



**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL – UCS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E BIOLÓGICAS**  
**INSTITUTO DE BIOTECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM BIOTECNOLOGIA E GESTÃO**  
**VITIVINÍCOLA**

**ALCEU DALLE MOLLE**

**MELHORIAS COMPETITIVAS BASEADAS NA COOPERAÇÃO: UM**  
**ESTUDO DE CASO NA NOVA ALIANÇA – COOPERATIVA VINÍCOLA DO**  
**RIO GRANDE DO SUL**

**CAXIAS DO SUL**

**2014**

**ALCEU DALLE MOLLE**

**MELHORIAS COMPETITIVAS BASEADAS NA COOPERAÇÃO: UM  
ESTUDO DE CASO NA NOVA ALIANÇA – COOPERATIVA VINÍCOLA DO  
RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia Mestrado Profissional em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola.

**Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer**

**CAXIAS DO SUL**

**2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

D146m Dalle Molle, Alceu, 1967-  
Melhorias competitivas baseadas na cooperação : um estudo de caso na  
Nova Aliança – Cooperativa Vinícola do Rio Grande do Sul / Alceu Dalle  
Molle. – 2014.  
132 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de  
Pós-Graduação em Biotecnologia, 2014.  
Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer.

1. Cooperativas agrícolas. 2. Vinícolas – Rio Grande do Sul. 3. Vinho e  
vinificação. 4. Agricultura familiar. I. Título.

CDU 2. ed.: 334.732:631.115.8

Índice para o catálogo sistemático:

1. Cooperativas agrícolas	334.732:631.115.8
2. Vinícolas – Rio Grande do Sul	663.2(816.5)
3. Vinho e vinificação	663.2
4. Agricultura familiar	338.43

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460


ALCEU DALLE MOLLE

MELHORIAS COMPETITIVAS BASEADAS NA COOPERAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA  
NOVA ALIANÇA – COOPERATIVA VINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL

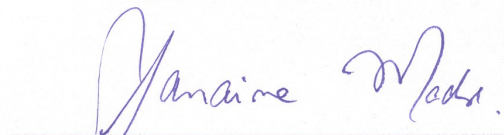
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em  
Biotecnologia e Gestão Vitivinícola da Universidade de Caxias do Sul,  
visando à obtenção de grau de Mestre em Biotecnologia e Gestão  
Vitivinícola.


Orientador: Dr. Jaime E. Fensterseifer

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 03 DE SETEMBRO DE 2014.

  
Dr. Jaime E. Fensterseifer  
Orientador

  
Dr. Luciano Manfroi

  
Dr<sup>a</sup>. Janaina Macke

  
Dr. Guilherme Cunha Malafaia

Dedico este trabalho ao  
cooperativismo que transforma a  
sociedade.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que segundo a minha crença é o criador de tudo, e a fé neste ser superior me dá, forças para enfrentar as etapas da vida.

Aos meus Pais e Tio que me educaram para o bem, minha esposa, Eliana que sempre me incentivou, apoiou e ajudou nos momentos mais importantes da minha vida, meus filhos que são uma benção de Deus e toda a minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ao professor Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes e especialmente da amiga e colega, Professora Margarete Luisa Arbuseri Menegotto que me incentivou á fazer este trabalho.

A toda a equipe da Cooperativa Vinícola Nova Aliança, que foram prestativos em todos os momentos que buscou-se informações para a elaboração deste estudo.

Ao SESCOOP/ RS (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande Do Sul), pela bolsa de estudos que contribuiu sobremaneira para a elaboração deste trabalho de estudo de caso da Cooperativa Nova Aliança.

*''Pois se uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas querem passar, não o conseguirão se um por um a procuram remover individualmente.*

*Mas se os 20 se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de um deles, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos. ''*

*(Padre Teodor Amstad)*

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo identificar quais foram as melhorias competitivas, originárias da formação da Nova Aliança Ltda. Cooperativa que foi fruto da união política de cinco Cooperativas tradicionais da região, materializada e formalizada através da incorporação de quatro delas por uma das Cooperativas, todas do mesmo território, tendo como direcionador três grandes pilares: tecnologia, valor agregado e essência cooperativa. Para viabilizar a pesquisa foi utilizado o estudo de caso, realizado por meio das técnicas de levantamento de dados: entrevistas e documentos, sendo aplicados nos setores de contabilidade, administrativo, produção (produto e matéria-prima), qualidade e societário. Dos dados analisados, pode-se constatar apesar do curto espaço de tempo da implementação desta reestruturação da Cooperativa, melhorias em diversas áreas da organização e a construção de uma nova realidade para o sistema cooperativista gaúcho, retomando os princípios cooperativistas por meio da reorganização societária; o respeito ao meio ambiente através da produção de matéria prima orgânica e a reestruturação da infraestrutura otimizando os recursos naturais, bem como ofertando ao mercado produtos sem conservantes; e tendo na inovação o indutor para as mudanças que se traduzem em melhorias. Sendo estas: nos processos societários, industriais, administrativos, produtivos e comerciais, nos produtos, processos e no aprendizado de toda a equipe com os erros e acertos deste grande projeto. Os resultados poderão induzir novos movimentos intracooperativos que levem a um crescimento do Cooperativismo e do setor vitivinícola. Esta retomada induzirá o desenvolvimento sustentável e a perpetuidade do Cooperativismo por consequência dos agricultores familiares da região, bem como de outros territórios, pois o modelo Cooperativista vitivinícola gaúcho, representa atualmente, aproximadamente 25% da produção total de uvas e derivados do estado. O Rio Grande do Sul, por sua vez é responsável por mais de 90% da produção de vinhos e sucos de uva do Brasil. Passaram-se mais de oitenta anos e o cooperativismo continua sendo um instrumento imprescindível para a pequena propriedade da serra gaúcha, em virtude destas, serem formadas efetivamente por pequenas propriedades rurais que precisam inexoravelmente organizar-se de forma competente para competir no mercado e permanecer na área rural com dignidade.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Inovação. Melhorias Competitivas. Agricultura Familiar. Cadeia Vitivinícola.



## ABSTRACT

This study aimed to identify what were the improvements originating in formation of the Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda., that was the consequence of political union of the five traditional cooperatives in the region, embodied and formalized by incorporating four Cooperatives of the same territory. To make the research case study, carried out by the techniques of data collection were used: interviews and documents, among others, being applied in accounting, administrative, output (product and raw materials), quality and corporate sectors. About the analyzed data, it can be verified, despite the short time of implementation of the restructuring of the Cooperative, improvements in several areas of the organization and building a new reality for the Gaucho cooperative system, retaking the cooperative principles through reorganization. Respecting nature through the production of organic raw material and restructuring of infrastructure, optimizing natural resources, as well as offering the market products without preservatives, having on innovation the propellant to changes, that result into improvements into administrative, productive, and commercial products and processes. The results may induce new movements that will lead to a growth of Cooperatives and the wine industry. This resumption will induce sustainable development and the perpetuity of Cooperative Movement, as a consequence of the farmers in the region, as well as other territories, because the Gaucho cooperativist wine model now represents about 25% of total production of grapes and derivatives of the state Rio Grande do Sul, on the other hand is responsible for more than 90% of wine production and grape juice from Brazil. It's been more than eighty years and cooperatives remains an essential tool for the small property of the Serra Gaúcha, because they are formed from small farms that need inexorably organize themselves in a competent manner to stay in a rural area with dignity.

. **Key words:** Cooperative. Innovation. Improvements competitive. Wine chain. Family e Agriculture

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia de Valor das Cooperativas .....	31
Figura 2 - Cadeia Produtiva Vitivinícola da FECOVINHO.....	33
Figura 3: Dimensões do Controle Organizacional .....	36
Figura 4: Proposições Teórico-Analíticas para as Inovações de Organizações Cooperativas .....	41
Figura 5: Tipos de Inovações .....	47
Figura 6: Foto da Cooperativa Vinícola São Vitor.....	64
Figura 7: Cooperativa Vinícola São Pedro Flores da Cunha.....	65
Figura 8: Prédio do engarrafamento Cooperativa Vinícola Linha Jacinto em Farroupilha.....	67
Figura 9: Filial Cooperativa Vinícola Santo Antônio, em Nova Pádua .....	69
Figura 10: Matriz da Cooperativa Vitivinícola Aliança em Caxias do Sul .....	71
Figura 11: Reunião dos Presidentes e Associados .....	75
Figura 12: Ata de Assembleia de Incorporação da Cooperativa São Victor .....	76
Figura 13: Fotos históricas da Cooperativa Aliança.....	106
Figura 14: Mudanças da logomarca da Aliança e a logomarca da Nova Aliança .....	107
Figura 15: Licença para uso da denominação “Produtos da Agricultura Familiar” .....	122
Figura 16: Rótulo do Suco com a inclusão do Selo “Produtos da Agricultura Familiar” .....	123
Figura 17: Certificado de Conformidade para Produtos da Produção Orgânica Destinado ao Mercado Interno Brasileiro” .....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do Conceito de Inovação Social .....	46
Quadro 2: Relação de entrevistados .....	54
Quadro 3: Síntese dos objetivos específicos e achados do estudo .....	61
Quadro 4: Reestruturação Societária .....	72
Quadro 5: Melhorias em processos e equipamentos efetuadas na Nova Aliança .....	94
Quadro 6: Bag Dispenser.....	99
Quadro 7: Exemplo de Plano executado pelo Escritório de Projeto.....	115
Quadro 8: Achados Relevantes.....	126

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo dos funcionários das cooperativas .....	71
Tabela 2: Mapa de Atividades (Assembleias) .....	73
Tabela 3: Confederação Alemã das Cooperativas .....	82
Tabela 4: Faturamento Acumulado Janeiro a Outubro.....	89
Tabela 5: Volume e Faturamento Bag-in-box. ....	94
Tabela 6: Demonstrativo de gastos com safristas 2011 a 2013:.....	95
Tabela 7: Gasto com terceirização eliminados .....	97
Tabela 8: Comparação do Envase da Nova Aliança, Posição Atual e Futura. ....	97
Tabela 9: Capacidades dos Novos Equipamentos de Envase da Nova Aliança.....	98
Tabela 10: Faturamento por produto .....	103
Tabela 11: Relação de associados e compras .....	119
Tabela 12: Projetos Setor Agronomia .....	124

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Demonstrativo de Volume Vendas Granel x Envasado – Litros Comercializados Janeiro a Outubro.....	90
Gráfico 2: Representatividade Vendas Envasado x Granel entre janeiro e outubro. ....	91
Gráfico 3: Distribuição da Comercialização .....	100
Gráfico 4: Suco de Uva .....	101

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	20
1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	20
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 MOVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES PARA ADAPTAÇÃO ÀS OSCILAÇÕES DA ECONOMIA .....	23
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	28
2.2.1 Cooperativismo.....	28
2.2.2 Cadeia de Valor e Forças Competitivas .....	30
2.3 RECURSOS E VANTAGENS COMPETITIVAS .....	34
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS .....	35
2.5 INOVAÇÃO .....	38
2.5.1 Tipos de Inovação .....	43
2.5.1.1 Inovação em processo: .....	43
2.5.1.2 Inovação em produto:.....	43
2.5.1.3 Inovação em <i>Marketing</i> :.....	43

2.5.1.4 Inovação Organizacional:.....	44
2.5.1.5 Inovação Interorganizacional .....	45
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>47</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	48
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.2.1 Quanto à Natureza .....	48
3.2.2 Quanto à Abordagem do Problema .....	48
3.2.3 Quanto ao Objetivo.....	49
3.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos .....	49
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	52
3.4 COLETA DOS DADOS.....	52
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	56
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	57
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PERFIL DAS COOPERATIVAS.....</b>	<b>60</b>
4. ANÁLISE DESCRITIVA .....	62
4.1. Perfil das Cooperativas que Foram Incorporadas a Nova Aliança.....	62
4.2 Perfil da Cooperativa Nova Aliança.....	71
4.2.2 Perfil da Cooperativa.....	77
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS resultados DAS MELHORIAS .....</b>	<b>84</b>
5.1 MELHORIAS DA COOPERAÇÃO.....	84
5.1.1 Melhorias na Estrutura Administrativa .....	84
5.1.2 Melhoria na Forma de Comercialização - Granel x Engarrafado.....	89
5.1.3 Melhorias inovadoras nos processos de produção.....	92
5.1.4 Melhorias na Cadeia de Suprimentos .....	95
5.1.5 Novos Negócios.....	98
5.2 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS .....	99
5.2.1 Melhorias nas estratégias de Produtos.....	101
5.2.2 Melhorias nas estratégias em Marketing .....	105
5.3 MELHORIA SÓCIO-POLÍTICO E AMBIENTAL .....	111
5.4 MELHORIA ORGANIZACIONAL.....	115
5.5 MELHORIA SOCIAL .....	116
5.6 MELHORIA AGRICULTURA FAMILIAR.....	120
5.7 MELHORIA MEIO AMBIENTE.....	123
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>126</b>
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	126
6.2 RECOMENDAÇÕES .....	128
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO 1: Questionário .....</b>	<b>137</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As transformações macroeconômicas ocorridas no ambiente de negócios, particularmente nas três últimas décadas, aliadas à reestruturação dos processos produtivos da divisão industrial entre a produção em massa e a nova economia, redimensionaram o conjunto de exigências competitivas, estimulando as estratégias coletivas. Os entornos regionais que souberam incorporar em seu tecido produtivo os benefícios da aglomeração de organizações inovadoras, colaborativamente relacionadas, apresentaram elevados níveis de desenvolvimento socioeconômico no final da década de 1980 (STORPER; SCOTT, 1995).

O impacto dessas reestruturações de estratégias fez com que se reconsiderassem as vantagens de organizações, que atuam isoladamente, e as vantagens dos arranjos híbridos de colaboração (PORTER, 1989). Essas estratégias, mais adequadas às necessidades da nova era, puseram em dúvida a efetividade das práticas administrativas, que se centravam na competitividade baseada em vantagens estáveis, na hierarquia interna dos processos de produção e gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Uma das formas de sincronizar a capacitação e manter-se no mercado está na cooperação entre as organizações, que pode auxiliar a superar necessidades, que isoladamente seriam difíceis de suprir (GHEMAWAT, 2007). Como exemplo de algumas formas tem-se:

- a) Combinar competências e utilizar o aprendizado de outras organizações, tais como: dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- b) Compartilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- c) Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente, através da ruptura de monopólios;



- d) Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- e) Fortalecer o poder de compra;
- f) Obter mais forças para atuar no mercado internacional.

A utilização dessas formas de sincronização permite o mapeamento de um cenário de negócios, no qual as corporações passam a compreender o poder de negociação em nível de grupo. Neste sentido, a concentração de organizações pode influenciar os ganhos no negócio, tais como: fornecedores que representem um alto percentual da estrutura de custos da organização; clientes que representem uma expressiva fatia de mercado, ampliando o poder de escala; ou grupos que circundam dimensões estruturais importantes, como o nível de concentração de mercado (GHEMAWAT, 2007).

Na visão de Ghemawat (2007), a análise em nível de grupo é direcionada pela ideia de que a estrutura de cooperação pode ajudar na identificação do que e quanto esses grupos obterão da fatia de mercado. A cooperação entre organizações é tratada nos Estados Unidos, por outros órgãos, como por exemplo, o governo federal e estadual, como uma importante forma de auxiliar o crescimento sustentável das mesmas.

Outros fatores também influenciaram para que as organizações buscassem a cooperação: abertura de mercado; estabilização monetária e privatizações, ocorridos na década de 1990. Em contrapartida as organizações responderam a essas mudanças expandindo o controle societário, via compartilhamento do controle entre sócios e formação de alianças estratégicas entre grupos (CÂNDIDO, 2001).

Uma das formas de alianças estratégicas entre grupos, indivíduos e organizações, são as cooperativas. As Cooperativas são um modelo de organização colaborativa, porém encontram-se dificuldades em organizar as mesmas em função da cultura e valores. A missão fundamental das cooperativas, conforme destaca Bialoskorski (1997), é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento. Diferentemente das sociedades de capital, em que o voto é proporcional ao capital de cada investidor, a cooperativa é uma sociedade de pessoas, e que cada cooperado tem direito a um único voto. Desta diferenciação fundamental decorrem diversas implicações para o processo de gestão em cooperativas, em especial na relação entre cooperado-cooperativa.

Esse elo entre o cooperado e a cooperativa deve ser potencializado, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva. Para que este elo esteja fortalecido faz-se necessário conhecer as verdadeiras potencialidades que existem no quadro social, amarradas as oportunidades de mercado e capacidade produtiva da Cooperativa, proporcionando a possibilidade de maior geração e distribuição de renda ao cooperado à comunidade em geral com a ênfase social (BIALOSKORSKI, 1997).

Este cenário econômico mundial, permeia todas as decisões das organizações cooperativistas, que para sobreviver neste ambiente mutante devem agir de forma ágil e eficaz. Devem-se adotar estruturas de organização internas que sejam capazes de identificar ameaças e oportunidades com rapidez e que se adaptem à nova situação. Dedicção integral dos administradores aos negócios principais da cooperativa é a exigência número um. Portanto, o enxugamento de custos e a maximização das estruturas das cooperativas vinícolas, através de ações conjuntas em todos os setores envolvidos, será fator determinante de sucesso para o sistema como um todo neste cenário competitivo. A capacidade das organizações de administrar forças, deficiências, oportunidades e ameaças, facilita o alcance dos objetivos através de análises e situações (BOONE; KURTZ, 1998).

A Cooperativa pesquisada é uma cooperativa de primeiro grau, instituída a partir da união operacional de cinco cooperativas vinícolas do RS. Juridicamente fruto da incorporação pela Cooperativa Nova Aliança às demais Cooperativas. A Cooperativa Mãe (“Velha Aliança”), teve o Cadastro Nacional Pessoa Jurídica (CNPJ) mantido para a incorporação, e procedeu mudanças Estatutárias, de Diretoria, Conselhos e a razão social para contemplar na nova gestão, Direção e Conselhos integrantes de todas as Cooperativas incorporadas. O projeto atende diretamente 800 associados, a partir de três grandes pilares: tecnologia, valor agregado e essência cooperativa. Atualmente, compreende um universo de 1.350 hectares de vinhedos e 37 milhões de kg de uvas processadas, com os quais elabora vinhos de mesa, vinhos finos, espumantes, sucos, coolers e outros derivados da uva e do vinho (DALLE MOLLE; MENEGOTTO, 2011).

A Cooperativa nasce em 2010 com o objetivo de provocar mudanças estruturais profundas, no sentido de manter o nível de competitividade do setor cooperativo vitivinícola. Essa reestruturação modelou os processos industriais, atualizando a tecnologia. Seguido pela definição de novos conceitos dos sistemas de gestão, por uma

nova inteligência de negócios focando-se na resposta às necessidades do mercado consumidor. Bem como na reestruturação da matriz produtiva agrícola e renovação das relações cooperativistas, base da sobrevivência do negócio cooperativo, e com isto criar condições para responder às demandas sociais, econômicas e de mercado, estabelecendo novas bases de desenvolvimento da agricultura familiar e do cooperativismo Gaúcho (Planejamento Estratégico da Cooperativa Nova Aliança Ltda, 2010-2015).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Mantovani (2005) enfatiza a necessidade da utilização da gestão, pois esta deve assumir, além das tradicionais responsabilidades, uma postura conjunta nos negócios, bem como no desenvolvimento da estratégia corporativa.

Verschoore (2006) verificou em seu trabalho que a união de empresas ou de cooperativas necessita de uma gestão diferenciada e que atenda as suas especificidades enquanto rede de empresa. Percebe-se, assim, a necessidade de entender o funcionamento de uma cooperativa e, com isso, possibilitar formas de gestão que auxiliem no gerenciamento das suas atividades e obtendo-se as inovações necessárias para manter-se e perpetuar-se no mercado.

Em função do contexto apresentado e visando contribuir para uma melhor visualização, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais as melhorias competitivas que resultaram da união das cinco cooperativas vinícolas que formaram a Nova Aliança?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as melhorias competitivas que resultaram da união das cinco cooperativas vinícolas que formaram a Nova Aliança.

### 1.3.2 Específicos

Para a consecução do objetivo geral definido, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os motivos da formação da nova Cooperativa;
- b) Verificar os processos utilizados na incorporação das Cooperativas;
- c) Relacionar as melhorias resultantes no processo de incorporação da Nova Aliança.
- d) Indicar as melhorias competitivas oriundas do processo de incorporação das cooperativas.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo limitou-se a identificar as melhorias competitivas que resultaram da união das cinco cooperativas vinícolas que formaram a Nova Aliança. Não se buscou conhecer como é feita a mensuração da eficiência e da eficácia destas melhorias, bem como a avaliação das conseqüências de uma possível decisão das cooperativas em adotarem ou não a incorporação.

### 1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O presente estudo contribuiu com o avanço científico na área de cooperativismo, bem como preencher lacunas existentes neste campo, além de gerar questionamentos que poderão servir para pesquisas futuras, direcionadas ao desenvolvimento, crescimento e perpetuidade da pequena propriedade, alicerçadas no associativismo. Como resultado temos a alavancagem da competitividade por meio das reduções de custo, maximização temporal para as inovações, ganhos de escala, direcionamento da produção de acordo com a demanda mercadológica.

As mudanças no cenário da agricultura foram inseridas a partir do conceito descrito por Davis e Goldberg (1957, p. 97), quando enunciaram o conceito de *agronegócio* como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Dessa maneira, tem-se a necessidade de analisarmos estas operações não mais de maneira isolada, mas sob uma ótica de encadeamento, dando uma ideia de cadeia produtiva agroindustrial, colocando a produção agrícola como parte de um “*commodity system*” muito mais amplo, enfatizando as suas relações com o mundo dos grandes negócios (AZEVEDO; PEDROZO, 2008), destacando o ato cooperativo, o qual está baseado em valores da autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Para tal, possui sete princípios, quais sejam: Adesão livre e voluntária; Controle democrático; Participação econômica; Autonomia e independência; Educação treinamento e informação; Cooperação entre cooperativas; Preocupação com a comunidade.

Nesta perspectiva busca-se estudar a reorganização de arranjos produtivos com fatores regionais, nacionais e globais, buscando uma nova perspectiva de competição nacional e internacional, através de uma competição sistêmica.

A importância do Projeto Nova Aliança, além da questão econômica financeira, é agregada a questão social, pela sustentabilidade, perpetuidade de negócio, em função dos integrantes deste processo ser oriundos da agricultura familiar, mais especificadamente em torno de 800 Associados, com área total de 1.350 hectares de vinhedos e abrangendo os municípios de: Nova Pádua, Flores da Cunha, Garibaldi, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Cotiporã, Nova Roma do Sul, Santana do Livramento, Encruzilhada do Sul, Dom Pedrito, Uruguaiana.

Deve-se também levar em consideração a pesquisa acadêmica relacionada à hélice tríplice, onde se pode citar este trabalho de Mestrado Profissional em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola da Universidade de Caxias do Sul, a Cooperativa Incorporadora, a Federação das Cooperativas Vinícolas do RS, o Ministério do Desenvolvimento Agrário, Secretaria Estadual de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo e Prefeituras locais.

Acredita-se que este estudo poderá contribuir para auxiliar futuras pesquisas de gestão de cooperativas que poderão impulsionar o desenvolvimento econômico sustentável, agregando valor ao trabalho dos integrantes da agricultura familiar, bem como fomentar projetos envolvendo os integrantes da Hélice Tríplice.

O projeto Nova Aliança poderá servir de modelo para outras cooperativas, bem como outras agroindústrias e vinícolas, que enfrentam dificuldades em âmbito de reorganização tecnológica de produção, gestão e comercialização. Além da reorganização a busca e captação de recursos via consórcios, investimentos conjuntos, com isso viabilizando com a redução de custos e a continuidade do negócio.

Este modelo objeto de estudo torna-se significativo em função de abranger toda a cadeia produtiva, levando ganhos e melhorias socioeconômicas desde o agricultor até o consumidor final.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos, a delimitação do tema e a justificativa de estudo.

No Capítulo 2, descreve-se o referencial teórico.

No Capítulo 3, aborda-se o método de pesquisa, descreve-se a classificação da pesquisa, a coleta de dados, o tratamento e análise de dados e as limitações do método.

O Capítulo 4 e 5 são destinados à apresentação dos resultados, à análise e interpretação dos dados levantados com base nas entrevistas e análises de documentos.

Estruturou-se em dois capítulos a apresentação dos dados, para obter uma melhor compreensão dos achados, onde no capítulo 4 aborda-se o perfil das cooperativas e o processo de reorganização e, no capítulo 5 as melhorias oriundas deste processo.

A conclusão do estudo e as recomendações são apresentadas no Capítulo 6, seguida das referências e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Mapeando o cenário de negócios, as corporações compreendem o poder de negociação em nível de grupo. É útil concentrar-se em grupos de participantes com poder para influenciar os lucros no negócio, como fornecedores que representem um alto percentual da estrutura de custos, compradores que representem uma expressiva fatia de mercado ou grupos que circundam dimensões estruturais importantes, como o nível de concentração de mercado (GHEMAWAT, 2007).

Para tanto é necessária a compreensão das formas de concentração das organizações e suas vantagens para que possa entender o contexto a que este trabalho está inserido.

### 2.1 MOVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES PARA ADAPTAÇÃO ÀS OSCILAÇÕES DA ECONOMIA

A cooperação entre as organizações pode auxiliar a superar necessidades que isoladamente seria difícil supri-las (GHEMAWAT, 2007). Dentre essas, relata-se:

- a) combinar competências e utilizar *know-how* de outras cooperativas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- b) compartilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- c) exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente e cooperados;
- d) compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- e) fortalecer o poder de compra;
- f) obter mais forças para atuar no mercado interno e externo.

A abertura, a estabilização monetária e a privatização, ocorridos nos anos 1990, alteraram de forma significativa o ambiente organizacional, ao impactarem o jogo

competitivo e as estruturas institucionais. As respostas das organizações passaram por expansão do controle societário, via compartilhamento do controle entre sócios nacionais e estrangeiros e formação de alianças estratégicas entre grupos nacionais.

O paradigma de trabalho mais enxuto, ágil e flexível surge em particular através das estratégias e das relações entre organizações. Itami (1987), traduziu estratégia no sentido do que determina o contexto referencial para as atividades de negócios de uma empresa e provê as diretrizes para coordenar essas atividades, de forma que a empresa possa lidar com o ambiente mutante e exercer influência sobre ele. A estratégia articula o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que ela está lutando para ser.

Na perspectiva de Ackoff (1970, p. 3), “planejamento é necessário quando o estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; isto é, um sistema de decisões; a principal complexidade em planejar deriva do inter-relacionamento das decisões mais do que das decisões em si”. Ansoff (1977) considera a escolha da estratégia e a formulação de política principalmente como um processo de decisão: primeiramente, os objetivos são estabelecidos, após usando uma série de técnicas analíticas, as alternativas sofrem uma evolução e, ainda usando técnicas analíticas, uma escolha é feita dentre elas, possivelmente após alguns ajustes nos objetivos originais.

Mintzberg (1996) propõe que planejamento seja entendido como planejamento formal e visto como um processo. O processo de gestão estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, ou seja, que gere vantagens competitivas (BARNEY, 2011).

Ansoff (1977) lança as bases da administração estratégica, relacionando planejamento, capacidade de decisão e gerenciamento. Besanko *et al.* (2006) entendem que para formular e implementar uma estratégia bem-sucedida, uma empresa deve considerar quatro classes de questões de grande abrangência: as fronteiras da empresa, a análise de mercados e da concorrência, o posicionamento e a dinâmica empresarial e sua organização interna.

A análise interna e externa, é processo por meio do qual a empresa identifica suas ameaças e oportunidades ambientais e suas forças e fraquezas organizacionais, através das quais, é possível que uma empresa faça suas escolhas estratégicas. Estas



escolhas, por sua vez, podem ser classificadas em estratégias no nível de negócios e no nível corporativo. Depois da escolha da estratégia, segue sua implementação, que envolve a escolha de estruturas organizacionais, políticas de controle gerencial e projetos de remuneração que apoiem as estratégias da empresa (BARNEY, 2011).

Cyrino e Vasconcelos (2000) consideram que a questão da vantagem competitiva pode ser dividida em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos de acordo com a perspectiva da origem da vantagem competitiva, e o segundo eixo separa as abordagens segundo suas proposições a respeito da concorrência.

No caso do estudo de mercados que operam em concorrência imperfeita, isto é, em estudos de casos práticos, os modelos microeconômicos tradicionais encontram limites para caracterizar a realidade – concorrência perfeita, informação sem custos e capacidade ilimitada dos agentes econômicos, vetores que levam a um afastamento do mundo real, mas que não geram um problema para a análise microeconômica, dado o que esta tem como objetivo ser um modelo estrutural para interpretar a realidade, e não representá-la – pode-se recorrer à literatura de Organização Industrial (OI), que surgiu em reação à incapacidade da Microeconomia tradicional dar respostas adequadas a problemas reais das firmas e dos mercados (AZEVEDO, 2006).

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias) e por fatores internos específicos à firma.

A teoria da *Industrial Organization* (IO), de Mason (1939), preconiza o fato de que firmas têm estratégias diversas, tais como a diferenciação de produtos, investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em tecnologias e em propaganda e marketing, dentre outras, as quais objetivam a ampliação da capacidade das indústrias direcionarem suas políticas de determinação de preço em um patamar acima dos custos de produção. A hipótese articulada por Bain (1948, 1950, 1951, 1954) é de que a estrutura do setor industrial determina a conduta da firma, a qual, por sua vez, determina o desempenho econômico (CONNER, 1991).

O paradigma da escola da organização industrial foi a base na qual Learned *et al.* (1969) desenvolveram seu modelo para formulação de estratégia, modelo este que tornou a base das políticas de negócios da época (PORTER, 1981).

O modelo de Learned *et al.* (1969) tratava de quatro vetores principais, a saber: forças e fraquezas da firma, os valores pessoais de seus implementadores-chave de

políticas, oportunidades e ameaças do ambiente industrial, econômico e tecnológico, e expectativas amplas da sociedade. O conceito de estratégia teria emergido da necessidade dos gestores transformarem os eventos e decisões diárias em uma maneira ordenada de aumentarem o tamanho da firma relativamente ao seu ambiente; como resultante, a literatura relativa a políticas e estratégia, baseada no modelo de Learned *et al.* (1969), era orientada a processos, com uma sequência de passos analíticos lógicos.

No que diz respeito à perspectiva de análise externa, Porter (1979, 1981) utiliza o modelo Estrutura – Conduta – Desempenho, de Mason (1939), no qual aplica o estudo sobre estrutura de setores econômicos para a formulação de estratégias que exploram o poder dos monopólios para obter maiores vantagens competitivas. Esta concepção, intensivamente difundida na academia e no mundo corporativo, durante as três últimas décadas, é a base de seu conhecido modelo de cinco forças.

Porter (1979) observa que a barreira de entrada não apenas isola um determinado setor industrial de novos entrantes, mas também representam barreiras de mudança de empresas de um grupo estratégico para outro, o que levou à proposição de que as barreiras de entrada generalizam-se em barreiras de mobilidade, o que ajuda a explicar porque algumas empresas tornam-se em uma indústria têm persistentemente lucros maiores do que outras e porque as empresas adotam diferentes estratégias.

Ainda no decorrer dos anos 1980, surge um conjunto de ideias que foi denominado teoria dos recursos, a qual configura uma opção ao conceito dominante da Organização Industrial (CYRINO; VASCONCELOS, 2000).

A Visão Baseada em Recursos (VBR), um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva, tem como premissas fundamentais: a) a heterogeneidade de recursos, mesmo em uma mesma indústria; b) a imobilidade de recursos, que pode ocorrer por longos períodos de tempo. Estas premissas, consideradas em conjunto, possibilitam explicar a razão pela qual algumas empresas superam outras concorrentes de um mesmo setor (BARNEY, 2011).

Muito embora o paradigma da IO consiga explicar parte do comportamento da firma oligopolista – tal como a criação deliberada de barreiras de entrada em determinado setor da economia – seu conceito Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD) não responde às diversas questões relativas aos resultados de organizações de forma

individual, conforme destacado por Porter (1979, 1981), dado que as organizações evidentemente são significativamente diferentes entre si, assim como seus desempenhos.

Rumelt (1991) identifica em seu estudo que a maior parte da variância de resultados das empresas se deve, de forma significativa, muito mais a diferenças (estáveis e de longo prazo) entre unidades de negócio do que a fenômenos relacionados à indústria na qual estão inseridas; o estudo identifica que 46% da variância de desempenho se deve a fatores relacionados à empresa individual, e que o peso destes fatores é seis vezes maior do que fatores relativos ao segmento ou setor da economia no qual as firmas estão inseridas.

Evidentemente, estes recursos e capacidades – neste caso, gestão, tecnologias, conhecimento e pessoas, dentre outros – somente gerarão vantagens competitivas sustentáveis à medida que estiverem inseridos em um contexto de implantação de estratégias em que não possam ser, simultaneamente, copiadas por concorrentes. A lógica baseada em recursos sugere que a autonomia de funcionários, a cultura organizacional, o trabalho em equipe e a utilização de ferramentas tecnológicas são, não só valiosas como também podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável, dada a singularidade de seu conjunto de recursos e de sua forma de aplicação (BARNEY, 1986).

Barney (1986) sugere que a pesquisa sobre o crescimento das firmas através da análise de fusões e aquisições remete à existência de um mercado de compra e venda de empresas, e propõe a ideia denominada Mercado de Fatores Estratégicos. Neste contexto, propõe que, nos casos em que as firmas desejam implantar uma estratégia de diversificação, por exemplo, poderão fazê-lo através da aquisição de outras firmas – neste caso, a firma adquirida se constitui no mercado de fator (ou recurso) estratégico, dado que a mesma constitui o próprio recurso necessário para a operacionalização da estratégia. Deste ponto de vista, as firmas devem realizar a análise do ambiente competitivo e de suas competências e habilidades, e que esta última análise pode, em determinadas circunstâncias, gerar *insights* para se tornar mais bem informadas sobre o valor de estratégias, o mesmo não ocorrendo com a análise do ambiente; Barney (1986) destaca, portanto, que a análise do ambiente competitivo unicamente não é o suficiente para a gestão estratégica.

A teoria dos recursos recebeu contribuições de Prahalad e Hamel (1990), sobre os conceitos de competências centrais, de Barney (1991) sobre o valor, a raridade e a difícil imitabilidade de determinados recursos.

## 2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas são um dos tipos mais comuns de cooperação entre organizações. A cooperação e a inovação transformaram-se nos alicerces fundamentais do desenvolvimento econômico e do sucesso organizacional no âmbito da nova competição (VERSCHOORE, 2006).

Os contratos de alianças, sejam formais ou informais, destacam-se por tentarem antecipar os elementos dos processos que serão realizados de forma conjunta (MENEGOTTO, 2010). “O contrato deve considerar questões quanto às supostas diferenças ou semelhanças, bem como o quanto será gerado e posteriormente repartido, enfim, como será garantida a individualidade mesmo se em conjunto” (ZAWSLAK, 2000 p.19). Por meio das alianças, as organizações se dispõem a trabalhar unidas por períodos de tempo na busca de melhorias nos negócios.

### 2.2.1 Cooperativismo

O cooperativismo preocupa-se com o aprimoramento do ser humano nas suas dimensões econômicas, sociais e culturais. É um sistema de cooperação que aparece historicamente junto com o capitalismo, mas é reconhecido como um sistema mais adequado, participativo, democrático e mais justo para atender às necessidades e os interesses específicos dos trabalhadores, além do que, propicia o desenvolvimento integral do indivíduo por meio coletivo.

Já Pinho (2001) resume a Doutrina Cooperativa como uma proposta de mudança do meio econômico-social, que se concretizará de modo pacífico e gradativo, por meio de cooperativas de múltiplos tipos. Ou, tentando resumir em uma frase, é a reforma do meio social por um instrumento econômico – as cooperativas. Admite, ainda, que as

cooperativas podem ter uma compleição ilimitada, uma vez que a sua criação visa “atender a determinadas necessidades econômicas e sociais de seus associados”.

Assim, as economias cooperativas surgem da necessidade de sinergia entre as entidades econômicas autônomas. Portanto, as cooperativas agropecuárias ficam entre os cooperados, de um lado, e o mercado de outro, aparecendo como estruturas intermediárias (BIALOSKORSKI NETO, 2001).

Segundo ainda a Organização das Cooperativas no Brasil – OCB (2009) o cooperativismo é o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital, que visa às necessidades do grupo e não do lucro através do desenvolvimento conjunto e não individual. A prosperidade desenvolvida através da democracia, da união e da autonomia é entendida como a autogestão, cuja denominação ele entende como a abolição da propriedade privada dos instrumentos de produção, caracterizando-se pela repartição do lucro da produção e transferindo para todos a responsabilidade da administração coletiva, inclusive a responsabilidade do sucesso e do fracasso do esforço comum (AZEVEDO, 2008).

Nesse sentido, a existência de diferentes tipos de cooperativas é perfeitamente razoável e provável. Pinho (2001) ressalta que a cooperativa tem sido entendida como “uma organização de serviço”, que não busca lucro, já que seu fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários, que a criam com seu próprio esforço, capital e risco. Distingue-se da “organização capitalista” porque nesta, a satisfação das necessidades dos usuários não representa seu fim imediato, mas sim a multiplicação ou o rendimento do capital investido.

As cooperativas surgem quando diversas unidades econômicas (produtores rurais) percebem que é mais custoso para cada um desenvolver certa atividade individualmente, assim se congregam, criando unidade administrativa, delegando algumas atividades a esta organização. Assim, as economias cooperativas surgem da necessidade de sinergia entre as entidades econômicas autônomas. Portanto, as cooperativas agropecuárias ficam entre os cooperados, de um lado, e o mercado de outro, aparecendo como estruturas intermediárias (BIALOSKORSKI NETO, 2001).

A crise atravessada pelo sistema cooperativo tem feito seus dirigentes repensarem as estratégias das cooperativas agropecuárias. O cooperativismo brasileiro cresceu em 2008, gerando mais emprego e renda para associados, familiares e

comunidades onde há cooperativas. Enquanto no Brasil em 2007 eram 7.672 cooperativas com 7.687.568 associados, em 2008, o setor fechou o ano com 7.682 cooperativas e 7.887.707 associados, destacando-se as regiões Sul e Sudeste, que se mantiveram na liderança do faturamento bruto do cooperativismo (OCB, 2009).

Dentre os ramos de cooperativas existentes atualmente no Brasil, cabe destacar o ramo agropecuário, visto que as cooperativas vitivinícolas, foco deste estudo, são exemplos desta tipologia. O ramo da atividade agropecuária, no último senso de 2008 realizado pela OCB (2009) possuía 1.611 cooperativas, 968.767 cooperados e 134.579 empregados. Cabe relatar que 20% da produção nacional correspondem aos produtos advindos das cooperativas agropecuárias e destacando-se que em 2008 a participação no PIB Agropecuário foi de 47,5% e as exportações diretas chegaram a cifra de US\$ 4 bilhões. Salienta-se que a participação das cooperativas na produção agrícola nacional de uva, atingiu no último ano (2008) 19,17% da fatia do mercado. A OCB (2009) através dos dados levantados, e os pontos positivos alcançados, destacou que a inserção das pessoas nas cooperativas faz com que, esse novo cooperado, pague menos por assistência técnica e serviços especializados, atinja maior produtividade, tenha um custo mais baixo dos insumos e serviços e receba um preço maior pelos produtos.

O cooperativismo tem como objetivo à cooperação e a ajuda mútua, com uma gestão democrática e participativa na busca do desenvolvimento econômico e social da comunidade. Neste sentido é importante que este tipo de empreendimento tenha sua sustentabilidade pautada em conceitos sólidos de gestão.

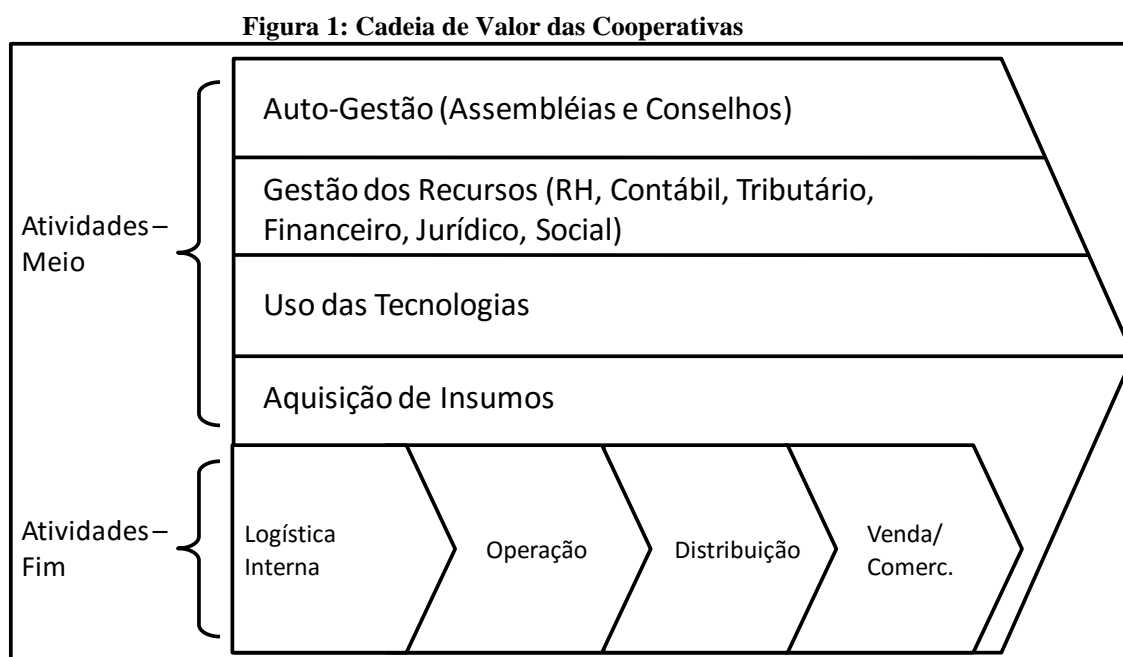
Numa realidade econômica cada vez mais competitiva e globalizada, as cooperativas, em especial as vitivinícolas, necessitam conhecimento de seus procedimentos internos, uma vez que possuem vários anos de funcionamento e historicamente são entidades com diversas necessidades relacionadas a sua autogestão.

### **2.2.2 Cadeia de Valor e Forças Competitivas**

Inicialmente faz-se necessário conhecer o conceito da cadeia de valor das cooperativas vitivinícolas. A cadeia de valor, segundo Porter (1999), identifica as atividades que agregam algum tipo de valor ao produto final almejando a satisfação do cliente proporcionando vantagem competitiva e margem para uma organização. A

cadeia de valor é dividida em atividades primárias (atividades fim), que são aquelas que compõem o fluxo do produto ou serviço até o cliente e as atividades de apoio (atividade meio), que são aquelas que apoiam as atividades primárias e envolve tecnologia, recursos humanos, infraestrutura, entre outros (PORTER, 1999).

A importância da análise da cadeia de valor é a sua função de auxiliar a organização a manter suas capacidades e competências, evidenciando aquelas atividades que são prioritárias e auxiliando os gestores a terceirização, conforme mostra a Figura 1.



Fonte: Adaptado do Relatório Diagnóstico das Cooperativas Vitivinícolas – SESCOOP – FSG - de acordo Porter (1999).

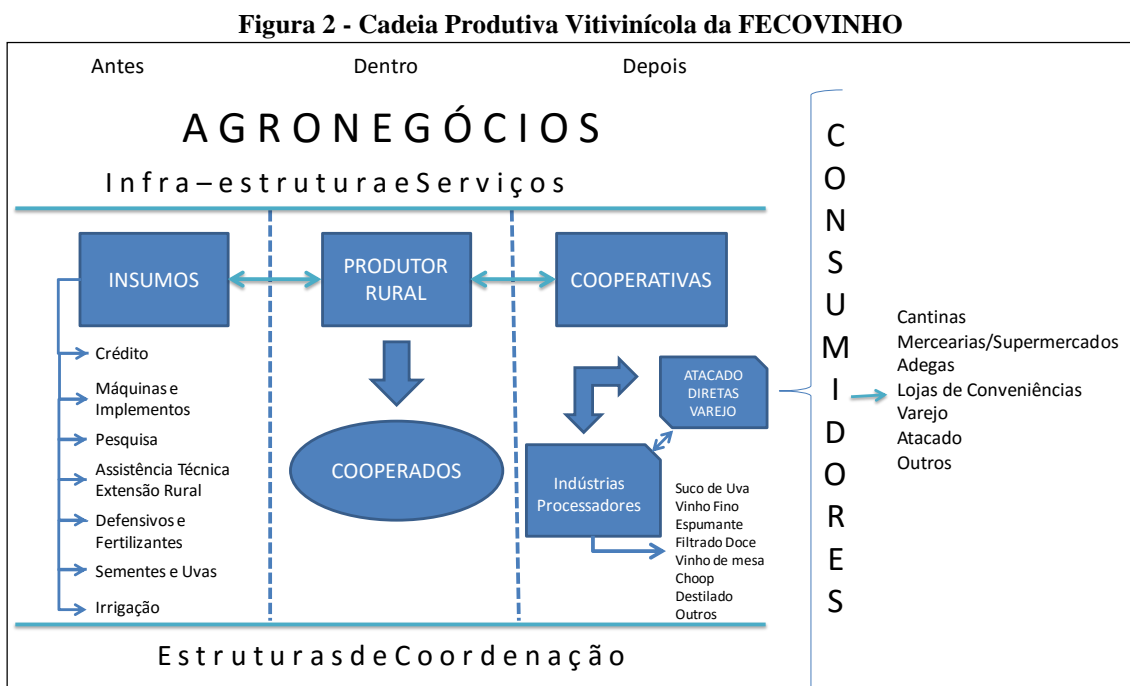
Analisando a cadeia de valor e as práticas das cooperativas da região do RS constata-se conforme o Relatório Diagnóstico das Cooperativas Vitivinícolas – SESCOOP – FSG (2009) que:

- a) A prática da auto-gestão, um dos pilares do cooperativismo, não fica muito evidente, visto o modelo de gestão atual das cooperativas, que em sua grande maioria é centralizador e autoritário, mesmo que em quase a totalidade das cooperativas realizarem assembleias ordinárias, mas se resume em prestação de contas;
- b) A gestão dos recursos (relatórios técnico-científico) evidencia algumas deficiências na maioria das cooperativas. Sendo que na grande maioria caberiam tais recursos pelo tamanho da infraestrutura das cooperativas. Entretanto, cabe salientar a importância destas funções, para que as cooperativas tenham um modelo de gestão mais participativo e voltado para a manutenção de suas atividades fundamentais;
- c) Quando analisado o uso e desenvolvimento das tecnologias, tanto de produção, como também de informação, a maioria das cooperativas não possui um plano de modernização e investimentos. Estas ausências de ações as limitam em termos de vantagens competitivas em relação à concorrência e, conseqüentemente, sua eficiência e eficácia são prejudicadas;
- d) Quando analisado a aquisição de insumos percebeu-se que existe uma lacuna de assimetria de dados-informação: de um lado os produtores rurais (cooperados) preocupados com o valor (preço da uva) de sua produção e, de outro lado, a cooperativa preocupada com a qualidade da uva. Até o momento o que foi analisado são os processos internos das cooperativas, entretanto sabe-se que essas estão inseridas num contexto maior, chamado de sistema de valores, em que são relacionados às cadeias de valor dos fornecedores, a cadeia de valor da organização, a cadeia de valor dos canais de distribuição e a cadeia de valor dos compradores. A vantagem competitiva é dada na medida em que se consegue elaborar uma relação mais estreita, ou seja, quando consegue economizar ou otimizar as relações entre essas cadeias.

Verificou-se que a cadeia de valor mostra como um produto, neste caso, o vinho oriundo da matéria-prima até o cliente final. Para as organizações, a ideia básica da cadeia de valor é criar um valor adicional sem incorrer custos significativos e captar o valor criado. Numa economia globalizada competitiva, os elos mais valiosos da cadeia são as pessoas que tem conhecimentos sobre os clientes (HITT *et al.*, 2008).



A Figura 2 visualiza o posicionamento da cooperativa no agronegócio e seus fatores relacionados. Esta retrata os três segmentos do agronegócio, quais sejam; o antes, dentro e depois da porteira, cujo significado é: antes são organizações relacionadas aos insumos; dentro da porteira a produção agrícola correspondente; e depois as organizações da indústria, armazenamento e distribuição. Todos estes segmentos voltados para os consumidores e o mercado representam a cadeia produtiva.



Fonte: Relatório Diagnóstico das Cooperativas Vitivinícolas – SESCOOP – FSG (2009).

Entretanto, as relações existentes entre cada segmento do agronegócio evidenciados estão desalinhadas, ou seja, os focos de desenvolvimento e obtenção de competitividade estão cada vez mais pontuais ao invés de criarem ações em conjuntos.

A falta de cooperação gera reflexos também na comercialização, em que o principal gargalo se refere à limitação de canais de venda, o que obriga os produtores a vender sua produção geralmente aos intermediários. Nesse sentido, as cooperativas surgem como alternativa possível de organização da produção, principalmente em áreas onde convivem grandes e pequenos produtores, possibilitando o acompanhamento do processo produtivo integrado o que permite, dessa forma, o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (MALAFAIA; CAMARGO; AZEVEDO; SANHUEZA, 2009).

## 2.3 RECURSOS E VANTAGENS COMPETITIVAS

Sustentar as vantagens competitivas também requer, conforme Fernandez (2008), por parte da organização um esforço para desenvolver constantemente sua base de recursos. O compromisso dessa atualização dessa base de recursos e capacidades da organização requer uma orientação estratégica em termos da capacidade de formação a base da futura vantagem competitiva (FERNANDEZ, 2008).

Teece, Pisano e Shuen (1997) abordam a forma com que as firmas conseguem e sustentam a vantagem competitiva. Salientam que a capacidade é também um recurso, contudo um recurso que não se adquire: faz-se necessário criá-lo e desenvolvê-lo a partir das rotinas. Acrescentam que as firmas constroem vantagens duradouras somente a partir da eficiência e da eficácia. Estabelecem que, para obter a vantagem competitiva sustentável, devem concentrar-se no desenvolvimento de seus processos e produtos, na transferência tecnológica, na propriedade intelectual, na fabricação, nos recursos humanos e no aprendizado organizacional ou, ainda, focar em seu fluxo (rotina) e em sua capacidade produtiva. Mesmo no trabalho de Wernerfelt (1984), a ideia de explorar somente um recurso é vista como vulnerável na proteção das forças simultâneas do mercado.

Considera-se melhor desenvolver um produto em um mercado e então entrar em outro mercado com uma posição forte, ou seja, desenvolver suas habilidades para melhor explorá-las, podendo até mesmo utilizá-las em dois ou mais mercados e em produtos diferentes. Ela sugere que as habilidades podem ser desenvolvidas, aplicadas ao processo e se tornarem um recurso atrativo.

Barney (1991) enfatiza que os recursos não são apenas uma relação de fatores, trata-se de um conjunto de recursos que interagem entre si, influenciando e sendo influenciados pelo conjunto de recursos controlados pela organização. A categorização dos recursos apontados pelo autor refere-se ao: capital físico – tecnologia, instalações equipamentos e localização geográfica; capital humano – treinamento, experiência, inteligência e relacionamento entre os gestores e o nível operacional; e capital organizacional – planejamento formal e informal, controle, coordenação entre os sistemas, relacionamento entre a organização e o ambiente e vice-versa.

## 2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

As riquezas devem ser bem geridas, e isto não pode ser feito somente de modo empírico e aleatório, há necessidade de uma gestão embasada em informações confiáveis, que diminuam o risco nos empreendimentos e que seja auxiliada por instrumentos de gestão (VERSCHOORE, 2006).

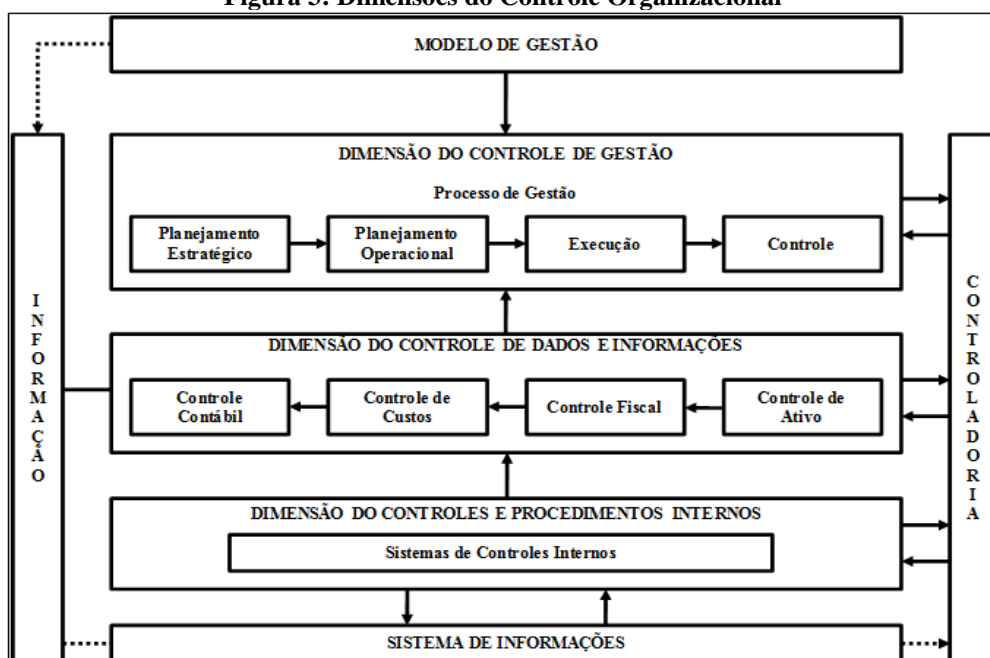
Inicialmente faz-se necessário conceituar gestão para permitir o correto emprego no contexto. O termo deriva do latim *gestione*, que significa gerir, gerência, administração. Para Perez Jr., Pestana e Franco (1995, p. 12) gestão é “planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando a atingir determinado objetivo”. O conceito de gestão remonta a atividades como planejar, coordenar, decidir, comunicar e avaliar, todas elas vinculadas a constantes mudanças por participarem de um ciclo dentro da organização.

Conforme Souza e Diehl (2009), as informações têm sua aplicação em todas as fases do processo de gestão e cada uma dessas fases exige um conteúdo e formato apropriado. Para tanto, os processos de gestão, que dão suporte ao sistema de informação, devem ser utilizados para diminuir riscos, fornecendo o planejamento, o controle e as diretrizes para a consecução da gestão econômica e financeira e o alcance dos objetivos de qualquer organização (SANTOS; PONTE, 1998b). Estes processos devem ser estruturados, criando um sistema de informação que dará suporte aos procedimentos internos e de controle que auxiliarão nas ações dos planejamentos, bem como no *feedback*.

De acordo com Nascimento e Reginato (2007), a dimensão do controle de gestão representa a sinergia dos meios colocados à disposição dos administradores para o acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças. Este acompanhamento faz-se necessário em virtude do redimensionamento nos processos, frente às mudanças para a obtenção dos objetivos estimados pela organização. Essa dimensão é contemplada pelo processo de gestão e os mecanismos a ela inerentes, tais como o planejamento estratégico e operacional, nas fases de execução e controle, conforme mostra a Figura 3.

No planejamento estratégico é possível avaliar as perspectivas de curto, médio e longo prazo, e, conforme Baggio *et al.* (2010), estabelecer o foco a ser seguido por toda a organização, enquanto que o planejamento operacional pode ser considerado como a tradução e a quantificação daquilo que foi definido no planejamento estratégico.

**Figura 3: Dimensões do Controle Organizacional**



Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p. 5).

Na etapa de controle da execução do plano, verifica-se o cumprimento de uma das suas principais funções, que será de fornecer informações sobre os detalhes das ações e as suas devidas correções. Este processo também é identificado como *feedback*.

Assim como ocorre com os demais tipos de organizações, nas cooperativas o processo de gestão pode representar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Uma gestão eficaz, preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna, pode significar para a organização, conforme os estudos

de Santos e Ponte (1998b), o diferencial entre manter-se ativa, organizada e lucrativa, ou apática, deficitária e sujeita à extinção.

Cassarro (1999) afirma que as informações compõem um dos maiores e mais valiosos ativos da organização. Uma análise da sociedade atual permite observar uma competição acirrada entre as organizações. Há uma busca constante por aumento de receitas, diminuição de custos fixos e variáveis, controles internos, informações para tomada de decisões rápidas, precisas, com um índice de erro tendendo a zero.

O sistema de informações, de acordo com Santos e Pontes (1998a), agrega-se ao processo de execução, fornecendo informações capazes de suportar adequadamente as decisões tomadas pelos gestores, que pode ser o próprio empresário ou um profissional contratado. Este exerce a função de *controller*, fazendo o acompanhamento diário das atividades na busca pela melhoria contínua dos processos, produtos e pela otimização dos resultados.

A organização deve ser vista como um sistema aberto e em constante interação com o meio ambiente; por meio do recebimento dos recursos (*inputs*) do ambiente em que se encontra, processa-os e devolve ao ambiente recursos (*outputs*), tais como produtos, bens e serviços.

Desta forma há um fluxo de caixa e resultados derivados da gestão financeira, que devem ser planejados e controlados. Para haver uma gestão financeira eficaz, a organização deve reconhecer que ela é responsável de todas as áreas e não só da área financeira. E sendo assim, todas as áreas devem planejar e controlar seus recursos de forma que os parâmetros básicos da gestão financeira (montante de dinheiro, prazo e custo de capital) sejam bem administrados.

Para Silva (1999), a Gestão Estratégica de Custos trata de utilizar informação sobre custos explicitamente dirigida a uma ou mais das quatro fases da gestão estratégica: formulação de estratégias, comunicação de estratégias através da organização, desenvolvimento e implementação de táticas para a adoção da estratégia e desenvolvimento de controles para obter êxito na realização dos objetivos estratégicos.

Bacic (1994) enfatiza que, em relação à gestão estratégica de custos, a entidade tem como objetivos a maximização de retorno dentro do período próximo: incremento de vendas e sobras, acima de meses anteriores da entidade; e aprimoramento dos fatores internos sobre os quais se sustenta a competitividade no longo prazo, inovação

tecnológica, aperfeiçoamento da mão-de-obra, índices de liquidez e endividamento, entre outros.

A inovação é vista como a criação de algo ou capacidade de criar coisas diferentes como ideias, pensamento, comportamento e processo e é percebida como geradora de novos conhecimentos (SILVA; BOTT; SASSAKI, 2006).

## 2.5 INOVAÇÃO

Esta seção está organizada de forma a apresentar a visão tradicional de inovação, concentrada em aspectos tecnológicos e econômicos, assim como uma visão alternativa, onde a inovação é entendida pelos seus aspectos econômicos, ambientais e sociais. É importante abordar a inovação, por ser ela um meio gerador de diversas melhorias competitivas encontradas no estudo de caso. De tal forma, estes conceitos serão desenvolvidos neste capítulo, bem como uma breve discussão de tipos de inovação.

Sob uma perspectiva histórica, Zawislak (1995) considera que o processo de inovação sempre existiu. O autor argumenta que, até o século XVII, esse processo era informal e baseado no empirismo, tendo como objetivo resolver problemas técnicos. A partir do século XVIII, com o uso do conhecimento científico como fonte de resolução de problemas e com a evolução das sociedades industriais e de suas necessidades, a inovação ganha em autonomia e deixa de estar associada à atividade de execução.

Para Roberts (1988), a inovação também é composta de duas partes: a) a geração de uma ideia ou invenção; e b) a conversão desta invenção em um negócio ou outra aplicação útil. Conduzido por esta visão, o autor sugere a definição de inovação como sendo a soma de invenção e exploração. O processo de invenção cobre todos os esforços visados na criação de novas ideias e na colocação delas em prática. O processo de exploração inclui todos os estágios de desenvolvimento comercial, aplicação e transferência.

De acordo com Lemos (2000), a inovação pode ser classificada, de forma genérica, em incremental e radical. As incrementais são capazes de proporcionar

melhorias a um produto, serviço ou processo. Suas principais vantagens são o aumento da produtividade, a melhoria nos processos e do serviço aos consumidores, a redução dos custos, exigência de menor investimento por parte da empresa e o crescimento imediato nas vendas. Para o autor a desvantagem dessa espécie de inovação reside na geração decrescente de retornos. Aquelas inovações que rompem com os modelos tecnológicos, anteriormente existentes, e que são capazes de gerar novas empresas, setores econômicos e mercados, são classificadas como radicais. Estas, ao contrário das incrementais, apresentam maiores investimentos e resultados a longo prazo.

De acordo com o Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, mas também pode se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos, métodos organizacionais ou até mesmo novas fontes de suprimentos.

Cada vez mais a inovação tem ocupado um lugar central nas discussões sobre competitividade empresarial e, na formulação de políticas de desenvolvimento regional. Os motivos são claros: em estudos realizados nos países mais desenvolvidos, estima-se que a inovação é responsável por 80% a 90% do crescimento da produtividade. Sabendo-se também que o aumento da produtividade responde por mais de 80% do crescimento econômico, a inovação é essencial para ampliar as oportunidades de ganhos econômicos e sociais das cidades, regiões e países (QUANDT, 2005).

A empresa é capaz de inovar consistente e efetivamente, de estar bem posicionada para recorrer a sua habilidade inovadora como vantagem competitiva (SHIMIZU, 2007). Segundo Porter (1985), a criação de estratégias está condicionada ao baixo custo e a diferenciação em relação aos concorrentes. Sua busca, pelas empresas, está fundamentada na análise do ambiente em que se encontram, para aprimorarem processos, produtos, serviços, no nível de estrutura interna ou mercado, promovendo a inovação na organização na busca de atingir melhores resultados.

A geração de resultados econômicos para as empresas e de benefícios para seus colaboradores decorre do compartilhamento dos conhecimentos estratégicos armazenados pela gestão do conhecimento por meio da organização de políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas (TERRA, 1999).

A partir do momento em que uma empresa cria algo inovador, que seja diferenciado em relação aos seus concorrentes, ela cria, simultaneamente, uma vantagem que lhe mantém em uma posição favorável. Isso somente é possível de ocorrer quando ela resolve gerenciar os conhecimentos que lhe pertencem com a implantação de uma gestão adequada. Neste caso, o algo inovador está relacionado ao tipo de estratégia adotada.

A eficiência na redução dos custos de produção assegura a criação de uma vantagem competitiva positiva. As análises realizadas entre essas características particulares confirmam a interação entre os elementos da inovação e da vantagem competitiva no cruzamento de todas as características.

Porter (2000) menciona que as novas tecnologias podem influenciar na criação da vantagem competitiva por criar novas possibilidades para o projeto de um produto. A partir do desenvolvimento de novas necessidades dos compradores essa vantagem pode ser alterada ou modificada. O surgimento de inovações pode ocasionar nas organizações oportunidades de criarem melhorias competitivas.

Da mesma maneira, Damanpour (1991) afirma que uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, um novo sistema administrativo ou uma nova estrutura organizacional, ou ainda um novo plano ou programa. Sendo assim, inovação é definida como adoção de equipamentos, sistemas, políticas, programas, processos, produtos ou serviços, desenvolvidos interna ou externamente, que sejam novos para a organização que a adota. O mesmo autor ainda aponta que a inovação é um meio de mudar a organização, seja isso uma resposta a mudanças do ambiente interno ou externo, ou seja isso uma ação preventiva.

Damanpour e Evan (1984) afirmam que uma inovação pode ser considerada a adoção de uma nova ideia numa organização, sem se considerar quando ela foi adotada no mesmo setor por outras organizações. Desta maneira, uma ideia é considerada nova em relação à organização que a adota, não em relação ao setor de referência (DAFT, 1978; MACHLINE, 1978).

Dosi, Pavitt e Soete (1990) destacam que a inovação nas organizações é influenciada

não só pelo tamanho e pelo negócio central da organização, mas também pelo paradigma tecnológico dominante. Dessa forma, os autores definem o paradigma



tecnológico como sendo as necessidades em questão, os princípios científicos utilizados, e o material tecnológico utilizado. Em outras palavras, seria o padrão de solução de problemas selecionados, baseado em princípios selecionados, derivados previamente de conhecimentos e experiência. Para os autores, o progresso técnico que é inerente a um determinado paradigma tecnológico é chamado de trajetória tecnológica, constituindo-se no padrão para a formulação e a solução de problemas específicos no interior do paradigma tecnológico.

Na Figura 4, busca-se representar que as organizações cooperativas implementam inovações, as quais podem ser: em gestão, produto ou processo; incrementais ou radicais, podendo ter diferentes impactos para os diferentes elos da cadeia (produção, transporte de matérias-primas, processamento, distribuição e consumo); puxadas ou empurradas.

Figura 4: Proposições Teórico-Analíticas para as Inovações de Organizações Cooperativas



Fonte: adaptado de Delgado, 2007, p. 71.

Algumas inovações podem gerar, ao mesmo tempo, efeitos positivos e negativos (na mesma dimensão ou em diferentes dimensões), e isso acrescenta um certo grau de complexidade a gestão das inovações pelas organizações. De qualquer maneira, o grande objetivo das organizações, segundo a postura desta pesquisa, deveria ser o de buscar uma conciliação entre a atividade humana e a natureza, até mesmo pela própria doutrina cooperativista.

A inovação representa o desenvolvimento e implementação de novas ideias de pessoas e organizações que mantêm transações com diferentes stakeholders (SLAPPENDEL, 1996), sendo que a implementação de uma nova ideia ou inovação significa, neste contexto, que ela ou elas foram introduzidas no mercado (inovação de produto) ou usadas em um processo de produção (inovação de processo).

Assim sendo, a perspectiva do processo interativo de inovação é utilizada, a partir do final dos anos 1970, como uma das bases para investigações científicas no campo do processo de inovação, haja vista que ela considera para o desenvolvimento da inovação, o aumento da complexidade, importância de fontes de conhecimentos externos às organizações; e às relações intra e interinstitucionais. Assim sendo, a perspectiva do processo interativo, “investiga a natureza do processo de inovação examinando como e por que as inovações emergem, desenvolvem, crescem e terminam, bem como as relações entre produtores, usuários e instituições” (GOLLO, 2006, p.43).

Com o aprofundamento do perfil classificatório destas dimensões, são apresentados, a seguir, sete tipos de inovações. Inicialmente classificados e caracterizados conforme tipologia proposta pelo Manual de Oslo e, como contribuição teórica deste estudo visando avanço no conhecimento relacionado ao tema estudado, complementada com outros três tipos de inovações, processo, produto, marketing, organizacional, interorganizacional, ambiental e social.

Deste modo faz-se necessário identificar os tipos de inovações.

## **2.5.1 Tipos de Inovação**

### **2.5.1.1 Inovação em processo:**

Inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados. “Uma inovação de processo tecnológico é a implantação ou adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados” (OECD, 1997, p.21). Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças e pode derivar do uso de novos conhecimentos. Os métodos podem ter por objetivos produzir, entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, e/ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes (OECD, 1997).

### **2.5.1.2 Inovação em produto:**

A inovação do produto envolve e integra um crescente número de competências diferentes nos âmbitos interno e externo às organizações. Refere-se “a comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer, objetivamente, ao consumidor serviços novos ou aprimorados” (OECD, 1997, p.21). Ela pode envolver mudanças de equipamentos, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes. Portanto, as inovações de produtos são caracterizadas por mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços.

### **2.5.1.3 Inovação em *Marketing*:**

As inovações em marketing serão conduzidas pela demanda e serão orientadas para atender às necessidades dos consumidores, com o objetivo de incrementar as vendas e alcançar maiores fatias de mercado. Nesse sentido, as inovações de marketing são caracterizadas por envolverem implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design (concepção, desenho, delineamento e formulação) do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços (OECD, 2005).

#### **2.5.1.4 Inovação Organizacional:**

A inovação organizacional envolve a estrutura organizacional e os processos administrativos relacionados indiretamente com as atividades básicas de trabalho de uma organização. Está diretamente relacionada com sua gestão (DAMANPOUR e EVAN, 1984; KIMBERLY e EVANISKO, 1981). Pode-se observar a inovação organizacional nas áreas:

- a) Administrativas: reestruturação do quadro de funcionários, adequação funcional das operações, tomada de decisão no sentido de modernização dos processos produtivos, modernização dos sistemas de informação, ampliação dos canais de comercialização, terceirização de serviços em geral, reformas gerais nas áreas de armazenamento e transporte (logística).
- b) Financeiras: controle e programação de compra, venda, fluxo de caixa e de estoques, implantação de contabilização por unidade de custo, seleção e redirecionamento da aplicação de capital para atividades rentáveis com consequente venda ou eliminação de negócios ou atividades deficitárias ou inviáveis economicamente, renegociação de dívidas da cooperativa e dos cooperados por meio de securitização (alongamento de dívidas), implantação de políticas de capitalização através de quotas-parte dos cooperados e utilização de parte desta capitalização para saldar dívidas;
- c) Organizacionais: reforma do estatuto da cooperativa, implantação de programas e projetos de capacitação educacional e tecnológica a cooperados, criação de vínculos entre cooperado e cooperativa, mediante apoio técnico à produção e doutrinação cooperativista.

Nesse sentido, Schvarz (2009, p. 38), a inovação organizacional pode ser entendida como aquela que ocorre em componentes relacionados à administração dos negócios e afeta o sistema social da organização, o qual é constituído por seus membros e os relacionamentos entre eles.

### **2.5.1.5 Inovação Interorganizacional**

A geração de inovação também tem sido reconhecida como resultado de interações entre empresas. De acordo com esta visão, organizações empresariais envolvidas em alianças, alianças estratégicas e outras formas de cooperação interorganizacional estão aptas a gerar inovação.

Segundo Athaide, Meyers e Wilemon (1996), as empresas estão compartilhando internamente, conhecimentos e recursos através de sistemas de planejamento de recursos e, externamente por meio de sistemas de relacionamentos com outras organizações e consumidores.

### **2.5.1.5 Inovação Ambiental**

A inovação ambiental é definida “como todas as medidas de atores relevantes (firmas, órgãos públicos, governos, associações) que desenvolvem novas ideias e comportamentos, introduzidos em produtos e processos que contribuam para a redução da carga ambiental ou para objetivos ecologicamente sustentáveis” (RENNINGS, 2000, p.322).

A inovação ambiental pode ocorrer por meio de ações curativas ou preventivas, respectivamente, para descontaminação do solo ou proteção ambiental. Pode ocorrer na incorporação do conceito, em nível das firmas, nos instrumentos gerenciais como auditorias ambientais. Nesse contexto teórico, a inovação ambiental pode ser definida como um processo de desenvolvimento de novas ideias, comportamentos, produtos e processos que procuram evitar ou reduzir efeitos nocivos ao meio ambiente.

### **2.5.1.6 Inovação Social**

Inovação contínua, crescimento da produtividade e obtenção de vantagens competitivas não podem ser alcançadas apenas por meio do corte de custos e outras estratégias nos âmbitos econômico-financeiros. Há necessidade de utilização do potencial da força de trabalho (colaboradores) e a consideração das relações comerciais e sociais com outras fontes e atores. Isto inclui gerenciamento dinâmico, organização flexível, trabalho ativo, desenvolvimento de habilidades e competências e formação de redes entre organizações (POT e VAAS, 2008).

Pode-se evidenciar a evolução do conceito de Inovação Social conforme Quadro

1.

**Quadro 1: Evolução do Conceito de Inovação Social**

Autores	Conceito de Inovação Social
Dosi (1998)	Inovação social poderia ser entendida como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de arranjos sociais alternativos para produzir algo
Caron (2003)	A inovação social na pequena e média empresa é resultante da vontade e necessidade da empresa de gerar produtos e serviços que possam participar dos mercados de forma lucrativa, porém e igualmente, que tragam consigo respostas às ansiedades e aos desejos da comunidade de ocupação econômica, trabalho, como forma de conquistar uma melhor qualidade de vida e nível de bem estar social.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva do capital social da sociedade civil (Putnam), entendida como esfera auto regulada autônoma do estado (teoria Liberal).
Center for Social Innovation (Canadá)	Inovação social se refere às novas idéias que possam mudar os rumos sociais, econômicos e ambientais, trazendo benefícios para as pessoas e o planeta, idéias que rompam com nossas estruturas atuais, acreditando que a verdadeira inovação social é transformadora de sistemas – altera a percepção, as estruturas e os comportamentos, acreditando na colaboração e em novas formas de se encararem desafios.
Mulgan (2006)	Inovação social se refere a atividades e serviços inovadores que são motivados pela meta de um encontro com a necessidade social e que se difunde predominantemente entre as organizações que têm como primeiro propósito o social.
Langenbach (2008)	Inovação social é um processo de construção de novas formas relacionais e tem como resultado a implementação (que pode ser tanto o fortalecimento quanto a restauração) de “novos” padrões relacionais, que se configuram dentro da realidade de cada contexto, ou seja, se situam na localidade onde surgem, mas com um padrão relacional que tenha grande força no lado humano

Fonte: Baseado em Menegotto, 2013.

A compreensão dessas dimensões, que perpassam as econômicas, deve, conforme Langenbach (2008), ser o parâmetro para novas perspectivas de se enxergar, de maneira mais ampla, a realidade e, conseqüentemente, o desenvolvimento (MENEGOTTO, 2013).

Dessa maneira pode-se resumir os tipos de inovações conforme Figura 5.

**Figura 5: Tipos de Inovações**

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseado na revisão da literatura, busca-se então, neste estudo Identificar as inovações que resultaram da união das cinco cooperativas vinícolas que formaram a Nova Aliança, que por sua vez trazem melhorias competitivas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. De um modo geral, o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões.

Sendo assim, pode-se entender que o método de pesquisa é o caminho que se utiliza para se chegar a um determinado resultado.

### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa que conduzirá este trabalho será o dedutivo, visto que se partirá de um contexto geral para uma particularidade, e de acordo com Collis e Hussey (2005, p. 27) “é um estudo no qual uma estrutura conceitual e teórica é desenvolvida e depois testada pela observação empírica; portanto, os casos particulares são deduzidos a partir de inferências gerais.” Dessa forma buscar-se-á Analisar as melhorias competitivas que resultaram da união das cinco cooperativas vinícolas que formaram a Nova Aliança.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

#### 3.2.1 Quanto à Natureza

A natureza desta pesquisa é aplicada, e é definida por Collis e Hussey (2005) como sendo aquela que é delineada no intuito de aplicar as descobertas sobre um determinado assunto a um problema existente. Sendo assim, buscar-se-á obter conhecimento específico sobre as melhorias competitivas que adviram da formação da Cooperativa Vinícola Nova Aliança.

#### 3.2.2 Quanto à Abordagem do Problema

A pesquisa será qualitativa, pois buscar-se-á conhecer o processo de formação da Cooperativa Vinícola Nova Aliança, e as estratégias que auxiliaram esta formação e as melhorias resultantes deste processo. Richardson *apud* Beuren (2006, p. 91) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever



a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

### 3.2.3 Quanto ao Objetivo

Para responder aos objetivos propostos neste estudo, utilizar-se-á da pesquisa descritiva, visto que tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2006, p.42).

A utilização desse tipo de pesquisa permitirá conhecer as melhorias ocorridas na Cooperativa Vinícola Nova Aliança que proporcionarão sustentabilidade ao negócio.

### 3.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Será realizado um estudo de caso que, segundo Gil (2006, p.73) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Yin (2002, p.21) complementa ao descrever que o estudo de caso.

[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real- tais ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação da alguns setores.

O Método do Estudo de Caso é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE & HATT, 1969, p.422). De outra forma, Tull (1976, p 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e Bonoma (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição, apresentada como uma "definição

mais técnica" por Yin (1989, p. 23), ajuda, segundo ele, a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa, como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

O método, muitas vezes, é colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses (TULL, 1976) e isto (YIN, 1989) pode ter contribuído para dificultar o entendimento do que é o método de estudo de casos, como ele é desenhado e conduzido.

Ao comparar o Método do Estudo de Caso com outros métodos, Yin (1989) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

Isto também se aplica ao Método Histórico e ao Método Experimental que também objetivam responder a estas questões. Contudo, o caso do Método Histórico será recomendado quando não houver acesso ou controle pelo investigador aos eventos comportamentais, tendo que lidar com um passado "morto" (Yin, 1989, p. 19) sem dispor, por exemplo de pessoas vivas para darem depoimentos e tendo que recorrer a documentos e a artefatos culturais ou físicos como fontes de evidências.

No caso do Método Experimental, as respostas a estas questões são obtidas em situações onde o investigador pode manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática, sendo-lhe possível isolar variáveis, como no caso de experimentos em laboratório. Ao fazer isto, deliberadamente se isola o fenômeno estudado de seu contexto. (YIN, 1981). No caso deste estudo como o investigador possui acesso direto as informações considera-se método experimental.

De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações." (YIN, 1989, p. 19)

Este método (e os outros métodos qualitativos) é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre".

Os objetivos do método de Estudo de Caso, segundo McClintock *et. al.* (1983, p. 150), "...são (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante ... (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade".

Bonoma (1985), ao tratar dos objetivos da coleta de dados, coloca como objetivos do Método do Estudo de Caso não a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206).

De forma sintética, Yin (1989) apresenta quatro aplicações para o Método do Estudo de Caso:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos '*surveys*' ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Para tanto a realização deste estudo de caso permitirá verificar como foram desenvolvidas e quais as melhorias competitivas resultantes da reestruturação societária da Cooperativa Vinícola Nova Aliança, e como as estratégias competitivas auxiliaram nesse processo de sustentabilidade do negócio.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Gil (2006) define população ou universo como sendo o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Para tanto a população estudada nessa pesquisa será as cooperativas vinícolas do estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa será centrada na Cooperativa Vinícola Nova Aliança, que resultou do processo de incorporação no ano 2010. Possui 820 cooperados, resultando em 1350 hectares de área plantada, com média de produção de 37 milhões de quilos de uva, e 30 milhões de litros em produtos, entre eles: vinhos, espumantes e sucos.

### 3.4 COLETA DOS DADOS

O Método do Estudo de Caso, conforme Yin (1989) obtém evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos.

Documentação: a documentação, pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados e nela as informações podem tomar diversas formas como cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, avaliações de plantas e artigos da mídia.

O uso da documentação deve ser cuidadoso pois, segundo Yin (1989), eles não podem ser aceitos como registros literais e precisos dos eventos ocorridos e seu uso deve ser planejado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes.

Eles nos ajudam a estabelecer com clareza os títulos e os nomes das organizações mencionadas e inferências podem ser feitas a partir da análise da qualidade dos registros e dos documentos, como por exemplo, definir para quem determinados memorandos eram enviados e assim por diante (YIN, 1989, p. 86).

Deste modo na pesquisa foram utilizados documentos do período de 2009 a 2012, das cinco cooperativas e que hoje encontram-se incorporadas na Cooperativa

Vinícola Nova Aliança Ltda, por meio Balanços Patrimoniais, Demonstrativos do Resultado, Relatórios Gerenciais, Relatórios Técnicos, Planejamento Estratégico, Livros Atas.

Dados Arquivados: os dados arquivados, em computador por exemplo, podem ser relevantes para muitos estudos de caso. Estes dados podem ser (YIN, 1989) dados de serviços, como número de clientes, dados organizacionais - orçamentos, mapas e quadros - para dados geográficos, lista de nomes, dados de levantamentos, dados pessoais - como salários, listas de telefone, que podem ser usados em conjunto com outras fontes de informações tanto para verificar a exatidão como para avaliar dados de outras fontes.

Um cuidado a ser tomado, de acordo com Yin (1989) é que, apesar de estes dados geralmente serem precisos, sua existência, por si só, não são garantia de precisão e acurácia. Por causa disto, é sempre necessário que o investigador faça cruzamentos antes de chegar a conclusões.

Entrevistas: esta é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, apesar de haver uma associação usual entre a entrevista e metodologia de '*survey*' (YIN, 1989). A entrevista, dentro da metodologia do Estudo de Caso, pode assumir várias formas:

Entrevista de Natureza Aberta-Fechada - onde o investigador pode solicitar aos respondentes- chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados;

Entrevista Focada - onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;

Entrevista do tipo *Survey* - que implicam em questões e respostas mais estruturadas.

De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de Caso (YIN, 1989), uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos. O problema é que isto pode sofrer a influência dos observadores e entrevistadores e, por isto, podem ser reportadas e interpretadas de acordo com as idiossincrasias de quem faz e relata a entrevista. Por outro lado, os respondentes bem informados podem fornecer importantes *insights* sobre

a situação. Ao se considerar o uso das entrevistas, portanto, deve-se cuidar para que estes problemas não interfiram nos resultados provendo treinamento e habilitação dos investigadores envolvidos.

Conforme pode-se observar no Quadro 2 procurou-se buscar relatos de vários entrevistados, de diversos setores, tanto a nível interno da cooperativa como o externo da mesma. Ressalta-se que o pesquisador também participa como entrevistado em função de seu cargo na organização. Para dirimir direcionamentos que pudessem dar viés a pesquisa optou-se a entrevistar todos os diretores da cooperativa estudada. Inclui-se os órgãos representativo setoriais, aqui elencados: FECOVINHO, IBRAVIN e OCERGS, para aprofundar os dados em função do nível de conhecimento dos mesmos na área.

**Quadro 2: Relação de Entrevistados**

<b>SETOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>PROFISSIONAL</b>
Societário	Cooperado	Gilmar Antonio Bergozza
Direção	Diretor Presidente	Alceu Dalle Molle
	Diretor Administrativo	Elmar Buseti
	Diretor Comercial	Celso Chiarani
	Diretor de Produção	Dionísio Lorandi
	Secretário	Lino Pan
Escritório de Projetos	Gerente	Jocemar Dal Corno
Administrativo	Gerente	Rodrigo Coleone
Contábil	Contadora Geral	Sara Cetolin
Marketing	Gerente	Paulo Sergio Mognon
Comercial	Gerente	Marciano Paviani
Produção - Agrícola	Técnico Agrícola	Rodrigo Formolo
Enologia	Enólogo-Engenharia de Alimentos	Hugo de Stefano da Silva
Institucional - Fecovinho	Diretor Executivo	Helio Marchioro
Setorial - IBRAVIN	Diretor Executivo	Carlos Raimundo Paviani
Institucional – OCERGS	Presidente	Vergílio Perius

Fonte: elaborado pelo autor.

Observação Direta: ao visitar o local de estudo, pode-se observar e coletar evidências sobre o caso em estudo. "Estas evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo" (YIN, 1989, p.91).

Observação Participante: este é um tipo especial de observação, na qual o observador deixa de ser um membro passivo e pode assumir vários papéis na situação do caso em estudo e pode participar e influenciar nos eventos em estudo (YIN, 1989). Este é um método que tem largo uso nas pesquisas antropológicas sobre diferentes grupos culturais e pode prover certas oportunidades para a coleta de dados que podem dar ao investigador acesso a eventos ou informações que não seriam acessados por outros métodos (YIN, 1989).

O problema da observação participante é que ela tem grande capacidade de produzir novas linhas de pensamento, pois o investigador pode assumir posições ou advogar contra os interesses das práticas científicas recomendadas, pode assumir posições do grupo ou organização em estudo e pode ter problemas ao fazer anotações ou levantar questões sobre os eventos em perspectivas diferentes (YIN, 1989).

Artefatos Físicos: os artefatos Físicos e Culturais, de acordo com Yin (1989) também se constituem em uma fonte de evidências e podem ser coletados ou observados como parte do estudo de campo e podem fornecer informações importantes sobre o caso em estudo.

Ao elaborar o estudo, o investigador tem que estabelecer procedimentos que visem maximizar os resultados a serem obtidos com utilização destas seis fontes de evidência. Para auxiliá-lo nesta tarefa, Yin (1989) recomenda a aplicação de três princípios:

Princípio do Uso de Múltiplas Fontes de Evidência - esta é uma característica dos Estudos de Caso e o uso de múltiplas fontes de evidência pode ajudar o investigador a abordar o caso de forma mais ampla e completa, além de poder fazer cruzamento de informações e evidências;

Princípio da Criação de um Banco de Dados do Estudo de Caso - para se registrar todas as evidências, dados, documentos e reportes sobre o caso em estudo e para torná-los disponíveis para consultas;

Princípio da Manutenção de uma Cadeia de Evidências - que deve ser seguido para melhorar a fidedignidade do Estudo do Caso e tem como objetivo explicitar as evidências obtidas para as questões iniciais e como elas foram relacionadas às conclusões do estudo, servindo de orientação para observadores externos ou para aqueles que farão uso dos resultados do estudo.

Para a coleta de dados foram realizadas visitas técnicas e entrevistas junto aos cooperados e diretoria, bem como pesquisa documental, tentando eliminar possíveis direcionamentos por parte do pesquisador.

### 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os modelos citados por Yin (1989), como os mais usados são:

- a) Padrão Combinado - recomendado como um dos métodos mais recomendados para se fazer a análise. Compara padrões com base empírica com os padrões previstos. Se os padrões coincidem, os resultados ajudam o Estudo de Caso a aumentar a sua validade interna. Nos casos de estudos explanatórios, os padrões podem ser relacionados com as variáveis dependentes e independentes.
- b) Elaboração de Explicações - o objetivo é o de analisar o estudo de caso para elaborar explicações sobre o caso e se constitui de (a) uma acurada relação com os fatos do caso, (b) algumas considerações sobre as explicações alternativas e (c) algumas conclusões baseadas em simples explicações que pareçam mais congruentes com os fatos (YIN, 1981, p.61).
- c) Análise de Séries Temporais - análoga às análises de séries temporais conduzidas nos experimentos e quase-experimentos e, quanto mais precisos forem os padrões, mais válidas serão as conclusões para o estudo de caso.

Além destes modelos, Yin (1981) cita ainda:

- a) Distinção entre Notas e Narrativas - isto deve ser feito para evitar deixar-se levar por narrativas bem elaboradas feitas para relatar entrevistas individuais, reuniões específicas, atividades, sumários de documentos ou de relatórios individuais, que pela sua redação podem influenciar a análise das evidências. Ater-se aos fatos é a melhor alternativa.
- b) Tabulação dos Eventos Significativos - se o investigador fez uso de categorias ou códigos, conforme sugerido por Goode e Hatt (1969), ele poderá usar métodos para tabular estes dados quantificados. A armadilha existente, segundo Yin (1981) ocorre quando o investigador usa categorias que são muito pequenas e muito



numerosas, pois elas criam dificuldades para o analista. Os dados quantitativos devem refletir os eventos mais importantes do Estudo de Caso.

De acordo com Yin (1989), nenhuma destas estratégias é de uso fácil e "nenhuma pode ser aplicada mecanicamente, seguindo uma receita de bolo" (p. 125). A análise das evidências é o estágio mais difícil de ser realizado e vale ressaltar aqui a necessidade de se tomar os cuidados necessários, desde a fase de elaboração do plano de trabalho, para se evitar os perigos e as críticas que são feitas ao Estudo de Caso (Ver GOODE; HATT, 1969; YIN, 1989 e TULL; HAWKINS, 1976, por exemplo).

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método do Estudo de Caso, como todos os métodos de pesquisa, é mais apropriado para algumas situações do que para outras em pesquisa em Administração. Ao se decidir pelo uso deste método de pesquisa, um investigador deve ter em mente os perigos e as críticas que são normalmente feitas ao método em questão e deve tomar as precauções e cuidados necessários para evitá-los ou minimizar as suas consequências.

De qualquer forma, o Método do Estudo de Caso oferece significativas oportunidades para a Administração e para os Administradores, pois pode possibilitar o estudo de inúmeros problemas de Administração de difícil abordagem por outros métodos e pela dificuldade de se isolá-los de seu contexto na vida real.

Este método, assim como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985).

Todo resultado de pesquisa científica corre o risco de estar enviesado pela subjetividade no que tange à interpretação do pesquisador. Com relação às entrevistas e

suas limitações, Collis e Hussey (2005) ressaltam que nestas podem ocorrer alguns problemas, visto que os entrevistados podem ter certas expectativas sobre a mesma e, por isso, fornecem o que consideram ser uma resposta correta ou aceitável. Os autores descrevem ainda que eventos anteriores à entrevista podem afetar as respostas dos entrevistados.

Marconi e Lakatos (2008, p. 215) enumeram outras desvantagens relacionadas a entrevista, conforme segue:

- a) Menos liberdade nas respostas, em virtude da presença do entrevistador.
- b) Risco de distorções pela influência do aplicador.
- c) Menos prazo para responder às perguntas; não havendo tempo para pensar, elas podem ser invalidadas.
- d) Mais demorado, por ser aplicado a uma pessoa de cada vez.
- e) Insegurança das respostas por falta do anonimato.
- f) Pessoas possuidoras de informações necessárias podem estar em localidades muito distantes tornando a resposta difícil, demorada e dispendiosa.

Sendo assim, buscou-se criar um ambiente propício, no qual a falta de liberdade das respostas e o tempo médio das perguntas fossem minimizados.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se um instrumento de coleta de dados com perguntas abertas por apresentar algumas vantagens, dentre elas a de facilitar as comparações das respostas dos entrevistados.

Para tabular as questões abertas do instrumento de coleta de dados, utilizou-se a transcrição e análise de conteúdo.

Definido o Corpus, que conforme Bardin (2009, p. 122) é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos, procedeu-se a preparação para a análise de conteúdo.

Para este trabalho foi utilizado a análise de conteúdo, que conforme Bardin (2009, P. 42) :

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Minayo (2001) afirma que a Análise de Conteúdo é compreendida como um conjunto de técnicas que tem duas funções: verificação de hipóteses e/ou questões e descobertas do que está por trás dos conteúdos manifestos.

Estruturou-se um processo de categorização, que segundo Bardin (2009, p.145): “ a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos”.

Para a classificação dos elementos em categorias é necessário impor a pesquisa o que cada um dos elementos tem em comum ao outro e que irá permitir o seu agrupamento (Bardin, 2009). Para proceder com a categorização faz-se necessário trabalhar em duas etapas: o inventário e a classificação.

Na etapa do inventário isolamos os elementos e na classificação repartimos os elementos e procuramos impor uma organização aos elementos (Bardin, 2009).

Essa fase da análise de transformação de dados brutos em unidade de análise teve-se o cuidado de levar-se em conta que estas devem apresentar conjuntos de informações que tenham um significado completo em si mesmas, pois posteriormente serão analisadas sem auxílio de informações adicionais e serão tratadas fora do contexto do texto original, mas compreendidas e interpretadas dentro do significado original (Bardin, 2009).

Para tanto procedeu-se com a categorização, que é a operação de classificação dos elementos de uma mensagem seguindo determinados critérios (Bardin, 2009), pois é preciso extrair dos dados o significado.

Neste sentido as categorias devem ser, conforme Bardin (2009):

- a) Válidas: significa dizer que deve ser adequada ou pertinente;
- b) Exaustivas: cada conjunto de categorias deve ser exaustivo no sentido de possibilitar a inclusão de todas as unidades de análise;
- c) Homogêneas: todo o conjunto é estruturado em uma única dimensão de análise e
- d) Consistente: a classificação não será afetada pela subjetividade dos codificadores.

Levando o princípio de que a análise de conteúdo tem por objetivo básico produzir uma redução dos dados de uma comunicação o que, em geral, terá que ter um número reduzido de categorias (Bardin, 2009), foram criadas as categorias para análise deste trabalho:

Categoria 1: Perfil das Cooperativas;

Categoria 2: Reestruturação Societária;

Categoria 3: Perfil da Cooperativa Nova Aliança;

Categoria 4: Atividade de Governança;

Categoria 5: Sustentabilidade e perpetuidade do negócio;

Categoria 6: Alianças estratégicas;

Categoria 7: Melhorias e inovação

Categoria 8: Melhorias e benefícios de renda para os cooperados;

Categoria 9: Meio ambiente

As categorias serão apresentadas no próximo capítulo, aonde procurou-se demonstrar não somente as mudanças, o processo dentro da organização, mas também com todos os atores envolvidos na cadeia produtiva e o impacto no desenvolvimento de novas tendências dentro do setor vitivinícola e do cooperativismo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PERFIL DAS COOPERATIVAS**

Os resultados apresentados neste capítulo e no capítulo 5, referem-se à análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas junto aos cooperados, gestores e funcionários da Cooperativa Vinícola Nova Aliança. Buscou-se pesquisar também os representantes de entidades ligadas ao objeto de estudo, como: IBRAVIN, FECOVINHO e OCERGS. Procurou-se responder o problema da pesquisa: Quais melhorias resultaram da união das cinco cooperativas vinícolas e, o atingimento do objetivo geral deste estudo: Identificar quais foram as melhorias competitivas que resultaram da união das cinco cooperativas vinícolas e contribuindo para a sua sustentabilidade, desdobrados nos seguintes objetivos específicos: a) Identificar os

motivos da formação da nova Cooperativa; b) Verificar os processos utilizados na incorporação das Cooperativas; c) Relacionar as melhorias resultantes no processo de incorporação da Nova Aliança. d) Indicar as melhorias competitivas oriundas do processo incorporação das cooperativas.

Para tanto desenvolveu-se os capítulos 4 e 5 com a análise descritiva dos dados coletados em documentos, relatórios, entrevistas, os quais serão apresentados em seções como segue:

- ✓ Perfil das cooperativas que foram incorporadas a Nova Aliança;
- ✓ Perfil da Cooperativa Nova Aliança;
- ✓ Atividades de governança
- ✓ Sustentabilidade e Perpetuidade do Negócio;
- ✓ Alianças Estratégicas;

Uma melhor compreensão dos vínculos entre os objetivos específicos e as seções, resumiu-se no Quadro 3 para que se possa obter uma melhor visualização dos achados.

**Quadro 3: Síntese dos objetivos específicos e achados do estudo**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACHADOS RELEVANTES</b>
<b>Identificar os motivos da formação da nova Cooperativa</b>	4.1.1 Perfil das Cooperativas que foram Incorporadas a Nova Aliança; 4.1.2 Perfil da Cooperativa Nova Aliança; 4.1.2.4 Sustentabilidade e Perpetuidade do Negócio
<b>Verificar os processos utilizados na incorporação das Cooperativas;</b>	4.1.2.3 Atividade de Governança; 4.1.2.4 Sustentabilidade e Perpetuidade do Negócio; 4.1.2.5 Alianças estratégicas; 4.2 Melhorias da Cooperação

<p><b>Relacionar as melhorias resultantes no processo de incorporação da Nova Aliança.</b></p>	<p>4.2 Melhorias da Cooperação; 4.2.1 Melhorias na Estrutura Administrativa; 4.2.2 Melhoria na Forma de Comercialização - Granel X Engarrafado; 4.2.3 Melhorias inovadoras nos processos de produção; 4.2.4 Melhorias na Cadeia de Suprimentos; 4.2.5 Novos Negócios;; 4.3 Estratégia de Negócios; 4.3.1 Melhorias nas Estratégias de Produtos; 4.3.2 Melhorias nas estratégias de Marketing; 4.4 Melhoria Social e Ambiental; 4.5 Melhoria Político Social; 4.6 Melhoria Organizacional; 4.7 Melhoria Social; 4.8 Melhoria Agricultura Familiar e 4.9 Melhoria Meio Ambiente.</p>
<p><b>Indicar as melhorias competitivas oriundas do processo incorporação das cooperativas</b></p>	<p>4.2 Melhorias da Cooperação; 4.2.1 Melhorias na Estrutura Administrativa; 4.2.2 Melhoria na Forma de Comercialização - Granel X Engarrafado; 4.2.3 Melhorias inovadoras nos processos de produção; 4.2.4 Melhorias na Cadeia de Suprimentos; 4.2.5 Novos Negócios; 4.3 Estratégia de Negócios; 4.3.1 Melhorias nas Estratégias de Produtos; 4.3.2 Melhorias nas estratégias de Marketing; 4.4 Melhoria Social e Ambiental; 4.5 Melhoria Político Social; 4.6 Melhoria Organizacional; 4.7 Melhoria Social; 4.8 Melhoria Agricultura Familiar e 4.9 Melhoria Meio Ambiente.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Para que se possa obter uma melhor compreensão dos achados subdividiu-se em dois capítulos (4 e 5) onde no capítulo 4 aborda-se o perfil das cooperativas e o processo de reorganização e, no capítulo 5 as melhorias oriundas deste processo.

## ANÁLISE DESCRITIVA

### 4.1. Perfil das Cooperativas que foram incorporadas a Nova Aliança

Cooperativa Vinícola Nova Aliança foi formada pelas seguintes cooperativas:

#### 4.1.1 Cooperativa Vinícola São Victor Ltda

Localizada na cidade Caxias do Sul, RS, na Rua Dr. Augusto Pestana, nr. 55, Bairro São Pelegrino. Foi fundada em 21/11/1929 e teve como último Presidente o Sr. Dionísio Elizeu Lorandi.

Nº Funcionários: 08

Área Administrativa: 01 Área Produtiva e Técnica: 07

Nº Associados: 115

A Cooperativa Agrícola São Victor nasceu em 21 de novembro de 1929, por iniciativa do Sr. Agostinho Zandomenegui. No início a cooperativa recebia uvas de alguns poucos associados na própria residência do Sr. Agostinho, que processava e engarrafava o vinho. O nome da cooperativa derivou-se de seu local de fundação, a Capela São Victor da Quinta Légua, em Caxias do Sul – RS.

Com seu rápido crescimento, em 1931, a cooperativa alugou um pavilhão para recebimento do vinho, envase e distribuição na Rua Sinimbú, 1107, centro de Caxias do Sul. No final dos anos 30 e meados dos anos 40 a cooperativa investiu em um terreno e posteriormente na construção de suas instalações, as quais está sediada até hoje, na Rua Augusto Pestana, 55 – Bairro São Pelegrino, Caxias do Sul – RS, em frente a antiga estação férrea da Cidade.

Próximo aos anos 60, para facilitar a logística do associado, a Cooperativa adquiriu uma propriedade em Fazenda Souza, distrito de Caxias do Sul – RS, permitindo a entrega da uva e seu processamento em local mais adequado e mais próximo aos associados.

A cooperativa sempre manteve-se fiel a receber a uva já processada, em forma de vinho de mesa (branco, tinto e rosé) bem como grapa (destilado da uva). Ao longo de sua história de mais de 80 anos, a cooperativa teve somente 6 presidentes, demonstrando equilíbrio e persistência na condução do negócio.

**Figura 6: Foto da Cooperativa Vinícola São Vitor**



Fonte: Cooperativa Vinícola São Vitor

Atualmente a Cooperativa São Victor possui no seu patrimônio e nos seus associados, seu maior bem, visto que com o crescimento da cidade de Caxias do Sul, a localização geográfica tornou-se estratégica para o turismo da região.

#### 4.1.2 Cooperativa Vinícola São Pedro Ltda

Localizada na cidade de Flores de Cunha-RS, na Estrada Garibaldi, S/N. Foi fundada em 05/05/1930 e teve como último Presidente, o Sr. Lino João Pan.

Nº Funcionários: 11

Área Administrativa: 02 Área Produtiva e Técnica: 09

Nº Associados: 113

A Cooperativa Vinícola São Pedro Ltda. foi fundada em 1930, em 05 de maio, por um grupo de 56 associados, recebendo o nome do Santo padroeiro da cidade de Flores da Cunha: São Pedro. Neste longo período, foram muitas histórias de fé, trabalho árduo e superação. Os imigrantes italianos, destituídos dos meios de produção, vislumbraram no associativismo uma forma de industrializar a uva e comercializar o vinho.



A Cooperativa São Pedro nasceu quando o município de Flores da Cunha ainda se denominava Nova Trento, daí a marca TRENTINO usada nos seus vinhos. O casarão, onde se iniciaram as atividades da cooperativa, mantém na originalidade, as características arquitetônicas, com muita pedra e madeira, formando um conjunto harmônico que vale a pena ser visitado.

Com mais oitenta anos na arte de produzir vinhos, a São Pedro investiu constantemente em novos equipamentos. Tecnologias modernas são utilizadas na elaboração, nas análises e no armazenamento dos produtos, sendo fatores de diferenciação, obtendo com isto, produtos confiáveis e com alto padrão de qualidade.

Possui capacidade de armazenamento de 5,5 milhões de litros de vinhos, e a sua distribuição é feita em todo o território nacional. A São Pedro, possui em seu quadro social, cerca de 110 famílias associadas que, com dedicação produzem as melhores uvas e no período certo, colhem a fruta e a entregam à cooperativa para produzir vinhos de qualidade.

**Figura 7: Cooperativa Vinícola São Pedro Flores da Cunha**



Fonte: Cooperativa São Pedro Flores da Cunha

Superação: esta tem sido a palavra de ordem que, há mais de oitenta anos, prevalece no dia-a-dia da São Pedro, e isto pode ser comprovado degustando os vinhos Trentino.

#### 4.1.3 Cooperativa Vinícola Linha Jacinto Ltda

Localizada na cidade de Farroupilha – RS, na Linha Jacinto, S/N. Foi fundada em 15/02/1931 e teve como último Presidente, o Sr. Elmar Busetti.

Nº Funcionários: 10

Área Administrativa: 03

Área Produtiva e Técnica: 07

Nº Associados: 172

Com profunda vocação vinícola, um grupo de imigrantes italianos e seus descendentes deram início, em 15 fevereiro de 1931, à realização de um acalentado sonho: o desejo de reproduzir na serra gaúcha uvas e vinhos de primeira qualidade, seguindo a tradição daqueles elaborados na Europa. Assim, surgiu a Cooperativa Vinícola Jacinto, instalada na localidade de mesmo nome, no município de Farroupilha – RS, caracterizado por apresentar clima e solo propícios ao desenvolvimento da vitivinicultura.

No princípio, métodos rústicos de produção, equipamentos simples e utensílios artesanais, ao lado principalmente de muita determinação dessa gente, impulsionaram as primeiras safras a conquistarem o merecido reconhecimento. O sucesso obtido com a iniciativa logo atraiu novos produtores que aderiram à sociedade.

Com o decorrente aumento da produção, tornou-se imperativa a construção de uma nova unidade beneficiadora em Pinto Bandeira, no município de Bento Gonçalves - RS e, mais recentemente de uma moderna engarrafadora, com equipamentos de última geração de origem italiana e de grande capacidade.

O alto padrão de qualidade dos vinhos da Linha Jacinto resulta da atuação junto aos produtores, distribuídos em pequenas propriedades de 48 hectares no máximo, selecionando as cepas mais indicadas ao solo e mesoclima, introduzindo técnicas avançadas de produção e controle, viabilizando as safras e integrando o homem a sua comunidade.

**Figura 8: Prédio do engarrafamento Cooperativa Vinícola Linha Jacinto em Farroupilha**



Fonte: Cooperativa Vinícola Linha Jacinto Ltda

Conta hoje com mais de 160 associados, elabora em torno de 7.000.000 lt / ano e tem uma capacidade de estocagem de 14.000.000 lt.

#### 4.1.4 Cooperativa Vinícola Santo Antônio Ltda

Localizada na cidade de Flores da Cunha – RS, na Av. 25 de Julho, 1080. Foi fundada em 12/07/1931 e seu último Presidente foi o Sr. Celso Chiarani.

Nº Funcionários: 09

Área Administrativa: 04 Área Produtiva e Técnica: 05

Nº Associados: 195

A história da Cooperativa Vinícola Santo Antônio Ltda se confunde com a própria chegada dos imigrantes italianos há mais de 130 anos. Assim que venceram as dificuldades de instalação na nova terra, os imigrantes começaram a cultivar a videira. Por volta de 1915, a cultura já era expressiva na região. Entretanto, o desenvolvimento do setor crescia desordenadamente e sem infraestrutura técnica e comercial. Dessa forma, o Governo do Estado trouxe da Itália o especialista em associativismo Stefano Paternó para organizar o setor e criar as primeiras cooperativas vinícolas.

A primeira foi fundada em Caxias do Sul, logo após outras foram surgindo na Região. Uma dessas estava instalada em Nova Pádua e denominava-se Paternó. A

vinícola localizava-se no prédio, que mais tarde seria a primeira sede da Santo Antônio e que, hoje, abriga a unidade local no Município.

Porém, por falta de elementos técnicos esses empreendimentos logo fracassaram e Paternó retornou para a Itália. Mais uma vez a vitivinicultura gaúcha estava abandonada à própria sorte, já que os parreirais aumentavam, mas a produção não tinha colocação nos mercados. O setor entrava em um colapso geral.

Entre os anos de 1928 e 1932, duas correntes tentam solucionar o problema. De um lado os pequenos comerciantes de vinhos fundam a Cia. Vinícola Riograndense S.A. Do outro lado, os viticultores se organizam novamente no modelo associativo, o que resulta no ressurgimento de diversas cooperativas. A primeira foi a Cooperativa Forqueta, em 1928.

Em Nova Pádua, o movimento foi liderado por Henrique Sartor, que reuniu os agricultores e incentivava-os a fundarem a sua cooperativa. Nascia ali a Cooperativa Vinícola Santo Antônio Ltda. Assim, em 12 de julho de 1931, na antiga cooperativa Paternó, aconteceu a assembleia de fundação da nova Cooperativa Agrícola Santo Antônio Ltda.

Vinte e um milhões e oitocentos mil réis, divididos em 50 quotas iguais, foi o capital subscrito para criação do empreendimento. No dia 17 de maio de 1932, o Estado reconheceu e autorizou o funcionamento da cooperativa. Em 24 de julho ela passou a se denominar Cooperativa Viti-Vinícola Santo Antônio Ltda.

Em 31 de agosto de 1938, quatro outras cooperativas incorporam-se à Santo Antonio e a Cooperativa passou a funcionar em Caxias do Sul. Com as mudanças, a nova Organização tomou impulso e os negócios prosperaram, tornando-se a maior exportadora de vinhos do Rio Grande do Sul. Em 1958 a Cooperativa Vinícola Santo Antônio, exportou 700 mil litros de vinho rosé para a França e 100 mil litros de vinho tinto para a Argentina, constituindo-se um sucesso comercial e um alívio econômico para época.

Na metade de 1975 a Cooperativa consegue iniciar as obras da nova sede. A construção das novas instalações e adaptações das já existentes demoraram quase um ano e meio para serem concluídas. Assim, em 01 de julho de 1977, a Cooperativa iniciava oficialmente os trabalhos em Flores da Cunha, onde permanece até hoje.

Hoje, passados 80 anos de história, a Cooperativa Vinícola Santo Antônio é responsável pelo recebimento e vinificação de mais de 8 mil toneladas de uvas por ano.

Com a matriz localizada em Flores da Cunha, em uma área de 4.800m<sup>2</sup>, a Santo Antônio ainda conta com as filial de Nova Pádua com 2.000m<sup>2</sup>, e uma área no Travessão Alfredo Chaves com 2.500m<sup>2</sup> e em São Paulo, um pavilhão com 800m<sup>2</sup>.

Alicerçada na produção familiar, tendo cerca de 200 associados, a Cooperativa é um importante tripé de sustentação da economia regional. Outro aspecto com o qual a Cooperativa Vinícola Santo Antonio se preocupa é a busca de venda do produto já engarrafado, qualificando os vinhos produzidos pela empresa.

O resultado deste envolvimento, amor e dedicação é a elaboração dos vinhos das marcas: REDENTOR, SULTÃO, CEPA D'OURO, ADEGA REDENTOR E RODENBERG. Vinhos de excelente qualidade, respeitados e reconhecidos no mercado nacional.

**Figura 9: Filial Cooperativa Vinícola Santo Antônio, em Nova Pádua**



Fonte: Cooperativa Vinícola Santo Antônio Ltda

O trabalho competente dos associados na produção de uvas de qualidade aliado ao envolvimento dos colaboradores e à modernização dos equipamentos e instalações, por parte das administrações, resultam em vinhos de qualidade comprovada. Prova disso são os prêmios Galo de Ouro e Galo de prata recebidos no recente concurso “Os Melhores Vinhos de Flores da Cunha”.

#### 4.1.5 Cooperativa Vitivinícola Aliança Ltda

Localizada na cidade de Caxias do Sul-RS, na Rua Feijó Júnior, 164. Foi fundada em 04/01/1931 e seu Presidente é o Sr. Alceu Dalle Molle.

Nº Funcionários: 56

Área Administrativa/Comercial: 29

Área Produtiva e Técnica: 27

Nº Associados: 198

A Cooperativa Vitivinícola Aliança foi fundada em 4 de janeiro de 1931, na cidade de Caxias do Sul (RS), por imigrantes italianos e seus descendentes. Enfrentou e superou diversas crises do setor vitivinícola nacional, sempre alicerçada em seus ideais: qualidade nos produtos, inovação constante e contribuição para o desenvolvimento da comunidade, da região que está inserida e da sociedade como um todo.

Nesses mais de 80 anos de existência, a Aliança concentrou esforços para buscar soluções inovadoras junto ao mercado. Prova disso são algumas iniciativas arrojadas adotadas pela empresa. A partir dos anos 60 iniciou de maneira pioneira a fabricação em larga escala do suco de uva natural, sem conservantes. Nos anos 80, a empresa lançou o cooler sem gás carbônico e com baixa graduação alcoólica. Mais recentemente ampliou e diversificou sua produção, lançando as linhas e vinhos finos, como também de espumantes finos do tipo brut, demi-sec e moscatel.

Hoje, a cooperativa conta com cerca de 200 associados estabelecidos em cinco municípios da região: Caxias do Sul, Farroupilha, Bento Gonçalves, Cotiporã e Flores da Cunha. Todos sintonizados na busca pela perfeição dos produtos, desde o cuidado com a matéria-prima ao emprego de alta tecnologia nos processos de elaboração, e de um relacionamento cada vez mais produtivo e responsável junto aos parceiros empresariais, à comunidade e ao meio ambiente.

Buscando sempre a inovação, o pioneirismo e a qualidade de seus produtos, no ano de 2000 a Aliança decidiu expandir suas áreas de cultivo. Formou um condomínio entre seus associados com a finalidade de produzir uvas em vinhedos localizados em Encruzilhada do Sul (RS) (Serra do Sudeste do Estado). Em 2005, ainda dentro do projeto de expansão, adquiriu, na campanha gaúcha, município de Santana do

Livramento, uma propriedade de 450 hectares, com moderno parque industrial para elaboração de vinhos, contando também com 65 hectares de cultivo das uvas cabernet sauvignon, merlot, tannat, chardonnay, gewurztraminer, riesling, entre outras.

**Figura 10: Matriz da Cooperativa Vitivinícola Aliança em Caxias do Sul**



Fonte: Cooperativa Vitivinícola Aliança Ltda

A Aliança oferece uma linha completa de produtos derivados da uva: sucos de uvas brancas e tintas, integrais e adoçados; vinhos de mesa brancos e tintos secos, demi-sec e suaves, coolers não gaseificados de vários sabores: vinhos finos varietais Aliança e varietais Santa Colina, além dos espumantes Aliança Brut e Aliança Moscatel.

A Tabela 1 apresenta o resumo do número de funcionários das cinco cooperativas individualmente antes do processo de incorporação.

**Tabela 1: Resumo dos Funcionários das Cooperativas**

Cooperativa	Setor Administrativo /Comercial	Setor de Produção	Total
São Victor	1	7	8
São Pedro	2	9	11
Linha Jacinto	3	7	10
Santo Antônio	4	5	9
Aliança	29	27	56
Nova Aliança	52	78	130

## 4.2 Perfil da Cooperativa Nova Aliança

### 4.2.1 Reestruturação Societária

A Nova Aliança, em seu processo de união, iniciou com a ideia de formar uma Cooperativa Central, ou seja, uma Cooperativa de 2º grau formada pelas 5 Cooperativas. A Assembleia de criação da Central foi no dia 01 de setembro de 2009 e se chamava Cooperativa Central Nova Aliança Ltda ( COOCENAL ). Esta iniciativa tinha o pressuposto de gradativamente com o passar dos anos se tornar uma grande Cooperativa singular. Alegava-se que este modelo seria uma forma menos traumática para fazer-se as mudanças que eram consideradas por todos traumáticas, uma vez que se estaria tirando poder de alguns Dirigentes e Gerentes que com a unificação perderiam seu espaço na nova organização. No Quadro 3, apresenta-se um pequeno diagnóstico do momento que iniciou-se as tratativas de união em 2009.

**Quadro 4: Reestruturação Societária**

COOPERATIVA	FORÇAS	FRAQUEZAS	INTERESSES	QUER	NÃO QUER	EXPECTATIVAS / PREOCUPAÇÕES	FASE PROJETO	FASE OPERAÇÃO
Linha Jacinto	Espaço físico, situação financeira, patrimônio livre, estocagem inox	Mercado, gestão, frio, capacidade processamento uva, quadro técnico	Entrar 100%	que o grupo decida o que fazer, que todos participem 100%	deixar o seu associado na mão	Com as pessoas que vão trabalhar negócio (confiança, competência e controle)	Diagnóstico dos GT, PE, estágio de projeto	Gestão profissional e conselho decidindo tudo.
Santo Antonio	ativo fixo bom, 2 unidades de processamento, máquinas de boa capacidade, patrimônio livre, safra 2009 quitada, 6 milhões em inox dos 12. Fechou compra de 30 t de inox	parte de terreno penhorada, processo de produção defasado, engarrafamento em nível primário.	Entrar 100%			participação total ou integral? Repetir experiência de união em NP no passado. Convencimento do associado preocupado com patrimônio e com regras de uva. Dificuldade c/ Diretoria que pensa mesma coisa.		
São Pedro	Estocagem inox, recepção tombador, prensagem pneumática, sem dívidas, patrimônio livre	Mer cado	Entrar 100%	Estabelecimento de critérios iniciais claros, viabilizar os associados, gostariam que todos participassem 100% mas	Central não deve gerir o negócio. Que não perdessemos até hoje.	Administração competente e transparente. Que a empresa seja rentável, viável e durável		
Vitor Emanuel	Patrimônio livre	Pequena dívida 100.000 e safra 2007 com vinho na cantina, estrutura industrial, mercado, gestão.	Entrar 100%	honestidade e trabalho	Alguém tirar proveito da sociedade	medo de a assembleia não aprovar.		
Aliança	Expertise, linhas de engarramento, processo de suco, marcas, mercado, trabalho fidelização sócio, linha espumantes	Estocagem granel e PA, 3 unidades industriais, logística interna, risco ambiental e alimentar	Entrar 100%	Que todas as cooperativas participem 100%. Que todos tenham paciência para que as coisas aconteçam ao seu tempo	que todos exponham tudo.	Trabalhando conjuntamente de forma organizada e profissional não precisamos ter medo.	Diagnóstico dos GT, PE, estágio de projeto.	
São Vitor	Situação financeira, patrimônio livre, mercado, marcas, financiamento por associado. Equipe de produção enxuta e de confiança. Linha de	Saldo devedor recente c/ associado, venda diminuindo e produção estabilizada. Dependência 1 vendedor 95%. Contabilidade externa. 100%	Entrar 100%	que o grupo decida o que fazer, que todos participem 100%	deixar o seu associado na mão na produção e no ppto.	Como explicar ao associado o novo negócio - todos aspectos, principalmente patrimoniais.		

Fonte: Cooperativa Nova Aliança

Com o andamento do processo ficou latente a grande ambiguidade que traria a Central, pois trabalhava-se para reduzir custos e estava-se com a Central mantendo-se 5 Cooperativas e criando-se uma 6ª, a central. Não se justificava o custo para manutenção



do modelo de negócio de central que apresentava um custo de mais de 1 milhão de reais somente para a rescisão de contrato dos funcionários, troca de contratos, mudanças de registros de produtos, mudança de registro de imóveis, enfim ficou claro que estava-se criando uma nova geradora de despesas e também aliado a isto existia dentro da Junta Comercial o entendimento que não poder-se-ia transformar a Central em Cooperativa singular. Foi então que tomou-se a grande decisão de utilizar o CNPJ da Cooperativa com maior estrutura e incorporar as demais, decisão esta que ocorreu em setembro de 2010, tendo ficado claro neste momento que os Associados das 5 Cooperativas existentes tinham confiança em seus Presidentes, pois aprovaram a união por unanimidade, houveram 14 Assembleias que ocorreram entre os dias 18 de novembro de 2010 à 22 de dezembro de 2010.

**Tabela 2: Mapa de Atividades (Assembleias)**

MAPA DE ATIVIDADES ASSEMBLEIARIAS

Ordem Evento	Cooperativa	Evento	Data Publicação Edital	Resp. Envio Jornal	Jornal	Data Evento	Endereço
1	São Victor	Assembleia Estudo	18-nov-10	Sara	Pioneiro	29-nov-10	Dr. Augusto Pestana, n. 55, B. São Pelegrino - Carlas do Sul - RS, CEP 95010-280
2	São Pedro	Assembleia Estudo	19-nov-10	Itacir	OPioneiro	30-nov-10	Capela São Cristóvão - Travessa do Garibaldi, SN - Flores da Cunha - RS, CEP 95270-000
3	São Antonio	Assembleia Estudo	19-nov-10	Celso	OPioneiro	1-dez-10	Salão Comunitário do Travesão Mucel, SN - Nova Pádua - RS, CEP 95275-000
4	União Jacinto	Assembleia Estudo	18-nov-10	Sara	Pioneiro	4-dez-10	Capela São Luís, União Jacinto, SN - Ramapalha - RS, CEP 95280-000
5	São Pedro	Assembleia Incorporação	3-dez-10	Itacir	OPioneiro	14-dez-10	Salão Paroquial Nova Pádua, Avenida dos Imigrantes - Centro - Nova Pádua - RS, CEP 95275-000
5	São Antonio	Assembleia Incorporação	3-dez-10	Celso	OPioneiro	14-dez-10	Salão Paroquial Nova Pádua, Avenida dos Imigrantes - Centro - Nova Pádua - RS, SN, CEP 95275-000
5	Nova Aliança	Assembleia Incorporação São Pedro	3-dez-10	Sara	Pioneiro	14-dez-10	Salão Paroquial Nova Pádua, Avenida dos Imigrantes - Centro - Nova Pádua - RS, SN, CEP 95275-000
5	Nova Aliança	Assembleia Incorporação São Antonio	3-dez-10	Sara	Pioneiro	14-dez-10	Salão Paroquial Nova Pádua, Avenida dos Imigrantes - Centro - Nova Pádua - RS, SN, CEP 95275-000
5	COOCBNAL	Assembleia Liquidante COOCBNAL	3-dez-10	Sara	Pioneiro	14-dez-10	Salão Paroquial Nova Pádua, Avenida dos Imigrantes - Centro - Nova Pádua - RS, SN, CEP 95275-000
6	São Victor	Assembleia Incorporação	6-dez-10	Sara	Pioneiro	22-dez-10	Capela São Luís, União Jacinto, SN - Ramapalha - RS, CEP 95280-000
6	União Jacinto	Assembleia Incorporação	6-dez-10	Sara	Pioneiro	22-dez-10	Capela São Luís, União Jacinto, SN - Ramapalha - RS, CEP 95280-000
6	Nova Aliança	Assembleia Incorporação São Victor	6-dez-10	Sara	Pioneiro	22-dez-10	Capela São Luís, União Jacinto, SN - Ramapalha - RS, CEP 95280-000
6	Nova Aliança	Assembleia Incorporação União Jacinto	6-dez-10	Sara	Pioneiro	22-dez-10	Capela São Luís, União Jacinto, SN - Ramapalha - RS, CEP 95280-000
6	COOCBNAL	Assembleia Dissolução COOCBNAL 2	6-dez-10	Sara	Pioneiro	22-dez-10	Capela São Luís, União Jacinto, SN - Ramapalha - RS, CEP 95280-000

Fonte: Cooperativa Nova Aliança

Ao final da 14ª Assembleia, no dia 22 de dezembro, o sentimento era de que a primeira grande etapa do processo de criação de uma nova alternativa de geração e distribuição de renda para os agricultores familiares estava cumprida, a primeira etapa fundamental para o projeto estava vencida, porém a equipe sabia que havia-se dado um passo importantíssimo na caminhada para o projeto da Nova Aliança, agora Cooperativa

singular com mais de 800 sócios, segunda maior Cooperativa do setor vitivinícola do Brasil.

A estrutura política da Nova Aliança nasceu inchada com 5 Diretores, 5 conselheiros de Administração, seis Conselheiros Fiscais e 39 Conselheiros Consultivos, esta estrutura foi montada desta maneira para que se pudesse cristalizar a unificação mantendo-se no primeiro mandato os antigos Presidentes como Diretores e gerenciando as filiais onde eram Presidentes, os Conselheiros de Administração eram antigos vice-presidentes ou Diretores e o Conselho Consultivo antigos Conselheiros de Administração, o que não mudou foi a questão do Conselho Fiscal que é diretriz da lei do Cooperativismo. Uma das fases mais cruciais na construção da Nova Aliança foi no período em que houve o entendimento e a percepção dos cooperados e dirigentes das 5 cooperativas de que economicamente e tecnicamente ficaria inviável a continuação da existência da Cooperativa de segundo grau, criada num período intermediário, a Cooperativa Central Nova Aliança – COCENAL, onde buscou-se com essa criação mecanismos de manter a estrutura de governança dos Presidentes das Cooperativas Singulares. Esta análise foi o marco, após quatro anos do primeiro mandato da COCENAL, para que se repensasse a forma da junção e as melhorias que poderiam advir desta. Nesta fase precisou-se trabalhar muito nas análises econômicas, financeiras, de estrutura de governança, para que não houvessem rupturas em função de questões políticas. Dos 5 presidentes das cooperativas, apenas um permaneceu como presidente e os demais assumiram cargos de diretores. Foram necessários essas adequações para possibilitar a incorporação e com isso a criação da segunda maior Cooperativa Vinícola do Brasil.

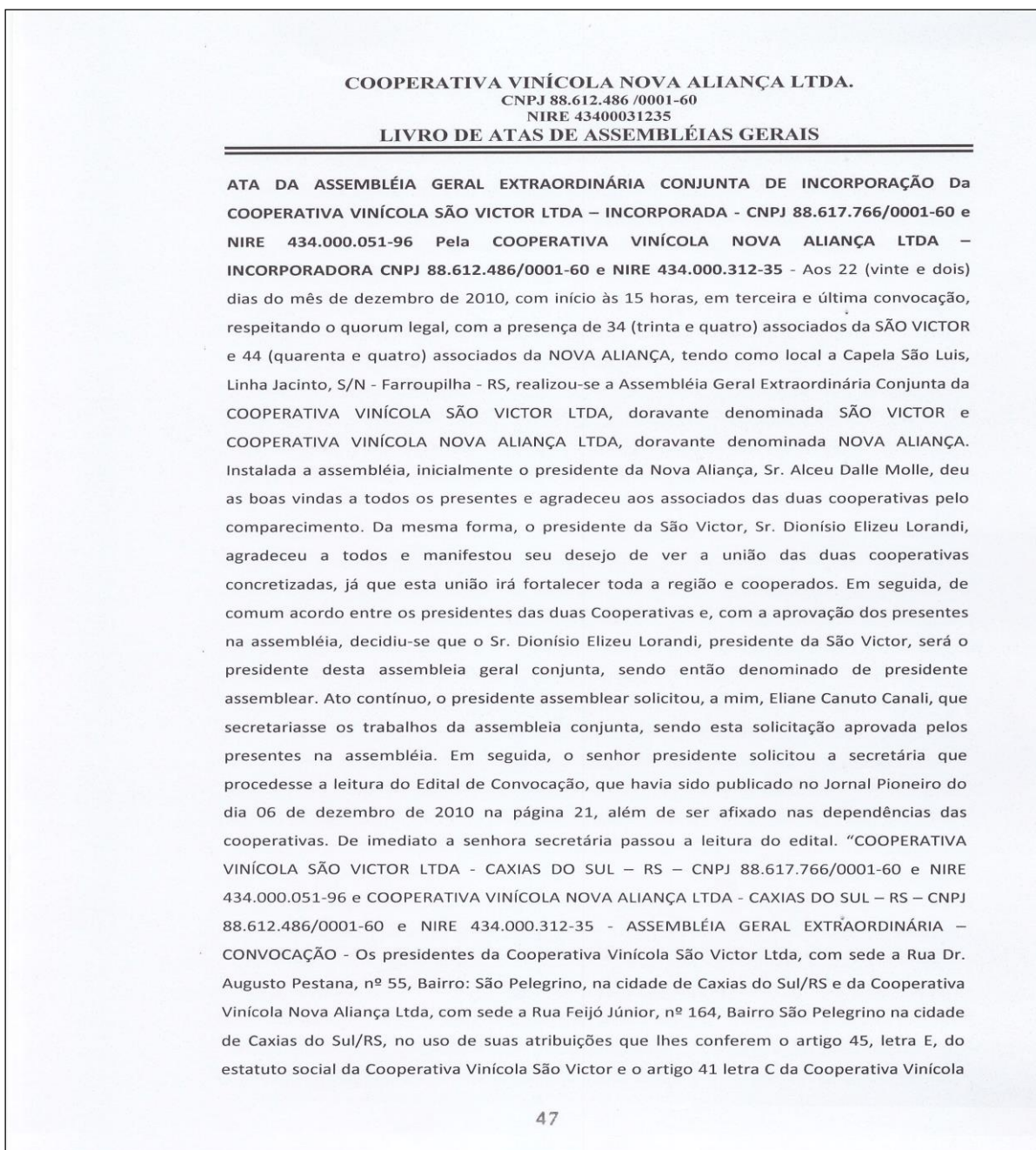
Na Figura 11 a demonstração do processo democrático ocorrido nessa fase de decisões políticas internas das cooperativas que se incorporaram, com a participação dos 5 Presidentes e Associados na localidade de Nova Pádua (RS).

**Figura 11: Reunião dos Presidentes e Associados**

Fonte: Arquivo de Fotos Nova Aliança

Para que se pudessem identificar os motivos da incorporação, bem como os mecanismos utilizados nos processos utilizou-se análise de documentos das cooperativas. Na Figura 12 tem-se cópia da primeira página da Assembleia de incorporação da Cooperativa São Victor.

**Figura 12: Ata de Assembleia de Incorporação da Cooperativa São Victor**



Fonte: Arquivos da Cooperativa Nova Aliança

#### 4.2.2 Perfil da Cooperativa

A Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda, objeto da pesquisa, é uma cooperativa de primeiro grau, fruto da união de cinco tradicionais Cooperativas Vinícolas da Serra Gaúcha, que ao final do ano de 2010 uniram a força, a experiência e a solidez de uma história de mais de 80 anos. Do ponto de vista legal, o modelo jurídico societário da união foi baseada numa incorporação, onde a Cooperativa São Victor, Cooperativa São Pedro, Cooperativa Linha Jacinto, Cooperativa Santo Antônio foram incorporadas pela Cooperativa Aliança e esta teve sua razão social alterada para Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda.

As cooperativas acima citadas decidiram se transformar em uma única estrutura, reunindo pessoas, seus valores e sua história, para juntas formarem a Cooperativa Vinícola Nova Aliança, que tem a missão de semear o futuro de oportunidades e desenvolvimento, provocando mudanças estruturais profundas no sentido de manter o nível de competitividade no setor cooperativo vitivinícola, passando pela reestruturação dos processos industriais, novas tecnologias, novos conceitos de sistema de gestão, passando também por uma nova inteligência de negócios, com o foco de dar resposta às necessidades do mercado consumidor, bem como na reestruturação da matriz produtiva agrícola e renovação das relações cooperativistas, base da sobrevivência do negócio cooperativo.

A união das cinco organizações agrega conhecimento, experiência e competitividade para responder às demandas sociais, econômicas, ambientais e de mercado, estabelecendo novas bases para o desenvolvimento da agricultura familiar e do cooperativismo gaúcho.

A cooperativa congrega aproximadamente 800 associados, distribuídos em três regiões produtoras com distintas características (Terroir), representando o que o país oferece de melhor para o cultivo de videiras:

- a) Serra Gaúcha, maior produtora nacional de vinhos e sucos naturais de uva;
- b) Encruzilhada do Sul, que faz parte da microrregião da Serra do Sudeste a uma altitude média de 400 metros acima do nível do mar, equilibrada quanto ao volume de chuvas, ideal para o cultivo de variedades sensíveis e com alto potencial enológico;

- c) Região da Campanha Gaúcha, a qual apresenta condições climáticas favoráveis ao cultivo da vitivinicultura por situar-se no paralelo 31, por se encontrar na faixa denominada Região do Vinho do Novo Mundo – Austrália, África do Sul e Região da Campanha do Rio Grande do Sul. Os estudos realizados por técnicos da Embrapa em conjunto com outros institutos de outros 9 Países apontam para a condição especial de produção na Região da Campanha Gaúcha (TONIETTO, RUIZ, GOMEZ, 2012).

No portfólio de produtos da Nova Aliança estão:

- a) vinhos finos;
- b) espumantes;
- c) vinhos de mesa;
- d) sucos de uva orgânicos, integrais e adoçados, que chegam à mesa dos brasileiros com o sabor de uma história singular, alicerçada nos valores do trabalho, do cooperativismo, do amor incondicional à terra, à videira e à vida.

A cooperativa busca oferecer ao mercado produtos diferenciados, elaborados a partir de modernas tecnologias conjugadas com o cuidado artesanal durante todas as etapas de produção, tendo como princípios norteadores atitude cooperativa, inovação, qualidade, valorização das pessoas, do meio ambiente e da cultura.

A Cooperativa conta com aproximadamente:

- a) 1.350 hectares de vinhedos em produção;
- b) 35 mil toneladas de uva, processadas em dez unidades industriais localizadas na Serra Gaúcha e em Santana do Livramento.

A construção da nova sede no município de Flores da Cunha, na Serra Gaúcha, será um marco na história do cooperativismo vitivinícola e irá abrir novos horizontes para a agricultura familiar, seus produtores, associados, clientes e colaboradores.

#### 4.2.3 Atividade de Governança

Passados dois anos da criação da Nova Aliança e com o processo de consolidação concluído é chegado o momento de estruturar-se uma Governança Cooperativa que trará para os atores da Cooperativa Nova Aliança uma transparência e profissionalismo maior para os próximos anos de grandes e profundas mudanças no setor vitivinícola nacional, onde que a Cooperativa estará inserida.

A Diretoria da Nova Aliança promoveu uma mudança da composição dos gestores da Cooperativa dividindo estatutariamente a Diretoria política administrativa da Diretoria executiva da Cooperativa, para tanto aprovou em Assembleia Geral Extraordinária (AGE) a mudança do Estatuto Social no que diz respeito a forma de condução da Cooperativa, sendo que a partir das mudanças a Cooperativa será composta de um Conselho de Administração, presidido por um Presidente e Vice Presidente e dois Diretores Executivos eleitos pelo Conselho de Administração, estes com especialização para exercer o cargo de execução das diretrizes indicadas pelo Conselho de Administração e respondendo civil e criminalmente por qualquer prejuízo causado à Cooperativa, tendo um contrato de gestão firmado com cada Executivo e realizando uma avaliação de desempenho para averiguar o atendimento das metas estabelecidas pelo Conselho de Administração .

Com estas diretrizes referendadas estatutariamente adota-se um manual de boas práticas administrativas que dará maior transparência e credibilidade à organização, separando-se as questões políticas administrativas que ficarão a cargo do Conselho de Administração da execução técnica do negócio.

Estas adequações se fazem necessárias, pois com o crescimento da Cooperativa Nova Aliança, terá nos próximos anos, considerando-se os senários para o agronegócio e o avanço dos produtos naturais e sustentáveis a tendência natural será de grande crescimento e a Direção atual preocupada com a continuidade do negócio sem interferência política ou de qualquer outra ordem estuda a adoção da Governança Cooperativa como ferramenta de gestão da Nova Aliança.

A Governança Cooperativa é oriunda da Governança Corporativa adotada por empresas de capital e inclusive muitas empresas familiares. A crise mundial de 2008 sem precedentes, trouxe à tona a fragilidade das empresas que são administradas e

controladas apenas por regimes contábeis sistêmicos tidos como eficientes, mas que tem sérias dificuldades em mensurar graves erros de gestão de pessoas, processos, planejamento de mercado e planejamento físico / financeiro.

Governos, Órgãos Fiscalizadores e Órgãos Regulamentadores saem a busca de novas metodologias e ferramentas que possam antecipar os tidos problemas de Gestão Macro e Gestão Operacional, que podem levar Governos, instituições financeiras e empresas privadas, cooperativas no geral ao caos. O que mais chama a atenção é que as empresas que tinham um processo de Governança, tiveram os efeitos da crise minimizados, várias até mesmo cresceram e tiveram resultados excelente em termos de rentabilidade. Fica então claro que as metodologias e ferramentas já existem, e foram testadas; basta aplicar seus princípios na totalidade.

Economistas e Profissionais de Ciências Contábeis visam uma solução para estes eventos, através dos princípios de Controladoria e Auditoria Externa. Estas metodologias e ferramentas são extremamente eficientes em diagnosticar situações pelo foco contábil, assim sendo, um ou vários registros contábeis, podem levar a uma nota explicativa do Contador e/ou Auditor Externo, a questão principal que os atos administrativos, que podem levar ao sucesso e ou fracasso, na maioria das vezes não tem seu controle efetivo pelos registros contábeis, nestes termos os princípios de Governança devidamente documentados, com pessoas do Conselho de Administração treinados nos mesmos, além da existência de um escopo de informações orientativo aos executivos, certamente farão a diferença, pois o corpo executivo passa a ser avaliado pela observância dos bons princípios da gestão associados a indicadores que são obtidos em termos de performance de empresa, nestes termos toda e qualquer virtualização de resultados é questionada e anulada.

Estes modelos de gestão evoluíram naturalmente nas organizações, possuindo características de cunho histórico cultural que alimentam um certo isolamento dos modernos conceitos de gestão, tanto corporativos, quanto cooperativos, por serem complexos e portanto desconexos com a realidade vivida por muitas destas organizações cooperativas.

É fato que existem muitos modelos e sistemas de gestão e a cada dia surgem novos, que acabam aderindo-se aos métodos anteriores, num somatório que acaba tornando inviável a sua aplicação em empresas de pequeno porte, como de fato são atualmente as estruturas cooperativas citadas, e agrava-se a situação quando percebemos



que os sistemas de gestão são criados para corporações, que fundamentalmente buscam o lucro ou agregação de valor ao acionista, enquanto que as cooperativas têm pouca disponibilidade de modelos próprios e específicos para suas necessidades. As próprias organizações cooperativas pouco tem fomentado o desenvolvimento de modelos de gestão e de organização equilibrados do ponto de vista econômico e social, porque normalmente baseiam-se em modelos tradicionais que acabam até mesmo distorcendo os rumos da organização porque valorizam demais os aspectos econômicos, principalmente do núcleo central, em detrimento de aspectos mais amplos que rompem a barreira do lucro e envolvem aspectos sociais de distribuição de renda ao longo de sua base constituinte que culminam traduzindo-se em bem estar aos cooperantes.

O sistema de gestão cooperativa deve ser amplo, de maneira que busque o sucesso de forma coletiva e que o sucesso seja traduzido no atendimento à necessidade de cada integrante da rede cooperativa.

Esta nova organização cooperativa enfrenta o desafio de romper as barreiras dos modelos econômico-financeiros tradicionais, mesmo que os utilize como base operacional, tentando evoluí-los de acordo com suas necessidades e de maneira que possa atender claramente seus objetivos de fazer com que o coletivo cooperante desenvolva-se através da organização e do seu resultado e que o modelo de organização e o sistema de gestão possam incluir informações, métodos e indicadores inovadores que tenham a amplitude da sua rede de relacionamento cooperativo direto. O modelo de Governança a ser adotado na Nova Aliança é muito parecido com o do Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), modelo homologado pelo Banco Central do Brasil que profissionaliza a gestão da Cooperativa, segregando a Administração da Execução. Para cumprir com estes objetivos, pretende-se contar com profissionais de reconhecido conhecimento e que demonstrem sinergia com o sistema cooperativo para que tenham a sensibilidade de transformar os sistemas tradicionais em ferramentas úteis para a organização e de forma integrada em todos os aspectos da gestão organizacional. O processo de Governança dentro da Nova Aliança está em andamento, mas ainda distante de ser completo, um fator que influencia negativamente para o aceleração deste processo é a própria demanda ocasionada pela construção da nova planta industrial que toma grande parte do tempo disponível dos profissionais da Cooperativa.

Uma prova incontestável que o modelo de enxugamento do número de Cooperativas, adotado pela Nova Aliança é um caminho inexorável, é o caso do

Cooperativismo Alemão que demonstra claramente no relatório da (DGRV) *Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband*, que traduzindo significa Confederação Alemã das Cooperativas. Na Alemanha, nos últimos anos houveram grandes incorporações e fusões de cooperativas e centrais, este fenômeno ocasionou uma grande redução no número de estabelecimento e em contra partida, um grande crescimento no faturamento do sistema cooperativo como um todo, como pode-se verificar na Tabela 3:

Tabela 3: Confederação Alemã das Cooperativas



## Cooperativas Raiffeisen 1950 - 2010

	1950	1970	1990	2.000	2.008	2.010
<b>Total de cooperativas Raiffeisen</b>	<b>23.753</b>	<b>13.764</b>	<b>5.199</b>	<b>3.847</b>	<b>2.994</b>	<b>2.604</b>
Crédito com mercadorias	11.216	4.920	1.474	434	178	157
Compra e venda	2.710	1.740	645	515	356	330
Cooperativas principais					7	6
Leite	5.726	3.705	846	404	290	264
Laticínios	2.569	823	255	97	62	51
Gado e carne	329	263	205	122	116	105
Vinicultura	508	500	310	260	218	209
Frutas, verduras e jardinagem	205	201	114	130	94	89
Centrais	83	90	53	35		
<b>Cooperativas no comércio / processamento</b>	<b>20.777</b>	<b>11.419</b>	<b>3.647</b>	<b>1.900</b>	<b>1.470</b>	<b>1.160</b>
Cooperativas agrícolas	-	-	-	809	872	834
Outras cooperativas Raiffeisen	2.976	2.345	1.552	1.138	863	610
<b>Total de sócios (em 1.000)</b>	<b>3.278</b>	<b>3.970</b>	<b>4.487</b>	<b>2.861</b>	<b>1.807</b>	<b>1.700</b>
<b>Total de faturamento (milhões Euros)</b>	<b>3.463</b>	<b>17.461</b>	<b>38.030</b>	<b>38.362</b>	<b>43.206</b>	<b>42.800</b>
<b>Total de empregados</b>	<b>-</b>	<b>160.337</b>	<b>132.434</b>	<b>130.172</b>	<b>101.500</b>	<b>96.200</b>

Fonte: Confederação Alemã das Cooperativas

#### 4.2.4 Sustentabilidade e Perpetuidade do Negócio

A pequena agricultura ou como conhecemos aqui no Brasil a Agricultura Familiar é responsável por 70% da alimentação dos brasileiros segundo dados do MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário). Em todo o mundo onde existe Agricultura Familiar desenvolvida e organizada por consequência, lá seguramente existe o

associativismo e ou o Cooperativismo como fator determinante de desenvolvimento sustentável que leva a uma perpetuidade do modelo estabelecido, alicerçado sobre as diretrizes democráticas que disciplinam a atividade e todos os envolvidos.

A Nova Aliança está inserida neste cenário de profundas mudanças que ocorrem hoje na Pequena Agricultura, ou melhor, na “Grande Agricultura da Pequena Propriedade”. Atualmente o grande desafio das autoridades da nossa região é de buscar alternativas para tornar o meio rural atrativo para os jovens, para que eles se sintam efetivamente valorizados e desafiados a permanecerem no interior. Um estudo da Ocergs/ Sescoop comprovou que onde há agroindústria cooperativa forte, o jovem permanece no meio rural. Então o Projeto da Nova Aliança contempla uma grande indústria de sucos que deverá oportunizar nos próximos anos, outras alternativas de renda aos associados, além da produção de uvas. A Nova Aliança estabelece um novo marco entre a instituição Cooperativa e seu Associado, e caminha para a perpetuidade do negócio cooperativo na região, assim espera, a Direção da mesma.

A Nova Aliança deu um exemplo extraordinário de oportunismo no bom sentido da palavra, que foi aproveitar a oportunidade para melhorar em todos os aspectos sua condição competitiva, através do comprometimento dos antigos Presidentes com a causa cooperativa, alcançou-se algo que não é comum encontrar-se, a união de 5 (cinco) sociedades, todas com mais de oitenta anos em busca de um sonho coletivo, de desenvolvimento de todos os envolvidos.

A atitude dos Presidentes de aceitarem a adequação de governança, deixando 4 presidências para assumirem diretorias demonstrou o grau de maturidade alcançado em função das análises e planejamentos claros e transparentes.

Em menos de dois anos de vigência, o Estatuto Social da Nova Aliança foi alterado, promovendo modernizações e principalmente por dois motivos, o primeiro, o próprio Estatuto Social, dizia no art. 72º que: “No prazo de dois anos a partir da data de alteração deste estatuto serão apresentados novos estudos para revisão estatutária da Assembleia Geral”, e segundo, com a consolidação da Cooperativa, os Diretores entenderam que dever-se-ia adotar as boas práticas de governança e alterar a estrutura da Diretoria Executiva, reduzindo o número de Diretores, que atualmente são 5 (cinco), para um Presidente e um Vice Presidente do Conselho de Administração, com mais 8 (oito) Conselheiros de Administração, tornando assim a gestão mais colegiada.

O Novo Estatuto passará a vigorar a partir de 2015 e terá uma segregação da área administrativa e área executiva, ou seja, não haverá membros da área administrativa na execução da Cooperativa, cabendo ao Conselho estabelecer o plano de governo da Cooperativa e aos Diretores contratados caberá a execução deste.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS MELHORIAS**

### **5.1 MELHORIAS DA COOPERAÇÃO**

Com a criação da Cooperativa Nova Aliança obteve-se de forma rápida algumas melhorias competitivas que foram possíveis através da unificação das estruturas administrativas, contábeis, técnicas, comerciais, produtivas, de pessoas, de compras e financeiras que contribuíram sobremaneira para nova Cooperativa suportar as dificuldades econômicas vividas pelo setor e projetar um grande empreendimento alicerçado na força da união dos patrimônios das antigas Cooperativas, muitas melhorias vieram através de processos de inovação, uma vez que a própria cooperativa é fruto de uma atitude inovadora no setor cooperativa nacional e internacional, abaixo algumas melhorias que ajudam na consolidação do projeto Nova Aliança.

#### **5.1.1 Melhorias na Estrutura Administrativa**

Utiliza-se principalmente de informações ligadas à área de custos valendo-se de ferramentas aplicadas à gestão estratégica como, por exemplo: formulação de estratégias, comunicação de estratégias através da organização, desenvolvimento e

implementação de táticas para a adoção da estratégia e desenvolvimento de controles para obter êxito na realização dos objetivos estratégicos.

Com a unificação das cooperativas, a unificação das estruturas administrativas, se deu quase que automaticamente. Ao passo que antes existiam cinco empresas distintas separadas, os controles administrativos também eram realizados separadamente. Como a partir da unificação, as unidades antes pertencentes a cada cooperativa, passam a ser filiais da Nova Aliança, todas pertencentes a mesmo CNPJ “raiz”.

As principais melhorias na área administrativa podem ser percebidas assim em cada área de atuação:

a) Setor contábil/fiscal

Antes funcionava de maneira descentralizada e singular, sendo duas Cooperativas dispunham de contabilidades internas e três dependiam de contabilidades externas, a contabilidade era realizada por escritório contábil. Após a união, quando a estrutura foi internalizada e minimizada, onde a equipe interna absorveu o trabalho das demais, sendo dispensada a assessoria externa contábil, assim reduzindo custos, pois após a centralização os honorários pagos aos escritórios de contabilidade não foram mais necessários, sendo que a equipe interna ficou a mesma, ainda com a saída de uma profissional do quadro. Três das cooperativas não tinham contabilidade interna pagavam em média 4 salários mínimos nacionais por mês, então 12 salários, uma economia de 156 salários por ano uma vez que eram pagas 13 parcelas anuais.

Com isso, a informação toda dentro da cooperativa, obteve-se a otimização, conseguindo extrair os dados de forma mais rápida, mais precisa, mais consistente e uniforme. Anteriormente cada cooperativa usava uma metodologia de trabalho, como por exemplo, a avaliação dos estoques, cada uma avaliava de uma maneira diferente. Após a centralização das atividades, a metodologia foi uniformizada e assim melhorando o processo de análise.

O departamento fiscal da mesma maneira foi otimizado, trazendo as informações todas para um único local, foi possível um melhor aproveitamento e planejamento na

área tributária. Como as antigas cooperativas passaram a ser filiais de uma mesma cooperativa, pode-se fazer o aproveitamento dos créditos dos impostos e transferência de créditos de uma para outra, quando necessário. As apurações dos impostos, bem como toda gestão contábil/fiscal ficaram centralizadas, unificando as formas de apuração e saldos fiscais, como por exemplo, uniformizou-se o cálculo do PIS e COFINS, onde foi realizado um trabalho de verificação dos créditos, fazendo com que a cooperativa pudesse melhorar a gestão tributária. O ICMS também, pode-se citar o aproveitamento de créditos entre filiais, assim mensalmente apura-se e transfere-se o saldo credor para aquelas que tem imposto a pagar, o que antes não era possível por se tratar de empresas distintas, muitas vezes por tratar-se de cooperativas que vendiam vinho a granel o crédito de ICMS não era aproveitado por falta de geração do mesmo.

#### b) Preparação para Era Digital

Um ponto importante e mais impactante a tratar, foi a organização e preparação para a era digital, onde tratou-se de forma teste na matriz, e aplicou-se em todas as filiais do grupo. Utilizando o mesmo software de gestão, a migração para a era digital Sped (sistema público de escrituração digital), em se tratando das obrigações fiscais atualmente com o fisco como: sped fiscal, sped contábil, sped contribuições, f-cont e etc, foram realizadas, testadas, trabalhadas em forma de projeto e implantadas com sucesso na matriz e filiais de forma única, amparada pela área de tecnologia de informação, também unificada com a união das cooperativas. A utilização de um mesmo sistema de gestão, com informação centralizada, foi essencial para o sucesso do trabalho e gerência na questão tributária, o que antes seria quase impossível, ou o desgaste seria enorme, trabalhar em cinco empresas diferentes, sem contar que seriam cinco declarações, com cinco sistemas diferentes e informações dispersas em cada unidade, a geração destes arquivos provavelmente, nas singulares seria muito difícil, pois dependiam exclusivamente de profissionais terceirizados e que não estavam no dia-a-dia das cooperativas. Assim, gera-se as declarações e obrigações ao fisco de forma centralizada, em um cnpj raiz, e com as informações padronizadas.

#### c) Estrutura Administrativa

As estruturas administrativas ainda não estão com sua totalidade centralizada. No que tange ao financeiro, ainda continua-se operando com cinco estruturas, uma em Caxias do Sul, outra Santana do Livramento, Farroupilha e duas em Flores da Cunha, porém os recursos são do sistema como um todo e a autorização para utilização dos mesmos é também centralizada. Optou-se desta maneira para minimizar o impacto para o agricultor, pois este se desloca até a cooperativa onde entregou a uva para ser remunerado. Se fosse centralizado todos os financeiros, acarretar-se-ia um desconforto ao agricultor em primeiro momento, por isso, esta unificação ocorrerá mais próxima de quando a matriz da vinícola estiver sediada no novo parque industrial, onde será centralizada toda a operação da cooperativa Nova Aliança.

d) Centralização das Assembleias

Com a centralização, onde antes era necessário fazerem-se cinco assembleias, agora uma única cooperativa, e atualmente é realizada apenas uma assembleia geral com todos os 800 (oitocentos) associados, esta nova realidade traz benefícios no que tange a economizar despesas em publicações de editais nos jornais de circulação regional, despesas com taxas da junta comercial e outros. Por outro lado o desafio de realizar uma assembleia de 800 (oitocentos) associados é muito maior. Buscando manter a participação efetiva do associado foram criados 6 (seis) núcleos onde são realizadas reuniões periódicas e miniassembleias para tornar mais efetiva a participação dos cooperados. Já existe no novo estatuto social que entrará em vigor em 2015 um dispositivo que cria o papel do delegado, que será eleito pelo núcleo para levar a decisão do respectivo núcleo até a AGO (assembleia geral ordinária). Para cada 20 (vinte) associados corresponde a 1(um) delegado.

e) Assessorias Jurídicas

As assessorias jurídicas, onde eram pagos honorários a diferentes advogados, ou por tarefa ou processo, muitas vezes a profissionais generalistas. Hoje possuem duas assessorias jurídicas, cuidando de todos os processos, cíveis, trabalhistas, administrativos, etc, uma das assessorias é especializada em direito do trabalho e a outra, nos demais casos, também auxiliando na mitigação de riscos.

f) Tecnologia da Informação e Softwares

Hoje se utiliza apenas um software de gestão que foi unificado no qual está disponível em todas as filiais e trabalha de forma integrada, ou seja, qualquer

alimentação no sistema, já movimentava todos os subsistemas, financeiro, contábil, estoque, contas a pagar/receber, e de forma on-line. Antes cada cooperativa possuía um software e muitas vezes não atendia a questões de estoque, movimentações integradas, e preparação para os desafios da era digital. A tecnologia da informação também foi unificada, atualmente a Cooperativa dispõe de dois profissionais alocados nesta área, que atendem todas as unidades da nova aliança.

g) Central de Compras

As compras também foram centralizadas, atualmente dispõe-se de profissionais especializados nas compras que buscam em conjunto com a gerência administrativa comprar sempre respeitando o fluxo de caixa, o poder de negociação aumentou de forma significativa além de adotarem uma política de tomada de preços de no mínimo três fornecedores quando da existência. Também um controle de qualidade, volumes e especificações dos itens comprados passou a ser obrigatório, estes procedimentos estão trazendo benefícios no sentido de uma melhor negociação com fornecedores, criando-se parcerias com fornecedores.

h) Departamento de Pessoal

Da mesma maneira que a contabilidade, a área de pessoal era terceirizada por um escritório contábil em três das cinco Cooperativas. Mais especificamente falando em departamento pessoal. As folhas de pagamento e demais documentos trabalhistas eram confeccionados pelo escritório que fornecia os serviços. Toda a parte legal trabalhista e humana foi transferida e centralizada na matriz, o que também melhorou o processo de gestão, acompanhamento dos recursos, análise de pessoal, informações globais de folha, recrutamento e seleção, treinamentos, programa de cargos e salários. Antes da união esta gestão de pessoas era feita por empresas contratadas. A informação centralizada, rápida e uniformizada facilita a gestão de riscos trabalhistas, unifica procedimentos com todos os colaboradores, então todas as questões que envolvem os recursos humanos são tratados de forma centralizada. Recentemente a cooperativa contratou uma profissional específica para área humana, que tratará sobre os benefícios de todos os trabalhadores do grupo, cargos e salários, plano de carreira, gestão da transição dos trabalhadores para a fábrica nova, entre outras.



### 5.1.2 Melhoria na Forma de Comercialização - Granel x Engarrafado

O mercado de vinho encontra-se estagnado em virtude das políticas cambiais que propiciam a importação de vinhos de outros países. Aliado a este motivo tem-se a crise europeia e norte-americana com repercussão mundial, tornando o Brasil um país alvo do setor vitivinícola mundial. Outro fator que afeta o setor vitivinícola são as leis de restrição do consumo de bebida (tolerância zero) e que restringiu o consumo de vinho no consumo diário.

Nestas condições, os estoques de produtos a granel, estão em níveis nunca verificados antes. Em plena época de safra de uva, as vinícolas possuem seus estoques quase na sua totalidade. Atualmente, o vinho em especial, passa por uma situação muito crítica, tendo dificuldades de venda. Motivo este que demonstra a assertividade do projeto de união, pois agrega forças de cinco cooperativas para reverter esta situação, buscando através da construção de seu novo parque fabril, investimento idealizado para produzir suco integral de frutas, que hoje é envasado em parte por terceiros, com custos que tiram a competitividade, podendo reverter o que hoje é vendido a granel por preços aviltantes, transformar em produtos de valor agregado.

Conforme pode-se verificar na Tabela 4: demonstra-se o faturamento acumulado de janeiro a outubro dos últimos três exercícios.

**Tabela 4: Faturamento Acumulado Janeiro a Outubro**

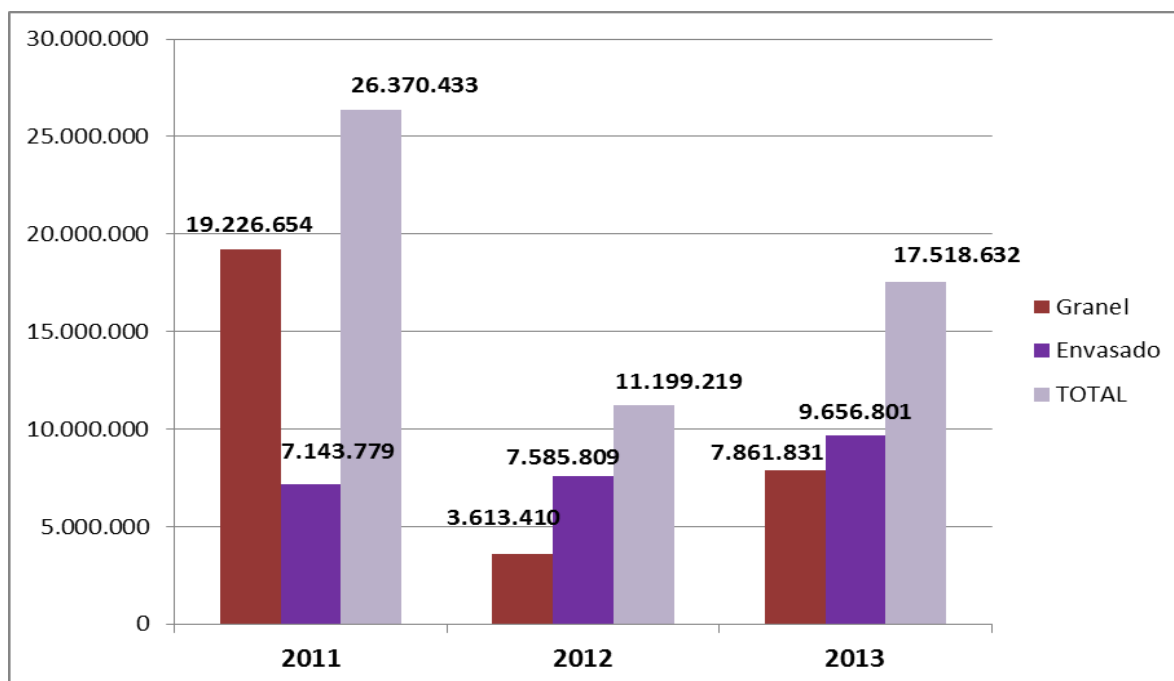
	FATURAMENTO ACUMULADO - JANEIRO A OUTUBRO			Variação 2012		Variação 2011	
	2011	2012	2013	Volume	R\$	Volume2	R\$2
	Reais	Reais2	Reais3				
Total Vinhos e Espumantes	R\$ 16.594.323,99	R\$ 17.647.315,17	R\$ 17.862.479,19	-3,90%	1,22%	-0,60%	7,64%
Total Sucos	R\$ 13.350.936,00	R\$ 15.816.751,93	R\$ 26.936.884,57	62,71%	70,31%	78,16%	101,76%
Granel	R\$ 21.225.570,75	R\$ 4.186.596,75	R\$ 11.451.270,66	117,57%	173,52%	-59,11%	-46,05%
Envasado	R\$ 29.945.259,99	R\$ 33.464.067,10	R\$ 44.799.363,76	27,30%	33,87%	35,18%	49,60%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 51.806.399,39</b>	<b>R\$ 37.944.160,09</b>	<b>R\$ 56.637.167,25</b>	<b>56,43%</b>	<b>49,26%</b>	<b>-33,57%</b>	<b>9,32%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 4 constata-se um aumento considerável de comercialização de produtos envasados, de forma mais tímida vinho de mesa e espumantes. Em contrapartida observa-se o crescimento considerável do suco de uva, com uma média de 70% de crescimento no período. Um dado bastante significativo foi a redução significativa nas vendas com modalidade a granel, e que baseado nestes números pode-se afirmar que a lógica do projeto de agregação de valor em detrimento da venda de *commodities* está sendo confirmado. Outro ganho com essa melhoria é o aumento da lucratividade em função do valor agregado pela modalidade de venda.

Verifica-se no Gráfico 1 o demonstrativo das vendas a granel e engarrafado, em volume de litros no período de janeiro a outubro de 2013, o qual deixa transparente a conversão das vendas de a granel para envasado, propiciando um valor maior agregado ou seja para cada litro vendido a granel recebe-se em média R\$ 1,20 e para os produtos engarrafados R\$ 4,44 por litro. Esta considerável diferença é importante para o fluxo de caixa da Cooperativa e demonstra claramente que a estratégia de agregar valor está trazendo melhorias.

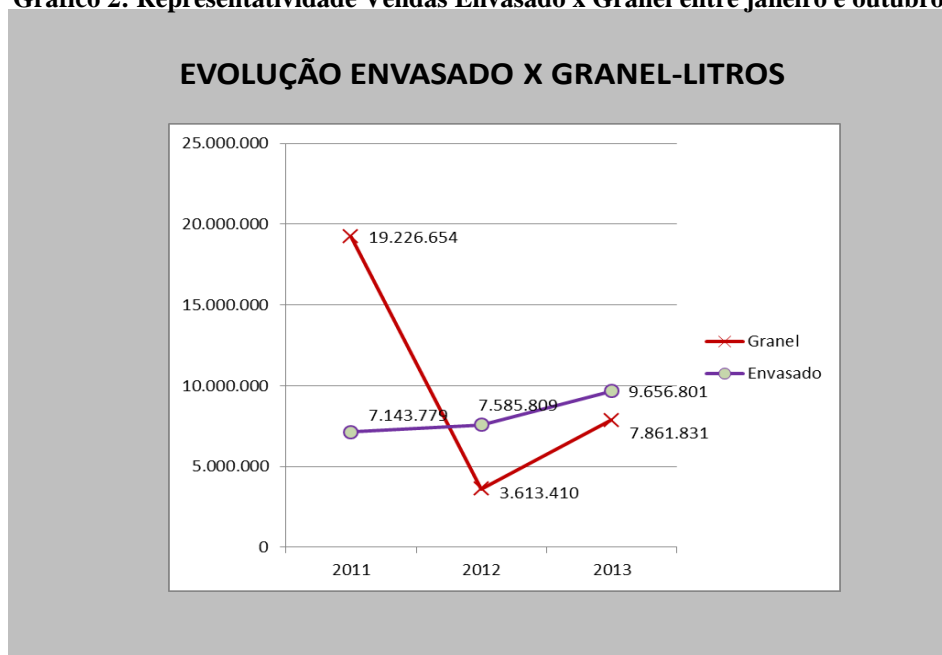
**Gráfico 1: Demonstrativo de Volume Vendas Granel x Envasado – Litros Comercializados Janeiro a Outubro.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor visualizar a representatividade, apresenta-se no Gráfico 2 a comparação entre os períodos de Janeiro a outubro nos últimos três anos, 2011 a 2013.

**Gráfico 2: Representatividade Vendas Envasado x Granel entre janeiro e outubro.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Nova Aliança processa em média 35 (trinta e cinco) milhões de quilos de uva/ano, e hoje seu faturamento total ainda depende muito da comercialização do vinho a granel, produto com o mercado em declínio, que pode ser percebido nitidamente pelos números apresentados. No período analisado a venda do vinho granel foi de 30.701.895 Litros, representando faturamento total de R\$ 36.863.436,00, onde no produto envasado, foi vendido no mesmo período 24.386.389 litros, representando um faturamento no período de R\$ 108.208.689,00. Pode-se perceber que essa conversão de modalidade de comercialização, ainda incipiente, já está trazendo melhorias no retorno econômico da cooperativa.

A Nova Aliança, visa reverter a situação atual através da implantação de uma nova unidade fabril, aliada a uma nova forma de participação no mercado, com postura estratégica clara, demonstrando que produz com respeito e cuidado ao meio ambiente, a comunidade, ao cliente, ao Cooperante e a comunidade onde estão localizadas as unidades de produção e distribuição. E acredita-se que como principais ganhos com o projeto teri-se-a: Aumento de produtividade; Redução de desperdícios; Organização racional da produção; Eliminação de ineficiências; Padronização de produtos; Possibilidades de exportação; Redução de consumo de água; Reaproveitamento da água

industrial; Redução da geração de resíduos; Redução de consumo energético; Aumento de capacidades de produção, envase e estocagem; Otimização de espaço e o reconhecimento da comunidade.

### **5.1.3 Melhorias inovadoras nos processos de produção**

A Nova Aliança tem na inovação um forte fator de competitividade uma vez que está investindo fortemente em novas tecnologias para a produção de sucos de uva. As inovações vão desde o trabalho com o Cooperado que recebe assistência técnica e atualmente está inscrito em um dos dois planos de produção disponíveis na cooperativa; produção de uvas orgânicas ou vitivinicultura de qualidade, o primeiro consiste em produção de uvas de forma orgânica e o segundo é a adoção das boas práticas de produção que consiste em utilizar os defensivos agrícolas, as formas de manejo, as carências indicadas pela área técnica da Cooperativa, sempre respeitando o mínimo necessário para o cultivo da fruta. Em ambos os planos o Cooperado transcreve tudo o que faz no vinhedo em um caderno de campo obrigatório que acompanha a 1ª carga de uvas a Cooperativa.

O modelo atual de acondicionamento de suco de uva é realizado de duas formas na Nova Aliança e no setor de um modo geral; a forma mais utilizada é a adição de gás SO<sub>2</sub> que conserva o produto até o momento do envase, no momento do envase um equipamento retira grande parte deste gás e o produto não pode ser chamado de natural, pois contém conservantes. A outra forma que possibilita a produção de suco de uva, neste caso natural, este é o processo de acondicionamento em tanques de inox em alta temperatura e após estarem cheios são hermeticamente fechados e conservados pela pasteurização, este procedimento também pode ser feito direto nas garrafas de vidro. Em ambos os casos os volumes não podem ser elevados, pois no primeiro caso os tanques de inox não podem ser de grande volume, pois o suco depois do fechamento do tanque precisa esfriar em poucas horas, pois do contrário acaba prejudicando sobremaneira a qualidade do produto, então os tanques não podem ser muito superiores a 60 mil litros de capacidade. A segunda forma esbarra no custo das embalagens e na falta de mão de obra no período de safra que é dividida entre fazer o recebimento das uvas e a elaboração do suco contra o engarrafamento deste suco.

A nova planta da Cooperativa está sendo construída respeitando todas as normas de qualidade necessárias para comercialização no mercado interno e externo. Uma grande inovação será a tecnologia de estocagem asséptica que será um diferencial competitivo no suco de uva uma vez que possibilitará acondicionar suco de uva a temperatura ambiente em recipientes de grande capacidade, diferentemente das alternativas atuais citadas acima, isto permite fazer a ‘blendagem’ de produto durante o ano mantendo um padrão de produto do início ao fim do ano. Esta inovação trará ganhos significativos a cooperativa, porém somente poderá ter sua comprovação a partir de sua implantação em 2014. O projeto contempla um volume de estocagem de mais de 24 (vinte e quatro) milhões de litros, volume este, que se estivesse disponível atualmente representaria 50% (cinquenta por cento) do volume total de suco de uva integral produzido no Rio Grande Do Sul, o qual é o estado produtor de mais de 95% (noventa e cinco por cento) do volume de sucos de uva no Brasil.

Nesta nova planta de produção de suco de uva será implantado o SGI (Sistema de Gestão Integrado), baseado nas normas ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Meio Ambiente) OHSAS 18001 (Saúde e Segurança no Trabalho) e ISO 22000 (Segurança Alimentar) para fins de organização, definição de todas as políticas internas necessárias, atendimento a todas as legislações aplicáveis, padronização e documentação dos processos e atividades da nova unidade produtiva.

Será também implantado o Sistema de Produção Integrada nas propriedades agrícolas associadas (Caderno de Campo + Mapa da Produção), garantindo gestão, controles e acompanhamento da produção agrícola.

Outra inovação que deve contribuir de forma direta para o ganho de mercado será a linha de envase PET que possibilitará envasar suco de uva integral sem utilização de conservantes em uma embalagem sem restritivos de uso a exemplo do vidro que não pode ser comercializado em campos de futebol, rodeios e eventos onde existe grande número de participantes. Esta embalagem, além de não ter restrição de acesso nestes locais de eventos, é em média três vezes mais barata que a embalagem de vidro.

No período de consolidação da Nova Aliança, a Direção da Cooperativa procurou efetuar os investimentos de forma que pudessem ser aproveitados nas estruturas remanescentes, dentre estas melhorias em processos e equipamentos, pode-se citar as quais de maior importância, conforme Quadro 5:

**Quadro 5: Melhorias em Processos e Equipamentos efetuadas na Nova aliança**

Categorias	Resultados Encontrados		Autores
<b>Inovação</b>	Novos produtos	bag dispenser, pet, cartonado	Schumpeter
	Novos processos	produção ( inversão da matriz de vinhos a granel para produtos engarrafados), administração ( governança, recursos humanos.), comercial	
	Nova organização	Nova Aliança - estrutura	
	Novo mercado	ampliação do território, nichos e faturamento, valor agregado	
	Nova fonte de Matéria-Prima	produto orgânico	
<b>Inclusão Social</b>	Mulheres	Fomentação de qualificação para a inclusão dos jovens e mulheres na gestão da cooperativa	Bagbudarian, Bernardes, Vasconcelos e Lima, 2011
	Jovens		
<b>Sustentabilidade</b>	Diagnósticos	diagnóstico dos associados para a continuação e ampliação do negócio, assistência técnica, produção orgânica, produção da vitivinicultura de qualidade	CYRINO, A.; VASCONCELOS, F., 2000
<b>Capital Social</b>	Relacionamentos entre os atores e o território	Fomentação de qualificação para a gestão do conselho administrativo e fiscal	Bourdie e Putnam

Fonte: elaborado pelo autor

**BIB (Bag-in-box)** - Consolidação da tecnologia de Envase de sucos e vinhos em bolsas, esta tecnologia de armazenamento evita que o vinho entre em contato com o ar, preservando as características do produto por várias semanas depois de aberto. Esta embalagem é muito difundida em países produtores de vinhos no mundo. A Nova Aliança inovou colocando suco de uva natural, o que gerou um crescimento de volume de 84% (oitenta e quatro por cento) desta embalagem dentro da cooperativa, de 2010 para 2011, e em faturamento, na ordem de 95% (noventa e cinco por cento) neste mesmo período. Nos primeiros 7 (sete) meses de 2012 os volumes e faturamento já chegaram ao crescimento de 87% (oitenta e sete por cento) comprando com o ano de 2011, conforme apresentado na Tabela 5.

**Tabela 5: Volume e Faturamento Bag-in-box.**

Embalagem	2010		2011		JAN A JUL 2012	
	Unidade	Faturamento	Unidade	Faturamento	Unidade	Faturamento
<b>BAG 3 LTS</b>	<b>61.366</b>	<b>R\$ 886.713,77</b>	<b>114.651</b>	<b>R\$ 1.694.616,43</b>	<b>100.128</b>	<b>R\$ 1.508.399,00</b>
Suco Aliança	20.565	R\$ 259.170,18	55.640	R\$ 726.514,68	60.724	R\$ 812.783,32
Assemblage	8.970	R\$ 148.158,75	13.214	R\$ 234.219,66	9.694	R\$ 182.098,06
Mesa	8.621	R\$ 100.048,11	15.280	R\$ 194.511,01	7.854	R\$ 105.703,47
Varietal	23.210	R\$ 379.336,73	30.517	R\$ 539.371,08	21.856	R\$ 407.814,15
<b>BAG 5 LTS</b>	<b>4.027</b>	<b>R\$ 104.009,50</b>	<b>5.876</b>	<b>R\$ 130.926,73</b>	<b>6.959</b>	<b>R\$ 143.368,83</b>
Suco Intitucional			4.311	R\$ 86.409,55	6.939	R\$ 142.771,33
Varietal	4.027	R\$ 104.009,50	1.565	R\$ 44.517,18	20	R\$ 597,50
<b>BAG 10 LTS</b>	<b>14.035</b>	<b>R\$ 456.875,72</b>	<b>25.678</b>	<b>R\$ 1.008.485,60</b>	<b>20.684</b>	<b>R\$ 827.407,95</b>
Suco Intitucional	14.035	R\$ 456.875,72	25.678	R\$ 1.008.485,60	20.684	R\$ 827.407,95
<b>Total Geral</b>	<b>79.428</b>	<b>R\$ 1.447.598,99</b>	<b>146.205</b>	<b>R\$ 2.834.028,76</b>	<b>127.771</b>	<b>R\$ 2.479.175,78</b>

Fonte: Cooperativa Nova aliança (2012).

### 5.1.4 Melhorias na Cadeia de Suprimentos

A Cooperativa tem em seu planejamento estratégico o fechamento de 8 (oito) de suas 10 (dez) unidades de processamento e ou estocagem, com a construção da nova planta, no município de Flores da Cunha ter-se-á três plantas produtivas que serão as seguintes: a matriz em Flores da Cunha, responsável pela produção do sucos de uvas, engarrafamento, expedição e administração de toda a Cooperativa; Uma filial na Localidade de Linha Jacinto no município de Farroupilha, responsável pela elaboração de vinhos de mesa e base para espumantes; e outra filial na fronteira com o Uruguai em Santana do Livramento voltada a produção e uvas e vinhos finos.

Atualmente tem-se engarrafamento em 4 (quatro) locais distintos e distantes, sendo que os vinhos finos são envasados em Santana do Livramento, distante cerca de 600 (seiscentos) quilômetros da região da Serra. Um destes engarrafamentos é terceirizado, além de engarrafar o suco de uva também é terceirizada parte da produção de suco de uva. A expedição do produto pronto ocorre em pavilhão alugado em Caxias do Sul.

A nova planta em Flores da Cunha trará uma redução de custos de pessoal, esta redução se dará pela possibilidade de utilizarmos mão de obra própria no período de safra, hoje sendo contratadas 30 pessoas para o período de 2 meses, isto trará uma economia de mão-de-obra e de gastos com instalações e estadias, bem como treinamentos e desperdícios que ocorrem em função da falta de conhecimento de processos de fabricação. A mudança se dará pelo fato de as operações estarem concentradas em uma unidade, possibilitando que a Cooperativa pare parte de seu envase de produtos neste período e utilize a mão-de-obra do profissional treinado na casa para este período de safra.

**Tabela 6: Demonstrativo de Gastos com Safristas 2011 a 2013:**

Atividade	2011	2012	2013
Gastos com safristas, contratação, transporte, alimentação, estadia, entre outros.	R\$ 193.054,74	R\$ 230.837,42	R\$ 253.976,01

Fonte: Elaborado pelo autor

O ganho em logística está sendo mensurado, pois com a nova configuração ter-se-á uma concentração de operações na planta de Flores da Cunha como; expedição de todos os produtos, isto trará uma maior segurança na expedição de produtos diminuindo os erros uma vez que neste estabelecimento será pesado o caminhão na entrada e saída além de conferência por código de barras dos produtos expedidos.

Com a centralização da expedição também será possível a maximização da utilização das empilhadeiras que hoje estão em diversas plantas. No caso da expedição ainda, atualmente é pago um aluguel em média de R\$ 6.000,00 (Seis mil reais) por mês por um pavilhão distante 6 (seis) quilômetros da matriz, que envasa o maior volume, obrigando-se diariamente transportar produto acabado até o pavilhão de expedição, o volume no ano de 2012 foi de 968.000 caixas de 10 kg de peso médio, necessitando-se de aproximadamente 691 cargas de caminhão com capacidade de carga de 14 toneladas.

A filial de Santana do Livramento teve um transporte em 2012 de 128.000 caixas, com um peso médio de 9 kg por caixa, o volume de cargas de caminhão com capacidade de 25 ton. foi de 46 cargas no período, uma vez que o material de embalagens é transportado da matriz em Caxias do Sul, até Santana do Livramento e retorna após o envase, para Caxias.

Outra oportunidade de redução de custos na nova planta será a possibilidade de trazer para dentro da Cooperativa um volume significativo de produção de suco de uva orgânico e envase das embalagens de 1,5 litros e 1 litros de suco que atualmente feitas por empresas parceiras, por falta de capacidade de produção interna, estas terceirizações demandaram R\$ 890.091,00 no ano de 2012.

Então todos estes gastos que somam R\$ 1.096.046,00 diminuem a competitividade da Cooperativa, estarão minimizados a partir do início das operações na unidade de Flores da Cunha, aliados a implantação de novos equipamentos de envase em embalagens de vidro, cartonado, bag in box e pet asséptico, todas de alta performance, traze-a seguramente uma sensível redução de custos e aumento de faturamento e sobras líquidas.

A Tabela 7 que demonstra os gastos com fretes e terceirizações que serão eliminados na nova planta em Flores da Cunha.



**Tabela 7: Gasto com Terceirização Eliminados**

<b>Localização</b>	<b>Nº de caixas</b>	<b>Peso por caixa</b>	<b>Nº de cargas</b>	<b>Valor por carga</b>
Caxias/Expedição	968.000	10 Kg	691 ( 14 ton)	R\$ 105,00
Livramento/Caxias	128.000	09 Kg	46 ( 25 ton)	R\$ 2.900,00
Terceirizações				R\$ 890.091,00
<b>Total</b>	<b>1.096.000</b>	<b>10.832.000</b>	<b>737</b>	<b>R\$ 1.096.046,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 8 pode-se verificar o comparativo do envase da Nova aliança atual e futura, onde pode-se constatar um aumento de envase por hora de 187 por cento.

**Tabela 8: Comparação do Envase da Nova Aliança, Posição Atual e Futura.**

	<b>Nº Funcionários</b>	<b>Volume Envasado p/h</b>	<b>Litros produzido por Funcionário hora</b>
Atual	48	16.000	333,33
Futura	45	46.000	1.022,00
Percentual	-6%	187,50%	206,60%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 8 percebe-se claramente o crescimento em produtividade da atual fase da Nova Aliança para a proposta futura, atualmente a capacidade de envase é de 16.000 litros hora, utilizando um número total de 48 funcionários no engarrafamento, considerando-se que o envase é feito atualmente em 4 locais distintos que são: Santana do Livramento, envase de vinhos finos e espumantes com capacidade de 2.000 litros hora, com um número de 12 funcionários; Na planta da filial de Flores da Cunha, são produzidos 5.000 litros por hora, utilizando 12 funcionários; Na planta da Quarta Léguas ( serviço de Terceiro), são 3.000 litros hora, com 12 funcionários; Na Matriz são envasados 6.000 litros hora com 12 funcionários. Então existe atualmente a possibilidade de envase total diário de 112.000 litros dia, considerando-se 7 horas de total aproveitamento.

Na nova unidade que terá todas as linhas de engarrafamento em um único local poder-se-á atingir um volume de mais 46.000 litros por hora, utilizando-se as mesmas 7 horas chegaremos a mais de 322.000 litros por dia com um número total de 45 pessoas, hoje 48 pessoas.

A nova unidade no que tange ao engarrafamento terá uma redução de 3 pessoas e um aumento no volume de engarrafamento, conforme se observa na Tabela 9 isto se deve a automação das novas linhas de envase. Na tabela 9 tem-se um demonstrativo das linhas de envase e suas respectivas capacidades de produção.

**Tabela 9: Capacidades dos novos equipamentos de envase da Nova Aliança.**

Linha de envase	Produto principal	N° / caixa ou pacote	Volume - ml	Produção Nominal - lph	Produção Nominal - eph	Produção Nominal - cph	Produção Nominal - pph	Eficiência	OEE
Bag asséptico	Suco	4	3.000	3.060	1.020	255	3,3	95%	85%
	Suco	3	5.000	4.500	900	300	5,0	95%	85%
	Suco	1	10.000	7.200	720	720	9,2	95%	85%
Cartonado asséptico	Nectar	24	200	1.800	9.000	375	2,2	95%	85%
Cartonado asséptico	Nectar	12	1.000	8.000	8.000	667	8,9	95%	85%
PET asséptico	Suco	24	250	1.500	6.000	250	1,6	95%	85%
	Suco	12	500	3.000	6.000	500	3,3	95%	85%
	Suco	6	1.000	6.000	6.000	1.000	6,7	95%	85%
	Suco	6	1.500	9.000	6.000	1.000	11,1	95%	85%
Vidro 4,5 lts	Vinho	2	4.600	4.600	1.000	500	11,1	85%	70%
Vidro e PET 2 lts	Suco	6	2.000	4.000	2.000	333	6,9	85%	70%
	Vinho	6	2.000	4.000	2.000	500	7,8	85%	70%
	Vinho	6	1.000	3.000	3.000	500	4,2	85%	70%
	Vinho	4	1.500	3.750	2.500	417	5,2	85%	70%
	Espumante	6	750	900	1.200	200	2,5	85%	70%
	Espumante	6	750	900	1.200	200	2,3	85%	70%
Isobárica	Espumante	12	660	990	1.500	125	2,2	85%	70%
	Espumante	6	660	990	1.500	250	2,8	85%	70%
	Vinho	6	750	1.500	2.000	333	3,0	85%	70%
	Vinho	6	750	1.500	2.000	333	3,2	85%	70%
	Vinho	6	750	1.500	2.000	333	3,2	85%	70%
	Vinho	6	750	1.800	2.400	400	3,6	85%	70%
	Suco	12	300	4.500	15.000	1.250	9,8	85%	70%
	Suco	12	500	6.500	13.000	1.083	13,5	85%	70%
	Vinho	12	750	9.000	12.000	1.000	14,3	85%	70%
	Vinho	6	750	9.000	12.000	2.000	14,3	85%	70%
Vidro 12000 gph	Vinho	6	1.000	10.000	10.000	1.667	20,8	85%	70%
	Suco	6	1.000	10.000	10.000	1.667	16,7	85%	70%
	Vinho	6	1.500	12.000	8.000	1.333	22,2	85%	70%
	Suco	6	1.500	12.000	8.000	1.333	22,2	85%	70%
	Vinho	6	2.000	13.000	6.500	1.083	22,6	85%	70%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

- Lph = litros por hora
- Eph = embalagens por hora
- Cph = caixas por hora
- Pph = paletes por hora

### 5.1.5 Novos Negócios

Um lançamento da Nova Aliança trata-se do BAG DISPENSER que consiste em máquinas que contem bolsas de suco de uva natural refrigerado a uma temperatura em torno de 5 graus celsius, estas máquinas estão sendo franquias para interessados em

todo o território nacional e já atingiu o volume de 904 (novecentos e quatro) máquinas instaladas em funcionamento. A Nova Aliança em parceria com a Monofrio, empresa que construiu a máquina, possuem patente do sistema de servir o suco. No Quadro 6, a distribuição das máquinas:

**Quadro 6: Bag Dispenser**

TOTAL: 904 MÁQUINAS NO MERCADO		
DISTRIBUIDOR	QTD DE MÁQUINAS	OBS
Sukebon Comercio Atac de Fruta Ltda EPP	85	Total= 85, sendo 15G, 10P e 60 IBBL. De 20 e de 30 litros estão paradas pois os pontos em que estavam colocadas estavam com pouca venda e 03 de cinco litros estão paradas aguardando local para colocação.
JBM COM DE GENEROS ALIMENTICIOS LTDA	85	Total: 85. Sendo: 60 grandes e 23 pequenas. Em estoque 03 para feiras e eventos; em 15/08 enviadas mais duas máquinas comodato: 01 grande e outra pequena.
Fiorio Comercio de Sucos Ltda EPP	59	TOTAL 59: sendo 41 grandes e 18 pequenas. Em estoque: grandes 8 em estoque e 4 pequenas em estoque
SUCOS FELIX LTDA	57	Total: 57 máquinas. Sendo: 10 maq pequenas, 33 Birco, 14 grandes novas. 10 são comodatadas.
MZM Comercio de Bebidas Ltda ME	108	Total: 108, sendo: Gelchopp 17, Birco 20, IBBL 56 e Monofrio 15.
Renan Vallejo da Rosa ME / Renan Vallejo da Rosa	160	Total: 160 unid -----Sendo: Novas 30L: 29; Novas 5L: 46 unid Gelshopp; Antigas: 73 unid Birco e 12 unid IBBL. Sendo que em uso estão 86 de 30L e 33 de 5L, o restante está sendo colocado na sequencia. Praticamente todas são comodato
Nova Distribuidora de Produtos Alimentícios Ltda / Qualita Representações Comerciais Ltda	53	TOTAL: 53 MÁQUINAS - 30L antigas: 18, sendo 2 em estoque e 4 com defeito. 5L antigas: 10, sendo 02 com defeito. 51 Novas: 25, sendo 17 em estoque
Sabor da Terra Agua de Coco Ind e Comercio de Prod	21	Total: 21unid - ----30L - 12unid: sendo 07 em pontos de Venda, 4 em estoque e 1 com defeito; 5L: 8 unid sendo 3 em pontos de venda, 4 em estoque e 1 com defeito; Antigas: 01 máquina com defeito
Geloy Comercial Ltda	30	Total: 30, sendo 10G e 20P. Em Uso: 14P e 5G. Em Estoque: 6P e 5G
Wanderley Representações Ltda	124	Total= 124, sendo 100G e 24P
Casa Gibin Comercial Ltda - ME	30	Total: 30, sendo 1G, 4P e 25de 20L(desenvolvimento exclusivo). Em uso: 23 de 20L, 3 de 5L. Em estoque: 1G, 2 de 20L e 2P
Tumelero Com de Bebidas Ltda	12	TOTAL 12: 11 Máquinas de 30L e 1 de 5L
Minaspar Cafe Ltda ME	80	TOTAL: 80 Sendo:40 de 5L e 40 de 30L = Comodato

Fonte: Elaborado pelo autor.

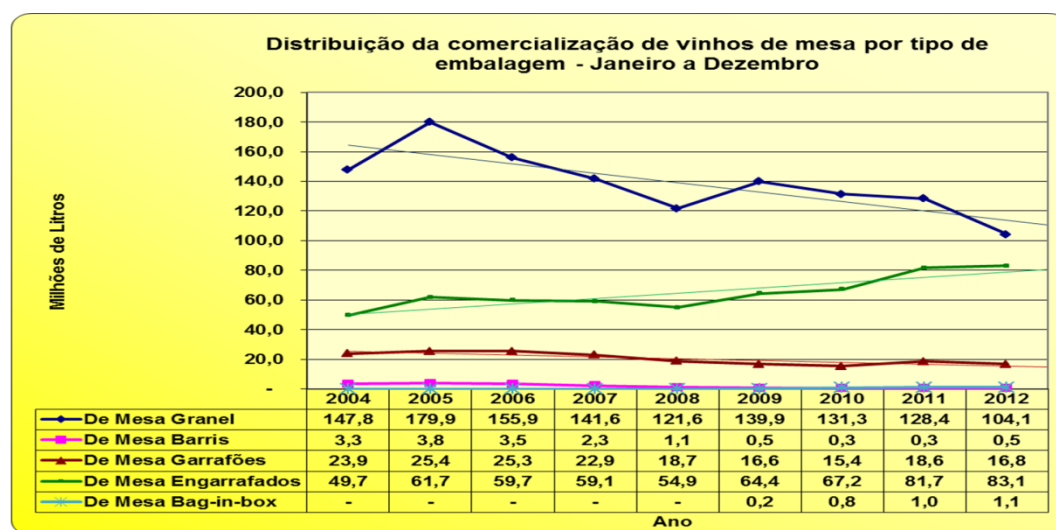
Esta forma de venda de suco em máquinas é uma alternativa de abertura de mercado no canal *on trade* que remunera melhor e cria uma fidelização de marca importante para o negócio da Nova Aliança, conjuntamente com a máquina se suco são comercializados produtos específicos para este canal, como suco de uva em garrafas de vidro e bag in box com uma marca exclusiva para este canal, a Nova Aliança estuda a possibilidade de colocar uma linha de vinhos e espumantes direcionados para este segmento de mercado que tem um grande potencial de crescimento.

## 5.2 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

O perfil de venda predominante das cooperativas integrantes do projeto é o vinho de mesa a granel, uma *commodities* de baixo valor agregado que tem sido a fonte

de resultados econômicos insuficientes para o grupo, a exemplo do que acontece com o setor do vinho da Serra Gaúcha. O cenário tem mostrado sucessivas reduções de volume no mercado de vinho a granel, nos últimos anos que combinado com o aumento da oferta de produto tem forçado preços para níveis de inviabilidade econômica. No Gráfico 3 percebe-se claramente a queda dos vinhos a granel. Por outro lado percebe-se uma pequena melhora dos vinhos engarrafados que vem ao encontro da estratégia da Nova Aliança que está investindo fortemente em novas linhas de envase e embalagens.

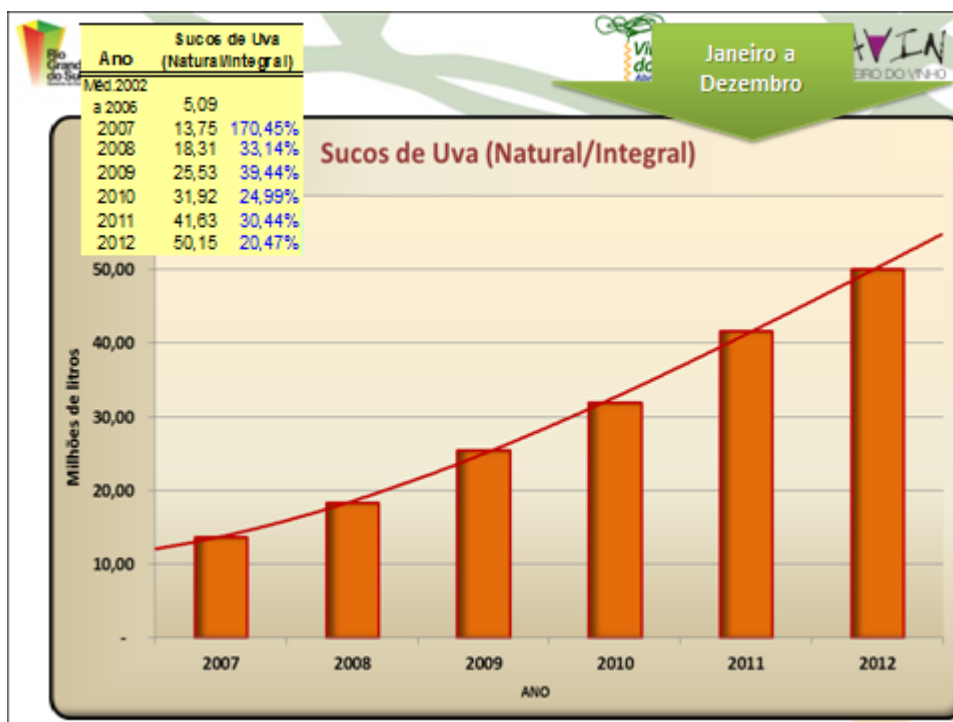
**Gráfico 3: Distribuição da Comercialização**



Fonte: Cooperativa Nova Aliança

A solução para este problema deve ser dada mudando-se a matriz de produção para um produto que esteja sendo absorvido pelo mercado, como é o caso do suco de uva e dos espumantes, principalmente se forem comercializados de forma fracionada (engarrafados) para que seja possível agregar mais valor e voltar a viabilizar o negócio cooperativo. Pode-se identificar no Gráfico 4 o grande crescimento na comercialização do suco de uva integral natural, produto que a Cooperativa acredita e, para tanto, está construindo a maior e moderna planta de produção de suco de uva natural, integral, sem conservantes da América Latina, empreendimento que poderá diferenciar competitivamente a Nova Aliança das demais indústrias vinícolas do País.

Gráfico 4: Suco de Uva



Fonte: IBRAVIN (2013).

Ao persistir a situação atual, de manutenção de preços baixos pagos ao vinho de mesa granel, o negócio da “empresa” cooperativa se tornaria viável somente se remunerasse o agricultor com apenas 50% do preço mínimo da uva estabelecido pelas políticas de preços mínimos do Governo Federal para o setor vitivinícola. Desta forma resultaria na inviabilidade da cultura vitivinícola regional, principalmente com a afetação direta na agricultura familiar desta região.

O propósito do projeto em termos de marketing e venda visa complementar a estratégia industrial do grupo que é reverter a matriz de produção de vinho de mesa granel para suco de uva, com foco de comercialização saindo da modalidade granel, que agrega pouco valor, direcionando para a venda fracionada destes produtos, visando maior rentabilidade.

### 5.2.1 Melhorias nas estratégias de produtos

O objetivo desta estratégia é aumentar eficiência e escala, reduzindo custos, agregando valor à produção em sua origem, o que beneficia sobre maneira o produtor, permitindo que receba um valor justo pela sua produção.

O setor vitivinícola como um todo também será beneficiado a medida que surge uma nova alternativa, mais moderna de organização e de relações na sua cadeia

produtiva. A comunidade regional terá a sua disposição mais uma oportunidade de emprego e renda que deverá gerar mais fluxo econômico com retorno tributário a suas bases governamentais favorecendo o desenvolvimento regional sustentado.

O trabalho começa com a fundamentação e comunicação dos valores para o mercado consumidor, criando-se um conceito de organização alinhada com as necessidades da sociedade moderna e que baseia seus princípios na valorização humana e suas relações com o meio ambiente. Desta forma tornarão a marca mais forte e que certamente trará longevidade para o negócio cooperativo.

Os valores que permeiam a organização tratam-se da economia social e solidária, cooperativismo, agricultura familiar, sustentabilidade, mercado justo, dentre outros.

Para tanto observou-se que o trabalho teve início no segundo semestre de 2012 com a identificação dos valores da organização, passando pelo estudo de marcas, reorganizando-as através de uma arquitetura coerente de marca institucional e marcas de produto, estudo de segmentação do mercado, definição das linhas de comunicação para transferência dos nossos valores ao mercado consumidor com mídia orientada pelas diretrizes estratégicas, pelos produtos e pela segmentação do mercado, a organização dos processos de vendas e a estruturação dos recursos para atendimento do setor comercial, sejam eles humanos ou materiais.

A Nova Aliança, dentro de suas estratégias de venda busca disponibilizar embalagens mais adequadas para o mercado consumidor no exercício de 2013, dentre estas novas embalagens estão:

- Cartonado 1.000 ml
- Cartonado 200 ml
- Pet 1.500 ml
- Pet 500 ml
- BIB Bag in Box 3000 ml
- BIB Bag in Box 10.000 ml

#### 5.2.1.1 Processos e Tecnologia na Nova Aliança

##### Melhorias de Ordem Enológica

Neste período de consolidação a Direção da Cooperativa procurou efetuar os investimentos de forma que pudessem ser aproveitados nas estruturas remanescentes, dentre estas melhorias em processos e equipamento pode-se indicar as de maior importância como:

#### Melhorias e inovações de processo e produtos ocorridas na Nova Aliança

##### a) CIP (Cleaning in Place)

O CIP é o método usado em plantas de processamento sanitárias para limpar os tanques, a tubulação e áreas de trabalho entre bateladas de produção, recirculando-se automaticamente o detergente e as soluções de enxágüe. Este procedimento não significa uma diminuição no custo final dos produtos, mas representa sim uma nova forma de trabalho zelando pela segurança dos produtos elaborados nas plantas da Nova Aliança.

BIB Bag-in-box - Consolidação da tecnologia de envase de sucos e vinhos em bolsas, esta tecnologia de armazenamento evita que o vinho entre em contato com o ar, preservando as características do produto por várias semanas depois de aberto. Esta embalagem é muito difundida em países produtores de vinhos no mundo a Nova Aliança inovou colocando suco de uva natural nesta embalagem o crescimento desta embalagem dentro da cooperativa no volume, obteve-se um crescimento de 84% de 2010 para 2011 e em faturamento de 95% neste mesmo período. Nos primeiros 7 meses de 2012 os volumes e faturamento já chegaram a 87% do ano de 2011.

**Tabela 10: Faturamento por produto**

Embalagem	2010		2011		JAN A JUL 2012	
	Unidade	Faturamento	Unidade	Faturamento	Unidade	Faturamento
<b>BAG 3 LTS</b>	<b>61.366</b>	<b>R\$ 886.713,77</b>	<b>114.651</b>	<b>R\$ 1.694.616,43</b>	<b>100.128</b>	<b>R\$ 1.508.399,00</b>
Suco Aliança	20.565	R\$ 259.170,18	55.640	R\$ 726.514,68	60.724	R\$ 812.783,32
Assemblage	8.970	R\$ 148.158,75	13.214	R\$ 234.219,66	9.694	R\$ 182.098,06
Mesa	8.621	R\$ 100.048,11	15.280	R\$ 194.511,01	7.854	R\$ 105.703,47
Varietal	23.210	R\$ 379.336,73	30.517	R\$ 539.371,08	21.856	R\$ 407.814,15
<b>BAG 5 LTS</b>	<b>4.027</b>	<b>R\$ 104.009,50</b>	<b>5.876</b>	<b>R\$ 130.926,73</b>	<b>6.959</b>	<b>R\$ 143.368,83</b>
Suco Intitucional			4.311	R\$ 86.409,55	6.939	R\$ 142.771,33
Varietal	4.027	R\$ 104.009,50	1.565	R\$ 44.517,18	20	R\$ 597,50
<b>BAG 10 LTS</b>	<b>14.035</b>	<b>R\$ 456.875,72</b>	<b>25.678</b>	<b>R\$ 1.008.485,60</b>	<b>20.684</b>	<b>R\$ 827.407,95</b>
Suco Intitucional	14.035	R\$ 456.875,72	25.678	R\$ 1.008.485,60	20.684	R\$ 827.407,95
<b>Total Geral</b>	<b>79.428</b>	<b>R\$ 1.447.598,99</b>	<b>146.205</b>	<b>R\$ 2.834.028,76</b>	<b>127.771</b>	<b>R\$ 2.479.175,78</b>

Fonte: Cooperativa Nova Aliança

#### b) Laboratório

A empresa instalou equipamentos importados modernos para análise físico-químicas Gibertini – uma das principais referências mundiais em aparelhagem para análise enológica – os aparatos utilizados pela Organização Internacional da Uva e do Vinho (OIV) para a determinação dos padrões e metodologias a serem depois adotados no mundo todo. Estes investimentos trazem maior segurança nas análises que eram feitas em laboratórios fora da cooperativa, as cooperativas antes tinham um custo mensal com análises de laboratório de R\$ 5.000,00, passando para R\$ 3.500,00.

#### c) Recepção uvas

Controle automático de grau glucométrico na recepção de uvas este sistema somente está contemplado para as filiais que permanecerão em funcionamento e a matriz que os equipamentos serão realocados para a nova planta. Este equipamento dá uma maior segurança na medição do grau e elimina qualquer suspeita de favorecimento ou prejuízo a qualquer associado.

#### d) Rastreabilidade de lote e fabricação

Investimento em datador que tornar versátil a marcação de validade, fabricação, lote, embalagem ou outra informação, este procedimento será adotado na nova planta agregando-se a este a rastreabilidade do produto desde a propriedade de nosso cooperante, pois a área técnica trabalha um ‘caderno de campo’ que traz todas as rotinas feitas pelo produtor durante o ciclo de produção estas informações juntadas com as informações adicionais que serão incorporadas dentro da indústria darão a rastreabilidade de produto que é fundamental para a obtenção de certificações em âmbito nacional e internacional.

#### e) Tecnologia de vinificação

A manutenção das borras finas durante a maturação de vinho resultou numa melhora da qualidade sensorial do vinho, notadamente pela diminuição da adstringência, provavelmente resultante da complexação dos polifenóis. Técnicas como, micro-oxigenação, adição de taninos enológicos, que não eram utilizadas nas Cooperativas antes da incorporação, passam a adotá-las a partir da união.

Classificação das uvas no recebimento para poder elaborar vinhos com qualidade aprimorada e remunerar de forma justa quem produz com maior qualidade,



antes da incorporação era utilizado somente por uma das 5 Cooperativas, hoje este procedimento é realizado pelos técnicos nas 5 filiais. Num segundo momento a Nova Aliança pretende adotar equipamentos que distingam uvas de qualidade pela imagem digital.

f) Eletrodiálise

É uma técnica eletroquímica que utiliza membranas de troca iônica para remoção de íons pela aplicação de um campo elétrico, este processo possibilita a imediata precipitação dos cristais formados com o envelhecimento do vinho e especialmente do suco. O processo acelerou a maturação do produto que anteriormente o prazo médio que era de 90 dias passou para 1 dia. Este processo acelera a possibilidade de antecipação de geração de caixa. As vantagens são a disponibilidade de produto logo após o seu processamento e a economia energia para manter o suco ou vinho em baixas temperaturas por longos períodos para acelerar seu amadurecimento.

g) Filtro tangencial

Para mostos e borras pode-se conseguir a otimização da recuperação de vinhotos, fundos de clarificação, obtendo um produto da mesma qualidade de vinhos e mostos flor, este filtro tem a vantagem de não utilizar terra filtrante, esta terra é um complicador no momento de seu tratamento, para devolve-la ao meio ambiente, então este filtro traz além dos benefícios de filtrar borras dando um maior rendimento, desonera o custo ambiental.

h) Filtração por membrana

É um bom exemplo de tecnologia simples e eficaz, utilizada para melhorar a qualidade dos alimentos, e que tem excelentes resultados nos vinhos. O maior ganho neste processo de filtração é dado na redução considerável de conservantes no vinho agregando maior qualidade ao produto final, impactando diretamente na saúde do consumidor.

## **5.2.2 Melhorias nas estratégias em Marketing**

A estratégia de Marketing e vendas da Nova Aliança nasceu dentro da velha Aliança. A seguir mostra-se o redimensionamento de estratégias feitas com a união;

**Figura 13: Fotos históricas da Cooperativa Aliança**



Fonte: Cooperativa Nova aliança.

A cooperativa em estudo sempre se manteve preocupada com o alinhamento da marca e o mercado, efetuando melhorias que acompanhassem as tendências mercadológicas como se evidencia na Figura 14.

Figura 14: Mudanças da logomarca da Aliança e a logomarca da Nova Aliança



Fonte: Elaborado pelo autor

Com o alinhamento da marca pode-se ter uma inserção maior no mercado, com esta evolução no design, obtiveram um alinhamento e uma maior visibilidade no mercado interno e externo, facilitando a aceitação da inserção de novos produtos e processos pelo consumidor.

#### 5.2.2.1 Mudança do posicionamento de marca da Aliança para a Nova Aliança.

- ✓ O Valor da **CULTURA** de uma marca com muita história para contar;
- ✓ O Valor do **MEIO AMBIENTE** que garante a sustentabilidade da Cooperativa e da própria vida;
- ✓ O Valor do **TERROIR** de cultivar videiras em regiões nobres;
  - ✓ Projeto Marcas Regionais (Aliança, Tordilho Negro, Cerro da Cruz) para representar cada uma das regiões e suas especificidades;
- ✓ O Valor da **CULTURA** de uma marca com muita história para contar;
  - ✓ Rótulos com obras de arte (Vinho Estilo)
  - ✓ Eventos culturais
- ✓ O Valor do **MEIO AMBIENTE** que garante a sustentabilidade da Cooperativa e da própria vida;
  - ✓ Decisão de Incentivar Produção Orgânica
- ✓ O Valor das **PESSOAS**, que fazem da união a base para uma Cooperativa Forte;
  - ✓ Comunicação e Relacionamento com Pessoas
  - ✓ Cursos e Confrarias como Ferramenta de aproximação e marketing
  - ✓ História e tradição com link de arrojo e pioneirismo contada por meio eletrônico
  - ✓ Site com viés de dinâmica para motivar o relacionamento através de receitas, dicas e notícias.

#### 5.2.2.2 Posicionamento da Nova Aliança.

- ✓ UNIR PESSOAS: É A NATUREZA DE UMA COOPERATIVA.

O esforço de cada um resulta na ajuda mútua para a obtenção de resultados.

União, igualdade, oportunidades, solidariedade, progresso. A união das pessoas nos remete a esses conceitos. Premissas que fazem parte da cultura e acompanham os valores e as expectativas dessa nova empresa.

- ✓ **SEMEAR O FUTURO: TRADUZ AS ASPIRAÇÕES DESSA NOVA EMPRESA QUE ESTÁ NASCENDO.**

A palavra semear, além de fazer parte do universo de atuação da Nova Aliança, simboliza o ato de germinar, plantar e promover o futuro. Ao citar o futuro, incorporamos os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social, fundamentais para uma organização do agronegócio.

Abaixo vamos demonstrar os norteadores estratégicos da Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda; Missão, Visão, Valores e Princípios.

### **MISSÃO NOVA ALIANÇA**

***“Bebidas e alimentos com valor agregado\* e responsabilidade\*\*, produzidos com atitude cooperativa, e que proporcionem saúde e bem estar a todos os envolvidos”.***

*\*Valor agregado = Produtos com tecnologia e inovação e o mais naturais possíveis.*

*\*\*Responsabilidade = Sustentabilidade, respeito e preservação ao meio ambiente, equilíbrio e desenvolvimento sócio-econômico, agricultura familiar e consumo consciente.*

### **VISÃO NOVA ALIANÇA**

***“Ser referência nos seus segmentos de atuação até 2015 sendo reconhecida pela excelência cooperativa e pelos resultados alcançados\*”***

*\* Resultados alcançados no âmbito econômico, social, ambiental, da agricultura familiar, do desenvolvimento humano e cooperativo, do reconhecimento institucional e de suas marcas.*

### **VALORES NOVA ALIANÇA**

- **Cooperação** (relações baseadas na colaboração entre indivíduos e organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns)
- **Ética** (adesão ao modo correto de viver no cotidiano e na sociedade)
- **Credibilidade** (trabalhar com a qualidade que se pode crer, que se pode acreditar)
- **Transparência** (trabalhar sem o sentido oculto)
- **Responsabilidade** (obrigação de responder pelas próprias ações)
- **Compromisso** (promessa solene, assumir um acordo e honrá-lo)
- **Comprometimento** (o compromisso em ação)
- **Respeito** (sentimento que leva a o tratamento com grande atenção, profunda deferência e consideração)
- **Inovação** (ação de introduzir novidades, em renovar)
- **Qualidade** (grau no qual são entendidas e atendidas expectativas das partes interessadas)
- **Sustentabilidade** (continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da organização)
- **Satisfação** (contentamento que resulta da realização do que se espera, do que se deseja)
- **Prudência** (virtude que faz prever e procura evitar as inconveniências e os perigos)

### ***PRINCÍPIOS NOVA ALIANÇA***

- Cooperação como fundamento
- Ética, credibilidade e transparência em todas as suas ações
- Responsabilidade ambiental e compromisso social
- Comprometimento para uma gestão profissional
- Respeito com todos os envolvidos
- Inovação e qualidade em processos, serviços e produtos

- Sustentabilidade como garantia de continuidade
- Clientes cada vez mais satisfeitos
- Prudência na condução e na busca da solidez do negócio

Além do projeto de desenvolvimento do sistema de marketing e vendas a cooperativa Nova Aliança atua com outros projetos que acarretam mudanças no comportamento de todos os atores envolvidos na cadeia produtiva, bem como o meio ambiente em que está inserido, que são apresentados na seção 4.4.

### 5.3 MELHORIA SÓCIO-POLÍTICO E AMBIENTAL.

Com a unificação das cinco cooperativas constata-se que ocorreram mudanças essenciais para a perpetuidade, sustentabilidade e rentabilidade do negócio. Essas mudanças ocorreram e ocorrem em vários setores dentro da organização, bem como no ambiente externo a mesma. Também resulta em alianças estratégicas com parceiros, instituições públicas e privadas as quais viabilizam as mudanças internas com impacto no desenvolvimento econômico social e ambiental da região.

É inegável o aumento de projeção pública que ocorreu com a criação da Cooperativa Nova Aliança desde o apoio financeiro por parte do Ministério do Desenvolvimento Agrário a Nova Aliança tem sido vista com outros olhos pelo setor vitivinícola e pela sociedade em geral. O fato é que numerosas oportunidades de negócios apareceram após a união e a primeira foi a possibilidade de criação de uma concentradora de sucos com outras Cooperativas vinícolas da região. Os profissionais da Cooperativa estão sendo convidados sistematicamente para participarem de eventos regionais.

Para com o público interno a Nova Aliança desenvolveu um informativo chamado Semeando o Futuro que é editado trimestralmente e tem uma tiragem de 2000 exemplares que é enviado a todos os associados e trabalhadores da Nova Aliança além de principais clientes.

O projeto Nova Aliança teve um papel de protagonismo na cadeia Cooperativista que chamou a atenção de instituições representativas e do Poder Público Federal, Estadual e Municipal. Dentre autoridades importantes do nosso país que visitaram a

Nova Aliança ainda como projeto podemos citar as duas visitas do Ministro do Desenvolvimento Agrário, Guilherme Cassel, acompanhado do Deputado Federal Pepe Vargas, Deputado Estadual Adão Villa Verde, ainda na fase de projeto a visita do Senador Paulo Paim, Delegados do MDA e do MAPA, Prefeitos, Secretários Municipais e Estaduais e outras importantes autoridades. Mais recentemente no lançamento da pedra fundamental tivemos a visita do Governador do Estado Tarso Genro, Secretários de Estado, Bispo Dom Alessandro Ruffinoni, Prefeitos, Secretários Municipais, Vereadores entre outras autoridades.

A Nova Aliança tem sido utilizada como ‘case’ de sucesso para o Cooperativismo, pelo Sr. Virgílio Perius, Presidente da OCERGS (Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul). O modelo adotado na Nova Aliança é citado em todo o Estado nas reuniões de organização das cooperativas agropecuárias que participam de um projeto chamado HERCULES, que é uma parceria entre a OCERGS, SICREDI e as cooperativas que aderiram ao programa que é realizado pelos Técnicos do RABOBANK, o projeto HERCULES consiste em realizar avaliação de cenários das atividades onde as Cooperativas estão inseridas, um diagnóstico das Cooperativas participantes do projeto e alternativas de união vertical e horizontal, viabilizando fusões, incorporações, alianças estratégicas e criação de centrais cooperativas, então as 5 Cooperativas que criaram a Nova Aliança já se anteciparam ao projeto HERCULES. Abaixo temos fotos e nomes de entidades que de alguma forma ajudaram no Projeto Nova Aliança e continuam ajudando.

#### **INSTITUIÇÕES PARCEIRAS**

- Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB;
- Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS;
- Federação das Cooperativas do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul - FECOVINHO;
- Central de Negócios das Cooperativas da Serra Gaúcha - CENECOOP SERRA;
- Confederação Latino Americana de Cooperativas e Mutuais de Trabalhadores – COLACOT;
- Instituto Genaro Krebs – IGK;
- Fundação para a Educação do Associativismo – FEA;



- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA;
- Instituto Brasileiro do Vinho - IBRAVIN;
- Agência de Desenvolvimento Solidário - ADS/CUT;
- Centro Ecológico de Ipê;
- Organizações sindicais de produtores rurais;

## **INSTITUIÇÕES APOIADORAS**

- GOVERNO FEDERAL
  - Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA;
  - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA;
  - Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB;
  - Departamento Nacional de Cooperativismo – DENACOOP;
  - Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT;
  - Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP;
  - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;
  - Ministério do Meio Ambiente - MMA;
  - Ministério do Trabalho – MT;
  - Secretaria Nacional da Economia Solidária – SENAES;
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
  - Secretaria da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócio;
  - Secretaria do Meio Ambiente;
  - Secretaria da Ciência e Tecnologia;
  - Secretaria da Fazenda;
- ENTIDADES DA SERRA GAÚCHA
  - Fundação Banco do Brasil – FBB;
  - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP;

- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR;
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE;
- INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
  - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES;
  - Banco do Brasil;
  - Caixa Econômica Federal - CEF;
  - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE;
  - Banco do Estado do Rio Grande do Sul - BANRISUL;
  - Caixa RS.

As grandes provas da importância do Projeto Nova Aliança, se cristalizaram na liberação de R\$ 1 milhão de reais por parte do Ministério do Desenvolvimento Agrário para elaboração do projeto; Aprovação do Fundopem estadual; Mudanças nas políticas do Pronaf que em virtude do projeto Nova Aliança houve um aumento do Pronaf Agroindústria de R\$ 10 milhões por Cooperativa para R\$ 30 milhões e a liberação de R\$ 84 milhões de reais para a execução da obra e aquisição de equipamentos, ou seja um valor de financiamento 1,23 vezes maior que o faturamento da Nova Aliança, prova a importância estratégica do projeto. Abaixo segue o resumo do convênio entre a Fecovinho e o MDA para o projeto Nova Aliança.

### **Resumo Convênio**

*Proposta SICONV Nº: 049892/2010*

*Nº Convênio SICONV: 738581/2010*

*O convênio 738581/2010 contempla a contratação de projetos visando melhorar o atendimento de algumas deficiências enfrentadas pelo setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, sobretudo no que tange a agricultura familiar, que é base das cooperativas vinícolas onde os agricultores dependem quase que exclusivamente da cultura da uva como forma de sobrevivência. Além disso, o apoio na modernização das cooperativas que focarão na produção do suco de uva, que é um alimento, ajudará a escoar a produção, fato que sofria seguidos revés nos vinhos, que sofrem concorrência desleal sobretudo dos importados.*

*O convênio acima, então, contempla projetos que irão estruturar uma nova planta fabril, e projetos de auxílio a gestão, ponto que merece destaque, já que vivemos em um mercado dinâmico e capitalista.*

*Ao todo o Convênio que totaliza R\$ 1.250.000,00, sendo R\$ 1.000.000,00 do convênio e R\$ 250.000,00 de contrapartida, contemplou a contratação de 13 Projetos, divididos em três metas: 1.Projetos Industriais, 2.Projetos de Suporte a Gestão, Tecnologia e Qualidade, e 3.Gestão do Projeto, assim divididos:*

***Meta 1 - Projetos Industriais***

- 1.1 Projeto Arquitetônico
- 1.2 Projeto Civil
- 1.3. Projeto Diagnóstico Industrial
- 1.4. Projeto Processos Industriais - Processamento e Elaboração
- 1.5. Projeto Ambiental
- 1.6. Projeto de Processos Industriais - Envase e Movimentação
- 1.7. Projeto Elétrico
- 1.8. Projeto Orçamentação dos Processos Industriais

**Meta 2 - Projetos de Suporte a Gestão tecnologia e Qualidade**

- 2.1. Projeto do sistema de Gestão da Qualidade
- 2.2. Projeto Enológico
- 2.3. Projeto de Recursos Humanos

**Meta 3 – Gestão do Projeto**

- 3.1. Projeto de Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos
- 3.2. Elaboração dos Termos de Referência

*Estamos otimistas com o Projeto e a repercussão e os benefícios para a região serão imensos, são cerca de 800 pequenos agricultores familiares beneficiados diretamente com este programa que é pioneiro na região e certamente trará bons frutos, além disso, servirá de exemplo para futuros projetos visando o apoio a este setor que segue carente ao longo dos anos de atitudes pró-ativas que mudem o cenário em que se está inserido.*

*Atenciosamente*

*Fecovinho*

#### 5.4 MELHORIA ORGANIZACIONAL

Com a ideia do nascimento da Nova Aliança surgiu a necessidade de trabalhar-se com um controle maior das atividades de maior impacto para a organização, então para que os projetos tivessem um andamento adequado foi implementado um Escritório de Projetos. Um profissional foi contratado para ensinar a metodologia e foi utilizado o Softwear GP Web, um exemplo concreto foi o processo de incorporação que resultou na Nova Aliança que foi conduzido pelo escritório de projetos e atendeu uns requisitos do escritório.

**Quadro 7: Exemplo de Plano executado pelo Escritório de Projeto**

PLANO DE AÇÃO EQUIPES CONTRATADAS								
Data: 27/10/2010		Projeto: Incorporação		Empresa: Dietrich Auditores Associados Ltda.				
Descrição das Etapas – Atividades – Marcos	Recursos necessários do contratado	Recursos necessários da COOCENAL	Data Final	Duração	Período de execução		Validação	
			de Entrega				Sim	Não
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA		Responsabilidade do departamento técnico de cada unidade	30/12/2010	44 dias	16/11/2010	30/12/2010		
FEPAM		Responsabilidade do departamento técnico de cada unidade	30/12/2010	44 dias	16/11/2010	30/12/2010		
IBAMA		Responsabilidade do departamento técnico de cada unidade	30/12/2010	44 dias	16/11/2010	30/12/2010		
BOMBEIROS		Responsabilidade do departamento técnico de cada unidade	30/12/2010	44 dias	16/11/2010	30/12/2010		
SISDECLARA		Responsabilidade do departamento técnico de cada unidade	30/12/2010	44 dias	16/11/2010	30/12/2010		

continuação

<b>PREFEITURA</b>								
Abertura das filiais, solicitação de alvarás e inscrição municipal			19/11/2010	2 dias	18/11/2010	19/11/2010		
Baixa dos alvarás e inscrição pela incorporação em janeiro			31/01/2011	28 dias	03/01/2011	31/01/2011		
Solicitação de CND		Regularização de possíveis divergências	05/11/2010	1 dia	05/11/2010	05/11/2010		
<b>REGISTRO DE IMÓVEIS</b>								
Solicitar mudança prefeitura			28/02/2011	28 dias	01/02/2011	28/02/2011		
Solicitar guia de isenção ITBI			28/02/2011	28 dias	01/02/2011	28/02/2011		
Transferência de matrículas cartório de imóveis			28/02/2011	28 dias	01/02/2011	28/02/2011		
<b>Líder do projeto: Sara</b>	<b>Elaborado por: Karina – Dietrich Auditores</b>		<b>Aprovado por:</b>					

Fonte: Cooperativa Nova Aliança

## 5.5 MELHORIA SOCIAL

A Nova Aliança diferencia-se de outras empresas quando busca aproximar o seu Associado produtor de uvas à Cooperativa através da assistência técnica que serve como ferramenta de comunicação com a própria Cooperativa, muito embora o serviço prestado pelos Agrônomos seja de fundamental importância tanto para o Cooperado como para a Cooperativa pode-se visualizar os ganhos em qualidade e produtividade conseguidas na Nova Aliança depois da assistência técnica como também a conscientização dos Cooperados com o uso dos agrotóxicos que diminuiram, além de somente ser utilizado na cultura da uva produtos com registro no Ministério da Agricultura. Com assistência técnica os Cooperados começaram a utilizar com mais intensidade a cobertura verde de solo, tanto que no ano de 2011 foram compradas mais de 70 toneladas de sementes de aveia, ervilhaca, nabo forrageiro entre outros, demonstrando o despertar para o cuidado com o solo. Abaixo apresenta-se tarefas e avanços que a Cooperativa Nova Aliança obteve nos últimos anos com a adoção da Assistência Técnica.

A Nova Aliança tinha somente um agrônomo que atendia esporadicamente as famílias da antiga Cooperativa Aliança, a partir de Janeiro de 2011 aconteceu a contratação demais 3 agrônomos que estavam atendendo os associados da Nova Aliança pelo projeto de ATER da Fecovinho/MDA. Esta equipe que já conhecia 300 dos 800 Associados da Nova Aliança, a partir de 2011 começaram um trabalho com todos os Associados, promovendo primeiramente um planejamento agrícola 2011-2015, aprovado nos núcleos e na Diretoria.

Para o conhecimento de todos os Associados foi realizado um mapeamento e cadastramento dos associados, todas as propriedades dos associados foram mapeados, sendo que com isso foi possível criar:

- pontuação de todo associado no Google earth.
- formação de núcleos – 6 núcleos
- formação de grupos – 28 grupos dentro dos 6 núcleos- Grupos para troca de experiências.
- plano de comunicação interna e externa
- divisão das áreas para atuação dos agrônomos;

O cadastramento esta sendo posto em prática neste ano de 2012, sendo que será concluído até março de 2013. O objetivo deste é cadastrar todas as famílias de associados levando em consideração informações documentais, das atividades agrícolas, sociais, econômicas e ambientais.

O projeto de viticultura de qualidade é um programa que foi desenvolvido para atender a demanda da produção de uva sendo que sempre respeitando as boas práticas agrícolas, respeitando o meio ambiente e todo um planejamento de ações que visam a melhoria da uva que se produção na base dos associados. Sendo que algumas das atividades que estão sendo desenvolvidas para este ponto:

- parceiras com entidades de pesquisa, UCS, EMBRAPA, UFRGS, UFSM, EPAGRI, IFRS, e outras
- participação do comitê técnico vitícola da UVIBRA,
- participação do projeto SIBRATEC – região da campanha;
- participação do projeto de Produção integrada de uva para processamento;

- desenvolvimento notícias vinculadas a jornal de vinculação interno (semeando futuro) e externo (jornal da vindima)
- criação do referencial de qualidade de uvas (está em tramitação na diretoria)
- atividades ligadas a dias de campo, trocas de experiências e coletivos de grupos .
- visitas técnicas ao associado (rotina + urgências) estimado em média 3 por família de associado/ ano.
- participação de reuniões de núcleo com assuntos relevantes a atividade agrícola e de cunho pedagógico direto ao associado e implementação de políticas da cooperativa.
- implantação do caderno de campo obrigatório a todos associados a partir da entrega da uva do ano de 2013.
- implementação da produção integrada como piloto na região da campanha;
- a criação do projeto de produção orgânica.
- iniciado com 4 famílias de associados com um produção de 40.000 kg de uva
- 1 técnico destinado a atuar somente com este projeto como incentivador;
- atualmente estamos com 55 famílias participantes e um produção estimada certificada para o ano de 2013 de 1.300 toneladas de uva.
- parceria com Embrapa – projeto pró – uva
- parceria com Embrapa - projeto SIBRATEC orgânico serra.
- criação de vínculos com instituições parceiras de orgânicos ( centro ecológico ipê)
- 8 experimentos técnicos junto ao associado para consolidação do sistema produtivo orgânico
- visitas técnicas ao associado (rotina + urgências) estimado em média 5 por família participante do projeto / ano.

Além destas macro ações que se dividem em várias tarefas a serem realizadas algumas outra considerações que são tratadas de uma forma diferenciada.

- compra coletiva de insumos – a compra era realizada para somente associados da antiga aliança, hoje são realizadas não mais uma única compra anual e sim duas compras anuais, abrangido as 5 antigas cooperativas, sendo que uma realizada no mês de fevereiro com o objetivo de comprar sementes e tratamentos de inverno e uma segunda realizada em agosto com o objetivo de comprar todos os insumos sendo fungicidas, inseticidas, adubos e herbicidas. Abaixo o quadro com as compras realizadas nos últimos anos demonstra o quanto a Cooperativa tem para crescer neste processo, pois falamos de 800 Sócios e somente 25% destes compram de forma coletiva, embora se levarmos em conta que em uma família muitas vezes temos mais de um associado o percentual de compra coletiva aumenta para 39% pois temos 540 conjuntos familiares, de qualquer forma o número aceitável é superior da 90%.

**Tabela 11: Relação de associados e compras**

Unidade	N. Sócios		Valores	
	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2011	Ano 2012
Matriz	113	95	R\$ 397.363,34	R\$ 397.822,05
Filial - 7 Jacinto	28	16	R\$ 127.923,52	R\$ 75.779,54
Filial - 9 São pedro	31	32	R\$ 102.806,47	R\$ 119.820,54
Filial - 10 - Santo Antônio	51	69	R\$ 203.081,10	R\$ 332.611,80
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>212</b>	<b>R\$ 831.174,43</b>	<b>R\$ 926.033,93</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a Nova Aliança a assistência técnica é um fator de fundamental importância, pois se trabalhada de forma concatenada com as políticas da Cooperativa, torna-se sem dúvida um importante diferencial em produtos e serviços dos demais concorrentes, portanto o profundo conhecimento das potencialidades e debilidades dos associados, conhecidas através do estudo sócio econômico que está sendo realizado pelos agrônomos, poderão tornar-se oportunidades para ambos os atores da relação Cooperativa.

O objetivo da Cooperativa com este estudo é saber com clareza quais são as potencialidades que os Cooperados têm e poderão ser aproveitadas pela Cooperativa, transformando-se no final em uma nova possibilidade de aumento de renda para o associado e a Cooperativa. Estas novas possibilidades de renda ao produtor vem de encontro de uma vista e já muitas vezes discutidas dentro das entidades representativas dos agricultores que são: a falta de mão de obra e a saída do jovem do interior, uma coisa leva a outra, porém no entendimento da Nova Aliança se desenvolvermos outras

atividades agrícolas que não interfiram na viticultura, ou seja não atrapalhem nos períodos de poda e colheita das videiras, pode-se com a mesma mão de obra ter outras receitas que diminuirão o risco do capital investido e aumentarão a receita da propriedade tornando-se mais atrativa para o jovem possibilitando sua permanência na pequena propriedade rural.

## 5.6 MELHORIA AGRICULTURA FAMILIAR

A Cooperativa está implementando um curso de formação e capacitação para as mulheres associadas e esposas de associados que tenham interesse de fazer parte da gestão da Cooperativa, o objetivo da Diretoria é que em poucos anos tenha-se um maior número de mulheres participando dos Conselhos de Administração, Conselho Fiscal, hoje somente tem-se uma mulher.

O primeiro curso aconteceu no primeiro semestre de 2013 e tem as seguintes abordagens:

**Objetivos:** Propiciar à comunidade da Cooperativa pequena propriedade, situações de ensino-aprendizagem para:

**Geral:** Qualificar, formar e capacitar às mulheres e a juventude rural para ampliar a participação, a inclusão social e o protagonismo dos jovens em cooperativismo e associativismo rural.

**Justificativa:** Historicamente passamos por um marco muito idealizado pelo gênero feminino, a igualdade de oportunidades, nas relações políticas, econômicas e sociais.

### **Objetivos específicos:**

- Promover o protagonismo das mulheres e juventude em cooperativismo e associativismo rural;
- Promover a melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento do cooperativismo e do associativismo rural com a participação das mulheres e jovens;



- Permitir as mulheres e jovens participantes uma melhor compreensão sobre o funcionamento da gestão da pequena propriedade rural junto à cooperativa;
- Aprofundar ações que venham a fortalecer a institucionalização de políticas públicas voltadas ao cooperativismo, à inclusão social, a sustentabilidade e ao protagonismo nas associações rurais e cooperativas.

A mulher tem conseguido transmitir a importância em uma dura tarefa de mudar hábitos e culturas nunca alcançadas nos últimos anos, como exemplo a Presidente de nosso país da senhora Dilma Rousseff.

Este avanço feminino frente à política e a economia mostra a força da mulher em pertencer e apontar os problemas, tendo boas formas de resolvê-los e participar no meio social, assim como seus maridos, irmãos e pais.

O que evidencia o fato que no passado não muito distante, existia algum tipo de discriminação ou restrição privando-as de se envolverem em assuntos mais complexos, uma exclusão social onde suas tarefas eram apenas domésticas.

A participação da mulher tem crescido em diferentes áreas da sociedade como: sociais, políticas e econômicas. Mais ainda percebemos o reflexo do passado nas gerações existentes que ainda existe uma lacuna entre as mulheres e a participação nas Cooperativas.

Pela primeira vez na história, a agricultura familiar foi oficialmente reconhecida e valorizada como lugar de trabalho e com qualidade de vida, que se expressa na retomada da reivindicação pela permanência ou retorno à terra. Contribuindo para a preservação das raízes, dos hábitos e costumes estabelecidos pelo tempo através de gerações passadas. Diante do exposto, a problemática da relação entre permanência da juventude na agricultura e no campo e qualificação da mulher, fica evidente que há soluções para reverter o número de jovens que deixam o espaço e o trabalho na propriedade rural.

Portanto, a agricultura familiar pelo seu potencial, constitui parte importante da solução dos problemas do país, visto que ela apresenta grande potencial de desenvolvimento, sendo capaz de diminuir a saída de jovens no campo, com a capacitação da mulher, bem como, as desigualdades socioeconômicas e o mau uso dos recursos naturais disponíveis à sociedade rural.

A Cooperativa conseguiu recentemente o “Selo da Agricultura Familiar” concedido pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário para as Cooperativas que comprovem que tem no seu quadro de Cooperados um volume de no mínimo 70% agricultores oriundos da Agricultura Familiar, os Cooperados por sua vez devem comprovar que no mínimo 80% de sua receita é proveniente da terra. A Nova Aliança já adota nos rótulos de seus produtos o Selo da Agricultura Familiar. Na Figura 15 observa-se a Autorização da licença de Uso da denominação “Produtos da Agricultura Familiar”, expedida pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, conforme Diário Oficial da União de número 45, de 07 de março de 2013. Esta autorização foi inserida nos rótulos de comercialização de sucos, conforme demonstra a Figura 16.

**Figura 15: Licença para uso da denominação “Produtos da Agricultura Familiar”**



Fonte: Arquivo Cooperativa Nova Aliança

**Figura 16: Rótulo do Suco com a inclusão do Selo “Produtos da Agricultura Familiar”**



Fonte: Arquivo Cooperativa Nova Aliança

## 5.7 MELHORIA MEIO AMBIENTE

A Nova Aliança tem uma preocupação grande com o meio ambiente prova disto foi a contratação de 4 agrônomos para organizarem o quadro social no que diz respeito ao cuidado com o solo e o meio ambiente, as informações sobre as mudanças no cultivo das parreiras será explanado na parte que vai tratar a assistência técnica, aqui cabe informar sobre o projeto de produção de uvas orgânicas na serra e o projeto de produção de uvas orgânicas em Encruzilhada do Sul e Santana do Livramento.

Todos os Agrônomos recebem treinamento para a produção orgânica, porém a Cooperativa dispõe de um Agrônomo especializado na área, o qual coordena o projeto.

O projeto teve início em 2011 e já apresenta crescimento como pode-se ver na Tabela 12.

**Tabela 12: Projetos Setor Agronomia**  
***Números do Projeto:***

SAFRAS	BORDADURA	EM CONVERSÃO	ORGANICO	TOTAL
SAFRA 2010			60.410	60.410
SAFRA 2011	0	399.730	350.005	749.735
SAFRA 2012	37.295	335.920	703.430	1.076.645

PRODUTORES	ORG. CERTIFICADOS	EM CONVERSÃO	TOTAL
SAFRA 2010	4	2	6
SAFRA 2011	15	23	38
SAFRA 2012	38	17	55
SAFRA 2013	55	?	

Fonte: Cooperativa Nova Aliança

Além do projeto que contempla a região da Serra, está sendo estruturado e na fase de teste no Condomínio Rural Aliança em Encruzilhada do Sul, na fronteira com o Uruguai, com uma área de 5 hectares de uvas bordo em espaldeira. E outro projeto na Fazenda Santo Antônio em Santana do Livramento, neste local o desafio é maior, pois pretende-se produzir no local uvas vitiviníferas de forma orgânica/ biodinâmica, o desafio é o de transformar gradativamente aquela propriedade em um modelo de produção e elaboração de uvas e vinhos de forma sustentável. Segundo o Agrônomo Leonardo A. Guimarães, responsável pela produção orgânica, os desafios são:

- a) Aprender a nutrir melhor as plantas, respeitando suas especificidades e variações de demanda;
- b) Testar novos insumos para melhorar a segurança da produção, avaliando também sua eficiência ambiental e econômica;
- c) Viabilizar pulverizadores e cobres sistêmicos (cloro);
- d) Integração de saberes e ações entre entidades e pessoas (agricultores, técnicos e pesquisadores – CNPUV, FEPAGRO Caxias, IFRS – Bento Gonçalves);
- e) Avançar para outros cultivos agroecológicos e na produção para autoconsumo das famílias;
- f) Produção de uvas viníferas na Fronteira Oeste/Santana do Livramento;
- g) Apoiar a reconciliação entre agricultores e técnicos com o ambiente.

Este trabalho trará resultados a Nova Aliança que possui essa visão em prol do meio ambiente. A Cooperativa entende que o produtor rural é a pessoa mais importante no discernimento da verdadeira importância de preservação do meio onde vive, e que desta usufrui para o seu sustento e de sua família.

Pode-se comprovar essa preocupação e atitude na cooperativa com o meio ambiente, com o agricultor e com o Cliente em função da mesma dispor de aproximadamente mil toneladas de uvas orgânicas devidamente certificadas pela ECOCERT – Empresa certificadora brasileira que atua em todo o território nacional. Na Figura 17 obtém-se a cópia do certificado expedido pela empresa certificadora.

**Figura 17: Certificado de conformidade para produtos da produção orgânica destinado ao mercado interno brasileiro”**

2887BR130021p(BR)



**CERTIFICADO DE CONFORMIDADE**  
PARA PRODUTOS DA AGRICULTURA ORGÂNICA DESTINADOS AO MERCADO INTERNO BRASILEIRO

A ECOCERT BRASIL Certificadora Ltda., organismo de certificação de produtos acreditado pela Coordenação Geral de Acreditação do INMETRO - CGCRE sob o nº 0077 e credenciado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) sob o nº 002, certifica que os produtos listados abaixo e comercializados sob responsabilidade do operador:

**Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda.**  
Rua Feijó Júnior, 164  
95034-160 - Caxias do Sul/RS

Os produtos, processados e/ou comercializados conforme as regras determinadas pela Lei 10.831/03, Decreto 6323/07 e 7048/09, IN 19/09, IN 50/09 e demais Instruções Normativas correspondentes. O operador concordou com estas regras e submeteu as unidades pertinentes às normas de inspeção previstas na referida lei e sua regulamentação. Este certificado não substitui a Declaração de Transação Comercial. Este documento é propriedade da ECOCERT BRASIL e deve ser devolvido mediante solitação. Somente o original é válido.

Data da última inspeção: 22 e 24/01/2013

Local de produção	Comercializador	Ano da colheita
N/A	Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda. Rua Feijó Júnior, 164 95034-160 - Caxias do Sul/RS	N/A

Produtos comerciais	Categoria de certificação	Quantidade estimada (toneladas)
Suco Aliança Orgânico Tinto Integral (300ml)	Produto orgânico - IN 1B/09	280
Suco Aliança Orgânico Tinto Integral e (1L)	Produto orgânico - IN 1B/09	280
Suco Aliança Bordô Orgânico Tinto Integral	Produto orgânico - IN 1B/09	280

Certificado nº  
2887BR130021p(BR)

Valido até:  
17/07/2014  
(ou na data de vencimento do contrato de certificação)

Santa Rosa de Lima/SC,  
17/07/2013



ECOCERT BRASIL  
Responsável de Certificação



ECOCERT BRASIL  
RUA GERMÃO HERMESMEYER, S/Nº  
86353-700 - SANTA ROSA DE LIMA/SC



ORGÂNICO BRASIL

ECOCERT BRASIL  
Rua Germano Hermesmeier, s/nº 86353-700 - Santa Rosa de Lima/SC  
Tel/Fax: 48-3032.5033 e-mail: ecocert@ecocert.com.br - CNPJ: 07.484.814 / 0001-33

Fonte: Arquivo Cooperativa Nova Aliança

Diante do exposto neste estudo procurou-se observar os itens que mais impactam neste processo de incorporação e que sem os mesmos não haveria a possibilidade de se

concretizar o processo. No Quadro 8 demonstra-se por meio dos objetivos específicos e os principais achados neste trabalho.

**Quadro 8: Achados Relevantes**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACHADOS RELEVANTES</b>
Identificar os motivos da formação da nova Cooperativa.	A Globalização da economia; Crise da cadeia vitivinícola nacional; competitividade abalada pelos vinhos importados e interesses convergentes; necessidade e oportunidade de mudança.
Verificar os processos utilizados na incorporação das Cooperativas.	Conscientização e maturidade dos gestores e cooperados, alicerçados na confiança de um projeto comum com transparência e respeito aos princípios do Cooperativismo, levaram a grande união (incorporação de uma Cooperativa às demais)
Relacionar as melhorias resultantes no processo de incorporação da Nova Aliança.	A maior melhoria se deu na possibilidade de dar continuidade ao negócio com uma estrutura competente e moderna preparada as demandas de mercado, priorizando os Cooperantes, clientes e o meio ambiente.
Indicar melhorias competitivas oriundas do processo união das Cooperativas.	A Nova Aliança teve melhorias competitivas nas áreas de produção, compras, financeira, recursos humanos, processos, contábeis, administrativos e de mercado. As modificações ocorridas demonstram uma significativa evolução do modelo individualizado para um modelo integrado. Esta integração resulta não somente nos entornos internos da organização, mas também transcende para os <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 8 elencou-se alguns dos achados, os que ao entender do autor são os com maior relevância e que sem os mesmos não haveria a possibilidade de ocorrer essa transformação com o impacto que se percebe para a cadeia produtiva vinícola nacional. Salienta-se que esse processo já possui impacto a nível global sendo visualizado e analisado por outras cooperativas de outros países, como case de sucesso.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No capítulo 5 deste trabalho conheceu-se as melhorias nas diversas áreas da Cooperativa Nova Aliança, abrangendo um grande número de mudanças que geraram maior competitividade do modelo anterior para o atual, e estas melhorias continuarão gerando ganhos para a entidade por muitos anos, porém estas são as melhorias obtidas

pela sinergia de forças conseguidas com a união das antigas cooperativas. Algumas lições ficaram deste grande projeto, entre elas a falta de um planejamento eficaz para tratar com os recursos humanos da Cooperativa, preparando-os para a grandiosa mudança ocasionada com a chegada da nova planta, isto interferiu no cotidiano das pessoas trazendo desconforto de alguns colaboradores. Outra dificuldade existiu na capacidade de integração de todas as empresas fornecedoras de materiais, produtos e serviços, esta dificuldade de gerenciamento ocasionou um atraso na conclusão da obra em 6 meses, trazendo com isto um prejuízo pela não operação da planta. Deixando os importantes aprendizados para trás o trabalho visou encontrar as melhorias geradas pela união das 5 Cooperativas, muitas destas melhorias são fruto do processo de inovação que se implantou dentro da nova cooperativa. Provavelmente algumas destas inovações que já traduziram melhorias competitivas poderão nos próximos anos transformar-se em possíveis vantagens competitivas e vejo entre estas as seguintes:

**O Cooperativismo efetivo:** primeiramente o próprio modelo Cooperativista que em regiões de agricultura familiar é indiscutivelmente o mais viável em virtude das particularidades da pequena propriedade. Este Cooperativismo deve respeitar sobre maneira os 7 princípios do sistema e adotar as boas práticas de Governança e isto está sendo observado na Cooperativa em estudo. O próprio modelo deve de forma compartilhada, organizada e estratégica visualizar novas alternativas de produção e ou serviço que ajudem a perpetuidade do negócio da Pequena Propriedade, buscando sempre a geração e distribuição de renda, fundamentais para a continuidade e retorno do jovem na agricultura.

**Desenvolvimento Sustentável:** o alinhamento estratégico da Cooperativa que vai desde a produção orgânica de uvas e redução dos defensivos agrícolas, passando pela construção de uma nova planta que respeita as mais modernas formas de aproveitamento de energia, água, luz e força humana, aliada as normativas do SGI Sistema de Gestão Integrada, que passam pelas certificações ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 22000; e as certificações comerciais para o mercado Halal (muçulmanos), Kosher (judeus) e mercado justo (FLO / Fair Trade). O atendimento destas certificações certamente trarão vantagens competitivas no mercado de suco integrais e vinhos.

**Inovação:** a Nova Aliança se prepara para lançar em breve uma linha de sucos sem conservantes em embalagens de cartonado, vidro, pet “extra leve” e bag in box,

todos sem utilização de conservantes, atualmente no mercado somente é encontrado sucos sem conservantes nas embalagens de vidro e cartonado, estas mudanças em processo e também em produtos abrem uma nova oportunidade de diversificar tipos de sucos de embalagens e conseqüentemente de novos canais e novos clientes.

A nova indústria de sucos que está sendo construída no município de Flores da Cunha, será a mais moderna planta para elaboração e envase de sucos de uva, da América Latina, sendo a única que dispõe na mesma planta 4 tipos de envases distintos, já mencionados. (Informações colhidas da ELF *Sistem* assessoria). Outra inovação da planta está no sistema de estocagem asséptica que é o primeiro no Brasil a utilizar ozônio para neutralizar a fermentação dos sucos.

As melhorias competitivas estudadas neste trabalho são elementos potencializadores de competitividade e passarão inexoravelmente por no mínimo por um dos três grande objetivos da Nova Aliança que são: pelo modelo Cooperativista, pelo Desenvolvimento Sustentável e pela Inovação como ferramenta geradora de competitividade da Nova Aliança. O alinhamento estratégico de marketing da Cooperativa Nova Aliança levando em conta este tripé de sustentação do negócio, apoiado na verdade de estar construindo dentro de sua capacidade um mundo mais justo com mais qualidade de vida a seus cooperantes, através de uma geração e distribuição de renda. A capacidade de fornecer a seus Clientes uma diversidade de produtos sem conservantes em diversas embalagens adequando-se as necessidades dos clientes cada dia mais exigentes. A atitude Cooperativa, aliada a Agricultura Familiar, o respeito ao meio ambiente, integrados a inovação que será potencializada na planta industrial de Flores da Cunha, deverão ser positivamente explorado pela área de marketing tornando a Nova Aliança uma organização diferenciada verdadeiramente das concorrentes nacionais e Porque não dizer internacionais, mas este será assunto para uma próxima análise pois no estágio presente não é possível comprovar estas potenciais vantagens competitivas, ainda .

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

O estudo aqui apresentado sinaliza para uma inexorável mudança de paradigma nas estruturas corporativas da agricultura familiar do Brasil. Vimos nos últimos anos



movimentos de alianças estratégicas, implementados por grandes grupos econômicos que encontraram na união de estruturas, de capital, de logística, de mercado e de pessoas a possibilidade de aumentar seus lucros e em alguns casos salvar suas organizações. Dado a essas mudanças de organização percebe-se impactos ainda não estudados. Para tanto visualiza-se a necessidade de termos estudos sobre a inovação social.

O caso da Cooperativa Nova Aliança, vem demonstrar um movimento de conscientização que será imprescindível para o desenvolvimento da agricultura familiar na região e no país, baseado na racionalização de custos, na otimização de estruturas produtivas, na conquista de mercado, no investimento conjunto, nas inovações em produtos/processos que geram melhorias na capacidade de competir, no planejamento fundamentado para viabilização do negócio, respeitando sempre os associados, os clientes, os trabalhadores, o meio ambiente e a comunidade onde tem seus empreendimentos instalados, o cooperativismo pela sua configuração, gera e distribui renda na localidade onde se estabelece, fortalecendo desta forma a economia local.

A planta da Nova Aliança em Flores da Cunha será a maior e mais moderna indústria de suco de uva integral de uva da América Latina, envazando simultaneamente quatro tipos de embalagens que são: vidro, cartonado, pet e bag in box. Percebe-se claramente pelos gráficos e tabelas apresentados no capítulo quatro as mudanças setoriais na cadeia vitivinícola e reforça a importância desta nova indústria para o projeto da Nova Aliança que em última instância, visa dar uma melhor qualidade de vida a seus Cooperantes, proporcionando assim a continuidade e o desenvolvimento da Agricultura Familiar.

A Nova Aliança teve seu efetivo nascimento dentro da velha Aliança, este projeto muitas vezes considerados por muitos utópico já dava seus sinais de vida em torno dos anos de 1998, quando acontecerá dentro da Aliança uma grande reengenharia como se costumava chamar na época a grande substituição de profissionais mais experientes ou acomodados por novos profissionais mais atualizados. Foi neste período que foram afastados daquela Cooperativa pessoas que trabalhavam a mais de trinta anos com grande experiência em fazer as mesmas coisas e por isto recebiam remunerações de altíssimas comparáveis a escalões de empresas multinacionais. Este foi sinalizador que algumas coisas começavam a mudar no Cooperativismo Vitivinícola, com a contratação de profissionais jovens e abertos a mudanças a Aliança já em 1998 fez seu primeiro

planejamento estratégico. A partir de 1999 a Aliança começou um processo de crescimento que a levou a multiplicar seu faturamento em dez vezes em sete anos, neste período foram esboçadas inúmeras tentativas de aproximação com Cooperativas da região, o espírito impetuoso dos jovens que administravam a Aliança, fizeram grandes inovações desde desenvolvimento de novos produtos a compra de indústrias de vinhos na Fronteira do Uruguai, sempre com uma sintonia fina com os seus Associados que tinham reuniões trimestrais em 5 núcleos espalhados por três municípios da região, onde as informações eram trocadas sem filtros de qualquer ordem.

A Aliança esteve presidindo a Fecovinho por nove anos, neste período começou-se um trabalho de aproximação das Cooperativas vinícolas, promovendo-se reuniões itinerantes uma vez em cada uma das dezessete filiadas, este período teve e participação fundamental do executivo da Fecovinho Sr. Helio Marchioro, que coordenava as ações desenvolvidas pela federação. A aproximação entre os Presidentes começou a criar um espírito de amizade e confiança. Foi no final de 2007 que o Executivo da cooperativa São Pedro Itacir Pellizzer, ligou-me pedindo como estava o mercado de suco de uva, eu informei que estava crescendo muito bem, então ele me informou que estava com um volume grande de bobinas de aço inox para construir novos tanques para armazenamento de vinhos, porém não se sentia confortável em aumentar os estoques, pois o mercado do vinho a granel estava decrescendo. Foi neste momento que eu lhe pedi que não fizesse novos tanques de vinhos e que nós iríamos fazer juntos novos tanques para suco.

Começou-se uma conversação entre as Cooperativas Aliança, São Pedro e Pradense e em um determinado momento, nos perguntamos o porque estávamos sendo egoístas se podíamos fazer este processo com mais outras Cooperativas, foi então que levamos para a Fecovinho um projeto de união das dezessete Cooperativas filiadas, passou-se todo o ano de 2008 negociando-se um projeto de uma concentradora de suco de uva com capacidade de cem milhões de quilos de uvas. O projeto da concentradora no âmbito técnico foi idealizado pelo Engenheiro Agrônomo da Aliança, Sr. Jocemar Dal Corno e no âmbito econômico pelo Gerente também da Aliança, Sr. Paulo Sergio Mognon, pessoas, estas que tiveram e ainda tem papel fundamental para o projeto Nova Aliança.

As discussões em torno do projeto da grande concentradora de todas as Cooperativas, duraram mais de um ano e tiveram seu fim quando em uma reunião, eu

ainda era Presidente da Fecovinho e disse que este projeto de união era para quem efetivamente quisesse unir-se de fato e não de faz de conta, então disse que a parceria das Cooperativas, não poderia ser a parceria do porco e da galinha para fazer o omelete, onde um entra com o couro e a outra somente com o ovo, disse que quem quisesse participar teria de entrar com o couro, daquele momento e em diante somente seis Cooperativas continuaram o projeto de união.

Após a decisão de quais as Cooperativas participariam do projeto, iniciou-se o processo de adequação da indústria de sucos ao tamanho das necessidades das sócias, este projeto chamou a atenção das autoridades locais, regionais e federais. O projeto foi oferecido para os quatro municípios onde tínhamos bases produtivas instaladas na Serra, dois municípios se mostraram interessados, Flores da Cunha e Nova Pádua, o primeiro esteve presente desde o princípio e trabalhou intensamente para levar o projeto para Flores da Cunha, onde efetivamente foi implantado. O Governo federal através do MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário) financiou quase a totalidade da elaboração do projeto.

Antes de chegarmos a conclusão que transformaríamos a Central Nova Aliança em Cooperativa singular, tivemos uma baixa, a Cooperativa Victor Emanuel, situada na Vila Maestra, mudou sua Diretoria no ano de 2009 e seu novo Presidente informou a Central que a mesma não participaria mais do projeto, embora a saída tenha sido estranha, uma vez que tínhamos uma decisão de Assembleia da Vitor Emanuel que autorizava a entrada no projeto, de outra parte, não recebemos outra decisão de Assembleia informando o contrário.

Muito maior que a planta industrial foi a grandiosa atitude tomada pelos Ex-Presidentes das Cooperativas participantes do projeto Nova Aliança, os Senhores: Elmar Buseti, Dionísio Lorandi, Lino Pan e Celso Chiarani, que se desprendendo de vaidades, de pretensões econômicas e abriram mão de poder em benefício do coletivo, deixando o cargo de Presidentes de suas antigas Cooperativas, passaram a ser Diretores da Nova, este acontecimento ficará marcado na história do Cooperativismo vinícola nacional, este tipo de comportamento, de atitude é que falta dentro do setor cooperativista de um modo geral, sinto orgulho de poder ter ao meu lado nesta caminhada estes Diretores citados acima e a equipe de Gerentes que trabalharam e ainda trabalham incansavelmente para que o projeto Nova Aliança se materialize, entre estes fundamentais colegas podemos citar em ordem de tempo no projeto, Marciano Paviani,

Paulo Sergio Mognon, Jocemar Dal Corno, Sara Cetolin, Rodrigo Coleone, Itacir Pellizzer, Gilmar Zanotti e trabalhadores das antigas Cooperativas e também os que se integraram a Nova Aliança que demonstraram ser pessoas com honradez, atitude, capacidade e comprometimento com a causa Cooperativa. Espero que o sucesso que o projeto Nova Aliança, possa alcançar, seja inspirador e motivador para outras iniciativas. Por fim, se tudo o que foi feito nestes últimos anos para materializar este sonho da Nova Aliança, não trouxer uma condição melhor de vida aos Associados e Trabalhadores envolvidos neste projeto, de nada valeu o esforço, pois a sociedade Cooperativa deve ser um instrumento de geração e distribuição de renda aos Associados e seus Trabalhadores.

“Um sonho sonhado por um é apenas um sonho, um sonho sonhado por muitos é uma realidade.” (*Raul Seixas*)

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, D. B; PEDROZO, E.A. *Should Interorganizational Relationships in Agribusiness be guided by Consumer or by Stakeholders?. In: CHAIN CONFERENCE ON MANAGEMENT IN AGRIFOOD CHAINS AND NETWORKS*, 2008, Ede. Proceedings... Ede: [s.n.], 2008
- BACIC, Miguel Juan. Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade de estratégia organizacional. **I Congresso Brasileiro de Gestão estratégica de Custos**, Anais. São Leopoldo, de 20 a 23 de novembro de 1994.
- BARNEY, J.. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEUREN, I. M.. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Gestão de Agribusiness Cooperativo**. In: BATALHA, Mário Otávio (coord) *Gestão Agroindustrial*, Vol 1. São Paulo: Atlas. 2001.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agronegócio Cooperativo**. In: BATALHA, Mario Otávio (coord) *Gestão Agroindustrial*, Vol 1. São Paulo: Atlas. 2001.
- BIALOSKORSKI NETO, S; NAGANO, M. S. e MORAES, M. B. C. Eficiência econômica de cooperativas agropecuárias: Um modelo de análise utilizando-se de Rede Neurais. Anais **XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Passo Fundo. 2002.
- BONOMA, T. V. - *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process*. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.
- CAMPOMAR, M. C. - **Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, nº 3, p. 95-97, julho-setembro 1991.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- COLWELL, John - *Qualitative Market Research: a Conceptual Analysis and Review of Practitioner Criteria*. *Journal of the Market Research Society*, Vol. 32, nº 1, Jan 1990.
- DALLE MOLLE; A. MENEGOTTO, M.L.A., et al. Case da Aliança de Cooperativas Vitivinícolas da Região da Serra do Rio Grande do Sul: Análise SWOT. **Congresso Internacional de Custos**, Punta del Leste, Uruguay, 2011.

DAVIS, J. H.; GOLDEBERG, R. *A Concept of Agribusiness*. Boston: Harvard University, 1957

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

FERNANDEZ, S. P. **O Papel dos recursos estratégicos no desempenho competitivo internacional: casos de análises no setor vinícola do Vale do Rio Negro argentino**. Tese de doutorado – UFRGS – Centro de estudos e Pesquisas em Agronegócios, PPGA, 2008.

**Gestão Agroindustrial**, São Paulo: Atlas, 1997. Capítulo 10, pg. 515 – 543.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. - **Métodos em Pesquisa Social**. 3ªed, São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

KANTER, Rosabeth M. **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEMOS, C. **Inovação na Era do Conhecimento**. Revista Parcerias Estratégicas, nº 8. UNB, 2000.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOPES, Alexandre Barsi; REINHARD, Nicolau. Vantagens competitivas na distribuição de informações financeiras em tempo real: uma análise baseada em recursos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.33, n.2, p.69-78, abr./maio/jun. 1998.

MAANEN, J. V. (ed) - *Qualitative Methodology*. Sage Publications, Newbury Park, 1983.

MALAFAIA, G. C.; CAMARGO, M.E.; AZEVEDO, D. B; SANHEZA, R.M. V.; Desafios para a articulação de um Sistema Agroalimentar Local no agronegócio brasileiro da maçã: o caso da região dos Campos de Cima da Serra. **RACE, Unoesc**, v. 8, n. 1, p. 113-134, jan./jun. 2009

MENEGOTTO, M.L.A. **Práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2010.

MILLER, D. C. - *Handbook of Research Design and Sociological Measurement*. Library of Congress Cataloging in Publication data, 3rd Edition, USA, 1978.

- MORGAN, G. & SMIRCICH, L. - *The Case for Qualitative Research. Academy of Management Review*, Vol 5, nº 4, 1980.
- PARASURAMAN, S. A. - *Marketing Research. Addison Wisley Publishing Company*, Canada, 1986.
- PERRIEN, J. et al - *Recherche en Marketing: Methodes et Décisions. Gaetan Morin Editeur*, Canada, 1986.
- PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**: princípios da comunicação mercadológica. Campinas/SP: Papyrus, 2001.
- QUANDT, O. C.. **Inovação em clusters emergentes**. Disponível em: <  
http://www.comciencia.br/reportagens/2004/08/13.shtml> Acesso em 09.set.2012.
- SESCOOP; FSG - **Diagnóstico das Cooperativas Vitivinícolas do Estado do RS – SESCOOP / FSG** (2009).
- SHIMIZU, H. **O preço de sufocar a inovação**. Estudo Exame –Inovação exame. São Paulo: Editora Abril, ed. 898, p.24-27, 25 jul. 2007.
- SILVA C. L. **Gestão estratégica de custos**: o custo meta na cadeia de valor. Revista FAE. n.2, vol. 2, p.17/26, 1999.
- SILVA, P. A.; BOTT, M. G.; SASSAKI, A. H. A inovação tecnológica como criadora de vantagem competitiva. In:**II Encontro de Iniciação Científica e I Encontro de Extensão Universitária – ETIC**, 2006.
- SYKES, V. - *Validity and Reliability in Qualitative Marketing Research: a Review of Literature. Journal of the Market Research Society*, Vol. 32, nº 3, July, 1990.
- TEECE, D J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. *Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal*, Chicago, v.18, n.7, p.509-533, Oct. 1997.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre Praticas de empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Escola Politécnica da USP. 1999.
- TONIETTO,J.; RUIZ, V.S.; GOMEZ, M. *Clima, Zonificación y Tipicidad del Vino em Regiones Vitivinícolas Iberoamericanas* . Madrid: CYTED, 2012)
- TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc.*, London, 1976.
- VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Doutorado em Administração) do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal*, Chicago, v.5, n.2, p.171-180, Apr./June 1984.

YIN, R. K. - *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA, 1989.

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

YIN, R. K. *The Case Study Crisis - Some Answers. Administrative Science Quartely*, Vol 26, March 1981.

YIN, R. K. ; HEALD, K. A. - *Using the Case Survey Method to Analyse Policy Studies. Administrative Science Quartely*, Vol 20, September 1975.

ZAWISLAK, P. A. Alianças estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes**, v 1, n 3, p. 10-21, set./dez. 2000.



## ANEXOS

### ANEXO 1: QUESTIONÁRIO

#### CATEGORIA 1: PERFIL DAS COOPERATIVAS;

1. Nome do entrevistado:
2. Instituição em que trabalha
3. Atividade que exerce
4. Descreva a cooperativa que participava
5. Ano de constituição da cooperativa
6. Descreva a trajetória da Cooperativa antes da incorporação

#### CATEGORIA 2: REESTRUTURAÇÃO SOCIETÁRIA;

7. Como foi o processo de reestruturação?
8. Descreva as etapas realizadas (reuniões, assembleias...)

#### CATEGORIA 3: PERFIL DA COOPERATIVA NOVA ALIANÇA;

9. Como você descreve a Nova Aliança?
10. O que alterou após a incorporação?

#### CATEGORIA 4: ATIVIDADE DE GOVERNANÇA;

11. Relativo as atividades de governança, o que continuou após a incorporação?
12. Quais as melhorias que houveram após a incorporação?
13. As melhorias trouxeram maior transparência das atividades?
14. Houveram maximizações de atividades? reduziram os custos?

**CATEGORIA 5: SUSTENTABILIDADE E PERPETUIDADE DO NEGÓCIO;**

15. o que a incorporação trouxe de melhorias para o negócio?
16. Com este processo a expectativa de sobrevivência e perpetuidade da cooperativa aumentaram?
17. A incorporação trouxe maiores atividades de sustentabilidade?

**CATEGORIA 6: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS;**

18. Quais as alianças que foram realizadas após a incorporação?
19. Foram positivas essas alianças?
20. Quais os benefícios incorporados por meio das alianças?
21. Ao seu ver as alianças são mecanismos de sobrevivência?

**CATEGORIA 7: MELHORIAS E INOVAÇÃO**

22. Quais as melhorias introduzidas após a incorporação?
23. Houve alguma melhoria implantada e que não obtiveram resultados?
24. Que tipos de inovação a cooperativa implementou? quais as áreas?

**CATEGORIA 8: MELHORIAS E BENEFÍCIOS DE RENDA PARA OS COOPERADOS;**

25. Dentre as melhorias, quais foram as que resultam diretamente em benefícios a renda dos cooperados?
26. Nos processos de melhorias que vão ser implementados, tem –se como foco a cooperativa ou os cooperados? De qual forma?

**CATEGORIA 9: MEIO AMBIENTE**

27. Existe a preocupação com o meio ambiente?
28. Estes processos estão direcionados para os cooperados? e para a cooperativa?