quase 100% de seus vinhedos próprios já convertidos para esse sistema. Conforme De Toni e Schuler (2004), devido a muitos problemas enfrentados pela empresa Miolo com a qualidade das uvas recebidas de seus fornecedores, foi iniciado um processo de conscientização e de incentivo à produção de uvas com qualidade. Para isso, a empresa vem dando incentivos para a reconversão dos vinhedos dos produtores integrados para o sistema de espaldeira (DOLABELLA, 2006). Considera-se importante a contribuição dessa empresa para o estudo a ser realizado, em relação ao entendimento dos fatores motivacionais que levam as empresas a adotarem a estratégia de integração.

Teruchkin (2003) buscou descrever e comparar o processo de formulação e de implementação das estratégias empresariais para os vinhos finos das vinícolas brasileiras e uruguaias, a partir da década de 90. Em tal estudo, são apresentados os acordos contratuais das vinícolas com fornecedores com o objetivo de garantir o fornecimento da matéria-prima de qualidade. A Vinícola Miolo mantém um acordo contratual com os viticultores que possuem terras no Vale dos Vinhedos: a empresa dá assistência técnica e fornece as mudas para o produtor, o qual a paga com a própria produção. No estudo apresentado por De Toni e Schuler (2004) com o objetivo de identificar a construção de relacionamento entre a Vinícola Miolo e seus fornecedores de uva, os autores destacam que ela foi uma das pioneiras em oferecer assistência técnica aos produtores de uva, desde o plantio até a colheita da uva.

No Uruguai, conforme Teruchkin (2003), além das empresas dependerem menos do fornecimento de uva de produtores, visto elas terem seus processos produtivos mais integrados, não se verificou nenhum contrato formal entre vinícolas e produtores. A Vinícola Toscanini elabora todo o vinho fino com uvas provenientes de vinhedos próprios. Nas demais vinícolas estudadas, existem apenas parcerias informais, com um reduzido número de produtores. A Vinícola Carrau produz 100% da uva necessária para a produção de seus vinhos, ou seja, esta empresa pode ser considerada verticalizada. A Bodega Castel Pujol produz 50% da uva e o restante é proveniente de 5 ou 6 produtores integrados. A autora defende que a existência de um plano de reconversão de vinhedos é considerada externalidade positiva que beneficiou as vinícolas do Uruguai.

Bellé (2003) analisou a competitividade da indústria vinícola brasileira de vinhos finos, verificando como o setor tem se capacitado para se posicionar competitivamente nesse mercado. O autor analisou as estratégias competitivas adotadas pelas empresas e concluiu que existe boa adesão ao padrão de concorrência vigente na indústria de vinhos finos. As empresas procuram focar a questão da qualidade do vinho, sob a ótica interna, com o emprego de tecnologia de ponta e a busca da qualidade adequada na matéria prima. O autor afirma que diante das dificuldades em manter o fornecimento da matéria-prima com a qualidade adequada, as empresas adotam estratégias de autossuficiência com a verticalização da produção de uvas, investindo em vinhedos próprios.

4.1.3 A Estratégia de Integração Vertical no Setor Vitivinícola

Com base nos dados primários e secundários e nos conceitos dos graus de integração descritos no referencial teórico, apresenta-se, na Figura 6 o modelo conceitual de integração vertical adotado neste estudo como resposta ao primeiro objetivo específico da pesquisa.

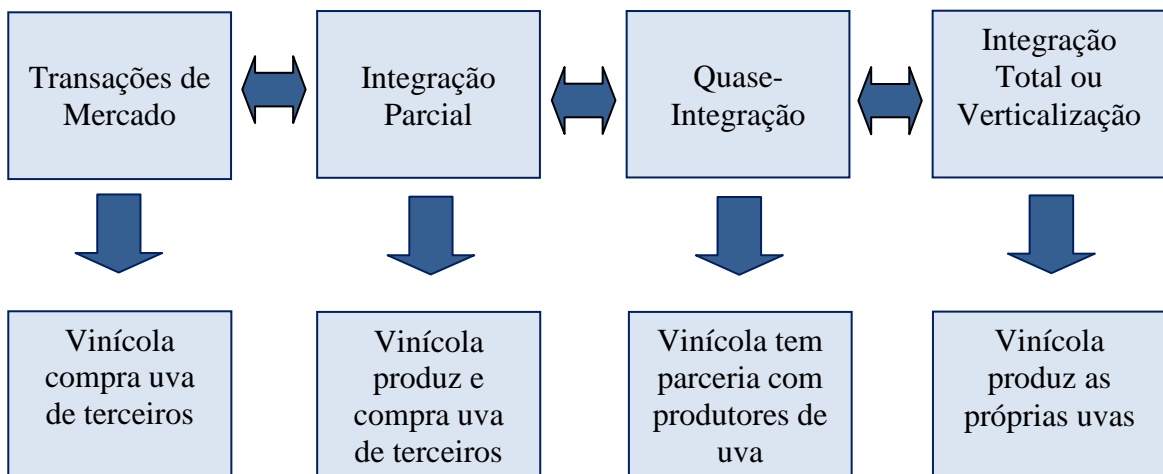


Figura 6: Modelo conceitual da estratégia de integração.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa da fase preparatória.

Conforme o modelo conceitual adotado, a empresa que adquire do mercado toda a uva necessária para a produção dos seus vinhos não adota a estratégia de integração, ou seja, utiliza somente transações de mercado. A empresa que adota a estratégia de integração parcial produz uma parte das uvas e adquire outra parte no mercado. A empresa que, além de produzir uvas próprias faz contrato de parceria com produtores de uva, oferecendo assistência técnica, utiliza a estratégia de quase-integração. A empresa que adota estratégia de verticalização ou integração vertical produz 100% de suas uvas em vinhedos próprios, tendo controle total sobre a matéria-prima.

Segundo o entrevistado Danilo Cavagni, a valorização e a crescente dificuldade de obtenção de matéria-prima adequada ao processo produtivo estão levando algumas empresas a integrar-se ou a produzir pelo menos parte de suas uvas, o que está tornando a integração vertical mais intensa nesta indústria.

Segundo Miele e Zylbersztajn (2005), os principais fatores que levam as vinícolas a adotarem a estratégia de integração vertical são: a preocupação com a

redução de custo; a qualidade dos vinhos; a dependência com relação aos fornecedores de uva. Produtores com escala mínima de produção ou de forma associativa passam a vinificar a própria matéria-prima em cantinas rurais ou agroindustriais familiares.

Miele e Zylbersztajn (2005) realizaram um estudo com 10 vinícolas da Serra Gaúcha, as quais representam 41,2% da participação de uvas viníferas processadas em 1999, indicando que 11,2% do total das uvas processadas por estas empresas provêm de produção própria. Os autores concluíram que a estrutura mais difundida na Serra Gaúcha é a de mercado, ou seja, as vinícolas compram de terceiros a maior parte das uvas necessárias para a elaboração dos vinhos. Isso indica que a integração vertical está pouco presente. Os autores concluem que “a integração vertical a montante neste setor estudada é geralmente complementar por, ou complementar a, aquisição de matéria-prima no mercado” (MIELE; ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 335).

Diferente das cooperativas, que possuem compromissos de comprar o total da produção dos agricultores associados, algumas vinícolas suprem-se predominantemente por transações de mercado, sendo a vinícola Salton um bom exemplo (HEXSEL; DE TONI, 2003). Estas ligações lhe permitem vantagem em custo, pois a empresa evita que, durante a safra, formem-se estoques maiores do que os necessários para atender à demanda futura. Conforme os mesmos autores, a preferência da empresa Salton pelas transações de mercado, ao invés da adoção da estratégia de integração, está voltada à não priorização de produtos diferenciados com preços elevados, mas ao grande volume de produção.

Devido à alta especificidade dos ativos (terra, mudas, parreirais, processo industrial), à incerteza (processo de produção da uva e do vinho, clima, mercado) e ao oportunismo nas relações com o produtor rural (DE GUSMÃO, 2004), as empresas além de ampliarem seus vinhedos próprios, adquirindo terras para novos plantios, estão fazendo contratos informais ou formais de parceria com produtores de uva, para melhoria da qualidade e do posicionamento da marca no mercado.

Segundo os enólogos Márcio Bonotto e Ernando Bortolini, a relação com os produtores rurais, na maioria das vezes, ocorre via negociações reguladas por contratos formais ou informais, em que a vinícola participa fornecendo as mudas e fazendo o acompanhamento técnico durante a produção e o produtor da uva

participa com a terra e o trabalho. Na época da colheita, a vinícola compra a produção, negociando preços de mercado e tendo por base o investimento realizado no produtor. O entrevistado Cláudio Cattani afirmou que o preço não é definido junto ao produtor de uva, quem o define é a própria vinícola. O preço é estabelecido a partir da tabela do governo. O produtor é pago conforme a graduação que a uva apresenta quando chega à vinícola e conforme ele portou-se perante as normas e as determinações impostas, durante todo o ano, pela vinícola integradora.

Wilk (2006) afirma que esta estratégia de integração com contratos de parceria (quase-integração) representa uma forma avançada de suprimento, na medida em que a vinícola desenvolve acompanhamento técnico dos vinhedos e pode interferir em seu manejo, permitindo maior controle sobre elementos como o ponto da colheita, a forma de condução, a produtividade dos vinhedos, o grau de maturação.

4.2 RESULTADOS DA FASE FINAL

Nesta subseção, relatam-se os resultados da fase final da pesquisa, apresentando-se a análise descritiva das entrevistas realizadas. Busca-se, pois, responder aos demais objetivos específicos da pesquisa. Foram entrevistadas pessoas de quatro empresas produtoras de vinhos finos do Vale dos Vinhedos: Lidio Carraro Vinícola Boutique; Vinícola Torcello; Miolo Wine Group; Vinícola Cordelier. O tempo de duração de cada entrevista, realizada na sede da própria empresa, foi de 60 a 90 minutos. Na apresentação dos dados, inicialmente se caracterizam as empresas, através de um roteiro de toda entrevista realizada, e, em seguida, é apresentada a percepção dos entrevistados sobre a integração vertical.

4.2.1 Empresa Lidio Carraro Vinícola Boutique

Esta entrevista foi realizada, na sede da empresa, com seu sócio-proprietário e enólogo, Juliano Carraro, no dia 13 de maio de 2009, ela teve duração de 90 minutos. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita. Todas as informações contidas neste relato são baseadas em documentos da empresa e na entrevista realizada.

Dando continuidade ao trabalho de cinco gerações da família na viticultura no Brasil, foi iniciado, em 1998, o projeto focado na criação da empresa Lidio Carraro localizada no Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves. Tendo vinhedos próprios implantados nesta região, a família Carraro iniciou o projeto de reconversão do sistema tradicional de latada para o sistema de condução em espaldeira.

Considerada como a primeira região do Brasil com a certificação de indicação geográfica reconhecida, o Vale dos Vinhedos possui o solo argilo-arenoso. O clima é temperado do tipo subtropical, mesotérmico. Apresenta boa amplitude térmica com temperatura média do ar de 17,2°C, importante para desenvolver e preservar o perfil aromático dos vinhos do Vale dos Vinhedos.

Após a realização de estudos geoclimáticos e a caracterização das melhores parcelas de solos para cada variedade de uva, a empresa Lidio Carraro adquiriu, em 2001, terras em Encruzilhada do Sul, na Serra do Sudoeste do RS. O solo dessa região é de origem granítica, com baixos teores de matéria orgânica e boa drenagem. O clima é subtropical e caracterizado por verões relativamente quentes e secos. Dias ensolarados e noites frias, principalmente no período de maturação das uvas, é uma das aptidões dessa região que contribui para um maior índice de polifenóis - importante para a coloração, estrutura e potencial de envelhecimento dos vinhos. No microclima escolhido pela Lidio Carraro, foram identificadas inúmeras parcelas distintas de terreno, nas quais estão sendo realizados estudos para verificar a adaptação e a potencialidade de diferentes clones e variedades.

A empresa cuja administração é totalmente familiar foi fundada em 2001. Ela possui atualmente 21 funcionários. Os vinhos produzidos são elaborados com uvas viníferas cultivadas pela própria empresa. Ao todo são 40 hectares de vinhedos no sistema espaldeira, produzindo em torno de 300 mil quilos de uvas. O total de uvas viníferas produzidas é maior do que a produção total de vinho, por isso o excesso de uvas é vendido para outras vinícolas. Ela também produz, em pouca quantidade, uvas comuns, as quais são vendidas para elaboração de suco de uva.

Em 2002, foi obtida a primeira safra. Em 2004, os produtos entraram no mercado e começaram a ser comercializados. Segundo o entrevistado, a empresa está inspirada na busca pela identidade e pela excelência do vinho brasileiro e comprometida em elaborar somente vinhos de 'primeira linha'. Em 2004, foi iniciado o desenvolvimento do portfólio de novas linhas, como mostra o Quadro 3.

A Lidio Carraro produz somente vinhos finos cujo preço de varejo varia de R\$ 20,00 (reserva) até R\$ 175,00 (*top*). De acordo com as faixas estabelecidas para o presente estudo, os vinhos da empresa enquadram-se nas faixas 2 e 3 (de R\$ 15,00 até R\$ 30,00; acima de R\$ 30,00). A produção total da faixa 2 é de 100 mil garrafas e da faixa 3 varia de 45 até 60 mil garrafas, dependendo da safra. A estimativa de percentual de faturamento em ambas as faixas é de 50%, pois embora a faixa 2 possua mais quantidade, seus preços são mais baixos.

Produtos	Variedades de uvas produzidas e usadas na elaboração	Região de produção da uva	Lote limitado (garrafas)	Categoria/Linha de Produtos	Faixas de preço
Quorum Grande Vindima 2005	Merlot, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc e Tannat	Vale dos Vinhedos	20.550	Top	3
Merlot Grande Vindima 2005	Merlot	Encruzilhada do Sul	6.920	Top	3
Cabernet Sauvignon Grande Vindima 2005	Cabernet Sauvignon	Encruzilhada do Sul	3.400	Top	3
Tannat Grande Vindima 2005	Tannat	Encruzilhada do Sul	3.380	Top	3
Singular Nebbiolo 2006	Nebbiolo	Encruzilhada do Sul	2.870	Top	3
Singular Tempranillo 2006	Tempranillo	Encruzilhada do Sul	3.350	Top	3
Elos Cabernet Sauvignon Malbec 2007	Cabernet Sauvignon Malbec	Encruzilhada do Sul	6.890	Top	3
Reserva da Serra Merlot 2006	Merlot	Vale dos Vinhedos e Encruzilhada do Sul	30.000	Reserva	2
Reserva da Serra Cabernet Sauvignon 2006	Cabernet Sauvignon	Vale dos Vinhedos e Encruzilhada do Sul	40.000	Reserva	2
Reserva da Serra Merlot e Cabernet Sauvignon 2005	Merlot e Cabernet Sauvignon	Vale dos Vinhedos e Encruzilhada do Sul	20.000	Reserva	2
Dádivas Chardonnay	Chardonnay	Encruzilhada do Sul	10.500	Premium	2
Dádivas Rosé	Merlot/Tempranillo/Touriga Nacional/Pinot Noir	Encruzilhada do Sul	3.500	Premium	2

Quadro 3: Vinhos finos elaborados e comercializados pela empresa Lidio Carraro.
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os vinhos da vinícola, tanto da categoria Top (faixa 3), como Reserva (faixa 2) e Premium (faixa 2), apresentaram, nos últimos anos, aumento no volume de produção. Houve uma queda na safra de 2007, por motivos climáticos. Por não ser esta uma safra com o perfil exigido e a qualidade desejada para a linha Top, a empresa optou por vender a uva ou por utilizá-la para elaboração dos vinhos da faixa 2.

Em decorrência de diversos fatores econômicos, as empresas do setor vinícola apresentam grandes estoques de vinhos. A formação de estoque ocorre por vários motivos, entre eles: a política de estoques de vinhos reservados; o preço de venda alto; vinhos importados com preços menores; falta de canais de distribuição. A empresa Lidio Carraro possui estocagem de 165 mil litros de vinho, mas considera essa formação de estoque uma necessidade, pois, segundo o sócio-proprietário, a linha Top necessita de 2 a 3 anos na garrafa e mais 1 ano no tanque, tempo para o seu envelhecimento, para que o vinho atinga seu auge obtendo um melhor equilíbrio. Em 2009, está sendo comercializada a safra de 2005.

A empresa preocupa-se com a qualidade das uvas produzidas e dos vinhos elaborados. O volume de uvas produzidas por hectare, a poda-verde e o desbaste são fatores que influenciam a qualidade da uva e do vinho.

O sócio-proprietário afirma que, se os 40 hectares de vinhedos no sistema espaldeira fossem conduzidos no sistema tradicional latada, daria para produzir 600 mil quilos de uvas e não somente 300 mil, porém qualidade seria inferior. A média de produção é de 8.000 quilos de uvas por hectare. Em alguns hectares, a produção pode chegar até 12 mil quilos e, em outros, é limitada de 6 a 8 mil quilos. Dependendo de como é analisado o aspecto da uva, pode-se dizer que aquela colhida no hectare com maior volume de produção é de menor qualidade, porém não no sentido de ter algum problema de sanidade, mas de ser uma uva com menos concentração de componentes (açúcar, cor, taninos, entre outros). Nestes hectares, a poda verde e o desbaste são feitos com menos rigor. Deixa-se a planta produzir um pouco mais para dar um vinho sem tanta estrutura, adequado para consumo em até 5 ou 6 anos. Para a produção da linha Top, a poda-verde e o desbaste são feitos com mais intensidade, trabalha-se com a produção mínima de uva por hectare. Os vinhos daí provenientes têm potencial de guarda de mais de 10 anos, ainda que possam ser consumidos antes. O vinho é lançado com, no mínimo, 3 anos de

envelhecimento. O processo, portanto, é longo, gerando custo bem maior, levando a um vinho com valor mais elevado.

Em Encruzilhada do Sul, são produzidas algumas variedades de uvas que não produzidas no Vale dos Vinhedos. O sócio-proprietário afirma que “a região é que dá diferentes características ao vinho”. A empresa possui marca única e sempre identifica, no rótulo, a região de procedência da uva. Além dos tipos de uvas plantadas apresentados no quadro 2, a empresa busca, em estudos e testes, outras variedades. Ainda hoje ela continua a implantação de novas áreas de vinhedos para suprir a demanda projetada para os próximos anos.

Além da comercialização dos produtos no RS, a Lidio Carraro atua em estados como SP, RJ, SC, PR, ES e DF. Recentemente, entrou na região nordeste, começando por Pernambuco. A empresa exporta para países como República Tcheca, Alemanha, Áustria, Dinamarca, Eslováquia e Estados Unidos. Ela está buscando entrar em mercados como os de Canadá, Dubai. Isso tudo é resultado das feiras e do projeto “comprador e imagem” do qual ela participa. O percentual do faturamento total comercializado em cada região (estimativa) e as respectivas faixas de preços são apresentados no Quadro 4.

Regiões	% do faturamento total da empresa (estimativa)	% das faixas de preços comercializadas em cada região
Rio Grande do Sul	30%	50% faixa 2 e 50% faixa 3
São Paulo	50%	60% faixa 2 e 40% faixa 3
Rio de Janeiro	5%	40% faixa 2 e 60% faixa 3
Santa Catarina, Paraná e Espírito Santo	5%	faixa 2 e faixa 3
Distrito Federal	1%	50% faixa 2 e 50% faixa 3
Pernambuco	2%	70% faixa 2 e 30% faixa 3
Exportação	7%	65% faixa 2 e 35% faixa 3

Quadro 4: Percentual do faturamento total comercializado em cada região (estimativa) e as faixas de preços que são comercializadas nestas regiões.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A Lidio Carraro tem constante preocupação em divulgar seus produtos aos consumidores finais, através da mídia (Internet) e de demonstrações de degustação em restaurantes. O sócio-proprietário afirma que as ações de degustação são as que dão melhor resultado de vendas. As degustações são feitas nos locais em que a empresa pretende entrar com a marca, principalmente em restaurantes. “O problema

maior nas ações de degustação é ter as pessoas certas para poder fazer isso e geralmente acabam se limitando a nós mesmos. Treinar as pessoas às vezes não é a mesma coisa”.

Outro fator que contribui para a divulgação dos produtos da empresa no mercado é a participação em eventos realizados pelo setor, principalmente em feiras de vinhos nacionais e internacionais (projeto da APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) e em concursos. O sócio-proprietário destaca que a venda em feiras é mais lenta, mas em termos de reconhecimento e de mídia o resultado é bom.

A empresa tem representantes que visitam restaurantes e casas de vinhos. Os produtos podem ser adquiridos em casas especializadas, restaurantes e na própria empresa. O sócio-proprietário considera que um motivo da boa venda dos vinhos na própria empresa é sua característica comercial. Apesar da produção total ser de mais de 140 mil garrafas, este ainda é considerado um número pequeno no Brasil. “O vinho é muito restrito e difícil de ser encontrado. As pessoas ouvem falar, então estando na região fazendo turismo acabam vindo até a vinícola para comprar, pois é uma das oportunidades únicas de encontrar o vinho”.

Como a produção de vinhos elaborados pela empresa não corresponde à expectativa de grande quantidade e por acreditar que um vinho exclusivo não deve ser encontrado em qualquer lugar, a empresa decidiu não adotar supermercados como ponto de venda.

Dois diferenciais da Lidio Carraro são sua proposta de ter todo o processo próprio e sua filosofia de trabalho que descarta qualquer prática de correção enológica, manipulação e padronização do vinho, razão pela qual a empresa não utiliza a madeira, ou seja, envelhecimento em barrica de carvalho. “Sem o envelhecimento em madeira pensam que é aquele vinho que tem que tomar logo, aquele vinho simples, que não tem tanta textura. Essa é a ideia criada por algumas vinícolas de outros países, criou-se uma ideia que o vinho top tem que passar por envelhecimento em carvalho”. A empresa acredita que com o trabalho no vinhedo, buscando a estrutura, a concentração, a expressão do vinho na uva, não é necessário agregar processos depois para suprir eventuais deficiências. “Então esta é uma proposta única, no Brasil não existe nenhuma empresa que trabalhe com linha top sem usar a madeira. Não conheço nem uma empresa que não trabalhe em

nenhuma das linhas sem passar por madeira. No início a resistência por parte dos consumidores e críticos do vinho foi enorme, achavam que a empresa estava fora do mercado, mas agora essa visão está sendo mudada”.

As principais mudanças ocorridas, nos últimos anos, foram, entre outras, a reconversão dos vinhedos, a mudança de portfólio, a expansão de mercado. O entrevistado considera que o grande desafio hoje é conseguir comunicar-se com o maior número possível de pessoas. “... a comunicação é mais difícil quando se trata da dificuldade em passar a imagem que a empresa quer de seus produtos para o consumidor. Quando a empresa e o produto são apresentados em degustações, feiras, o consumidor compra a ideia, aceita a ideia sem achar que o vinho é caro”. Surge aqui a importância de o consumidor perceber o valor agregado na qualidade do vinho e a existência de inúmeras particularidades que acarretam custos ao processo.

O entrevistado afirma ainda existir grande potencial de consumidores que a empresa não conseguiu atingir com as ações efetivadas. “O cliente é conquistado por estas ações ou por indicações, mas é tudo muito lento”.

4.2.1.1 Lidio Carraro Vinícola Boutique e a Integração Vertical

Considerando-se o modelo conceitual da estratégia de integração definido nesta pesquisa, a empresa Lidio Carraro pode ser considerada uma empresa verticalizada, totalmente integrada em seu processo de produção (produção verticalizada), pois produz suas uvas em vinhedos próprios, tendo controle total sobre a matéria-prima.

A integração vertical envolve diversos fatores, tais como: disponibilidade de área própria tanto para início do projeto como para sua ampliação; desenvolvimento de uma equipe técnica em todas as áreas, principalmente nos vinhedos; mão de obra especializada; diversidade de regiões para plantio dos vinhedos, ou seja, regiões que tenham potencial e em pontos diferentes para redução de riscos; necessidade de mais recursos, principalmente iniciais; reconversão dos vinhedos em sua forma de condução; poda-verde e desbaste (raleio dos cachos).

O sócio-proprietário considera que, com a verticalização, a empresa tem mais controle de produção; comprometimento maior com a qualidade da uva e do vinho;

ganhos em informações com maior rapidez e precisão entre produtor e empresa; diferenciação do produto; merecimento de maior credibilidade; segurança do recebimento da uva em período de escassez; menor risco de vazamento de informações sigilosas. Existem, porém, desvantagens que são consideradas custos que a empresa tem por ter adotado esta estratégia de integração. A necessidade de investimento de capital para aquisição de terras e para criação e manutenção dos vinhedos é um dos principais custos considerados pela empresa. O sócio-proprietário destaca que o custo maior é o da perda, ou seja, 'abrir mão' da quantidade para priorizar a qualidade; 'abrir mão' de uma safra que não está como desejado, garantindo o compromisso estabelecido com determinada linha de vinho.

Verticalizar não significa aumento do volume de vendas de uma empresa, pois conforme o entrevistado, envolve muito mais tomada de tempo para se produzir, "... tem que se desenvolver todo um conhecimento técnico para a viticultura enquanto poderia estar trabalhando com o foco na área comercial. Verticalizar vale a pena quando a empresa quer se posicionar dentro de um segmento top, mas se for somente para desenvolver área comercial, vendas, estratégia comercial mais agressiva acredito que não é um modelo ideal".

A empresa não pensa em mudar sua estratégia de produção. Se viesse a ocorrer uma demanda muito grande dos vinhos da faixa 2 e estando num período de transição de plantio de novas áreas, para conseguir suprir essa demanda, num intervalo (temporariamente) de tempo teriam que recorrer ao mercado. Antes disso, porém, se submeteriam até mesmo à restrição dos vinhos a alguns canais de venda, procurando diminuir a possibilidade de acontecer a transação de mercado e manter o planejamento da empresa.

O entrevistado acredita que a qualidade é um dos principais motivos que levam as empresas a se verticalizarem e que para manter esta proposta é necessário que a empresa produza a própria uva. Outro motivo é a questão cultural, pois, segundo ele, existe uma visão formada que não se consegue elaborar um vinho de qualidade comprando a uva de terceiros, por causa da cultura de não valorização do trabalho de quem produz a uva. "Porque daria para produzir a mesma uva com qualidade se pagassem mais por isso... corresponder com o risco e aumento de custo que o produtor está tendo, se teria o mesmo resultado ... o produtor não confia mais nas vinícolas pois agiram de forma não coerente com este

discurso ...as vinícolas agem de uma forma não coerente e pagam aos produtores preços baixos”. Para se destacar pela qualidade, ele acredita que hoje o único modelo é a produção da própria uva.

Há resistência da vinícola quando se fala em deixar de produzir a própria uva para passar a comprar de terceiros. “... talvez começando aos poucos, com parceiros comprometidos (integrados), deixando claro o que o integrado vai ganhar e perder com isso”. Para a produção da linha Top, a empresa jamais compraria uvas de terceiros. “Nunca faria um vinho top sem verticalizar, nunca chegaria ao extremo que a empresa busca”.

Pensando nos próximos dez anos, a Lidio Carraro considera os seguintes investimentos: reconstrução de portfólio, produzindo novas variedades de uvas e, conseqüentemente, novas variedades de vinhos; conclusão do projeto (instalações físicas); criação do espumante da linha Top; expansão de vinhedos; diferenciação de produtos; desenvolvimento do canal comercial, conforme o modelo de aproximar o consumidor o máximo possível da vinícola; não depender tanto de muitos canais para evitar que o vinho chegue com um preço muito elevado ao consumidor.

O projeto da vinícola é, portanto, manter o modelo de verticalização até mesmo no aspecto comercial, pois a empresa considera o mais difícil chegar no consumidor final, “... claro que dependemos de distribuidores, lojas, parceiros, mas a vontade é dominar esta área comercial referente ao portfólio da empresa”. Pensando nisso, em abril de 2009, a empresa abriu uma loja em Porto Alegre, como base para a distribuição própria. O entrevistado afirma que sempre serão precisos representantes, mas considera importante a diminuição de intermediários para alcançar a comunicação da proposta da marca de modo coerente e uniforme em todos os mercados, “às vezes têm parceiros que entendem o portfólio, outros não entendem muito vendendo de forma como eles entendem”. Se fosse possível levar a venda até o final, haveria menos distorção. A Lidio Carraro, além de ser totalmente integrada em seu processo de produção, tem também por objetivo a integração para frente, ou seja, estabelecer uma ligação mais próxima com o consumidor final com o intuito de comercializar produtos que requerem uma política de vendas mais adequada a seu posicionamento estratégico.

Sobre a tendência do setor para o futuro, o entrevistado afirma que vão continuar existindo empresas verticalizadas, parcialmente integradas, quase-

integradas e não integradas. Acredita que surgirão vinícolas pequenas e verticalizadas, em função do fortalecimento do turismo e da região como um todo. Por causa da valorização excessiva das terras, não será viável que as vinícolas adquiram mais terras, porque o retorno do investimento é longo: plantar, colher a uva, transformá-la em vinho demora anos. Os produtores de uvas não aceitarão vender suas safras por preços baixos, portanto eles criarão seu negócio próprio projetando suas próprias vinícolas, tal como aconteceu com a empresa Lidio Carraro.

4.2.2 Empresa Vinícola Torcello

Esta entrevista foi realizada, no dia 24 de maio de 2009, na sede da empresa, com o sócio-proprietário Rogério Carlos Valduga e teve duração de 60 minutos. A entrevista foi gravada. Todas as informações contidas neste relato são baseadas em documentos da empresa e na entrevista realizada.

No ano de 2000, surgiu a ideia de investir em um negócio que atendesse os seguintes critérios: não necessitar de muita mão de obra; ter alguma ligação com o turismo; ser um produto que não saia de linha com rapidez e que evolua com o tempo. Por ter origem em uma família que sempre trabalhou com uvas, o proprietário resolveu criar seu negócio voltado para o vinho. No mesmo ano, foi iniciada a construção da vinícola e feita a aquisição de equipamentos. A proposta era ser uma vinícola boutique, pequena, produtora dos chamados 'vinhos de garagem', com de poucas variedades de vinhos, tendo uma logomarca.

Tradicionalmente é usado o sobrenome da família como logomarca. O sobrenome do proprietário, no entanto, é Valduga, denominação já usada por outra empresa, a Casa Valduga. O proprietário decidiu então contratar uma agência de *marketing* para criação e definição da logomarca a ser usada. A escolha do nome Torcello relembra uma pequena ilha italiana próxima a Veneza, na região do Vêneto.

De constituição totalmente familiar, além da colaboração da esposa do entrevistado, a empresa possui um funcionário em seu varejo. Na época de safra e na fase de engarrafamento, é contratado mais outro funcionário. Todo o processo de elaboração do vinho é realizado pelo proprietário.

São elaborados pela empresa somente vinhos finos e suco de uva. “A elaboração dos Vinhos Torcello iniciam com trabalho simples e natural onde a sabedoria se alia a sensibilidade, buscando extrair da matéria-prima o máximo em qualidade e sabor”. A produção total é de 7.500 litros de vinho por ano que equivalem a 10.000 garrafas. Segundo o entrevistado, esta pequena produção permite que o processo de elaboração seja feito totalmente artesanal e controlado. A primeira safra ocorreu em 2005, com a produção e comercialização de 3 tipos de vinhos: Merlot, Tannat e Cabernet Sauvignon. As uvas viníferas não são produzidas pela empresa, embora tenha vinhedos próprios, em torno de 4 hectares, de uvas comuns (americanas). Essas são utilizadas para a elaboração do suco de uva. A produção dos vinhos é feita com 100% de uvas adquiridas no mercado.

Os preços dos vinhos da empresa enquadram-se na faixa 2 (de R\$ 15,00 até R\$ 30,00). Há lotes limitados de garrafas, conforme mostra o Quadro 5.

Produtos	Variedades de uvas produzidas e usadas na elaboração dos vinhos	Região de produção da uva	Lote limitado (garrafas)	Categoria/ Linha de Produtos	Faixas de preços
Merlot Safra 2005	Merlot	Vale dos Vinhedos	3.300	Premium	2
Tannat Safra 2005	Tannat	Vale dos Vinhedos	3.300	Premium	2
Cabernet Sauvignon Safra 2005	Cabernet Sauvignon	Vale dos Vinhedos	3.400	Premium	2

Quadro 5: Vinhos finos elaborados e comercializados pela empresa Vinícola Torcello.
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Nos últimos anos, o volume de produção de vinho vem se mantendo. Pelos diversos motivos já apresentados na entrevista anterior, a formação de estoque é um dos problemas que algumas empresas vêm enfrentando. A Vinícola Torcello possui capacidade de estocagem de 50 mil litros de vinho e 50 mil litros de suco de uva. Até hoje, ela não apresentou formação de estoque, por ser uma vinícola bem recente, com vendas ajustadas ao nível de produção.

São comprados, por ano, 10.000 quilos de uvas de dois fornecedores localizados no Vale dos Vinhedos. A relação da empresa com eles ocorre através de ‘contrato verbal’, não existindo contrato formal. O critério para escolha dos fornecedores considerou sua forma de trabalho. A empresa acompanha o processo de produção através de visitas periódicas, para que a uva chegue à empresa com

boa qualidade. Para escolha dos fornecedores, também foram considerados os vinhedos instalados em ótima posição solar, responsável pela maturação ideal.

Preocupando-se com a qualidade de seus produtos, a empresa compra uvas selecionadas, “como a quantidade de produção do vinho é pequena, somente são colhidos cachos selecionados daí a uva chega na vinícola com uma certa homogeneidade, originando num produto com uma qualidade um pouco melhor”. Questionado quanto à definição do preço pago pela uva ao produtor, o entrevistado explicou que ele é definido antes da colheita, em torno de 20% maior que o valor de mercado. Se, ao chegar à empresa, a uva não estiver com boa qualidade, não é aceita.

A comercialização dos produtos é feita no RS. Eles podem ser encontrados em hotéis e em uma casa especializada da região do Vale dos Vinhedos, e no varejo da empresa. A Torcello optou por não ter representantes para comercialização de seus produtos, de 60 a 80% da venda é feita na própria empresa.

A Vinícola Torcello tem constante preocupação em divulgar seus produtos. Com uma única marca e com a ideia de trabalhar somente com ela, do princípio ao fim, a empresa procura divulgar seus vinhos aos consumidores finais, através da participação em feiras, de degustações em hotéis da região e de mala-direta. Há pretensão de começar a fazer degustações em restaurantes locais. A opção por hotéis do Vale prende-se ao público que vem de fora. Normalmente as degustações são feitas nos finais de semana, período em que há mais turistas na região. Os maiores resultados de venda são obtidos nas degustações, por haver contato mais direto com o público, “... você não tem concorrentes ao teu lado (como nas feiras), as atenções são todas para o teu produto”.

A empresa optou por não comercializar seu produto em supermercados. Por sua decisão de produzir pequena e limitada quantidade de vinho, ela não teria produção suficiente para atender este segmento que exige grandes quantidades. “Queremos trabalhar o diferencial, ou seja, trabalhar o consumidor direto, sem ter um intermediário, com isso o consumidor acaba pagando menos pelo vinho e a empresa acaba ganhando mais”.

Um fator considerado diferencial da Torcello, segundo o entrevistado, é a aposta nos tipos de vinhos - ‘vinhos de garagem’ -, um negócio bem estruturado,

pequeno, com tecnologia e atendimento o mais direto possível. “Nós mesmo atendemos os turistas, os clientes, não trabalhamos com vendedores”. O entrevistado acredita que no atendimento direto é dada maior atenção ao cliente, sempre usando a mesma linguagem para divulgação. Ele pensa que haveria distorção de dados se a divulgação ocorresse através de representantes. A empresa prioriza o atendimento direto, pois considera que assim há maior valorização por parte do consumidor, “... o consumidor conversando com o proprietário, com quem elabora o vinho, o contato é totalmente diferente do que como se fosse através de um guia, como nas grandes vinícolas. Vejo que ele sai daqui muito satisfeito e normalmente compra”. Outro diferencial é não ter seus vinhos disponíveis em supermercados, “... pois a ideia é de que quem compra um produto na empresa tenham adquirido um produto exclusivo”. A localização da empresa no Vale dos Vinhedos, lugar de turismo e primeira região do Brasil com a certificação de indicação geográfica reconhecida é também considerado um diferencial.

A principal mudança ocorrida nos últimos anos foi da proposta de atendimento, pois a ideia, no início, não era fazer o atendimento direto, porém vendo a tendência do mercado, a empresa alterou seu planejamento.

Percebe-se a importância que a Torcello atribui à relação direta com o consumidor final. O entrevistado considera-se satisfeito quanto a aceitação de seus produtos pelos consumidores. O nível de dificuldade para passar a imagem de seu produto é baixo, pois a demonstração e a venda do produto são feitas por ele mesmo. Dificilmente o consumidor não se agrada do produto. “O contato vale muito”.

4.2.2.1 Vinícola Torcello e a Integração Vertical

Considerando-se o modelo conceitual da estratégia de integração definido na presente pesquisa, a Vinícola Torcello enquadra-se num dos extremos desse modelo. Como ela utiliza transações de mercado para aquisição da matéria-prima, pode ser considerada uma empresa não integrada.

Quanto ao que envolve a integração vertical, estratégia não adotada pela Torcello, o entrevistado considera que a aquisição de terras, a maior variedade de uvas e vinho e o pessoal especializado são fatores essenciais para a empresa que quer verticalizar.

A verticalização colabora para que a empresa tenha maior controle do processo de produção, tanto da uva como do vinho, e uma garantia de entrega de uva em quantidade e qualidade adequadas, “tendo o vinhedo sob nosso controle faríamos todas as podas e tratamentos de forma correta”. Ele considera também que verticalizar é uma forma de agregar valor e ter um produto totalmente diferenciado.

A empresa não considera necessário verticalizar para vender mais, mas para ter um produto diferente e mais exclusivo. “Num mundo que há milhares de marcas de vinhos, é necessário trabalhar a exclusividade”.

A qualidade é um dos principais motivos que levam as empresas a produzirem a própria uva, “... o vinho começa com a matéria-prima, se essa for de excelente qualidade, o resultado será de excelente qualidade”.

A empresa pensa em mudar a estratégia de produção, porém mantendo a adotada atualmente. Ela verticalizaria seu processo de produção para começar a elaboração de produtos *top* de linha (vinhos enquadrados na faixa 3), mas mantendo o processo existente para seus vinhos da faixa 2. “A administração é muito constante e varia muito, temos que estar adaptados à época”. Isso levaria a empresa à produção de uvas próprias, no sistema de condução espaldeira, “... com o controle total da produção, daí sim se partiria para elaboração de um vinho gran reserva, um vinho *top*”.

Pensando nos próximos dez anos, a empresa considera os seguintes investimentos: expansão de mercado, através de um trabalho do próprio proprietário com visitas feitas por ele; talvez manter algum ponto de distribuição para redução de custo de transporte; construção, como forma de divulgação dos vinhos, de um pequeno restaurante a ser locado para eventos; aumento da produção, chegando a 30.000 garrafas por ano; elaboração de vinhos com qualidade superior (gran reserva), levando a empresa à compra de terras e à produção de uvas próprias; cultivo de vinhedos cobertos para evitar perdas por problemas de pragas e de clima, adaptando um sistema de irrigação para não sofrer problemas de seca, “...fazer um vinhedo do tipo A, para justamente ter um vinho de alta qualidade. Áreas pequenas e mantendo a produção limitada, mas extremamente *top*”.

Além do plano de *marketing* de construir um restaurante para eventos, a empresa tem, como estratégia, cursos de degustação orientados pelo proprietário. A

empresa possui uma sala onde os cursos são oferecidos, gratuitamente, a grupos de turistas.

Sobre a tendência do setor para o futuro, o entrevistado considera que surgirão contratos de parcerias entre vinícolas e produtores de uvas, pois nem todos os produtores têm recursos para investir numa vinícola. A grande tendência, no entanto, é que o produtor de uva tenha sua própria vinícola, fazendo com que seja verticalizada a produção, “... o que aconteceu na Itália, Espanha, França, Portugal é a tendência que aqui aconteça”. Os filhos dos produtores que saíram da terra para estudar estão voltando com ideias novas e arrojadas, com intenção de agregar mais valor ao produto. Começam assim a surgir as pequenas vinícolas, os agronegócios, “... acredito que a cada cinco famílias produtoras surgirá uma vinícola e essa verticalizada”.

4.2.3 Empresa Miolo Wine Group

Esta entrevista foi realizada com Álvaro Domingues, um dos enólogos da empresa, e com o engenheiro agrônomo Mario Luis Fochesato, na sede da empresa, no dia 29 de maio de 2009, e teve duração de 80 minutos. A entrevista foi gravada e todas as informações contidas neste relato estão baseadas nela e em documentos da empresa. Através de contato por *e-mail* com a coordenadora do Departamento de *Marketing*, Raiane Z. Tondo, foi obtida a disponibilização do material necessário para a caracterização da Miolo Wine Group.

Em pouco tempo, a Miolo cresceu e consolidou-se no mercado brasileiro de vinhos finos. Sua história sempre esteve ligada à vitivinicultura. Desde a chegada ao Brasil, em 1897, quatro gerações dedicaram seus esforços à produção de uvas. Giuseppe Miolo, imigrante oriundo da região do Vêneto, ao chegar ao Brasil adquiriu um pedaço de terra no Vale dos Vinhedos, especificamente o lote 43, onde atualmente fica a vinícola Miolo. Ali iniciando a implantação de seus vinhedos que hoje ocupam 100 hectares da propriedade rural da família.

Tendo Fábio Miolo e Adriano Miolo, bisnetos de Giuseppe, se formando em enologia, surgiu a ideia de construir uma adega, a fim de produzir vinho próprio. Assim, os irmãos Antônio, Darcy e Paulo Miolo, da terceira geração de italianos nascidos no Brasil, fundaram, em 1989, a Vinícola Miolo Ltda., partindo, em 1990,

para a produção própria de vinhos. Em 1994, em homenagem a Giuseppe Miolo, foi lançado o primeiro vinho em garrafa com a marca Miolo, um merlot produzido com uvas do Vale dos Vinhedos, região sede da empresa.

Em 16 anos, a produção alcançou seis milhões de litros, volume suficiente para a vinícola figurar entre as maiores produtoras de vinhos finos do país. Em 2006, a Miolo passou a ser denominada Miolo Wine Group. Ela reúne uma linha de mais de 70 produtos elaborados em parcerias nacionais e internacionais. O Grupo possui oito projetos: Miolo Vinhedos e Vinhos Finos (Vale dos Vinhedos, RS); Fortaleza do Seival Vineyards (Campanha, RS); Fazenda Ouro Verde (Vale do São Francisco, BA); Lovara Vinhos Finos (Serra Gaúcha, RS); RAR (Campos de Cima da Serra, RS); Viasul (Chile); Osborne (Espanha e Portugal); Los Nevados (Argentina).

Nos últimos oito anos, foram investidos R\$ 90 milhões em reconversão de vinhedos, melhoria de tecnologia, aquisição de mudas importadas, instalações e equipamentos de última geração. Neste período, foi iniciada a produção de vinhos no Vale do São Francisco, no nordeste (Fazenda Ouro Verde) e na região da Campanha do RS (Estância Fortaleza Seival) e em parceria com as empresas internacionais Via Wine Group (Chile) e Osborne (Espanha).

O lançamento de três novos vinhos 'Super Premium', ocorrido em 2004, levou a Miolo a desbravar um nicho de mercado quase inexplorado pela viticultura nacional, antes ocupado apenas pelo vinho importado. Os três lançamentos são: RAR (Raul Anselmo Randon); Quinta do Seival, primeiro vinho da Campanha Gaúcha; Cuvée Giuseppe, feito com uvas cabernet sauvignon e merlot, produzidas nos vinhedos da família Miolo no Vale dos Vinhedos (RS).

Em 2002, a Miolo partiu para a busca de mercados internacionais, chegando a exportar, em 2003, para EUA, Canadá, Suíça e República Tcheca, 48 mil garrafas, cerca de 377% a mais do que em 2002. Em 2004, exportou 98 mil garrafas e ingressou na Itália e na França, tradicionais mercados produtores e consumidores. A trajetória crescente continuou em 2005. Em 2006, a empresa faturou US\$ 649 mil com vendas ao exterior, sendo considerada, em faturamento, a maior exportadora de vinhos finos do Brasil.

Com o objetivo de fortalecer sua presença no mercado internacional, em agosto de 2005, a Miolo firmou *joint-venture* com a vinícola chilena Via Wine Group

para produzir vinhos no Brasil e no Chile. A Viasul, resultado da parceria, produz as linhas DO, Oveja Negra e Costa Pacífico. Em abril de 2006, foi anunciada a segunda parceria internacional, com a espanhola Osborne, para produzir *brandy* no Brasil, a partir da Fazenda Ouro Verde.

Com 130 funcionários, a empresa produz atualmente cerca de 6 milhões de litros de vinhos finos e vem diversificando sua linha de produtos, com o objetivo de preservar as características de cada variedade de uva e expressar as tipicidades das regiões brasileiras. Os vinhos são elaborados com uvas de cinco regiões brasileiras, distintas em termos de solo, clima, altitude e insolação: Vale dos Vinhedos - RS (marca Miolo); Vale do São Francisco - BA (marca Fazenda Ouro Verde); Região da Campanha – RS (marca Fortaleza do Seival); Campos de Cima da Serra - RS (marca RAR); Serra Gaúcha – RS (marca Lovara), representando a expressão do *terroir* brasileiro. “Dentro da visão de ser a referência do vinho brasileiro, a empresa vem desenvolvendo projetos nas principais regiões vitivinícolas do Brasil, com vinhedos de produção própria, imprimindo a interação entre o solo, o clima, as castas e a influência do homem brasileiro, na elaboração dos vinhos, buscando valorizar o *terroir* brasileiro característico de cada região”. A expressão do *terroir* brasileiro segue a pirâmide conforme mostra a Figura 7, na qual são enquadrados as linhas de produtos que a empresa Miolo produz (Quadro 6).

Ícone		Miolo Lote 43
Ultra Premium		Merlot/Millésime
Super Premium		Miolo Cuvée Giuseppe
Premium		Reserva Miolo/Miolo Brut
Básico Luxo		Miolo Seleção/Miolo Gamay
Básico Semiluxo		-----
Básico Popular		-----

Figura 7: A expressão do *terroir* brasileiro
Fonte: Material interno da empresa.

Na Região do Vale dos Vinhedos, localizada no sul do Brasil, onde se situa a unidade Miolo, a empresa trabalha com a produção de 450 hectares de vinhedos, suficientes para produção de 4 milhões de litros de vinhos. São 120 hectares

próprios e 330 hectares de 80 produtores integrados, que recebem da Miolo assistência técnica, mudas, insumos e controle de produção.

A Fazenda Ouro Verde localiza-se na região do Vale do São Francisco, no município de Casa Nova - Bahia. A empresa trabalha com produção de 1,5 milhão de litros de vinho, elaborados com uvas vindas de 200 hectares de vinhedos próprios. O objetivo é alcançar, até 2012, 400 hectares cultivados e a produção de 4 milhões de litros.

Na Região da Campanha, sul do Brasil, o projeto está instalado na Estância Fortaleza do Seival, localizada no município de Candiota, próximo à fronteira com o Uruguai. São 150 hectares de parreirais e a produção atinge 500 mil litros de vinho. “A previsão de implantação até 2012 é de 400 hectares de vinhedos e produção de 4 milhões de litros”.

Os Campos de Cima da Serra, com 1.000 metros de altitude, constituem uma das regiões produtoras de uvas mais frias e mais altas do Brasil. A aliança da Miolo com o empresário Raul Anselmo Randon resultou na produção do RAR. O empresário possui 50 hectares de vinhedos, no município de Muitos Capões, e a produção, sob a supervisão técnica da Miolo, chega a 100 mil litros de vinho.

A Serra Gaúcha, localizada no nordeste do Rio Grande do Sul, é uma região com pequenas propriedades agrícolas, onde são cultivados, em média, 2 hectares de vinhedos por propriedade. Com a produção oriunda de 50 hectares de vinhedos de integrados, são elaborados, sob a supervisão técnica dos enólogos da Miolo, 120 mil litros de vinhos.

O Quadro 6 demonstra os vinhos finos elaborados nas diferentes regiões brasileiras e comercializados pela empresa. A empresa possui produtos nas três faixas de preços estabelecidas para o presente trabalho.

Produtos	Expressão do terroir Brasileiro	Categoria de produtos	Linha	Região de produção	Valores em R\$	Faixa de preço
Lote 43 6l/750 ml	Ícone	Super Premium	Miolo	Vale dos Vinhedos	*/69,00	3
Merlot Terroir	Ultra Premium	Super Premium	Miolo	Vale dos Vinhedos	*	-
Brut Millésime 6l/750 ml	Ultra Premium	Super Premium	Miolo	Vale dos Vinhedos	*/ 55,00	3
Cuvée Giuseppe	Super Premium	Super Premium	Miolo	Vale dos Vinhedos	37,00	3
Cabernet Sauvignon 750ml/375ml	Premium	Reserva	Miolo	Vale dos Vinhedos	23,00/13,50	1 e 2
Merlot 750ml/375ml	Premium	Reserva	Miolo	Vale dos Vinhedos	23,00/13,50	1 e 2
Chardonnay 750ml/375ml	Premium	Reserva	Miolo	Vale dos Vinhedos	23,00/13,50	1 e 2
Miolo Brut 1,5l/750 ml	Premium	Reserva	Miolo	Vale dos Vinhedos	44,00/25,00	2 e 3
Miolo brut Rosé 1,5l/750 ml	Premium	Reserva	Miolo	Vale dos Vinhedos	44,00/25,00	2 e 3
Tinto 1,5l/750ml/375ml	Básico Luxo	Seleção	Miolo	Vale dos Vinhedos	24,00/15,50 /8,50	1 e 2
Branco 1,5l/750ml/375ml	Básico Luxo	Seleção	Miolo	Vale dos Vinhedos	24,00/15,50 /8,50	1 e 2
Rosé	Básico Luxo	Seleção	Miolo	Vale dos Vinhedos	15,50	2
Miolo Gamay	Básico Luxo	Seleção	Miolo	Vale dos Vinhedos	17,00	2
Cabernet Sauvignon	Super Premium	Quinta do Seival	Fortaleza do Seival	Região da Campanha	45,00	3
Castas Portuguesas	Super Premium	Quinta do Seival	Fortaleza do Seival	Região da Campanha	45,00	3
Tempranillo	Premium	Fortaleza do Seival	Fortaleza do Seival	Região da Campanha	21,50	2
Tannat	Premium	Fortaleza do Seival	Fortaleza do Seival	Região da Campanha	21,50	2
Pinot Noir 750ml/375ml	Premium	Fortaleza do Seival	Fortaleza do Seival	Região da Campanha	21,50/11,50	1 e 2
Sauvignon Blanc	Premium	Fortaleza do Seival	Fortaleza do Seival	Região da Campanha	21,50	2
Pinot Grigio	Premium	Fortaleza do Seival	Fortaleza do Seival	Região da Campanha	21,50	2
Viognier	Premium	Fortaleza do Seival	Fortaleza do Seival	Região da Campanha	21,50	2
RAR Cabernet Sauvignon Merlot 6l/750ml	Super Premium	-	RAR	Campos de Cima da Serra	*/53,00	3

Produtos	Expressão do terroir Brasileiro	Categoria de produtos	Linha	Região de produção	Valores em R\$	Faixa de preço
Gran Lovara	Super Premium	Lovara	Lovara	Região da Serra Gaúcha	40,00	3
Chardonnay	Premium	Lovara	Lovara	Região da Serra Gaúcha	20,00	2
Merlot	Premium	Lovara	Lovara	Região da Serra Gaúcha	20,00	2
Cabernet Sauvignon	Premium	Lovara	Lovara	Região da Serra Gaúcha	20,00	2
Reserve Cabernet Sauvignon Shiraz	Premium	Terranova	Fazenda Ouro Verde	Vale do São Francisco	16,00	2
Reserve Late Harvest	Premium	Terranova	Fazenda Ouro Verde	Vale do São Francisco	*	-
Shiraz 750ml/375ml	Básico Luxo	Terranova	Fazenda Ouro Verde	Vale do São Francisco	13,00/7,00	1
Chenin Blanc	Básico Luxo	Terranova	Fazenda Ouro Verde	Vale do São Francisco	13,00	1
Moscatel 750ml/250ml	Básico Luxo	Terranova	Fazenda Ouro Verde	Vale do São Francisco	19,00/9,00	1 e 2
Terranova Brut 750ml/250ml	Básico Luxo	Terranova	Fazenda Ouro Verde	Vale do São Francisco	19,00/9,00	1 e 2
Terranova Demi-Sec	Básico Luxo	Terranova	Fazenda Ouro Verde	Vale do São Francisco	19,00	2
Bag in Box Chenin Blanc 5l e 3l	Básico Luxo	Terranova	Fazenda Ouro Verde	Vale do São Francisco	*	-
Bag in Box Shiraz 5l e 3l	Básico Luxo	Terranova	Fazenda Ouro Verde	Vale do São Francisco	*	-

*preços ou produtos não disponíveis.

Quadro 6: vinhos finos elaborados em diferentes regiões brasileiras e comercializados pela Miolo, exceto os produtos oriundos das parcerias internacionais.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Conforme os entrevistados, o vinho mais vendido no Brasil é o da linha Seleção, pois atende a boa relação custo benefício proposta pela empresa. Os mais vendidos, no mercado externo, são os vinhos das linhas Premium e Super Premium.

Com capacidade de estocagem de 7.000.000 litros, a empresa possui, no Vale dos Vinhedos, tanques de inox, pipas de madeira e barricas de carvalho, visando sempre possuir estoque regulador (quebra de safra).

Um de seus diferenciais é a empresa trabalhar dentro do modelo do *mix* de *marketing*: produtos de alta qualidade, posicionados como referência no segmento em que atua. A estratégia de desenvolvimento dos produtos é sempre focada no perfil do cliente, observando suas peculiaridades e tendências.

Em relação ao preço, a empresa produz vinhos de valor agregado, com boa relação custo *versus* benefício.

Quanto à distribuição de seus produtos, a empresa criou estrutura própria de comercialização. Há três escritórios comerciais: em Recife a fim de atender as regiões norte e nordeste; em São Paulo, atendendo as regiões sudeste e centro oeste; em Bento Gonçalves, para a região sul e a exportação.

A Miolo atua em vários canais de comercialização como: Internet, varejo da vinícola, restaurantes, casas especializadas, supermercados, cafeterias, confeitarias e casas noturnas. Alguns vinhos de qualidade superior são encontrados somente no varejo da vinícola, em casas especializadas e em restaurantes. Um exemplo é o Lote 43 que pode ser comprado somente pela Internet ou no varejo da empresa. Os vinhos das categorias Premium e Básico luxo são encontrados também em supermercados.

Com referência ao item promoção, a empresa investe 5% do faturamento bruto em *marketing*. A estratégia de comunicação está focada em oito pilares: natureza; arte e cultura; enoturismo; saúde (vinoterapia); gastronomia; moda (*fashion*); tradição; conveniência e relacionamento.

De acordo com seu plano de negócios, a Miolo tem como meta a serem cumpridas até o ano de 2012:

1. possuir 1.000 hectares de vinhedos próprios, incluindo os três empreendimentos que a empresa já possui (Vale dos Vinhedos, Fortaleza do Seival e Fazenda Ouro Verde);
2. produzir 12.000.000 litros de vinho por ano;
3. exportar 30% da produção anual de vinhos;
4. faturar 150 milhões de reais/ano, incluindo os três empreendimentos;
5. ser o maior negócio de vinhos finos do país.

Para os próximos 10 anos, os objetivos da empresa são: taxas de crescimento contínuas e sustentadas; aumento da participação no mercado; priorização dos lucros; consolidação da marca; alianças estratégicas; consultorias de *winemakers* internacionais.

4.2.3.1 Miolo Wine Group e os Produtores Integrados

Para a atual produção de 4 milhões de litros de vinhos, são necessários 450 hectares de vinhedos. Destes, 120 hectares são próprios e 330 hectares, de 80 produtores integrados, ou seja, 33% das uvas necessárias para a elaboração de seus vinhos são de produção própria e 67% , de produtores integrados.

Não existe contrato formal com os produtores integrados, o que existe é um “laço de amizade e confiança entre empresa e produtor”. A Miolo oferece toda a assistência técnica necessária, mudas e controle de produção.

Quando questionados quanto ao critério para a escolha dos seus fornecedores, os entrevistados afirmaram que são os produtores que procuram a empresa para conhecerem as normas exigidas. São feitas então visitas aos vinhedos desses produtores interessados, para observar a tecnologia de produção aplicada, a intensidade e a qualidade das práticas culturais, as condições de clima e solo e a sanidade das plantas. Os produtores estão avisados que, por seu plano estratégico, a empresa, a partir de 2012, não mais aceitará uvas de vinhedos no sistema latada, somente as vindas de espaldeiras, “... pensando em uva vinífera, vinífera lembra espaldeira”. Os principais motivos que levam os produtores a fornecerem uvas para a empresa são a amizade, o preço, os benefícios adicionais, a localização e a confiança.

A empresa já está com todos os seus vinhedos próprios reconvertidos para o sistema espaldeira. Os integrados da região do Vale dos Vinhedos ainda possuem as três formas de condução: latada, em Y e espaldeira. Os produtores integrados da região da Campanha possuem todos os vinhedos em espaldeira. O atrativo preço da uva e as terras baratas foram os motivos que levaram à adoção deste sistema de condução.

Questionados quanto à garantia da compra anual da uva de determinado produtor, os entrevistados afirmaram que, de acordo com o mercado e com o

volume de vinhos que a empresa produz, é feito, no final de cada safra, um planejamento para estabelecer a quantidade de uva necessária, “nós moldamos nossa produção para saber quanto teremos que comprar, evitando formação de estoque”. O preço pago pela uva entregue é definido antes da colheita. É pago um percentual a mais de acordo com a classificação da uva e do comportamento do produtor durante o ano. Visitas de campo são feitas, principalmente nas épocas das podas e de raleio dos cachos, a fim de fiscalizar e analisar o manejo correto para adequar a produção. São realizadas reuniões com os integrados, a fim de orientá-los e auxiliá-los nos procedimentos corretos e necessários para a produção de uvas de qualidade.

O raleio dos cachos é uma forma de eliminar o excesso de produção por pé, acarretando a diminuição de produção por hectare. Os entrevistados afirmam que se as podas forem realizadas de forma correta, a produção será mais uniforme e o desbaste será em menor proporção, não ocasionando tanta resistência por parte dos integrados. “... fazendo as podas bem feitas, tem-se uma produção mais uniforme e na época do raleio dos cachos não tem muito o que fazer”.

As podas e o raleio são práticas realizadas para regular a produção estabelecida pelas normas de safra para efeito do enquadramento. A empresa estabelece que para seus vinhedos próprios a produção seja de 6 a 8 toneladas por hectare. Para os integrados são definidas: 8 toneladas por hectare de vinhedo em espaldeira; 10 toneladas por hectare de vinhedos no sistema Y; 12 toneladas por hectare de vinhedos no sistema latada. “Os vinhedos dos integrados devem se enquadrar nestas normas e, além disso, são feitos acompanhamentos desde o plantio dos vinhedos a fim de verificar a distribuição para se obter a insolação necessária, para auxiliar na boa colocação da uva e o espaçamento entre as varas”.

As uvas dos integrados que possuem o sistema latada são utilizadas para a elaboração dos vinhos de menor qualidade (básico luxo), deixando as uvas dos vinhedos próprios e em espaldeira para a elaboração dos vinhos de maior qualidade.

Os integrados convencidos pela empresa estão aos poucos reconvertendo seus vinhedos. A empresa, além da assessoria para a reconversão, disponibiliza as mudas e a adubação necessárias, descontando esse custo do pagamento da safra entregue pelo produtor. Segundo os entrevistados, a reconversão é feita aos poucos

pelos integrados, pois, além do investimento, não há produção pelo período de 3 anos, tempo suficiente para que o vinhedo recomece a produzir.

Quando os produtores são convencidos pela empresa a reconverter, surge-lhes a questão: quem garante que depois de tudo isso a empresa Miolo comprará a uva? “Se eles não querem reconverter, a Miolo não obriga, eles estão livres, mas é importante destacar que acreditamos que os produtores fazem porque sabem que seu produto terá colocação no mercado”. A adoção das normas de produção sugeridas pela empresa não garante o recebimento da uva, se ela não corresponder ao padrão de qualidade preestabelecido. Os entrevistados dizem que os agricultores produzem para o mercado, a Miolo somente estabelece as normas para a produção, mas o atrativo vem do mercado.

Os motivos que levariam a empresa a deixar de comprar de determinado integrado são: descumprimento das normas estabelecidas; vinhedos com viroses; se a uva for entregue para outra empresa, “... a empresa faz o planejamento e conta com aquela uva”.

4.2.3.2 Miolo Wine Group e a Questão da Reconversão dos Vinhedos

Atualmente com 120 hectares de vinhedos próprios, todos no sistema espaldeira, a Miolo tem por objetivo elaborar vinhos de alta qualidade e aumentar a competitividade. A vinícola Miolo apostou no investimento em vinhedos, para obter maior controle de seu principal recurso, a uva. De acordo com o agrônomo entrevistado, a matéria-prima é fundamental para elaborar um produto de qualidade, “podem ser feitos péssimos vinhos com uva boa, mas não dá para fazer um vinho bom com uva ruim”.

No processo de melhoria de qualidade, um dos principais fatores de mudança adotados pela empresa foi a forma de cultivar a uva. Houve opção pelo sistema de condução espaldeira, como é feito nos melhores vinhedos do mundo, e não mais em latada.

Segundo entrevista de Adriano Miolo (2007) para a Revista Bon Vivant, a Austrália fez “o dever de casa”, do ponto de vista de produção, reconvertendo todos os seus vinhedos em menos de 20 anos, originando uma vitivinicultura altamente inovadora. “No Brasil a reconversão é encarada como um tabu, polêmica demais e

com influências políticas de sindicatos e entidades que, claro, têm seus interesses e temos que respeitar” (MIOLO, 2007).

Para o mesmo entrevistado, “o agricultor muda, por mais que a gente ache que não. Às vezes as entidades é que não querem mudar o conceito de que isso já está ultrapassado no Brasil” (MIOLO, 2007). A reconversão tem ocorrido na maior parte dos países vitivinícolas do mundo tais como: o Uruguai, a Argentina, o Chile e a Austrália. “O Brasil terá que enfrentar esse problema qualquer dia, estão tentando empurrar para frente, não é assim que se constrói uma vitivinicultura de futuro” (MIOLO, 2007).

Conforme o enólogo entrevistado, a reconversão vem acontecendo no Brasil não por que uma empresa quer, mas por que o mercado quer, “ou você faz o que o mercado quer ou você morre”. O mercado dá a mensagem para o setor: “esse modelo vitivinícola que está implantado hoje não serve mais para os dias atuais” (MIOLO, 2007).

Segundo o entrevistado, um trabalho de conscientização deve ser feito. Primeiro, as empresas precisam perceber que necessitam organizar a vitivinicultura, não sendo necessário arrancar as uvas americanas e híbridas, mas fazer um planejamento para 20 anos, pois até lá todo o vinho brasileiro vai ser elaborado desde castas de melhor qualidade. “O setor pode se organizar e o governo financiar plantio de *Vitis Viníferas* para vinhos e americanas e híbridas para suco de uva. O produtor, sabendo disso, vai recorrer ao que ele precisar. E o governo tem recurso, mas não é utilizado pelo setor. Hoje o governo vê a vitivinicultura como uma atividade de subsistência, que ajuda ao pobre do produtor. Mas não é isso que o mundo lá fora está fazendo” (MIOLO, 2007).

Adriano Miolo afirma que, nos últimos cinco anos, o Brasil melhorou muito quanto à qualidade de seus vinhos, mas isso não é suficiente, pois é necessário ganhar escala, “... não adianta só melhorar a qualidade, chegar lá e dizer que custa R\$ 50,00 a garrafa, o consumidor vai dizer que gosta do vinho, mas que compra um vinho chileno igual, por R\$ 25,00, então tem que tecnificar” (MIOLO, 2007). No Chile, por exemplo, consideram que para ser competitiva uma empresa tem que ter mil hectares plantados. A Miolo tem atualmente 600 hectares e projeta, para 2012, ter 1.000 hectares. “O produtor nessa região tem em média 3 hectares mas poderá em 10 anos ter pelo menos dez. O produtor precisa ter recursos para investir em

tecnologia pois hoje ele está descapitalizado, mas o setor não se organiza para isso” (MIOLO, 2007).

A empresa tem vinhos com padrões elevados de qualidade e as variedades que o mercado exige. A reconversão dos vinhedos tem como objetivo agregar maior qualidade aos vinhos, “... pensando na Europa, somente possuem este tipo de condução (espaldeira), o vinho é analisado, é visto com diferentes modos, os vinhos são elaborados dentro dos padrões mais elevados possíveis e, pensando para exportação não se vê outra forma de trabalhar” (MIOLO, 2007).

4.2.3.3 Miolo Wine Group e a Integração Vertical

Considerando-se o modelo conceitual da estratégia de integração definido para a presente pesquisa e através das informações obtidas dos entrevistados, a Miolo Wine Group pode ser considerada uma empresa quase-integrada, pois produz suas próprias uvas, mas também tem produtores integrados. Ela tem controle gerencial sobre aspectos das atividades de seus integrados sem possuir a propriedade das terras.

Diversos fatores envolvem a integração vertical, dentre eles, os principais são: investimento em capital através de aquisição de terras; equipe técnica especializada; diversidade nas regiões de produção da uva; reconversão dos vinhedos.

O principal fator motivacional da estratégia de verticalização é a qualidade, pois hoje “o mercado interno e externo exige e nós temos que fazer” destacam os entrevistados. Toda a cadeia de produção tem que se moldar ao mercado, pois ele exige incremento na qualidade.

O motivo que leva a empresa a comprar uva de terceiros, ao invés de produzi-la, é o aumento do consumo *per capita*. Não tendo a empresa uva própria e uva de integrados em quantia suficiente para a elaboração dos vinhos, ela tem que busca, no mercado, o que falta. A Miolo não é contra a ideia de aquisição no mercado, pois o que está em jogo, segundo os entrevistados, é a qualidade exigida: “ não é a Miolo que quer isso, a Miolo adotou essa política em função da imposição pelo mercado nacional e internacional, que determinam as normas e padrões qualitativos de uva vinho”.

As principais vantagens da verticalização mencionadas pelos entrevistados são garantia de volume e qualidade de produção; conhecimento da área de plantio; controle da produção; diferenciação; diversificação; melhor nível de estoque; planejamento. Existem igualmente custos a serem destacados: investimento em capital; a ineficiência de um elo pode aumentar o custo da cadeia; os vínculos com os produtores (barreiras de saída); os fornecedores podem se tornar concorrentes.

Com a estratégia atual de produção própria e de integrados, a empresa pretende, como estratégia futura, ter menos integrados e mais produção própria, mas “às vezes comprar terras não se torna viável, pelas características da terra, deve-se pensar em longo prazo até ter a uva e cada vez está mais difícil ter uma mão de obra especializada”.

Como tendência do setor, os entrevistados afirmam que tudo vai depender do mercado, é o mercado que irá definir qual estratégia se enquadrará melhor. Se o mercado ‘não se aquece’, a tendência é a diminuição de produtores integrados.

4.2.4 Empresa Vinícola Cordelier

Esta entrevista foi realizada com Daniel Dall’Onder, enólogo da Cordelier, no dia 10 de junho de 2009, na sede da empresa e teve duração de 55 minutos. A entrevista foi gravada. Todas as informações contidas neste relato estão baseadas em documentos da empresa e em informações contidas no *site* ou obtidas na entrevista.

A Família Ziero iniciou o cultivo de videiras e a elaboração de vinhos, no final do século XVIII, na região de Tre Baselegue, província de Padova, ao norte da Itália. A história de décadas de muito trabalho e amor à terra iniciou com o patriarca Valentino Ziero, por volta de 1750. A herança passada de geração em geração foi trazida para o Brasil pelo bisneto Eugênio Ziero, em 1886, o qual carregava, em sua bagagem, mudas de videira da família num gesto simbólico de respeito e continuidade aos valores familiares. Desde então, a tradição foi preservada pelos familiares e revivida pelo tetraneto Lídio Ziero, proprietário da empresa, que iniciou suas atividades em 1972. Em 1987, surgiu a Vinícola Cordelier, hoje instalada na entrada do Vale dos Vinhedos, em Bento Gonçalves. O nome Cordelier foi escolhido em homenagem à religiosidade e devoção da Família Ziero. Cordelier significa

cordão de nós e designava os religiosos vinculados à Ordem de São Francisco de Assis que o usavam sobre suas vestes.

Segundo o entrevistado, a Vinícola Cordelier prima por criteriosas e avançadas técnicas. Há um rígido controle de qualidade em todas as etapas, desde o plantio das videiras, colheita e seleção de seus frutos, até a vinificação, envelhecimento e engarrafamento. A vinícola destaca-se pelos vinhos Cordelier e Granja União, além de outras bebidas finas. Conforme o entrevistado, cercada por videiras e árvores nativas, a Vinícola Cordelier leva o visitante ao mundo do vinho, através da história, da cultura e da tradição familiar.

Questionado sobre a história da marca Granja União, o entrevistado afirmou que esta foi uma das primeiras marcas de vinho, no Brasil. A Granja União foi fundada, nos anos 20, na cidade de Flores da Cunha, onde, em 1929, tinha em torno de 90 hectares de uvas viníferas. Ela lançou, em 1931, o primeiro vinho varietal do Brasil. A Granja União foi, posteriormente, controlada pela Vinícola Riograndense, de Caxias do Sul. Em 1997, com sua extinção, a Cordelier adquiriu todas as marcas da Riograndense, inclusive a Granja União.

Produzindo somente vinhos finos e alguns derivados, os vinhedos mantidos pela empresa correspondem a, aproximadamente, 20% da produção total, todos no sistema em espaldeira. Os demais 80% da produção são feitos com uvas adquiridas no mercado, de agricultores localizados no Vale dos Vinhedos, em Farroupilha e em Monte Belo do Sul. A quantidade de uva recebida depende de cada safra. A capacidade de produção anual é de 2 milhões de litros. Atualmente a empresa atua com 70% de sua capacidade total de produção anual. Conforme o entrevistado, elaborando vinhos finos de alta qualidade, a Vinícola Cordelier alia investimentos enológicos e tecnológicos para assegurar a tradição e, simultaneamente, acompanhar as novas tendências de mercado. Conhecidos como os primeiros vinhos varietais lançados no Brasil, os produtos Granja União conquistaram o público consumidor devido a sua qualidade, assegurada desde 1931.

Empresa considerada de médio porte, a alta administração é totalmente familiar. Há 19 funcionários nos setores administrativo, de produção e vinhedos. A empresa detém duas marcas: Cordelier e Granja União. O Quadro 7 mostra os principais produtos elaborados e comercializados pela empresa. Os vinhos referidos enquadram-se nas três faixas de preço estipuladas para esta pesquisa. Segundo o

entrevistado, os vinhos com a marca Cordelier, elaborados com uvas selecionadas de qualidade superior, são considerados reserva de maior qualidade. Os vinhos com a marca Granja União são elaborados com uvas de qualidade um pouco inferior, perceptível pelo menor preço no varejo.

Produtos	Variedades de uvas usadas na elaboração	Categoria de produtos	Marca	Valores em R\$	Faixa de preço
Vinho Fino Cabernet Sauvignon	Cabernet sauvignon	Reserva Cordelier	Cordelier	25,00	2
Vinho Fino Merlot (garrafa envelhecida)	Merlot	Reserva Cordelier	Cordelier	25,00	2
Vinho Fino Chardonnay	Chardonnay	Reserva Cordelier	Cordelier	25,00	2
Vinho Fino Merlot	Merlot	Reserva Cordelier	Cordelier	22,00	2
Vinho Fino Licoroso <i>Vin de Liqueur</i>	Malvasia e Moscato	Reserva Cordelier	Cordelier	22,00	2
Vinho Fino Licoroso Vintage Clássico	Variedades especiais	Reserva Cordelier	Don Ziero	43,00	3
Espumante Brut	Chardonnay	Cordelier	Cordelier	30,00	2
Espumante Moscatel	Moscato	Cordelier	Cordelier	25,00	2
Espumante Brut	Diversas variedades	Granja União	Granja União	20,00	2
Vinho Fino Cabernet Sauvignon	Cabernet Sauvignon	Granja União	Granja União	11,00	1
Vinho Fino Merlot	Merlot	Granja União	Granja União	11,00	1
Vinho Fino Rosé Merlot	Merlot	Granja União	Granja União	11,00	1
Vinho Fino Cabernet Franc	Cabernet Franc	Granja União	Granja União	11,00	1
Vinho Fino Branco Riesling	Riesling	Granja União	Granja União	11,00	1
Vinho Fino Malvasia	Malvasia	Granja União	Granja União	11,00	1
Vinho Fino Tinto Seleção	Cabernet Sauvignon, Merlot e Tannat	Granja União	Granja União	11,00	1
Vinho Fino Branco Seleção	Riesling e Malvasia	Granja União	Granja União	11,00	1

Quadro 7: Vinhos elaborados e comercializados pela empresa Vinícola Cordelier.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Conforme as faixas de preços estabelecidas para este estudo, foi determinado o percentual de cada uma em relação ao faturamento da empresa: 65% do faturamento da empresa corresponde à venda de vinhos pertencentes à faixa 1; para os vinhos da faixa 2, o percentual é de 31%; para os vinhos da faixa 3 é de

34%. Portanto, 65% do faturamento total da empresa resulta das vendas de vinhos da faixa 1, da marca Granja União. O principal ponto de venda desse tipo de vinho são as redes de supermercados, "... o vinho mais barato para lugares mais populares, os mais caros para lugares mais exclusivos". A empresa comercializa seus produtos nos estados do RS, SC, PR, RJ e SP, através de canais como: supermercados, casas especializadas, Internet, representantes e alguns distribuidores. O entrevistado destaca que as casas especializadas têm mais exclusividade nos produtos, "tendo uma produção pequena do vinho reserva (marca Cordelier), o negócio é selecionar um pouco mais, e neste lugares a gente consegue competir com nosso preço do reserva em igualdade, pois em supermercados tem vinhos de R\$ 5,00 até R\$ 60,00".

Segundo o enólogo, os produtos da marca Cordelier também podem ser encontrados em supermercados em que existem espaços exclusivos para os vinhos.

As ações de divulgação adotadas pela empresa são degustações em restaurantes; participação em feiras; Internet; curso de degustação para turistas, realizados na empresa; encartes das redes de supermercados.

Atualmente, a Cordelier exporta para a Colômbia, Polônia e Hong Kong e já possui acerto com Estados Unidos e Canadá, para o ano de 2009.

Com capacidade de estocagem de 700.000 litros, a empresa não teve formação de estoque nos últimos cinco anos. Neste período, o volume de produção foi mantido, porém, na linha dos espumantes, aumentou.

Para o entrevistado, a empresa não tem dificuldade em passar a imagem de seus produtos, pois está localizada no Vale dos Vinhedos, região com certificação de indicação geográfica reconhecida, "o selinho nas garrafas dos vinhos reserva têm a garantia de um vinho de boa qualidade. O consumidor vê o selo e sabe que está adquirindo um produto de qualidade". Existe atualmente grande concorrência no mercado e consumidores que consideram o preço, mas, em contrapartida, há outros que se mantêm fiéis à marca.

Um diferencial da Cordelier é a exclusividade, na linha reserva não é usada barrica de carvalho para o envelhecimento do vinho. No final dos anos 90, foi criado o conceito de que o carvalho é essencial para o envelhecimento do vinho, mas, segundo o entrevistado, este processo acaba mascarando muitos aromas, "em

alguns vinhos ele melhora sim, mas a nossa filosofia é ter o vinho com as suas características”. Outro diferencial está relacionado à marca Granja União, “é uma marca bem antiga e conhecida a muito tempo, e isso ajuda”.

A principal mudança ocorrida nos últimos anos foi no processo de produção, com investimento em nova linha de engarrafamento totalmente automatizada.

4.2.4.1 Vinícola Cordelier e as Transações de Mercado

Para a elaboração dos seus vinhos, a empresa necessita comprar uva de terceiros por ter apenas 20% de produção própria de uva, correspondente a 18 hectares de vinhedos no sistema espaldeira.

A empresa procura os produtores e analisa os vinhedos quanto à sanidade das mudas, forma de plantio e quantidade de uva produzida por hectare, um dos pontos responsáveis pela boa qualidade da uva. Os fornecedores são predominantemente do Vale dos Vinhedos, da cidade de Farroupilha e de Monte Belo, regiões próximas à empresa. De ano a ano, a empresa procura manter os mesmos fornecedores, “de safra em safra sai um, entra outro, mas procuramos comprar a uva do produtor que fornece já a muito tempo, pois sabemos como é o trabalho dele”. A busca por diferentes variedades de uvas para elaboração de novos vinhos faz, porém, que a empresa procure novos produtores. “Este ano queríamos fazer o vinho Tannat, então fomos atrás de um produtor que produzisse a uva Tannat”.

Segundo o entrevistado, a procura pelos fornecedores não acontece na época da safra, mas durante o ano inteiro, pois, de certa forma, é oferecida orientação sobre podas, manuseio, adubação, entre outras.

Alguns fornecedores possuem vinhedos na condução em espaldeira, mas a maioria ainda tem vinhedos em latada.

O preço é definido pela empresa, através da tabela do governo. A Cordelier oferece um incentivo a mais para seus fornecedores. Para os produtores com vinhedos em espaldeira, esse incentivo é maior, pois a produção por hectare é menor do que na condução latada.

Questionado sobre a reconversão dos vinhedos, o entrevistado afirmou que algumas vinícolas não compram mais uvas produzidas na condução em latada. “Se o produtor quiser vender vai ter que reconverter”. Ele considera que os produtores de hoje são pessoas com certo tempo de ‘estrada’ e que eles não vão reconverter, “a reconversão por si só é difícil”. A Vinícola Cordelier não exige a reconversão de seus fornecedores e considera que produtores com vinhedos no sistema latada, fazendo todas as práticas de maneira correta, produzem uvas de qualidade semelhante à espaldeira, correspondendo à qualidade exigida pela empresa.

A empresa prioriza as uvas próprias para elaborar os vinhos reserva, mas o entrevistado considera que nem sempre a uva própria tem qualidade superior à dos fornecedores. “Nem sempre se consegue ter a qualidade em função de clima, por exemplo, é difícil dizer qual a melhor uva”. A empresa analisa a qualidade da uva e direciona a melhor para a elaboração dos melhores vinhos.

4.2.4.2 Vinícola Cordelier e a Integração Vertical

Considerando-se o modelo conceitual da estratégia de integração definido para esta pesquisa, a Vinícola Cordelier é uma empresa parcialmente integrada, pois produz uvas próprias e também compra no mercado.

Segundo o entrevistado, para uma empresa tornar-se totalmente integrada, diversos fatores estão envolvidos, tais como: investimento em terras; recursos financeiros; a questão ambiental, pois hoje para se constituir um vinhedo é necessário a derrubada de mata; investimento em mudas de qualidade; necessidade do plantio em solo adequado.

A verticalização é considerada ideal para a empresa que quer ter controle total no processo de produção e fazer experimentos com novas variedades. Estes são considerados motivos que poderiam levar a Vinícola Cordelier a deixar de comprar a uva no mercado. “É sempre bom ter um pouco de uva própria, a agricultura familiar é muito importante e enquanto se pode contar com os agricultores não tem por que ter toda a uva nossa. Quem consegue ter uva própria são empresa pequenas e familiares, com produção limitada”. A verticalização requer aumento de mão de obra; pessoal especializado; custos com defensivos;

investimento em manutenção, entre outros fatores considerados custos para a empresa.

O entrevistado considera que a qualidade é um motivo que leva as empresas a produzir as próprias uvas, mas defende que essa qualidade também obtida dos fornecedores. Ele concorda, no entanto, que há maior controle em vinhedos próprios da empresa.

Para o futuro, a Cordelier pretende seguir a mesma estratégia atual. Considerando que não ocorra aumento nas vendas, permanecendo nos patamares de hoje, a empresa pensaria em aumentar a produção própria e diminuir as transações de mercado. Considerando o aumento nas vendas, seriam ampliadas tanto a produção própria, como as transações de mercado.

A empresa sustenta a possibilidade de elaborar um vinho 'gran reserva', sem verticalizar, ou seja, não direcionaria somente uva própria para seus melhores vinhos. "O pessoal gosta de ostentar que o melhor vinho é aquele que aparece no rótulo: vinhedos próprios".

O enólogo considera que, para aumentar as vendas, não é necessário a empresa verticalizar, mas elaborar uma boa estratégia de *marketing* e levar o consumidor a conhecer o produto.

Ele destaca que não existe tendência do setor voltada para um lado ou para outro. Existirão sempre empresas plantando vinhedos próprios, mas a agricultura familiar não terminará nunca, permanecendo as duas opções: produção própria e transações de mercado.

5 DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Neste capítulo, apresenta-se a discussão sobre os resultados da pesquisa usando como guia as categorias de análise. Com o objetivo de facilitar a compreensão e comparação dessas categorias, apresentam-se quadros-síntese, comparativos das entrevistas, organizados por categorias de análise. Após cada quadro é feita a discussão sobre a referida categoria. A discussão toma por base o referencial teórico deste estudo e os resultados da fase preparatória e da fase final. As seis categorias de análise definidas são: estratégia de verticalização atual; estratégia de verticalização futura (perspectivas); fatores motivacionais (antecedentes); vantagens da integração vertical; desvantagens da integração vertical; conflitos (empresa *versus* produtor de uva).

5.1 ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO ATUAL E FUTURA DAS EMPRESAS

Categoria de análise/Empresas entrevistadas	Lídio Carraro Vinícola Boutique - <i>Empresa Totalmente Integrada</i>	Miolo Wine Group <i>Empresa Quase- integrada</i>	Vinícola Cordelier <i>Empresa Parcialmente Integrada</i>	Vinícola Torcello <i>Empresa Não Integrada</i>
Estratégia de Verticalização Atual	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa 100% verticalizada no seu processo de produção de uva e elaboração de vinhos - Produção pequena e limitada de uva e de vinho - Empresa familiar, pequena - Produtos exclusivos, diferenciados - Produção de somente vinhos finos - Vinhedos próprios todos nos sistema espaldeira - Ações de divulgação: degustações, feiras e internet - Canais de distribuição: varejo da empresa, casas especializadas, restaurantes e representantes - Não usam barrica de carvalho para o envelhecimento de seus vinhos - Criação de uma loja própria - Marca única 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa classificada como quase-integrada, ou seja, produção própria e produtores integrados - Empresa considerada de grande porte - 30% das uvas são de produção própria - 70% das uvas são de produtores integrados - Assistência técnica aos seus produtores integrados - Produção de somente vinhos finos - Produtos de alta qualidade - Divulgação: 5% faturamento bruto é destinado para estratégia de marketing - Diversos canais de distribuição - Vinhedos próprios todos nos sistema espaldeira - Melhoria na tecnologia - Instalações e equipamentos modernos - Parcerias com empresas internacionais - Explorar mercados inexplorados pelo vinho nacional - Diversificação na linha de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa parcialmente integrada no seu processo de produção - 80% das uvas são compradas de terceiros - Não possui contrato com fornecedores - Empresa considerada de médio porte - Produção pequena de vinhos top - Grande produção de vinhos da marca Granja União (preços da faixa 1) - Possuem duas marcas - Alta administração totalmente familiar - Produção de somente vinhos finos e destilados - Canais de distribuição: varejo da empresa, restaurantes, casas especializadas, supermercados, representantes e distribuidores - Divulgação do produto: feiras, degustações, internet e encartes de supermercados - Curso de degustações - Não usam barrica e carvalho para o envelhecimento dos vinhos reserva 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa não integrada no seu processo de produção - 100% das uvas são compradas de terceiros - Vinícola <i>boutique</i>, com produção limitada - Não possui contrato com produtores de mercado - Empresa integrada para frente - Constituição totalmente familiar - Produção de somente vinhos finos - Canais de distribuição restritos: varejo da empresa, hotéis da região e uma casa especilaizada - Divulgação do produto: feiras, degustações e mala-direta - Atendimento direto ao consumidor - Curso de degustações na própria empresa

Quadro 8: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Estratégia de verticalização atual.

Fonte: elaborado pela autora com base no estudo realizado.

Categoria de análise/Empresas entrevistadas	Lidio Carraro Vinícola Boutique <i>Empresa Totalmente Integrada</i>	Miolo Wine Group <i>Empresa Quase-Integrada</i>	Vinícola Cordelier <i>Empresa Parcialmente Integrada</i>	Vinícola Torcello <i>Empresa Não Integrada</i>
Estratégia de Verticalização Futura (perspectivas)	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a estratégia de integração total no processo de produção - Expansão dos vinhedos próprios - Diferenciação de produtos - Buscar a integração total para frente - Desenvolvimento de um canal comercial aproximando sempre mais o consumidor da vinícola - Diminuição de intermediários; - Conclusão do projeto (instalações físicas) - Criação de espumante da linha Top - Manter somente uma marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a estratégia de quase-integração, mas aumentar a quantidade de vinhedos próprios - Aumento da produção de vinhos para 12.000.000 de litros por ano - Exportar 30% da produção anual de vinhos - Ser o maior negócio de vinhos finos do país - Expansão de mercado inexplorados por vinhos nacionais - Expansão das alianças - Exploração de áreas de cultivo ainda não exploradas 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir com a mesma estratégia atual, vinhedos próprios e transações de mercado - Aumentar a produção própria de uvas - Expansão de mercado - Aumento da produção de vinhos - Implantação de vinhedos na terra adquirida em Vila Flores - Elaboração de vinhos com qualidade superior (<i>gran reserva</i>) sem verticalizar - Aumento nas exportações 	<ul style="list-style-type: none"> - Verticalizar seu processo de produção para vinhos <i>top</i>, mantendo a estratégia atual para os vinhos já produzidos pela empresa - Elaboração de vinhos com qualidade superior (<i>gran reserva</i>) - Aquisição de terras para produção de uvas próprias - Vinhedos cobertos e com sistema de irrigação - Expansão de mercado - Possuir canal de distribuição para redução de custo de transporte - Construção de um restaurante na própria empresa - Aumento da produção chegando a 30 mil garrafas - Contatos feitos pelo próprio proprietário para expansão de vendas

Quadro 9: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Estratégia de verticalização futura (perspectivas).

Fonte: elaborado pela autora com base no estudo realizado.

Nesta seção, apresenta-se e discute-se a estratégia de integração atual e futura, relacionando com a teoria dos autores constantes do referencial teórico.

De acordo com Besanko et al. (2004), o processo produtivo de qualquer mercadoria ou serviço demanda diversas atividades organizadas numa cadeia vertical. Essas atividades podem ser desenvolvidas através de transações de mercado ou através do processo de integração vertical. Cabe à empresa decidir qual a melhor estratégia de integração a ser adotada em seu processo de produção, sempre analisando fatores e consequências de tal estratégia.

Conforme o modelo da estratégia de integração definido neste estudo, todas as empresas estudadas adotam, no processo de produção, diferentes graus de integração. A empresa Lidio Carraro adota a estratégia da integração total, elaborando seus vinhos com 100% de uvas próprias. Para Porter (1986), a decisão pela integração vertical deve ser considerada no sentido de a empresa utilizar transações internas ao invés de utilizar transações de mercado, optando por executar internamente parte dos processos produtivos. No caso da empresa Lidio Carraro, toda a matéria-prima (uva) necessária para a elaboração dos vinhos é produzida internamente, ou seja, pela própria empresa.

Segundo Blois (1972), a empresa que decide adotar a estratégia de quase-integração tem maior controle sobre as atividades de seus fornecedores, sem assumir os riscos ou a posse da propriedade. A empresa Miolo Wine Group adota a estratégia de quase-integração, ou seja, ela produz uvas próprias e também tem parceria com produtores, aos quais presta toda a assistência técnica necessária. Assim, ela tem controle sobre a produção da uva, mas não a posse dos vinhedos. A empresa estabelece vínculos com seus fornecedores, oferecendo assistência técnica, e o produtor de uva oferece o trabalho e a terra (os vinhedos).

Conforme Besanko et al. (2004), a integração parcial pode ser considerada uma mistura de integração vertical e de transações de mercado. Porter (1986) indica que, na integração parcial, a empresa adquire, no mercado aberto, o que lhe falta para atender suas necessidades de matéria-prima. A Vinícola Cordelier é uma empresa que adota a estratégia da integração parcial. Ela produz apenas parte das uvas necessárias para a elaboração de seus vinhos e o restante é adquirido no mercado.

A Vinícola Torcello não adota a integração como estratégia, pois compra toda a uva no mercado. Ela realiza somente transações de mercado.

Questionadas quanto à perspectiva de estratégia de integração futura em relação ao grau de integração, as vinícolas não mudariam a estratégia atual como um todo, mas todas aumentariam a produção própria de uvas. A empresa integrada totalmente é representada pela Lidio Carraro. Seu objetivo é manter a estratégia de integração total, produzindo 100% de uva própria. Ela projeta para o futuro integrar-se para frente cada vez mais, ou seja, todas as etapas da relação empresa *versus* consumidor (distribuição, divulgação, entre outras) serão executadas e controladas pela vinícola. A empresa não integrada é representada pela Vinícola Torcello. Seu objetivo é manter a estratégia de integração atual: 100% da compra de uva de terceiros. Ela pretende, no entanto, cultivar uvas próprias para a elaboração de vinhos de qualidade superior aos que ela produz atualmente, isto é, um vinho mais exclusivo, mais top. A empresa quase-integrada é representada pela Miolo Wine Group. Ela tem por objetivo seguir com a mesma estratégia de integração atual - parcerias com produtores integrados - e também com a produção de uvas próprias. A empresa parcialmente integrada é representada pela Vinícola Cordelier. Seu objetivo é considerando que não ocorra aumento nas vendas, permanecendo nos patamares de hoje, pensariam em aumentar a produção própria e diminuir as transações de mercado. Considerando aumento nas vendas, expandiriam a produção própria e as transações de mercado, não mudando a estratégia atual.

Após a análise, verificou-se que as empresas estudadas adotam os diferentes graus de integração definidos pelos autores abordados no referencial teórico do presente estudo. As diferentes estratégias de integração adotadas contribuem para a implementação do posicionamento das empresas. Para cada uma existem tanto fatores motivacionais, que levaram à adoção da estratégia de integração atual, como fatores que impedem a empresa de mudar a estratégia de integração. Este tema é abordado nas próximas seções.

5.2 FATORES MOTIVACIONAIS (ANTECEDENTES)

Categoria de análise/Empresas entrevistadas	Lidio Carraro Vinícola Boutique <i>Empresa Totalmente Integrada</i>	Miolo Wine Group <i>Empresa Quase- integrada</i>	Vinícola Cordelier <i>Empresa Parcialmente Integrada</i>	Vinícola Torcello <i>Empresa Não Integrada</i>
Fatores Motivacionais (antecedentes) para a adoção da estratégia de verticalização atual	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar e pequena - Produzir somente vinhos finos de qualidade e lote de garrafas limitado - Considera que a uva adquirida no mercado não tem a qualidade da uva produzida pela própria empresa - Não ter capital para investimento - Estratégia de posicionamento voltada para um produto diferenciado 	<ul style="list-style-type: none"> - Produzir somente vinhos finos de qualidade - O tamanho da empresa (grande porte) - Produção própria de uvas já não é suficiente para a quantidade de vinhos elaborados, ou seja, a produção de uvas próprias é menor do que a produção de vinho - Crescimento da empresa - Nível de capital 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da empresa (hoje de médio porte) - Produção própria de uvas já não é suficiente para a quantidade de vinhos elaborados - Nível de capital - Considera a qualidade da uva adquirida no mercado pode ser igual a qualidade de uvas próprias 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de pouca mão-de-obra - Baixo volume de produção - Empresa pequena e familiar - Não ter disponibilidade de recursos para investir em produção própria

Quadro 10: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Fatores motivacionais (antecedentes).

Fonte: elaborado pela autora com base no estudo realizado.

Nesta categoria de análise, buscou-se descrever os fatores motivacionais que levaram as empresas a adotarem a estratégia de integração atual. Primeiro, apresentam-se os achados da pesquisa das fases preparatória e final e, ao concluir, comparam-se esses achados com a teoria do presente estudo.

Cada uma das empresas pesquisadas surgiu do trabalho das gerações passadas na viticultura. São famílias descendentes de imigrantes italianos, os quais, ao chegarem ao Brasil, adquiriram terras e iniciaram a implantação de vinhedos. No início, a uva era vendida para vinícolas instaladas na região e para as cooperativas. Com o passar do tempo, esses produtores decidiram fazer o próprio vinho e constituíram suas cantinas.

Alguns fatores motivacionais levaram as empresas à adoção da estratégia de verticalização atual. Para a Miolo Wine Group e a Vinícola Cordelier, consideradas de grande e médio porte, com anos de mercado, a produção própria de uvas tornou-se insuficiente para a quantidade de vinhos elaborados. Com isso, optaram por ter produtores integrados (Miolo) ou por comprar uvas no mercado (Cordelier). A Vinícola Cordelier adotou a estratégia de verticalização atual, por considerar que a qualidade da uva adquirida no mercado pode ser igual à qualidade da uva própria. A empresa Miolo considera que seus produtores integrados produzem uva de qualidade, mas para isso lhes é dada toda a assistência técnica necessária.

A empresa Lidio Carraro, recém fundada, busca expandir-se no mercado; reconstruir seu portfólio de produtos; criar estratégias para os consumidores e apreciadores de vinhos conhecerem a marca. Por ter atualmente baixa produção de uvas e de vinhos, a empresa prioriza investir na integração total, elaborando vinhos de qualidade superior. Ela considera que não se tem a mesma qualidade quando as uvas são adquiridas no mercado.

A Vinícola Torcello, fundada há nove anos, adota a estratégia de somente utilizar transações de mercado por não ter disponibilidade de recursos para investir em produção de uvas próprias. Ela optou por ganhar mercado aos poucos, assumindo a estratégia de integração para frente.

Um fator motivacional para a integração total nas empresas mais antigas é o fato de a família, que outrora veio para o Brasil, ter plantado uvas e depois produzido vinho. O crescimento da empresa pode ser considerado um fator motivacional para

que ela deixe de ser totalmente verticalizada e parta para parcerias com produtores ou para a compra no mercado. Se a empresa é grande, não tem condições de produzir sozinha toda a uva necessária para a elaboração de seus vinhos.

O tamanho da empresa; seu nível de capital; a qualidade da uva; a diferenciação foram os fatores motivacionais destacados pelas vinícolas estudadas. A empresa que é pequena, não tendo capital para investimento, opta pela estratégia de integração, produz pouca quantidade de vinho e foca em um produto mais diferenciado. A empresa que é grande, por não ter condições de produzir toda a uva necessária para a elaboração de seus vinhos, opta por parcerias com produtores ou pela compra no mercado.

Os fatores motivacionais destacados pelas empresas estudadas vão ao encontro da teoria do Porter (1986). A diferenciação é considerada uma característica estratégica importante na integração. A empresa pequena e integrada, não tendo capital para investimento, opta por elaborar um produto mais diferenciado.

Williamson (1985) afirma, em sua teoria, que a realização das transações, sejam de mercado, sejam internas, são influenciadas por fatores como a incerteza e a especificidade dos ativos. Neste estudo, a incerteza está voltada à questão do controle da produtividade e da qualidade da uva e a especificidade dos ativos está voltada às terras para plantio e aos vinhedos.

Quanto ao fator incerteza, destacado por Williamson (1985), a empresa que adota a estratégia de integração total tem maior controle da produtividade e da qualidade da uva. A empresa que adota algum grau de integração, neste caso as médias e grandes empresas, oferecem assistência técnica aos produtores para ter maior controle da produtividade e, portanto, maior controle da qualidade das uvas.

Quanto à especificidade dos ativos, Williamson (1985) observa que, com o crescimento da empresa, a capacidade de produção aumenta, surgindo a necessidade do plantio de mais vinhedos. Se a empresa não pode investir em capital - vinhedos e terras necessárias para plantar a uva -, acaba fazendo parcerias com outros produtores ou comprando do mercado.

Os fatores enunciados correspondem também à teoria apresentada por Liebhardt (1982), na qual o autor salienta que a obtenção de melhor controle sobre a

qualidade da matéria-prima e a segurança do fluxo da matéria-prima são fatores motivacionais para a integração.

Os fatores motivacionais apresentados nesta pesquisa correspondem aos argumentos de Porter (1986), Williamson (1985) e Liebhart (1982). Observou-se que não foram fatores de ganho de escala, de produção em massa que fizeram as empresas estudadas optarem por verticalizar ou não, como aconteceu com a empresa Ford, no século XX. Considera-se que a teoria do custo de transação desenvolvida por Coase (1937) não está envolvida nos fatores motivacionais que as empresas apresentaram. Coase (1937) defende que uma organização tem capacidade de alcançar seu máximo, quando os custos de produzir externamente (mercado) são menores do que os de produzir utilizando as próprias instalações. A questão aqui não está voltada para custos e sim para fatores que conduzem ou impedem a adoção de determinada estratégia de integração.

Concorda-se com o pensamento de Da Silva e Dalcol (2005), por se verificar que as decisões das empresas entre produzir a uva ou comprá-la envolvem questões muito além das relacionadas à economia de escala. São questões voltadas ao tamanho da empresa, ao nível de capital, à qualidade da uva e à diferenciação - aspectos estratégicos ligados à sobrevivência da empresa -. Os vinhos das vinícolas estudadas são produtos que se enquadram em estratégias de diferenciação e, por esse motivo, provavelmente a questão de ganho de escala não é tão significativa para elas. Para que se faça a integração neste setor, é requerido um nível de capital muito elevado, exigindo altos investimentos para a aquisição de terras. É inviável a aquisição de mais terras pelas vinícolas, porque o retorno do investimento é longo: plantar, colher a uva e transformá-la em vinho demora anos. Existem, no entanto, regiões no Brasil em que as terras são mais baratas, como as adquiridas pela Miolo na região da Campanha no RS.

5.3 AS VANTAGENS (BENEFÍCIOS) DA INTEGRAÇÃO VERTICAL

Categoria de análise/Empresas entrevistadas	Lidio Carraro Vinícola Boutique <i>Empresa Totalmente Integrada</i>	Miolo Wine Group <i>Empresa Quase- integrada</i>	Vinícola Cordelier <i>Empresa Parcialmente Integrada</i>	Vinícola Torcello <i>Empresa Não Integrada</i>
Vantagens da Integração Vertical (benefícios)	<ul style="list-style-type: none"> - Controle total do processo de produção da uva e do vinho - Controle da execução das práticas de podas e raleio dos cachos - Não há oportunismo nas negociações com produtores - Informações com maior rapidez entre os elos - Segurança do recebimento da uva em período de escassez - Menor risco de vazar informações privativas - Maior credibilidade do produto - Diferenciação - Possibilidade de escolha da variedade de uva e vinhos que deseja produzir 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle do processo de produção da uva e do vinho - Controle da execução das práticas de podas e raleio dos cachos - Não há risco de conflitos com produtores - Melhor nível de estoque - Planejamento - Diversificação - Segurança do recebimento da uva em período de escassez - Conhecimento da área de plantio - Diferenciação 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle total do processo de produção - Controle das práticas de podas e raleio - Possibilidade de fazer experimentos de novas variedades - Controle do fornecimento da uva e segurança em período de escassez - Não existe oportunismo nas negociações com produtores - Considera qualidade uma vantagem da verticalização, mas afirma que existe a possibilidade de ter a mesma qualidade adquirindo uvas no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle total do processo de produção - Controle das práticas de podas e raleio - Agregar valor e ter um produto diferenciado - Controle do fornecimento da uva e segurança em período de escassez - Não há oportunismo nas negociações com produtores - Coordenação entre oferta e demanda - Credibilidade do produto - Garantida da uva em volume e boa qualidade

Quadro 11: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Vantagens da integração vertical (benefícios).

Fonte: elaborado pela autora com base no estudo realizado.

Nesta categoria de análise, são apresentadas as vantagens da integração vertical destacadas pelas empresas estudadas e é feita sua articulação com as vantagens apresentadas pelos autores constantes do referencial teórico.

Economias de operações combinadas

Segundo Porter (1986), a empresa pode ganhar eficiência ao reunir operações tecnologicamente distintas. A empresa totalmente integrada em seu processo de produção, como é o caso da Lidio Carraro, tem a possibilidade de escolher a variedade de uva que deseja produzir; de fazer novos experimentos; de optar pela forma de condução dos vinhedos; de controlar o volume e a qualidade da uva necessária para a elaboração de seus vinhos. Ela assim obtém economias associadas ao plantio da uva, benefícios na colheita e no armazenamento. De acordo com todos os entrevistados, a empresa que planta seus vinhedos na vizinhança, por exemplo, elimina custos de transporte. Juliano Carraro, da empresa Lidio Carraro, diz que algumas empresas compram o vinho pronto e somente fazem o engarrafamento. Ele considera que tendo produção própria de uva, a empresa não precisa comprar o vinho pronto e ainda pode aproveitar algum subproduto, como os destilados do vinho (por exemplo, o vinagre). Conforme o mesmo entrevistado, é importante entender que existe tecnologia para cultivo, transporte, colheita, armazenagem, produção e comercialização. Cada uma dessas etapas têm eficiências. Mesmo que a empresa não usufrua de todas, ela ganha vantagem competitiva.

Economias derivadas do controle e da coordenação interna

Todas as empresas destacaram o controle do processo produtivo, mas acreditam não ser preciso restringir-se a isso, pois se pode ter o controle do estoque, das perdas, da melhor época para colheita, da pontualidade, da quantidade e da qualidade da uva e do vinho. Com a integração, considerando que as condições climáticas e do solo sejam boas, a empresa terá garantia da uva em volume e em boa qualidade. Rogério Valduga, da Vinícola Torcello, considera que não se pode garantir que o fornecedor de uva tenha o mesmo controle de qualidade que a empresa teria se estivesse integrada. Para Porter (1986), os custos de coordenação das operações e de respostas às emergências podem ser menores se a empresa está integrada. Uma empresa integrada tem melhor controle sobre a

utilização dos recursos, por exemplo, possuindo um caminhão próprio para o transporte das uvas, a empresa não depende do fornecedor de uva ou do fornecedor de transporte, nem paga a margem associada ao lucro que o produtor ou a transportadora querem ter. Obviamente, se fala de um produto que depende da safra, porém uma empresa integrada, a exemplo da Miolo, pode definir o dia exato em que quer colher a uva, em qual ritmo quer fazer isso. Talvez, se precisasse comprar de um fornecedor, tivesse que se adequar aos interesses e aos desejos do produtor o que poderia ter implicações na qualidade do produto. Conforme a entrevista com o representante da empresa Miolo, às vezes para que não ocorra de um produtor perder a safra por condições climáticas previstas, a colheita da uva é antecipada. Isso vai ao encontro da teoria de Porter (1986), o qual afirma que a empresa integrada tem o fornecimento da matéria-prima mais equilibrado ou a habilidade em estabilizar as entregas pode resultar em melhor controle da programação de produção, de entregas e de operações de manutenção. Quanto à coordenação interna, no caso da empresa integrada, o responsável pelo controle de estoque pertence à própria empresa e ela corre menos risco do que se estivesse na mão de um fornecedor. Sublinhe-se que onde tem risco, tem custo, como foi dito pelo entrevistado da empresa Lidio Cararro.

Economias de Informação

Todas as empresas consideram que aqui entra a questão da comunicação entre os elos, ou seja, empresa *versus* produtor. As considerações vão ao encontro da teoria de Porter (1986) e de Stern et al. (1996), por afirmarem que a empresa integrada obtém ganhos por ter informações com maior rapidez e precisão. Segundo o entrevistado da empresa Lidio Carraro, a comunicação em uma empresa integrada pode ser mais segura, rápida e precisa. Por exemplo, se a empresa decide lançar um produto com uma uva diferenciada e necessita discutir isso com produtor de uva, a informação pode vazar para os concorrentes, o que também pode ocorrer com informações sobre detalhes operacionais, custos, prazos, níveis de estoque, etc. Na empresa integrada, há menor risco de vazamento de informações privativas, porém existe o risco de a empresa ficar isolada e não obter informações que teria se mantivesse um leque maior de contatos, afirma o entrevistado da Vinícola Cordelier. Quanto à vantagem de rapidez e precisão da informação sobre as etapas envolvidas na integração, exemplifica-se com o caso de haver algum problema na colheita. De

imediatamente, a empresa fica sabendo do acontecido e pode buscar uma solução, independente de o produtor considerar importante ou não repassar a informação à empresa. A empresa integrada tem, portanto, domínio sobre informações estratégicas e operacionais (WILLIAMSON, 1985). Ressalta-se que a ineficiência de um elo pode causar aumento no custo da cadeia integrada.

Economias Obtidas ao se Evitar o Mercado

Conforme Porter (1986), embora sempre exista alguma negociação em transações internas, o custo dessas transações não é tão elevado quanto o custo das operações de compra realizadas no mercado. Um exemplo é o que foi destacado pelo entrevistado da empresa Lidio Carraro. Ele considera que a empresa integrada totalmente não precisa ter determinados custos, como os de um departamento de compras, por exemplo, mas ela tem custos associados às atividades integradas como gerenciar transporte, entre outros.

Economias Devidas a Relacionamentos Estáveis

Segundo Williamson (1985), Coughlan et al. (2002) e Grant (2002), os relacionamentos estáveis entre elos da empresa atenuam um possível oportunismo, item considerado pouco importante pelas empresas estudadas. As empresas consideram que, com a integração total, não há oportunismo nas negociações com os produtores. Existe, porém, a necessidade de as empresas terem uma estrutura administrativa adequada para administrarem toda a operação integrada, advindo daí um custo fixo que pode ser alto. Uma empresa integrada possui relações mais estáveis com quem participa dos estágios e das operações intermediárias. Essas relações podem ser internas ou com empresas que participam da integração (empresas do mesmo grupo, etc.). Devido às relações estáveis, procedimentos especializados mais eficientes podem ser alcançados (WILLIAMSON, 1985; COUGHLAN et al., 2002; GRANT, 2002). De acordo com as entrevistas, espera-se que o relacionamento entre áreas dentro de uma mesma empresa ou grupo seja mais estável do que o relacionamento com outras empresas (fornecedoras, etc.). Se existir algum grau de desconfiança ou risco de instabilidade no relacionamento, existirá o risco de oportunismo, normalmente associado a algum custo.

Aprofundamento na tecnologia

Conforme Porter (1986), a empresa sendo integrada tem a possibilidade de obter intensa familiaridade com a tecnologia dos negócios integrados. Se uma empresa decide partir para a integração, tanto para frente como para trás, ela começa a conhecer profundamente o detalhe da operação deste estágio, antes feito por outra, diz o entrevistado da Vinícola Torcello. Verificou-se que empresas familiares, pequenas e com produção limitada, partiram desde o início com a integração para trás. As empresas de grande e médio porte procuram qualidade e começam a integrar-se para trás. “Quando a vinícola é pequena já começa verticalizada pois a uva que produz vende por preço baixo então resolve fazer seu próprio vinho. Quando a empresa é grande quer qualidade e começa a integrar-se para trás”, diz o enólogo Ernando Bortolini. Ele considera que o produtor de uva é especializado na plantação, cultivo e colheita da uva. Se o fabricante de vinho decide também plantar, ele precisa se especializar tanto quanto um produtor. Tornam-se necessários uma estrutura de equipe e recursos específicos e atualizados em todas as etapas a serem integradas, o que engloba recursos produtivos, tecnológicos e conhecimentos. O risco, que pode ser visto como ponto negativo, é a empresa não buscar especialização, conhecimento, tecnologia, ficando desatualizada e ineficiente em alguns estágios da cadeia. Aqui entra a questão de acomodação por parte da empresa integrada em termos de inovações, pesquisas, mudanças, evolução, demora em aceitar melhorias e novas tecnologias, conforme disse o entrevistado da empresa Cordelier. A necessidade de investimentos na reconversão dos vinhedos, no controle de produtividade, na manutenção exige conhecimento e equipamentos específicos, considera o entrevistado da empresa Miolo.

Assegurar oferta e/ou demanda

Para Porter (1986), na integração vertical, é assegurada à empresa o recebimento de suprimentos, em períodos de escassez, e o escoamento de seus produtos, nos períodos de baixa demanda. Para a Lidio Carraro, existindo baixa demanda de determinada variedade de uva, se a vinícola produzir a própria uva, terá a garantia de poder elaborar o vinho que deseja, utilizando a variedade apropriada. Porter (1986) afirma que assegurar oferta ou demanda deve ser visto como redução da incerteza relativa a seus efeitos sobre a empresa. Há concordância, nas

entrevistas, que uma empresa integrada tem mais controle sobre a oferta de insumos e de produtos acabados, dentro da qualidade exigida. Mas também tem o risco de, em algumas situações, não ter fontes alternativas de fornecimento (de produto, serviços, etc.). Um exemplo disso foi apresentado pelo entrevistado da Vinícola Torcello, ao questionar: uma empresa totalmente integrada, com 100% de produção própria, se ao chegar a época da colheita, ocorresse uma tempestade ou uma praga em seus vinhedos, teria ela acesso a fornecedores alternativos? Se tivesse acesso, ela conseguiria comprar uvas na qualidade, quantidade e variedade necessárias? Surge, pois, a vantagem das empresas que não são totalmente integradas, que combinam a produção própria com a compra de terceiros ou de integrados, reduzindo seus riscos.

Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos

Em concordância com Porter (1986), Juliano Carraro da Lidio Carraro, empresa verticalizada, diz que a vinícola evita a negociação com clientes ou fornecedores que possuam maior poder de negociação do que ela. Com a integração, a empresa fica mais forte e pode negociar melhor com seus fornecedores e clientes. Com maior poder de negociação, ela consegue compensar distorções (variações) nos custos de alguns insumos, afirma Juliano Carraro. Ele refere que, em algumas situações, os fornecedores alternativos têm uma estrutura de custos menor, por serem especializados naquela determinada etapa do processo (fornecimento da uva, fornecimento do transporte, etc.) ou por estarem sofrendo uma situação de mercado específica que os obrigue a ter um custo menor do que o da empresa integrada. O grande ponto, quando a empresa decide integrar ou verticalizar sua operação, está na necessidade de assegurar a eficiência em todos os estágios. A empresa adquire um porte de operação que dá condições de se posicionar com mais firmeza em suas relações com fornecedores, clientes e concorrentes. Isto traz certa independência, certa autonomia operacional, obviamente com custos associados, vantagens e desvantagens, afirma o entrevistado Juliano Carraro. As questões também são: Qual atividade integrar? Quais atividades são estratégicas para serem integradas? Por exemplo: a empresa até pode integrar em seu processo a produção da garrafa, mas isso requer investimentos muito altos e demanda uma escala muito grande que o justifique.

Maior habilidade em efetuar a diversificação

A empresa integrada, conforme Porter (1986), pode ter mais habilidade para se destacar das outras por possuir maior controle gerencial sobre o valor agregado de seus produtos. Ressalta-se que a integração permite maior controle nos canais de distribuição, a fim de oferecer serviços superiores. Um exemplo é a empresa Torcello, na qual a comercialização e a distribuição dos produtos são feitas por ela mesma. O atendimento é direto ao consumidor. Ela distingue-se como uma empresa integrada para frente. Ainda seguindo o pensamento de Porter (1986), a integração permite a diversificação dos produtos, pois a empresa integrada pode plantar diferentes variedades de uva para diversificar seus vinhos. A Miolo é uma empresa que planta variedades de uva em diferentes regiões do Brasil. O aspecto positivo para a empresa é a independência e o controle do desenvolvimento de novos produtos. O aspecto negativo é que isso, na estrutura verticalizada, pode demandar maior disponibilidade de terras. Por exemplo, se uma empresa integrada quer lançar um vinho novo com um tipo novo de uva e for plantar os próprios parreirais, vai ter que esperar, no mínimo, 3 anos, tempo necessário para a videira produzir. Uma alternativa apresentada pelo entrevistado da empresa Miolo seria comprar as uvas de produtores que tivessem a variedade requerida. No entanto, fazendo isso talvez não consiga a diferenciação, pois se essa vinícola consegue comprar, outros fabricantes também podem conseguir. A empresa integrada pode ter um projeto sigiloso e estratégico, que levará anos para outras empresas concorrentes copiarem. Isso se aplica também a outros processos, como processos produtivos e canais de distribuição, conforme diz o entrevistado da empresa Lidio Carraro.

Barreiras de mobilidade e de entrada elevadas

Segundo Porter (1986), alguns benefícios alcançados com a integração vertical, propiciam à empresa integrada certa vantagem competitiva em relação à não integrada. Conforme as entrevistas, a empresa que não for verticalizada consegue ter acesso à matéria-prima, mas não com a mesma qualidade que teria se fosse de produção própria. Uma barreira considerada por todas as empresas entrevistadas é que, no Vale dos Vinhedos, não há mais disponibilidade de terras para plantio de novos vinhedos e, mesmo se tivesse, o custo para sua aquisição seria muito elevado. Foi sublinhado também que a tecnologia envolvida na produção de uma uva vinífera de qualidade exige altos investimento em capital. Outra barreira

significativa foi mencionada pelo entrevistado da empresa Miolo: o tempo necessário para que a videira produza a uva vinífera após a reconversão.

A entrada em um negócio com retornos mais altos

Quando se fala da entrada em um negócio com retornos mais altos, está associada a questão de a integração possibilitar economia através da eficiência, mas obviamente tem igualmente um custo associado, destaca o entrevistado da empresa Lidio Carraro. Se a redução do custo total é menor do que o custo para integrar, o retorno final acaba sendo maior. Conforme Porter (1986), se o retorno sobre o investimento for maior do que o custo de oportunidade do capital para a empresa, a integração é vantajosa.

5.4 AS DESVANTAGENS (CUSTOS) DA INTEGRAÇÃO VERTICAL

Categoria de análise/Empresas entrevistadas	Lidio Carraro Vinícola Boutique <i>Empresa Totalmente Integrada</i>	Miolo Wine Group <i>Empresa Quase- integrada</i>	Vinícola Cordelier <i>Empresa Parcialmente Integrada</i>	Vinícola Torcello <i>Empresa Não Integrada</i>
Desvantagens da Integração Vertical (custos)	<ul style="list-style-type: none"> - Reconversão dos vinhedos (considerada necessária) - Necessidade de investimento de capital para aquisição de terras - Necessidade de capital para criação e manutenção (vinhedos, mudas, insumos, agrotóxicos,...) - Ineficiência de um elo pode aumentar o custo da cadeia 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconversão dos vinhedos (considerada necessária) - Necessidade de investimento de capital para aquisição de terras - Necessidade de capital para criação e manutenção (vinhedos, mudas, insumos, agrotóxicos,...) - Ineficiência de um elo pode aumentar o custo da cadeia - Fornecedores podem tornar-se concorrentes - Tempo necessário para que a videira produza a uva vinífera devido a reconversão (em torno de 3 anos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento para aquisição de terras - Aumento de mão de obra - Investimento em pessoal especializado - Custos com defensivos - Investimento em manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de terras - Fornecedores de uva podem tornar-se concorrentes - Plantio e manutenção de vinhedos

Quadro 12: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Desvantagens da integração vertical (custos).
Fonte: elaborado pela autora com base no estudo realizado.

Nesta subseção, são apresentadas as desvantagens da integração vertical destacadas pelas empresas estudadas e é feita sua articulação com as desvantagens apresentadas pelos autores constantes do referencial teórico.

Custo de superação de barreiras de mobilidade

O custo de superação de barreiras de mobilidade refere-se ao custo associado a integrar determinada atividade da cadeia. Por exemplo, se uma empresa produtora de vinhos não integrada, como a Torcello, decide começar produzir a própria uva, advêm diversos custos associados a isso: aquisição de terras; criação e manutenção dos vinhedos; aquisição das mudas; contratação de pessoal especializado nas diversas áreas; investimento no aprendizado. “Imagina quanto custa os erros iniciais que a empresa comete ao iniciar uma atividade”, diz Rogério Valduga. De acordo com a teoria do Porter (1986), a empresa que decide verticalizar deve superar as barreiras existentes nos elos da cadeia acima ou abaixo, para assim poder competir no negócio em que se propõe a entrar. O entrevistado Rogério Valduga diz que existem condições de a empresa diminuir esse custo: contratação de uma equipe especializada; compra de um negócio já em andamento, entre outros. Conforme as entrevistas realizadas, todas as empresas estudadas iniciaram suas atividades em continuidade ao trabalho com a produção das uvas feito pelas gerações familiares precedentes. A estratégia adotada pelas empresas foi implantação de mais vinhedos e, após isso, a construção das vinícolas.

Maior alavancagem operacional

Para maior alavancagem operacional, a empresa precisa montar uma estrutura para operar o negócio integrado, gerando um custo fixo (que significa a alavancagem operacional), afirma Daniel Dall'Onder da Cordelier. Como mencionado nos fatores motivacionais, todas as empresas entrevistadas começaram plantando uvas e depois se tornaram fabricantes de vinho. Saíram, pois, de uma operação apenas agrícola para uma operação agrícola e industrial, começando a operação industrial de forma artesanal. Na alavancagem operacional maior, está implícita a questão do risco maior, pois, conforme Porter (1986), a empresa tem elevação dos custos fixos devido à internalização da produção dos insumos, ficando sujeita à flutuação ou à sazonalidade da demanda. Por exemplo, pressupondo-se que ocorra uma geada e a empresa perca as uvas, o custo será todo dela. Se ela,

porém, não for integrada e comprar de agricultores, o risco passa a ser do agricultor. Portanto, para operar dessa forma, a empresa precisa ter recursos, diz um dos entrevistados da Miolo.

Maiores barreiras de saída gerais

Como atualmente se apresenta o mercado do vinho, não deve ser fácil vender um vinhedo ou equipamentos que atendem determinado estágio do processo industrial. Mesmo que fosse possível, talvez a empresa perdesse dinheiro com isso, afirma o entrevistado da Lidio Carraro. Outra barreira de saída considerada importante por este entrevistado é o aspecto afetivo, pois os proprietários das empresas têm sua origem ligada à produção da uva, sendo continuadores do trabalho de gerações passadas.

Necessidade de investimento de capital

A integração vertical, de acordo com Porter (1986), consome capital da empresa, enquanto a negociação com o mercado envolve recursos de terceiros, ou seja, a empresa integrada precisa ter disposição de investimento em todas as etapas integradas, como é o caso da empresa Lidio Carraro: investimento em terras; manutenção, aquisição e desenvolvimento de mudas; cultivo, colheita e reconversão dos vinhedos; transporte; recebimento; industrialização e comercialização, entre outros. Em todas as etapas, ela necessita investir constantemente em treinamento, recursos humanos, máquinas, equipamentos, tecnologia, entre outros. Porter (1986) destaca, em sua teoria, que a empresa, muitas vezes, se vê investindo além do desejado apenas para manter toda a cadeia funcionando normalmente. A empresa precisa se especializar em diversas etapas e estágios da cadeia, com a mesma velocidade com que o mercado muda. A empresa precisa estar muito atenta muitos elementos, o que gera um custo muito alto, afirma o entrevistado Juliano Carraro. Caso contrário, a empresa corre o risco de ficar obsoleta (em etapas específicas ou mesmo no todo).

O fechamento do acesso às pesquisas e ao know how dos fornecedores ou consumidores

A empresa verticalizada, conforme Porter (1986), fica mais propensa a ser excluída do fluxo de tecnologia de seus fornecedores ou clientes, permanecendo à margem das atualizações e de novos desenvolvimentos de produtos ou serviços. Este fechamento à tecnologia traz um risco considerável, especialmente se a empresa fizer parte de um mercado de numerosos clientes e fornecedores que realizam pesquisas ou detêm *know how* específico. Para Rogério Valduga da Vinícola Torcello, existe o risco do distanciamento do *know how* específico em determinadas etapas. O entrevistado questiona: Qual a motivação que um produtor de uvas tem em dividir uma informação ou um desenvolvimento novo com uma empresa integrada, se ela não é um de seus clientes? Isso pode provocar defasagem tecnológica. A empresa integrada precisa estar tão atenta quanto as especializadas em etapas específicas da cadeia. Para o entrevistado da Vinícola Torcello, se a empresa não tomar cuidado, a independência provoca um sentimento de autossuficiência que a distancia de outras realidades que podem trazer novidades ou demandar um grau de eficiência só desenvolvido por quem precisa vender todos os dias. A empresa fecha-se numa redoma de vidro que a distancia da realidade de mercado.

Mantendo o equilíbrio

A importância de ajustar as capacidades como um todo é referida por Porter (1986). Não adianta a empresa integrada aumentar a produção de uvas se não aumentar sua capacidade de produção de vinho, salvo se ela vender parte de sua produção de uvas para o mercado, como acontece com a Lidio Carraro. A cada passo que a empresa integrada dá, é necessário olhar a cadeia como um todo, o que pode demandar investimentos e riscos maiores. Um produtor de uva independente, se quiser dobrar a produção precisa conseguir mais vinícolas que comprem sua produção. Daí vem a questão: Mas se ele não conseguir? Neste caso, pelo menos ele não precisou comprar máquinas, equipamentos, tanques etc. Para o produtor de uva o risco existe no aumento da produção, mas é menor. Uma empresa integrada tem a vantagem de possuir condições de influenciar mais decisivamente a cadeia como um todo. Ela pode reduzir um 'custo aqui, um custo ali', negociar com um distribuidor, reduzir o preço do vinho e fazer a cadeia, como um todo, girar, e

assim, escoar o volume maior que passou a produzir, afirma o entrevistado da Lidio Cararro.

Exigências gerenciais distintas

Diferentes estruturas gerenciais são exigidas dentro de uma empresa verticalizada, afirma Porter (1986). Para o entrevistado da Miolo, se torna necessária uma estrutura administrativa coerente com uma operação mais complexa por integrar diversas etapas da cadeia, desde o produtor da uva até o responsável pela comercialização dos produtos. O corpo gerencial precisa ser formado por pessoas com conhecimentos diferentes e complementares, sendo necessárias pessoas especializadas nas diversas áreas da cadeia.

5.5 CONFLITOS (EMPRESA VERSUS PRODUTOR)

Categoria de análise/Empresas entrevistadas	Lidio Carraro Vinícola Boutique <i>Empresa Totalmente Integrada</i>	Miolo Wine Group <i>Empresa Quase- integrada</i>	Vinícola Cordelier <i>Empresa Parcialmente Integrada</i>	Vinícola Torcello <i>Empresa Não Integrada</i>
Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> - Por motivo da empresa não comprar a uva de terceiros e não ter produtores integrados, essa categoria não foi analisada 	<ul style="list-style-type: none"> - Convencer os produtores a reconverterem os vinhedos - Os produtores devem se enquadrar nas normas exigidas pela empresa - Preço definido pela empresa antes da colheita - Condução das práticas de podas e raleios dentro dos padrões exigidos pela empresa - A empresa deixa claro que ela é quem estabelece as normas para a produção, mas quem exige é o mercado - A empresa não obriga determinado produtor agir conforme as normas, ele é livre, mas não agindo como as normas não se torna produtor integrado - Por não existir contrato formal entre empresa e produtor é tudo na base da confiança 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe contrato formal entre empresa e produtor - Existem a orientação por parte da empresa aos produtores quanto a prática das podas - Preço definido antes da colheita (empresa define) - A empresa paga um incentivo a mais para os produtores que possuem vinhedos em espaldeira, por apresentarem menor produção e custo igual aos que tem latada - A empresa é que procura o produtor - Se a uva entregue não está em boas condições não é aceita - O fornecedor está livre para vender sua uva para quem quiser - O produtor é orientado, obedece se quiser e faz como quer, a empresa somente espera um bom resultado - Não obriga o produtor a reconverter, acredita os vinhedos em latada podem produzir uvas com a mesma qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço definido antes da colheita (empresa define) - As podas são controladas através de visitas do proprietário da empresa aos vinhedos dos fornecedores - Por não existir contrato formal entre empresa e produtor é tudo na base da confiança - Se a uva entregue não está em boas condições não é aceita - O que garante o fornecimento por parte do produtor é o preço pago pela vinícola de 20% a mais do preço de mercado - O produtor está livre para entregar sua safra para outra empresa

Quadro 13: Quadro Síntese da Categoria de Análise: Conflitos

Fonte: elaborado pela autora com base no estudo realizado.

Como no estudo foram analisadas somente as vinícolas e não os produtores de uvas, ressalva-se que as informações adquiridas vinculam-se somente à ótica dos produtores de vinhos (empresas). Para melhor compreender e diferenciar os produtores, foram nomeados 'produtores de mercado' os que não são integrados com nenhuma empresa e 'produtores integrados' os que possuem contrato de parceria com alguma vinícola.

Nos casos estudados, não existe contrato formal entre empresa e produtor de uva, há apenas contrato verbal. Zylbersztajn e Nogueira (2002) definem como contrato de parceria, aquele em que a empresa estabelece um trabalho conjunto com os produtores. Tanto os produtores integrados ou os de mercado estão localizados nas proximidades das empresas e possuem antigos um laço de amizade e confiança.

Para definir seus fornecedores de uva, as empresas estudadas seguiram alguns critérios: variedade de uva produzida; localização dos vinhedos; sanidade das mudas; forma de trabalho; forma de condução dos vinhedos.

A empresa Miolo, através das visitas de agrônomos e enólogos, oferece a seus produtores integrados toda a assistência técnica necessária nas várias etapas do processo de produção da uva. A Miolo exige a condução das práticas de podas e raleio dos cachos dentro dos padrões estabelecidos pela empresa. A Vinícola Torcello e a Vinícola Cordelier não podem exigir o mesmo do produtor de mercado, apenas o orientam. Não há, portanto, garantia que o produtor de mercado vá cumprir a orientação. Segundo os entrevistados dessas mesmas empresas, é dada a orientação e o produtor obedece se quiser e o faz da maneira que achar melhor. Ele sabe, porém, que corre o risco de a uva não ser aceita pela vinícola se não apresentar o resultado esperado.

O preço pago pela uva aos produtores é definido pelas vinícolas. Atualmente, a oferta de uvas é grande e quem não produzir uvas viníferas com a qualidade exigida pelas empresas corre o risco de não ter onde entregar sua safra ou de ter que entregar para empresas produtoras de vinhos comuns ou suco de uva, recebendo o preço mínimo, determinado pela tabela do governo, afirmam os entrevistados. A empresa paga a seus produtores integrados um percentual a mais em relação ao preço apresentado na tabela do governo. É analisado o comportamento do produtor durante todo o ano, quanto a tratamentos, adubação,

podas e desbates. Os produtores de mercado são remunerados pela qualidade com que a uva chega à empresa. É pago um incentivo a mais àqueles que possuem seus vinhedos em forma de espaldeira, afirmam os entrevistados das empresas Miolo e Cordelier.

Quanto à garantia de recebimento da uva pela empresa, os entrevistados da Miolo destacaram que dificilmente ocorre de a empresa não receber a uva de seu integrado, pois há o acompanhamento dos agrônomos e enólogos durante todo o ano, para que a uva chegue à empresa com a qualidade exigida. No entanto, nas empresas que compram no mercado, embora ofereçam orientações para os produtores durante o ano, a uva não será aceita se não estiver conforme a vinícola exige.

Para todas as empresas entrevistadas, os motivos que as levariam a deixar de receber uvas de determinado produtor estão voltados à qualidade e à sanidade das uvas e, no caso dos produtores integrados, a entrega da uva para outra vinícola.

A Miolo, que possui parcerias com produtores de uvas, tenta convencê-los a reconverterem os vinhedos e tem deixado claro que, a partir de 2012, não mais receberá uvas produzidas em vinhedos que não estejam na condução espaldeira. Para continuar sendo um produtor integrado, será preciso, portanto, se enquadrar nas normas exigidas pela vinícola. A empresa evidencia que é ela quem estabelece as normas para a produção, mas quem exige é o mercado. A empresa que compra uvas de produtores de mercado, como as Vinícolas Torcello e Cordelier, não obriga o produtor a reconverter, pois acredita que os vinhedos na condução latada podem produzir uvas com a mesma qualidade que as produzidas em vinhedos em espaldeira.

O raleio dos cachos baixa a produtividade, mas possibilita a melhor qualidade das uvas. Questionados quanto à decisão das podas e ao raleio dos cachos, as empresas que compram uvas de mercado (Torcello e Cordelier) admitem que não podem interferir, apenas orientar o produtor. A empresa integrada (Miolo) exige que tudo seja feito conforme as normas e os padrões da empresa e isso é controlado rigorosamente pelos agrônomos e enólogos.

6 CONCLUSÃO

Na conclusão desse estudo, resgata-se cada um dos objetivos da pesquisa, os quais são discutidos à luz da teoria e dos relatos das entrevistas. Primeiro são resgatados e comentados os objetivos específicos do estudo e, após, o objetivo geral da pesquisa. Apresentam-se também os pontos positivos e negativos da estratégia de integração.

O primeiro objetivo visou descrever os diferentes graus de integração vertical das vinícolas do Vale dos Vinhedos. Através da fase preparatória deste estudo, chegou-se ao modelo conceitual da estratégia de integração (Figura 8).

O modelo da estratégia de integração, definido para este estudo, apresenta uma divisão em quatro níveis de integração. Num extremo do modelo consta a estratégia de integração total ou verticalização, quando a empresa possui o maior controle do processo produtivo, produzindo internamente sua matéria-prima. A estratégia de quase-integração é aquela em que a empresa tem maior controle sobre as atividades de seus fornecedores sem ter a posse da terra, ela apenas mantém parceria com eles, oferecendo-lhes a assistência técnica necessária. Na estratégia de integração parcial, a empresa, além de produzir internamente, adquire, no mercado aberto, o que falta para completar suas necessidades. No outro extremo do modelo, está a estratégia de transações de mercado, ou seja, a empresa não produz internamente, somente adquire a matéria-prima através de transações de mercado, sendo, portanto, uma empresa não integrada.

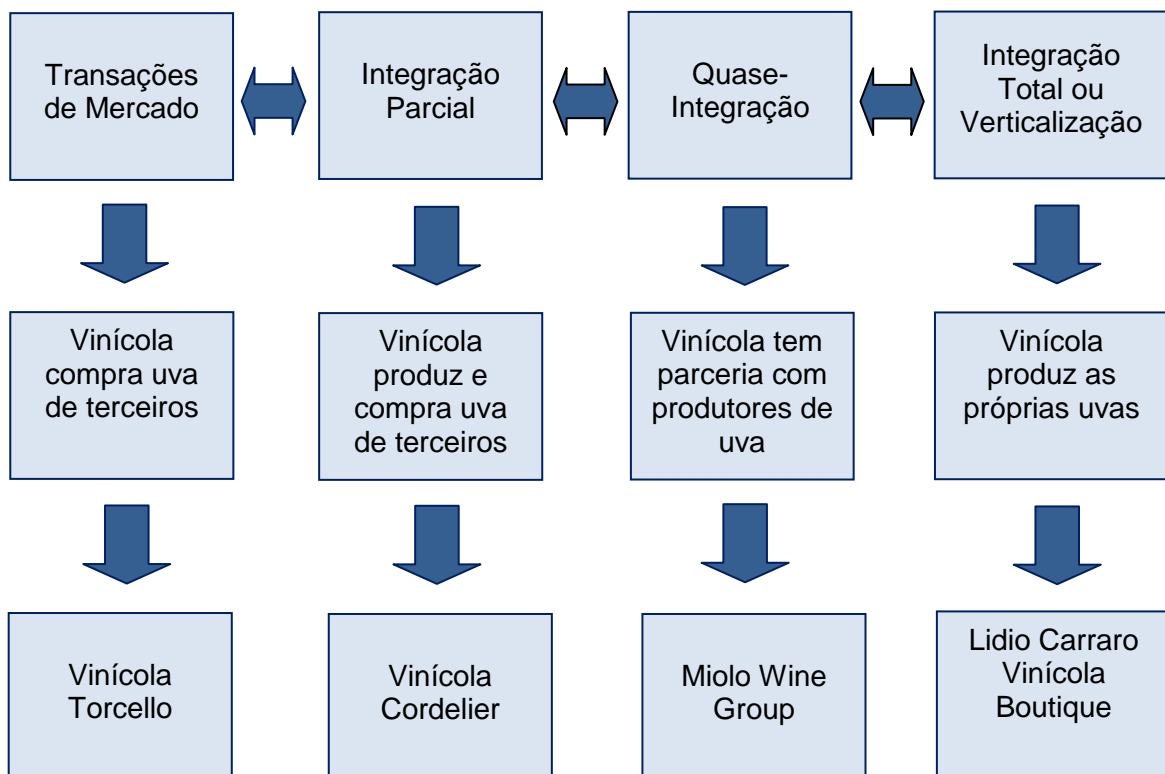


Figura 8: Modelo conceitual da estratégia de integração e as empresas vinícolas.
 Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa.

Esse modelo traz a vantagem de possibilitar a comparação entre as empresas estudadas e mostrar as diferentes formas das vinícolas atuarem nos vários graus de integração. A Vinícola Torcello adquire do mercado toda a uva necessária para a produção dos seus vinhos, ela é, portanto, considerada uma empresa que não adota a estratégia de integração, ou seja, que utiliza somente transações de mercado. A Vinícola Cordelier adota a estratégia de integração parcial, produzindo uma parte das uvas e adquirindo a outra no mercado. A Miolo Wine Group, além de produzir uvas próprias, faz contrato de parceria com produtores, oferecendo assistência técnica. Ela adota, portanto, a estratégia de quase-integração. A Lidio Carraro adota a estratégia de verticalização ou integração vertical, produzindo, em seus próprios vinhedos, 100% das uvas necessárias, tendo assim maior controle sobre a matéria-prima. Verificou-se que todas as empresas estudadas iniciaram plantando uvas, mas como as vendiam por um preço baixo, decidiram produzir vinho. A crescente produção de vinho obriga a empresa a plantar mais vinhedos ou a comprar no mercado. Aqui entra a decisão de adotar a estratégia de integração, após a análise dos fatores motivacionais e dificultadores de tal estratégia.

O segundo objetivo era identificar os fatores motivacionais e dificultadores na adoção da estratégia de integração. Os principais fatores motivacionais e dificultadores encontrados foram: tamanho da empresa; nível de capital; busca pela qualidade da uva; diferenciação.

Verificou-se que existe relação entre o tamanho da empresa, a capacidade de produção, o nível de capital e o grau de verticalização adotado. Quando a vinícola procura se posicionar com um produto diferenciado, com vinhos mais elaborados, vinhos finos, a tendência é verticalizar o processo de produção. Muitas vezes, porém, a empresa adota a estratégia de integração em função de sua capacidade de produção e por não ter capital para investimento. Ela também pode optar por produzir em quantidade menor um produto diferenciado. Empresas maiores, com capacidade de produção maior, adotam algum grau de integração por não terem suficiente matéria-prima própria para elaboração de seus vinhos. Se a empresa possui um volume muito alto de vinhos finos top, talvez seja difícil verticalizar o processo de produção pelo elevado volume, então a empresa precisa fazer contratos de parceria com produtores (quase-integração).

O fator qualidade é um dos fortes motivos que conduzem a empresa a se integrar ou a adotar algum grau de integração, pois, produzindo suas próprias uvas, pode ter maior controle da produtividade.

Por exemplo, é muito mais difícil para a Miolo ser 100% verticalizada do que para a Torcello. Uma empresa que acredita na verticalização e não pode verticalizar tudo, acaba por adotar uma parceria com produtores, oferecendo intensa assistência técnica.

Observou-se que aqui o ganho de escala não adquire relevância, principalmente por que a empresa integrada totalmente trabalha com o produto por diferenciação e as empresas integradas parcialmente ou quase-integradas integram para os produtos top, pois querem maior controle sobre o processo de produção dessa categoria de vinho, voltada também para a diferenciação. Conclui-se, portanto, que, para as empresas analisadas, o ganho de escala não é o objetivo da integração ou o foco principal. As empresas verticalizam para terem um produto exclusivo, querem diferenciação e alta qualidade, então o ganho de escala não é tão significativo. A questão aqui não é ganhar em preço, mas em qualidade. Segundo Porter (1986), a integração vertical é vista como fonte de diferenciação e não como

fonte de redução de custos, mas isso resulta do produto com que se está trabalhando, o que pode ser diferente em outra indústria, em outro setor.

Importante destacar que, além da diferenciação é necessário ganhar escala, mas para isso, é necessário que a empresa tenha condições de investir em mais vinhedos próprios. Para que se faça a integração neste setor e que se tenha ganho de escala, é requerido um nível de capital muito elevado, exigindo altos investimentos para a aquisição de terras. No Vale dos Vinhedos as terras possuem um valor muito elevado, no entanto, existem regiões no Brasil em que as terras são mais baratas, como as adquiridas pela Miolo na região da Campanha no RS.

O terceiro objetivo era identificar os resultados da adoção da estratégia de integração. As principais consequências são: maior controle no processo de produção; possibilidade de novos experimentos, buscando a diferenciação; qualidade nos produtos elaborados. A empresa verticalizada, além de querer aproximar o consumidor o máximo possível da vinícola, direcionando para a estratégia de integração para frente, tem produtos associados ao turismo. Ela está envolvida com o turismo agregado, tendo curso de degustação na empresa, restaurante próprio, entre outros.

Verticalizar é, portanto, uma forma de agregar valor e de ter um produto diferenciado. Hoje, o mercado exige qualidade e toda a cadeia de produção tem que se moldar a ele. No caso das empresas estudadas, o foco central da estratégia de integração é assegurar a diferenciação do produto.

O objetivo geral da pesquisa era analisar a integração vertical das vinícolas do Vale dos Vinhedos e os produtores de uva como elemento de estratégia competitiva. Considera-se existirem, na estratégia de integração, pontos positivos e negativos, importantes para serem analisados.

Vê-se, como positivo na verticalização, a empresa considerar que trabalhar com seu processo produtivo integrado terá as seguintes vantagens: produtos diferenciados; melhor controle sobre a qualidade da uva; segurança do fluxo da matéria-prima; maior controle sobre todo o processo produtivo; possibilidade de assegurar o fornecimento da uva na quantidade e na qualidade desejadas; ganhos de informação entre os elos da cadeia; possibilidade de experimentos de novas variedades; inexistência do risco de conflitos com produtores de uva quanto à

reconversão dos vinhedos; inexistência de oportunismo em negociações com produtores de uva.

Vê-se, como negativo na verticalização, a empresa considerar que trabalhar com seu processo produtivo integrado terá as seguintes desvantagens: alto grau de investimento de capital para aquisição de terras; necessidade de capital para implantação e manutenção dos vinhedos; custos com a reconversão dos vinhedos; investimento em pessoal especializado para cada etapa da cadeia; tempo necessário para a videira produzir devido à reconversão.

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

A pesquisa ajuda pesquisadores e contribui para o tema no sentido de um melhor entendimento das teorias de integração vertical nos diferentes graus e as vantagens e desvantagens destacadas por diversos autores, mostrando como isso funciona no processo de verticalização das empresas na prática.

As conclusões contribuem para as empresas estudadas, bem como para o setor e para gerentes e investidores da área, no sentido de que se possa perceber os benefícios e as dificuldades das empresas ao adotarem a estratégia de verticalização.

O modelo conceitual proposto neste estudo pode ser aplicado em outros setores como forma de análise das diversas decisões sobre em quais processos as diferentes organizações participarão diretamente e quais serão executados por outras empresas neste determinado setor.

É importante destacar também a contribuição deste estudo no sentido de permitir aos produtores de uva reavaliarem suas condutas, nas questões voltadas para o plantio de uvas comuns (híbridas/americanas) e na estratégia de reconversão parcial ou total de seus vinhedos, substituindo-se as uvas híbridas/americanas por uvas finas (*vitis viníferas*). Isso ocasionará o aumento futuro da produção de vinhos finos, seguindo a tendência mundial de o vinho consumido ser o vinho fino e as uvas comuns serem processadas para elaboração de sucos (LOVATEL, 2002).

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo de caso, como parte do método escolhido, limitou-se à análise de quatro vinícolas. Se fosse analisado maior número de empresas em cada um dos graus de integração haveria possibilidade de coleta de mais dados. Como os vinhos das empresas estudadas são produtos que se enquadram em estratégias de diferenciação, a questão de ganho de escala para essas empresas não é tão significativa. Talvez se fosse feito um estudo com mais empresas, fossem encontradas algumas com foco em custos, o que ajudaria a complementar este estudo e a verificar se integração vertical traz ganhos de escala. Outra limitação foi o fato de a pesquisa ter sido feita somente sob a ótica dos produtores de vinhos (empresas), não contemplando a ótica dos produtores de uva. A análise sob as duas óticas levaria ao aprofundamento sobre os conflitos existentes a respeito da reconversão dos vinhedos; sobre as dificuldades evidenciadas e sobre como os produtores de uva veem o avanço das empresas rumo à verticalização.

6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como possibilidade de pesquisa futura, sugere-se estudos que contemplem a ótica dos produtores de uva, aprofundem a questão dos conflitos, das dificuldades, da reconversão dos vinhedos e das ameaças da estratégia de integração para o produtor.

Outra sugestão é fazer uma *survey* com todas as empresas produtoras de vinhos finos da região da Serra Gaúcha, a fim de obter uma amostra maior para cada grau de integração que acrescente dados e aprofunde outras categorias de análise.

Surge também a possibilidade de fazer um estudo sobre as estratégias de comercialização, uma vez que as empresas pequenas têm produtos associados ao turismo, mas as grandes não dependem tanto dessas atividades, pois elas precisam de uma comercialização mais intensiva. Neste estudo, se poderá discutir sobre os quais canais mais adequados para essas empresas.

Outra alternativa é fazer um estudo da estratégia de integração em empresas que têm o foco em custos, visto que as empresas aqui estudadas têm como foco

principal a diferenciação. Tal estudo ajudaria a complementar a presente pesquisa e a verificar se a integração vertical traz ganhos de escala.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David. A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BELLÉ, Volmir. **A competitividade da indústria brasileira de vinhos finos**. 2003. Dissertação de Mestrado - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração.
- BESANKO, David *et al.* **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Artimed Editora S.A, 2004.
- BLOIS, Keith J. **Vertical quasi-integration**. *Journal of Industrial Economics*, 20, 253-272, 1972.
- BLUME, R. **Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira**. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.
- BRYMAN, Alan, **Quantity and quality in social research**. London: Unwin Hyman, 1988.
- CARLETTI FILHO, Paulo de Tarso. **Divisão de custos e alinhamento estratégico de uma cadeia de suprimentos integrada verticalmente: o caso do frango brasileiro**, 2005. Dissertação de mestrado – Universidade de São Paulo.
- CARVALHO, Flavio C. *et al.* **Estudo da integração vertical na agroindústria sucroalcooleira no estado de São Paulo, 1970-92**. Agricultura em São Paulo, Vol. 40 (1), 157-182, 1993.
- COASE, Ronald H. **The nature of the firm**. *Economica N.S.*, v. 4, p. 386-405, 1937.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Russey. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookmam, 2005.
- COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARAY, A.I. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DA SILVA, R.P.; DALCOL, P.R.T. **Integração Vertical - Análise do grau de integração diante da definição de competência essencial**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out. a 01 de Nov./2005.
- DE GUSMÃO, Sergio L.L. **Proposição de um esquema integrando a teoria das restrições e a teoria dos custos de transação para identificação e análise de restrições em cadeias de suprimentos: estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul**. 2004. Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

DE TONI, Deonir; SCHULER, Maria. A construção do relacionamento entre a vinícola Miolo e seus fornecedores de uva: um estudo comparativo. **REAd** – Edição 40, vol. 10, Nr 4, jul-ago/2004.

Di SERIO, L.C.D. SAMPAIO M. Projeto da Cadeia de Suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. Rio de Janeiro: RAE – **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 41(1): 2001, p. 54-66.

DOLABELLA, Rosemirtes V. M. **A consolidação das competências na vitivinicultura brasileira**: um estudo de caso na Vinícola Miolo. 2006. Dissertação de Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

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

GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. 4.ed. USA: Blackwell Publishers, 2002.

HEAVNER, Lee. **Vertical enclosure: Vertical integration and the reluctance to purchase from a competitor**. *The Journal of Industrial Economics*, vol. LII, n. 2, p.181-199, June 2004.

HEXSEL, Astor. E.; DE TONI, Deonir. Salton: a retomada da vantagem competitiva nos anos noventa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003.

LIEBERMAN, Marvin B. *Determinants of Vertical integration: Na empirical test*. **The Journal of Industrial Economics**, Vol. 39, nº 5, pp. 451-466, 1991.

LIEBHARDT, Marcelo. **O sistema cooperativo agrícola brasileiro: comercialização, integração vertical e crédito**. Brasília: CFP, 1982.

LOVATEL, Evandro. **Fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha**. Porto Alegre, outubro de 2002. Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado em Administração Convênio Universidade de Caxias do Sul.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Califórnia: Sage Publications, 1999.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul 2005-2007: alguns indicadores para a vitivinicultura gaúcha**. 2007. Disponível em <http://www.winesfrombrazil.com.br/admin/UPLarquivos/020320090907322.pdf>. Acessado em 23/jun./2009.

_____. **Vitivinicultura brasileira: Panorama 2006**. 2006. Artigo Técnico. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/>>, acessado em 04/abr./2007.

_____. **Vitivinicultura brasileira: Panorama 2007**. 2007. Disponível em <<http://www.cnpuv.embrapa.br/>>, acesso em: 2009.

MIELE, Marcelo; ZYLBERSZTAJN, Décio. Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na serra gaúcha. **Revista de Administração** – RAUSP, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 330-341, 2005.

_____. *Stability of contracts in the Brazilian wine industry*. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, vol.43, no.2, p.353-371, Apr.-June/2005.

MIOLO, Adriano. Esse modelo vitivinícola que está sendo implantado não serve mais. **Revista Bon Vivant**, n. 105, Nov./2007.

PERRY, Martin K. **Vertical integration: determinants and effects**. In R. Schmalensee e R. Willig, eds. (1989) *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam: North-Holland, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

PROJETO da estratégia de safra da empresa Miolo. 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed., rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson, 2004.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Sinval. O. **Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha**. 2001. Dissertação de Mestrado Profissionalizante – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I.; COUGHLAN, A. **Marketing channels**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 1996.

TERUCHKIN, Sonia R.U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada**. 2003. Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TRICHES, Divanildo; SIMAN, Renildes F.; CALDART, Wilson L. **A identificação e análise da cadeia produtiva da uva e vinho região da Serra Gaúcha**, 2004. Disponível em: <<http://hermes.ucs.br/ccea/ipes/td>>. Acessado em: 10/maio/2007.

TRICHES, Vinícius. **Competitividade da cadeia produtiva viti-vinícola do RS**. 2007. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós- Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura e Secretaria da Agricultura do RS. **Base de dados**. Disponível em: <<http://www.uvibra.com.br/>>. Acesso em: 22 de abr. 2009.

WILK, Eduardo. **A relação entre estratégias, recursos e performance**: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da Serra Gaúcha. 2006. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

WILLIAMSON, Oliver E. **Comparative economic organization**: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, p.269-296, June 1991.

_____. **Strategizing, economizing and economic organization**. *Strategic Management Journal*, n. 12, p. 75-94, 1991.

_____. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. The Free Press, New York, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NOGUEIRA, Antonio C.L. **Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção**: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade*, Campinas. V. 11, n. 2(19). p.329-346, jul-dez./2002.

APÊNDICE A
ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA AS EMPRESAS VINÍCOLAS
PRODUTORAS DE VINHOS FINOS

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

Nome da empresa:

Endereço:

Email:

Telefone:

Fundada em:

Número de funcionários:

Perfil da alta administração (ou a empresa é predominantemente):

() familiar () Profissional () Mista

Entrevistado:

Cargo e função:

Tempo de empresa:

Formação:

MERCADO

1. Principais produtos fabricados/vendidos

Produto	Produção Total (em litros)	Produção total (%)	% do faturamento total	% Participação no mercado local	Maiores concorrentes
Vinho Fino Até R\$ 15,00					
De R\$ 15,00 até R\$ 30,00					
Acima de R\$ 30,00					
Vinho de Mesa					
Derivados da uva e do vinho*					
Total					

*Derivados: filtrados, suco de uva, vinagre,...

2. Destino dos produtos fabricados/vendidos (% sobre o faturamento)

Destino	Vinhos finos			Vinhos de mesa	Derivados
	Até 15,00	15,00 a 30,00	Acima de 30,00		
Local					
RS					
SP					
RJ					
Exportação					

3. Principais tipos de uvas necessárias para fabricação dos produtos

Tipo	Produção Total (em kg)	% Produção Própria	Quantidade de hectares próprios	% Compra de terceiros	% de integrados
Uvas viníferas					
Uvas comuns					

4. Formas de condução das uvas viníferas necessárias para a produção de vinhos finos

Formas de condução das uvas viníferas	% da Produção Própria	% Compra de terceiros	% de integrados
Espaladeira			
Tipo "Y"			
Latada			

5. Que tipos de uvas viníferas são plantadas (ou produzidas) pela empresa?

- () Cabernet Sauvignon
- () Merlot
- () Moscato Branco
- () Chardonnay
- () Tannat
- () Cabernet Franc

() Riesling Itálico

() Outras: _____

6. Que tipos de uvas viníferas são usadas pela empresa para fabricação de seus vinhos?

() Cabernet Sauvignon

() Merlot

() Moscato Branco

() Chardonnay

() Tannat

() Cabernet Franc

() Riesling Itálico

() Outras: _____

7. A empresa produz vinho fino desde sua fundação? Quanto anos de experiência tem na produção de vinhos finos?

8. Segundo as faixas de preços praticados no mercado, quais os critérios para o corte de vinhos finos (por preço)?

10. O que você considera um vinho fino para alto poder aquisitivo?

11. Quais as ações para divulgação dos produtos e da empresa (propaganda, feiras, internet, degustações,...)?

12. Qual o resultado dessas ações?

13. Capacidade de estocagem da empresa?

..... litros de vinho fino

..... litros de vinho de mesa

..... litros de derivados

14. A produção de vinhos finos da empresa nos últimos cinco anos:

Nos últimos 5 anos o volume de produção...	Até R\$ 15,00	De R\$ 15,00 a R\$ 30,00	Acima de R\$ 30,00
Vem aumentando			
Vem mantendo os mesmos volumes			
Vem diminuindo			

15. Nos últimos cinco anos, tem ocorrido excedente de produção de vinho, ou seja, formação de estoques?

() sim () não

16. Caso tenha formação de estoques, quais os principais motivos?

() Política de estoques de vinhos reservados

() Preço de venda alto

() Vinhos importados com preço menores

() Falta de canais de distribuição

() Outros. Qual (is)?

17. O que orienta as decisões sobre expansão ou redução da capacidade de produção?

18. Quantas marcas a empresa possui para comercializar seus vinhos finos? Se possui mais que uma marca, porque?

19. Sistema de vendas de vinhos finos adotado pela empresa

Pontos de Venda (canais)	% da produção total	Tipo de vinho (produto p/ diferentes canais)	Porque essa diferenciação?
Na própria empresa		Por ex: vinho fino e de mesa	
Em restaurantes, bares			
Em casas especializadas		Por ex: Somente fino	
Mercados e redes de mercados			
Através de distribuidores			
Vendas diretas ao consumidor (mala direta, internet, telemarketing,...)			
Outras. Qual (is)?			

20. Quais os principais fatores diferenciais do seu negócio?

21. Quais as principais mudanças ocorridas no seu ambiente de negócio nos últimos 5 anos (três)?

1. Novos clientes
2. Substituição de matérias-primas
3. Novos processos de produção
4. Redução de mercado
5. Diferenciação
6. Necessidade de redução de custos
7. Expansão de mercado
8. Melhor nível de estoque
9. Reconversão dos parreirais
10. Outra: _____

22. A empresa tem dificuldade em passar a imagem que quer de seu produto?

23. A empresa considera a “qualidade” um dos motivos que geralmente levam as empresas a produzir sua própria uva? Porque?

24. O mercado aceita pagar por essa diferença de qualidade? Os consumidores identificam essas diferenças?

QUANTO AOS PRODUTORES DE UVAS

25. A relação existente entre a empresa e seus produtores/ fornecedores das uvas viníferas é predominantemente do tipo:

() Compra e venda sem compromisso

() Arrendamento

() Cooperativa de produtores

() Parceria com produção supervisionada pela empresa através de contrato formal

() Parceria com produção supervisionada pela empresa através de contrato informal

() Outra(s). Qual(is)?.....

26. Como são os contratos com os produtores? Formais? Informais? Falar um pouco sobre o tipo de contrato.

27. Quais são os critérios para definir os produtores/fornecedores?

28. Como é o relacionamento com seus produtores? (visitas, mudas, assistência técnica, insumos, encontros, decisões,....)

29. Como é contratada a compra e venda da produção do produtor? Quem define o preço pago e quando o preço é definido? Garantem o preço?

30. O que levaria a empresa a deixar de receber uvas de um determinado produtor?

31. Sua empresa possui algum departamento específico para manter contato com os produtores? Como é feito este contato? Como manter o produtor fiel?

32. Qual a frequência de entrega dos produtores?

33. Quais são as atividades/conhecimentos mais relevantes que o produtor deve dominar para alcançar melhor graduação?

34. Que custos envolvem a execução dessas (cada uma) atividades?

35. O que é custo do produtor e o que é custo da empresa no caso?

36. Os produtores interferem na decisão quanto:

() fazer a poda verde

() fazer a poda seca

() na reconversão

() no tipo de uva a ser produzido

() fazer o raleio dos cachos (desbaste)

37. O maior desbaste baixa a produtividade mas possibilita um melhor vinho? Como é controlado se o desbaste é feito?

38. O produtor é remunerado por isso? Os reflexos da ação são só na graduação?

QUANTO A INTEGRAÇÃO VERTICAL

39. Para a empresa entrevistada o que envolve a integração/verticalização? Assinale o grau de importância (numerar de 1 a 8)

- () compra de terras
- () parreirais
- () formar estoques
- () pessoal especializados para assistência técnica
- () necessidade de mais recursos
- () empréstimos bancários
- () flexibilidade de mercado
- () reconversão na forma de condução

40. Você acha importante operar verticalizado? Porque? Em que isso colabora na empresa?

41. Quais são os motivos que levaram a empresa a decidir por produzir sua própria uva ao invés de comprar do mercado?

42. O que levaria a empresa deixar de comprar de terceiros e começar a produzir sua própria matéria-prima (ou vice-versa)? Pretende fazer isso?

43. Que economias são consideradas importantes e possíveis com a integração total. (numerar de 1 a 4 conforme o grau de importância):

- () economias de operações combinadas: maior eficiência, maior rapidez
- () economias derivadas do controle e da coordenação interna (controle das atividades)
- () economias de informação: informações com maior rapidez entre produtor e empresa
- () economias devidas a relacionamentos estáveis: menos oportunismo nas negociações

44. A sua empresa está verticalizada para quais produtos? Por que?

() Até 15,00 () De 15,00 até 30,00 () Acima de 30,00

45. Pretende verticalizar para todos os produtos ou só para alguns? Por que?

46. Você acha que é necessário verticalizar para vender mais e aumentar sua linha de produção?

47. Pretende operar com vinho *Premiumm* sem verticalizar?

48. Pretende aumentar o volume dos produtos para os quais está verticalizado? Se aumentar, pretende aumentar o nível de verticalização? Por que?

49. Cite alguns benefícios que você considera potenciais para a empresa com a integração vertical?

50. Cite alguns custos que envolvem ao adotar a estratégia de integração vertical?

51. Sua estratégia sempre foi essa (últimos 10 anos)? Pensa em mudar a estratégia no futuro (próximos 10 anos)?

52. Qual a tendência do setor para o futuro (verticalizar, não verticalizar)? Em qual posição no *continuumm* você vê sua empresa (mais verticalizada, tendo integrados, buscando transações de mercado)?

53. Pensando nos próximos dez anos, assinale o grau de importância dos investimentos abaixo (numerar de 1 a 7):

- () instalações físicas
- () máquinas e equipamentos
- () compra de terras para produção própria de uvas
- () investimento em marketing
- () desenvolvimento de produção de uvas com parceiros
- () diferenciação do produto
- () plantio de outras variedades de uvas

APÊNDICE B
QUADRO QUANTITATIVO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS
DA INTEGRAÇÃO VERTICAL

QUESTÕES	RESPOSTAS
A empresa vê como vantagens (benefícios) da integração vertical: Indicar o grau de importância em relação aos benefícios relacionados abaixo.	1- sem importância/não se aplica 2- pouco importante 3- importante 4- muito importante (assinalar o grau escolhido)
Reconversão dos parreirais	1 2 3 4
Controle da produtividade dos parreirais	1 2 3 4
Aquisição de terras e parreirais (investimento de capital)	1 2 3 4
Investimento em manutenção (parreirais, assist. técnica, custos de insumos)	1 2 3 4
Condições climáticas e do solo	1 2 3 4
Qualidade da uva	1 2 3 4
Poda-verde, poda de inverno, desbaste (raleio dos cachos)	1 2 3 4
Melhor nível de estoque	1 2 3 4
Garantia da uva em volume e boa qualidade	1 2 3 4
Pontualidade	1 2 3 4
Diferenciação	1 2 3 4
Maior credibilidade do produto	1 2 3 4
Menos oportunismo nas negociações com produtores	1 2 3 4
Melhores condições a longo prazo	1 2 3 4
Maior eficiência, pois há a economia nas operações combinadas	1 2 3 4
Informações com maior rapidez entre produtor e empresa	1 2 3 4
Assegurar o recebimento da uva em período de escassez	1 2 3 4
Menor risco de vazamento de informações privadas	1 2 3 4
Coordenação entre oferta e demanda	1 2 3 4

A empresa vê como desvantagens (custos) da integração vertical: Indicar o grau de importância em relação aos custos relacionados abaixo.	1- sem importância/não se aplica 2- pouco importante 3- importante 4- muito importante (assinalar o grau escolhido)
Elevada necessidade de investimento de capital para aquisição de terras	1 2 3 4
Elevada necessidade de capital para criação e manutenção (parreirais, controle, assistência técnica,..)	1 2 3 4
Fase de obsolescência do produtor (ou da empresa) gera custos elevados para a empresa	1 2 3 4
Queda na flexibilidade de troca de produtores	1 2 3 4
Ineficiência de um elo pode aumentar o custo da cadeia	1 2 3 4
Acomodação em termos de inovações, pesquisas, mudanças e evoluções (mais demora em aceitar melhorias ou novas tecnologias)	1 2 3 4
Vínculos emocionais (barreiras de saída): (pago pela uva mais, pois sei com quem estou lidando)	1 2 3 4
Fornecedores de uva podem tornar-se concorrentes	1 2 3 4

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, Magda Bortolini CPF 959.627.940.87 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS VINÍCOLAS DE VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS, orientada pelo professor doutor Astor Eugênio Hexsel, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não

Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, ____/____/____

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)