

Análise do Complexo Agroindustrial da Cachaça de Alambique no RS: uma análise do Conceito dos 4C's sob a perspectiva do produtor e do vendedor

AUTORAS

ANA CLAUDIA MACHADO PADILHA

Universidade de Passo Fundo

anapadilha@upf.br

THAISY SLUSZZ

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

thaisy@terra.com.br

TANIA NUNES DA SILVA

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

TNSILVA@EA.UFRGS.BR

Resumo

A importância da cachaça como bebida tipicamente brasileira, o estudo deste agronegócio oferece um exemplo claro da necessidade de coordenação da atividade a fim de se elaborar um produto que apresente características e especificidades que gerem produtos diferenciados, valorizados pelo consumidor final. Com o objetivo de analisar a estruturação dos elos de produção e de comercialização integrantes do Complexo Agroindustrial da Cachaça de Alambique no Rio Grande do Sul, este estudo aplicou a tipologia dos 4C's que analisa a comunicação, a coordenação, a colaboração e a coopetição desse CAI. Assim, foram analisadas duas empresas: uma produtora de cachaça de alambique (Dom Braga) e outra varejista (Cachaçaria Água Doce), e, por meio de entrevistas e observações, chegou-se a considerações sobre o setor, demonstrando que a cachaça de alambique é um produto diferenciado que possui grande potencial de exploração da sua marca, através da comunicação e marketing dos atributos que diferenciam o produto. A coordenação dos agentes do CAI da cachaça de alambique deve ser fortalecida e integrar de forma mais efetiva os elos de produção, já que a colaboração entre eles é incrementada com o aumento da participação de entidades de P&D, pois foi identificada a importância de investir em desenvolvimento de novos produtos, marketing, entre outros aspectos. A coopetição exige dos agentes o estabelecimento de vínculos sustentáveis para que possam ocorrer parcerias, para assim, poderem competir com a indústria de cachaça industrial e também, melhor atender seus clientes.

Palavras-chave: agronegócio, cachaça de alambique, complexo agroindustrial.

1 Introdução

O agronegócio da cachaça oferece um exemplo claro da importância de coordenação na atividade, sobretudo na produção da cachaça de alambique. Nesse segmento é fundamental elaborar um produto que apresente características e especificidades que gerem em produtos diferenciados a fim de que possam ser identificados pelo consumidor final.

O mercado da cachaça tem produtores de longa tradição e pode ser considerado de alta competição. Assim, quando novos concorrentes ingressam, com novos conceitos de como servir e satisfazer os clientes e também novos produtos, se altera, de forma drástica, a dinâmica da competição nas suas respectivas categorias.

Como resposta a tais tendências, a cadeia produtiva da cachaça vem investindo gradativamente em P&D (fornecimento de matéria-prima, incorporação de tecnologias para melhoramento do processo de industrialização, entre outras), buscando desenvolver produtos com maior valor adicionado, que é uma resposta emergente à perspectiva de crescimento do setor, tendo como conseqüência a implementação pelos atores de ações intensivas de marketing em todos os segmentos que compõem os elos da cadeia produtiva.

A cachaça é uma bebida que tem “a cara do Brasil”. É derivada da cana-de-açúcar e já conquistou apreciadores em todo o mundo. Devido ao volume de negócios e boas perspectivas de mercado, a cadeia produtiva tem todas as razões para comemorar com o gesto tradicional entre aqueles que adoram esta bebida: despejar um pequeno gole e mencionar “Essa é para o santo!” (ANUÁRIO CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

Analisando o Complexo Agroindustrial (CAI) da cachaça, sua eficácia pode ser entendida como a capacidade para atender as necessidades dos consumidores. Para tanto, é fundamental que todos os agentes que o compõem conheçam profundamente os atributos valorizados pelos consumidores. Isto se fundamenta nas ações de coordenação que influenciam o produto final a fim de diferenciar a cachaça de alambique da cachaça industrial, apresentando uma vantagem comparativa principalmente em termos de qualidade.

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar os elos de produção e de comercialização como elos integrantes do CAI da cachaça de alambique no Rio Grande do Sul aplicando a tipologia dos 4C's proposta por Lejeune & Yakova (2005) que analisa a comunicação, a coordenação, a colaboração e a cooperação. A tipologia dos 4C's foi aplicada inicialmente na *Supply Chain Management* (SCM) que tem como função auxiliar a identificação e a definição das relações entre os elos, baseando-se na integração entre a teoria de formas de relação e o conceito de interdependência.

Além da introdução, o trabalho está estruturado em seis seções. Na segunda, a fundamentação teórica utilizada na investigação. Na terceira, expõem-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta parte descreve-se as características do agronegócio da cachaça do Rio Grande do Sul. Após são apresentados os resultados e uma discussão sobre o tema explorado e ao final têm-se as considerações finais, limitações do estudo, sugestões para estudos futuros e referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Complexo Agroindustrial

Define-se CAI, como o conjunto formado pela sucessão de atividades vinculadas à produção e à transformação de produtos agropecuários e florestais (MÜLLER, 1989). Essa conceituação mostra a interdependência da agricultura com os setores industriais e comerciais, como também com instituições financeiras e de apoio a pesquisa e desenvolvimento.

Desta forma, o CAI atua como importante via de análise, pois as contínuas e aceleradas transformações ocorridas em seus elos promovem o desencadeamento de impactos sócio-econômicos marcantes. Porém, para melhor compreendê-lo, deve-se levar em consideração as novas formas de organização que vêm se configurando no interior das relações agricultura-indústria a partir dos anos de 1980. Há uma perda do poder explicativo do conceito de CAI, ou seja, as transformações ocorridas nas últimas duas décadas fizeram com que se devotasse maior atenção por parte dos estudos acadêmicos que buscam explicar estas mudanças (COSTA et al., 2004; MAZZALI, 2000).

Cabe destacar que, quando se estuda a agricultura dentro de uma visão sistêmica, um dos problemas que surgem refere-se à noção de unanimidade na definição de “complexo” a ser adotada. Farina (1988) formulou o conceito de Sistema Agroindustrial de

Alimentos como a cadeia que se inicia na produção agrícola, passa pelo processo de transformação industrial e pela rede de distribuição, atingindo em última análise o consumidor final. Os autores Streeter, Sonka & Hudson (1991) adotam a visão ampla de CAI, somando aos segmentos a montante (indústria de bens de produção e de insumos básicos para a agricultura) e a jusante (indústria processadora de alimentos e matérias-primas), o consumidor. Para Barry, Sonka & Lajili (1992), o CAI é tido como uma cadeia de atividades inter-relacionadas, incluindo produção, processamento, comercialização e instituições/associações de organização e elaboração/implementação de políticas setoriais. Ao estudar o CAI nacional, Araujo, Wedekin & Pinazza (1990) inserem como partes integrantes os segmentos de insumos, produção, armazenagem, processamento e distribuição final. Por sua vez, Delgado (1985) define o grupo de indústrias a jusante, usando os critérios de origem agropecuária das matérias-primas utilizadas, estabelecendo o limite inferior de 50% de sua participação no valor de produção industrial. Tomando por base as considerações expostas, o CAI pode ser visualizado na Figura 1.

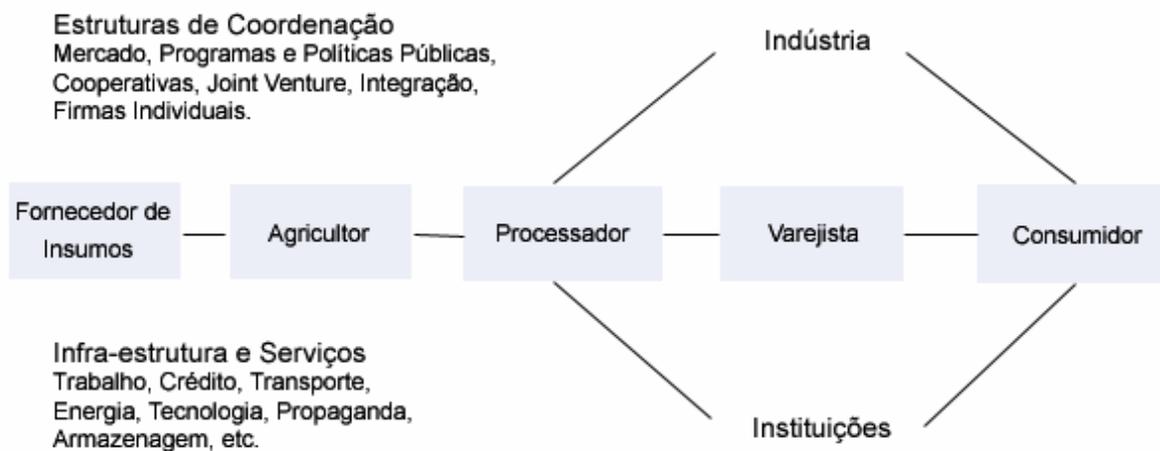


Figura 1. Representação do Complexo Agroindustrial
 Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (2000), por Costa et al (2004).

3.2 Modelo de Análise

De acordo com Lejeune & Yakova (2005), para a criação de valor ou sustentabilidade competitiva, a SCM teve um importante avanço recebendo atenção nos anos de 1980, intensificando ainda mais suas pesquisas na década de 1990. Os mesmos autores indicam a existência de conceitos diversificados na literatura que trata da SCM, destacando que sua configuração é um campo de confluência de muitas disciplinas, semelhante ao marketing, economia industrial, operações administrativas, negócios internacionais e tecnologia da informação. Por se tratar de uma estrutura analítica complexa, a SCM é composta por um conjunto de diferentes empresas que operam em diversos estágios no ambiente interno e externo.

Desta forma, Lejeune & Yakova (2005) apresentam um modelo de tipologia de configuração da cadeia de suprimentos que incorpora a comunicação, a coordenação, a colaboração e a cooperação, ou seja, os 4C's da SCM. Tal tipologia é uma configuração vista como um mecanismo que pode ser usado para descrever o fenômeno semelhante às organizações, estrutura, estratégias e descrição de ferramentas. As configurações munem a descrição de internalidade de forma consistente, revelando sua gestão ou natureza sistêmica. As formas organizacionais identificadas em configurações de tipologias podem ser também interpretadas como tipos ideais.

a) Comunicação

A comunicação, e com maior destaque a comunicação interpessoal, pode ser compreendida se amparada sob uma visão abrangente de caráter sociológico. A comunicação como fenômeno social representa o próprio fluxo interativo que situa os indivíduos no complexo da dinâmica social (MELO, 1973). Sob esta visão, o próprio conceito de comunicação social interpessoal reflete os tipos de relações sociais entre os indivíduos. A comunicação interpessoal pode assumir, quantitativa e qualitativamente, variações de acordo com a natureza das relações sociais que se estabelecem entre os indivíduos.

Além da visão social da comunicação, a estratégia de marketing é uma ferramenta que auxilia nas ações voltadas para a conquista dos clientes e a superação dos concorrentes (DRUMMOND; ENSOR & ASHFORD, 2001). As concepções centrais do marketing são as necessidades dos clientes, suas vontades e valores; os produtos; as trocas; a comunicação e o relacionamento que fluem entre os elos que são apresentados na Figura 1.

A ligação estrutural sustentada pela comunicação entre os diferentes elos que compõem o CAI incentiva e permite que esses respondam prontamente às condições do ambiente externo de forma a estabelecer uma melhor coordenação nos níveis estratégico e tático de suas unidades de negócios, aumentando a credibilidade e a confiança entre os participantes que decorre num melhor entendimento mútuo de objetivos, papéis e restrições (MIREE & PRESCOTT, 2002).

Como suporte de apoio ao entendimento mútuo dos objetivos, Villela (2003) menciona que a tecnologia da informação além de facilitar a busca, acesso, armazenamento e disseminação de informações, deverá cada vez mais servir como instrumento de comunicação e coordenação entre os agentes de um dado sistema agroindustrial. A incapacidade dos agentes que compõem o CAI em acessar estes sistemas pode significar, principalmente, a exclusão de pequenas empresas integrantes que não têm acesso ou por algum motivo, não incorporam estes sistemas como forma de melhor administrar seus negócios em mercados mais dinâmicos.

b) Coordenação

Em relação ao relacionamento entre firmas, o segundo contínuo proposto no *framework* apresenta, em um de seus extremos, o arranjo denominado “discreto” e, no lado oposto, o arranjo “relacional”, que, por sua vez, evolui para o extremo denominado “integração vertical” (DWYER, SCHURR & OH, 1987).

No ponto de arranjo “discreto”, o relacionamento entre firmas é considerado o mais impessoal possível. Oportunismo, interesse próprio, pequena interação e independência das partes são características presentes neste tipo de arranjo.

Partindo desse ponto, várias características que deslocam o relacionamento do ponto “discreto” em direção aos pontos “relacional” e “integração vertical” podem estar presentes. Essas características incluem nível e frequência de troca de informações, cooperação, integração de funções, investimentos conjuntos, confiança e interdependência (ELLRAM & HENDRICK, 1995).

O entendimento do processo de coordenação pode ser complementado pelas proposições de Humphrey & Schmitz (2001). De acordo com os autores, a governança atua como elemento que rege o relacionamento entre empresas e mecanismos institucionais que resultam na coordenação extra-mercado das atividades de uma cadeia, podendo ser exercida de diferentes maneiras em distintas partes do CAI. A coordenação ocorre quando se identifica a presença de uma instituição líder (interna à cadeia ou agente externo), ou seja, uma instituição que determina os padrões que devem ser seguidos e atingidos por

todas as demais organizações que fazem parte da CAI (MUNSON *et al.*, 2000; ALVARADO & KOTZAB, 2001; GARCÍA-DASTUGUE & LAMBERT, 2003).

Como exemplo de problemas de coordenação identificados no agronegócio, Soler e Tanguy (1998) ao analisarem a vitivinicultura apresentam dois traços comuns que são definidos pela instabilidade do ambiente competitivo e pela crescente interdependência entre viticultores, vinícolas e o segmento distribuidor. Quando se identifica este tipo de gargalo, surge a necessidade de se desenvolver mecanismos que dêem conta de neutralizar esta ameaça e que devem ser implementados com o auxílio dos demais agentes/membros envolvidos na cadeia produtiva.

Em adição a estas considerações, a análise do ambiente externo apresenta várias condições que funcionam como obstáculos ou facilitadores da coordenação. Essas condições ambientais incluem disponibilidade de informações, quantidade de informações, rivalidade entre as empresas e presença de regulamentações. Para tanto, cabe às organizações reconhecerem a existência e o impacto destas condições em seus processos de coordenação (MIREE & PRESCOTT, 2002).

Diante disto, impõe-se, então, a busca de novos padrões de coordenação, a partir da supressão de todas ou partes das regras precedentes e a reabertura às influências externas. Trata-se da evolução do sistema em direção à uma nova estrutura de gestão, onde nascem ligações orgânicas entre agentes, permitindo ultrapassar a inércia inerente aos sistemas burocratizados (MAZZALI, 2000)

c) Colaboração

O CAI, após os anos de 1990, foi marcado pelo processo de reorganização das relações intra e inter-empresas - os seus segmentos sofreram um processo de complexificação e dinamização no que concerne às articulações entre diferentes elementos em seu interior. Isto pressupõe que as 'novas' relações agricultura-indústria não devam ser compreendidas isoladamente, com base apenas em sua matriz insumo-produto sem que sejam levadas em conta as estratégias de ação que conferem dinamismo ao processo de reorganização produtiva (OSÓRIO, 1986).

A configuração da colaboração é caracterizada pela interdependência superficial e é identificada por Fiske (1990) como equiparação/complemento. Num CAI, entidades concordam na determinação de objetivos definidos e usam seus ativos complementares para alcançar uma vantagem competitiva de longo prazo. Essas organizações têm um relacionamento de dependência relativa simétrica.

O desenvolvimento de ações colaborativas entre empresas, principalmente as de pequeno porte, passa a constituir-se instrumento-chave para a superação de obstáculos relacionados à produção e à comercialização de produtos, garantindo o fortalecimento e a consolidação das posições e possibilitando fazer frente às empresas concorrentes.

Assim, a colaboração é imprescindível não apenas nas organizações recém-alinhadas, mas também no próprio processo de mudança, pois exige uma atuação de forma coordenada, conhecendo melhor a estrutura interna organizacional e identificando as barreiras externas à integração, uma vez que a colaboração deve transpor as fronteiras da empresa para abranger os fornecedores e clientes (EISENSTAT & BEER, 1999).

d) Coopetição

O conceito de coopetição introduzido por Brandenburger & Nalebuff (1996) é apresentado como uma combinação de cooperação e competição que envolve acordo entre organizações competidoras que podem se beneficiar quando trabalham juntas; isto mostra

que coopetição é um jogo de “ganha-ganha”, em que o resultado obtido pelos jogadores parceiros é melhor que o ganho individual.

Assim, coopetição é associada com o conceito de complementaridade, onde as organizações compartilham seus recursos complementares, de modo tal a criar vantagens competitivas, que promovem agregação de valor em seus produtos e/ou serviços para atrair mais consumidores e competidores, que se unem para reduzir os custos de produção.

Analisando ainda a coopetição entre firmas, Hitt, Ireland & Hoskisson (2003) mencionam as alianças complementares horizontais e verticais que também não deixam de ser um tipo de estratégia coopetitiva. As alianças estratégicas complementares verticais são formadas entre firmas que concordam em usar suas habilidades e capacidades em diferentes etapas da cadeia de valor para criar valor. No caso das alianças complementares horizontais, estas são formadas entre parceiros que concordam em combinar seus recursos e habilidades para criar valor na mesma etapa da cadeia de valor.

Comumente, firmas com este tipo de aliança concentram-se no desenvolvimento tecnológico de longo prazo para produtos e serviços. Firms competidoras às vezes formam alianças complementares horizontais para comercializar conjuntamente seus bens e serviços. Isto não acontece nas alianças verticais, em que os sócios utilizam suas respectivas vantagens competitivas em diferentes partes da cadeia de valor para criar um valor mutuamente benéfico.

A introdução de um contexto dinâmico obriga a alterar profundamente o conceito de ambiente como algo perfeitamente delineado a partir de formas bem definidas e consolidadas de produção, mercados e concorrência, um elemento externo à empresa estruturalmente não impactado pelas ações desta última.

Diante disto, Mazzali (2000), identifica um novo modelo explicativo para a dinâmica do setor agroindustrial – a organização em rede - cuja principal característica é superação da dicotomia entre a unidade econômica e seu ambiente, uma vez que seu objetivo de estudo abrange tanto a empresa quanto às interações entre empresas que dão conformidade ao seu ambiente próximo.

Em se tratando de coopetição, a organização em rede contempla o movimento da empresa, garantindo o grau de autonomia dos agentes na implementação de suas estratégias, que depende das articulações com os demais agentes que a circundam. Assim, a realidade das redes modifica o enfoque da obtenção e manutenção de vantagens competitivas. A ênfase da concorrência desloca-se para a seleção de parceiros, visando constituir sistemas de relações coopetitivas que permitem o acesso aos recursos externos necessários ao aproveitamento das oportunidades de lucro.

Portanto, os 4 C's serão úteis na análise sistêmica da cadeia produtiva da cachaça de alambique gaúcho que será visto a seguir.

3 Método

Esse artigo tem como objetivo analisar os elos de produção e de comercialização como elos integrantes do CAI da cachaça de alambique no RS utilizando a tipologia dos 4C's que analisam a comunicação, a coordenação, a colaboração e a coopetição (Lejeune & Yakova, 2005).

Quanto ao tipo de pesquisa, esta é definida como exploratória, que de acordo com Gil (1991) tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com o intuito de proporcionar a formulação de problemas mais precisos e também hipóteses pesquisáveis para estudos que serão desenvolvidos posteriormente. Segundo o mesmo autor este tipo de pesquisa é desenvolvida objetivando proporcionar uma visão geral acerca de determinado fator, o que condiz com o objetivo apresentado na primeira seção deste trabalho.

O método consiste em uma abordagem qualitativa, a qual fundamenta as bases lógicas de investigação a partir de uma revisão bibliográfica, visita às empresas pesquisadas e coleta de dados. A coleta de dados primários foi operacionalizada através da visita ao Alambique Dom Braga, localizado em Dois Irmãos/RS e à Cachaçaria Água Doce (franquia mineira de restaurantes) localizada em Porto Alegre/RS, com a realização de entrevistas que ocorreram no mês de junho e dezembro de 2005, onde foram contatados a Diretora do Alambique Dom Braga e o proprietário da cachaçaria Água Doce, que atualmente acumula o cargo de presidente da Associação dos Produtores de Cana-de-Açúcar e Derivados - APRODECANA.

Em relação aos dados secundários, estes foram retirados da revisão bibliográfica que trata do tema e que contribuiu para o alcance do objetivo da proposta inicial de pesquisa.

O motivo de se estudar o alambique (produtor) e vendedor (franquia) é que eles são agentes integrantes do CAI da cachaça no Rio Grande do Sul, e se baseou na constatação de que existem aproximadamente 4 mil alambiques no Estado, mas somente 35 são registrados na APRODECANA. Estes alambiques de cachaça no RS produzem 40 milhões de litros/ano, o que equivale a apenas metade do consumo interno brasileiro (ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

Partindo desta identificação, torna-se pertinente analisar como ocorre a comunicação, a coordenação, a colaboração e a cooperação na perspectiva dos elos que fazem parte da CAI da cachaça de alambique, neste caso o alambique Dom Braga e a cachaçaria Água Doce.

4 O Agronegócio da Cachaça no RS: tendências gerais

4.1 Cachaça: breve histórico

Distinguem-se dois tipos de aguardentes de cana-de-açúcar: a cachaça industrial, produzida de forma padronizada em larga escala em colunas de destilação contínua por grandes empresas de destilação; e, a cachaça de alambique, destilada em menor volume e por batelada (enche-se o destilador que somente é utilizado novamente depois que é completamente esvaziado), geralmente produzida por alambiques localizados nas propriedades rurais (ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

A primeira ocupa a maior fatia da produção nacional, sendo que seu consumo está concentrado nas classes de baixa renda. Já a cachaça de alambique, considerada um produto de maior qualidade, ocupa um espaço que não chega a 20% da produção total de aguardentes de cana no Brasil e tem como mercado alvo os consumidores de outros destilados de maior preço (SEBRAE, 2001).

Sua origem como bebida fermentada se situa, conforme historiadores, entre os anos de 1534 e 1549. Uma das versões mais difundidas é a de que, em um engenho na Capitania de São Vicente (atual território do Estado de São Paulo), um escravo acabou tomando um caldo – a garapa azeda – que era servido aos animais. A partir daí, começou a trabalhar mais e melhor. O senhor do engenho reparou que se tratava de um líquido estimulante e passou a servi-lo aos escravos.

O caldo fermentado, chamado de *cagaça*, era retirado dos tachos de rapadura, com grandes escumadeiras. Daí surgiu a palavra cachaça, que passou a designar a aguardente brasileira obtida da cana. Foram também os negros que construíram os primeiros alambiques usando o barro, uma das principais matérias-primas da época para construção de utensílios domésticos (ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

4.2 Fornecedores

As condições edafoclimáticas de uma região são importantes para descobrir se as condições de plantio e colheita da cana-de-açúcar são favoráveis para o desenvolvimento da agroindústria. Segundo Neves, Waack & Marino (1998), para uma destilaria a plantação de cana a mais de 50 quilômetros fica economicamente inviável devido aos custos de transporte.

A disponibilidade de fornecedores de máquinas e equipamentos e de manutenção industriais são fundamentais para qualquer tipo de indústria, principalmente quando existe uma intensa especificidade desses insumos. As máquinas e equipamentos utilizados pelas agroindústrias processadoras de cana-de-açúcar são muito específicas, exigindo-se, portanto, que essas esmagadoras se localizem o mais próximo possível dos fornecedores desses insumos (NEVES, WAACK & MARINO, 1998).

Diante disso, as relações entre firma e fornecedor também podem ser afetadas por suas orientações estratégicas (LAIOS & MOSCHURIS, 1999). Essas orientações podem estar relacionadas com esforços para responder a tendências futuras e aos sinais de mercado, agir ou reagir a movimentos de competidores e construir habilidades para assegurar produtos e canais de distribuição mais eficientes, reduzindo assim, os custos do processo (COPACINO, 1997).

4.3 Produção

A produção de cana-de-açúcar está distribuída praticamente por todos os Estados brasileiros, com destaque para São Paulo que concentra 44% do total. Também se destacam os Estados de Pernambuco, Ceará, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Paraná, Bahia, Paraíba e Rio Grande do Sul (ANUARIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

Segundo o Anuário da Cana-de-Açúcar (2004), a produção de cana no RS é pequena, mas a cachaça vem ganhando seu espaço no segmento de destilados, uma vez que a Associação dos Produtores de Cana-de-Açúcar e Derivados (APRODECANA), junto com outras entidades, está iniciando um trabalho para tirar esses produtores da clandestinidade e direcioná-los ao grande mercado existente.

Existem estimativas de que 90% da produção de cachaça seja familiar, o que proporciona alternativa de renda para as pequenas propriedades, assim como a produção de leite, suínos e frangos. A cachaça é item importante na propriedade, pois em um hectare de plantio de cana-de-açúcar produz-se até 70 toneladas de cana que quando processada nos alambiques, pode gerar 7.000 litros de cachaça (produtividade média de 100 litros de cachaça por tonelada de cana de açúcar).

4.4 Alambiques

Em se tratando de estatística, a Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE) informa que são produzidos anualmente cerca de 1,3 bilhão de litros de cachaça, movimentando aproximadamente R\$ 1 bilhão, gerando direta e indiretamente mais de 400 mil empregos (ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2005).

No Rio Grande do Sul existem cerca de 4 mil alambiques, sendo que apenas 35 são registrados na APRODECANA, mostrando que a produção é muito pulverizada, o que gera um empecilho para os produtores, uma vez que não há uma estrutura organizacional capaz de garantir a representatividade desses produtores nos mercados nacional e internacional (ANUARIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

Essas considerações remetem à identificação das dificuldades em manter o fornecimento, distribuição e divulgação para o mercado consumidor das características diferenciadas de seus produtos, o que asseguraria maior competitividade frente aos outros concorrentes.

Em termos gerais, o processo de fabricação da cachaça de alambique inicia-se pela moagem da cana-de-açúcar. O caldo extraído é decantado e segue para as dornas de fermentação onde fica por alguns dias e recebe fermento para acelerar o processo fermentativo. Terminado o processo de fermentação, o caldo é transferido para o alambique para o processo de destilação, onde se separa a cachaça em três partes (com diferentes níveis de teor alcoólico) – “cabeça”, “coração” e “cauda” -, sendo comercializado apenas o “coração” visto a melhor qualidade dos álcoois contidos nesta fração (cerca de 80% do total destilado).

A chamada cachaça de “cabeça” é mais forte, sendo em alguns casos, misturada e re-distilada. Já a cachaça de “cauda”, também chamada “caxixi”, pode ter maior quantidade de água que evapora a maior temperatura que o álcool. O subproduto resultante da destilação (“vinhoto”) não é comercializado, apenas utilizado pelos proprietários de engenhos para alimentação do gado.

4.5 Varejo

Quanto à comercialização da cachaça, segundo o Anuário da Cana-de-Açúcar (2004), os alambiques associados do Rio Grande do Sul estão vendendo a bebida para outros Estados, principalmente da região Sudeste.

A Associação Brasileira de Bebidas estima que existam mais de 5 mil marcas de cachaça no Brasil, incluindo as dos pequenos alambiques, que somam cerca de 30 mil produtores. Em 2003 (Tabela 1) foram exportados 8 milhões de litros da bebida, sendo os principais mercados da cachaça brasileira o Paraguai (33%) e a Alemanha (32%). A quantidade exportada vem se mantendo constante nesses últimos dois anos, destacando-se como consumidores: Itália, Portugal, Inglaterra, Bolívia e Chile (SECEX, 2005).

Tabela 1. Exportações de cachaça do Brasil para o mundo

Ano	US\$ (FOB)	Quantidade (l)	Preço médio
2005*	8.459.646	6.953.467	US\$ 1,22 por litro
2004	11.072.289	8.603.687	US\$ 1,29 por litro
2003	9.007.895	8.647.845	US\$ 1,04 por litro

* dados de janeiro a julho.

Fonte: Secex (2005).

A Agência de Promoção das Exportações (APEX) desenvolve programas que visam a inclusão no mercado de exportação às empresas que vêm buscando atingir outros mercados consumidores. Assim, a cachaça conquistou o mercado externo através da caipirinha identificada como uma bebida requintada e que apresenta boa aceitação no mercado internacional, o que lhe rendeu em 1998, de acordo com a Associação Internacional de *Barmen*, a sua inclusão no *rol* das bebidas mais apreciadas mundialmente, sendo eleita em 2000 pela revista americana *In Style* a bebida mais quente do século. Com a aceitação da caipirinha, a cachaça pura ou envelhecida também tem conquistado apreciadores mundo afora, o que comprova as grandes oportunidades de expansão de consumo no mercado externo (ANUARIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

Em termos de organização do setor para promoção do produto, acontece em São Paulo a “Brasil Cachaça”, uma das mais importantes feiras internacionais do setor e a única do País. Os expositores participantes da feira têm à disposição cursos de capacitação e rodadas de negócios com compradores brasileiros e estrangeiros, trazidos ao Brasil pelo “Projeto Comprador”, financiado pela APEX (ANUARIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

4.6 Consumo

Segundo o Anuário da Cana-de-Açúcar (2004) a cachaça é a segunda bebida mais consumida no Brasil, perdendo apenas para a cerveja (Figura 2). Entretanto, se colocarmos ambas bebidas na mesma base (utilizando os valores médios de concentração alcoólica de 6% para a cerveja e 40% para a cachaça, em média), o consumo de álcool oriundo da cachaça supera o consumo oriundo da cerveja. Já entre os destilados, a cachaça é terceira bebida no mundo, atrás da vodka e da *soju* (bebida produzida à base de batata-doce ou trigo, muito consumida na Coréia, China e Japão).

No Brasil, há um crescente aumento do consumo *per capita*, que passou de 4,42 l/hab/ano (registrada em 1970) para 11 l/hab/ano em 2001 (SEBRAE, 2001).

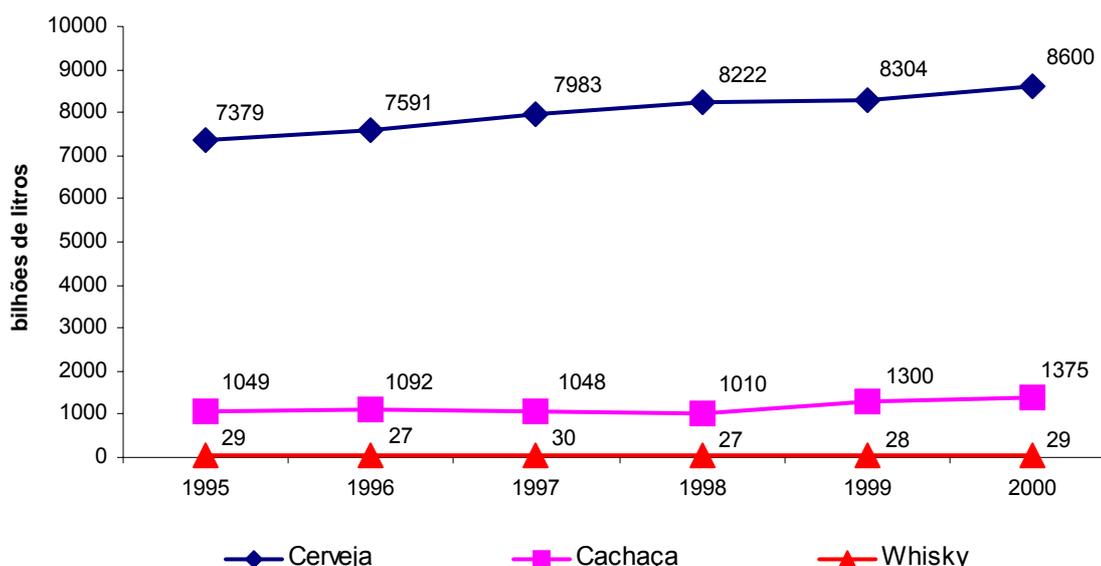


Figura 2. Consumo comparativo de cerveja, cachaça (aguardente de cana, caninha ou cachaça) e *whisky*.

Fonte: Material de Comunicação da Dom Braga.

5 Análise e discussão dos resultados

Esta seção discutirá as relações entre os elos que compõem o CAI da cachaça de alambique no Rio Grande do Sul na perspectiva dos 4C's.

a) Comunicação

Visto a ocorrência de mercados dinâmicos, as empresas do agronegócios precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas do mercado. Estas precisam conhecer a estrutura além do mercado, desenvolvendo relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outros agentes importantes da cadeia.

Analisando a comunicação nas duas organizações selecionadas para a pesquisa (alambique Dom Braga e cachaçaria Água Doce) que integram o CAI da cachaça de alambique no RS, percebeu-se inicialmente que esta ocorre com prioridade estratégica, privilegiando os agentes identificados como fornecedores de insumos, instituições de apoio, comercialização, e também concorrentes.

Em contrapartida, o ponto mais crítico é a comercialização, onde existe a falta de conhecimento do consumidor em identificar que a cachaça de alambique é um produto que possui características que a diferenciam da cachaça industrial, o que acaba inibindo a

comercialização e impactando em todos os elos da cadeia produtiva da cachaça de alambique.

Outro fator que impede o desenvolvimento do setor na perspectiva da comunicação é a falta da consolidação do plano estratégico que vem sendo articulado através do SEBRAE com vistas ao direcionamento das ações dos agentes da cadeia. Tal identificação vem ao encontro da deficiência de se desenvolver mecanismos de comunicação eficazes que mais uma vez implica na falta de conhecimento do produto final por parte do mercado e da coordenação dos diversos agentes que fazem parte do setor.

Conforme dados coletados, ações voltadas para a comercialização do produto são acompanhadas por investimentos crescentes em marketing que se fundamentam numa proposta de valorização dos atributos específicos da cachaça de alambique, direcionada para públicos específicos que freqüentam restaurantes e bares temáticos, turismo para visitação de alambiques, cursos de degustação em eventos e feiras.

Em decorrência da implementação de estratégias de comunicação voltadas para a divulgação da cachaça de alambique, aos poucos os consumidores se organizam através de “confrarias de degustação” que se reúnem para apreciar a bebida. Estes “apreciadores” geralmente pertencem às classes sócio-econômicas A e B.

Outras iniciativas que promovem um aumento da comunicação, que atualmente está sendo desenvolvida pela Dom Braga, Água Doce e também por instituições de apoio como o SEBRAE, são os programas de treinamentos dirigidos a *barmen*, vendas diretas em eventos em que participam consumidores potenciais e formadores de opinião que conhecem o produto através de degustações.

Ainda dentro da comunicação, a promoção do produto – a cachaça de alambique – vem sendo enfatizada em propagandas promovidas pela Dom Braga e Água Doce através da veiculação de anúncios em *sites*, rádios e mídia impressa. Uma importante consideração refere-se ao fato destas duas organizações desenvolverem mecanismos de comunicação voltados para um público que consome ou poderá vir a consumir a cachaça de alambique (público mais jovem).

Dentre os gargalos identificados na comunicação das características que fazem parte do diferencial da cachaça de alambique, o Sr. Rudi Kilpp, proprietário da Água Doce e também Presidente da APRODECANA, mencionou a falta de conhecimento por parte dos agentes do varejo no que se refere à disposição da cachaça de alambique em local diferenciado no ponto de venda, segundo ele “*A cachaça de alambique não ganha um destaque especial na gôndola do supermercado, ficando exposta geralmente ao lado da cachaça industrial que apresenta um preço inferior*”. Esta observação é pertinente quando se analisam os fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor, que, na maioria das vezes, não identifica a qualidade superior da cachaça de alambique que apresenta um preço de venda cerca de cinco vezes a da cachaça industrial.

Na análise da exportação, os alambiques do Rio Grande do Sul vêm se organizando para alcançar também o consumidor internacional. De acordo com o Sr. Rudi, uma das estratégias que estão sendo desenvolvidas para desenvolver eficazmente a comunicação que visa expandir o consumo da cachaça de alambique é o projeto ‘Alambiques Gaúchos’, que já possui marca registrada e domínio que congrega 25 alambiques sob a coordenação do SEBRAE. O projeto serve de canal de comunicação que viabiliza a participação dos alambiques em feiras internacionais através de subsídios com a finalidade de divulgar o produto e marca da cachaça gaúcha.

Estas iniciativas são motivadas pela apreciação da caipirinha no exterior, que é um aliado dos alambiques no que se refere ao aumento do consumo no mercado externo. O alambique Dom Braga já se privilegiou deste projeto que incorpora a comunicação voltada para divulgação da cachaça no exterior quando participou neste ano da feira de Anuga

(Alemenha). Participou também das edições da Feira da Cachaça que acontece anualmente em São Paulo, juntamente com os demais alambiques de outros estados que concorrem com a cachaça gaúcha.

Dentre as tentativas de comunicar ao consumidor da qualidade superior da cachaça de alambique, destaca-se a análise sensorial da cachaça. De acordo com o Sr. Kilpp: *“O mercado está começando a se organizar, aplicando análise sensorial da cachaça direcionado para executivos, lideranças, associações comerciais, prefeitos dos municípios gaúchos, proprietários de bares, restaurantes, entre outros que possam vir a formar opinião sobre a diferença em termos de paladar da cachaça de alambique para a cachaça industrial”*. A diferença, segundo o entrevistado está no processo de produção que utiliza barris de madeira para armazenar e envelhecer o produto, o que agrega valor à bebida e o degustador pode identificar tais aromas através do teste sensorial.

Quanto ao ambiente institucional, conforme destacado pelos entrevistados, o maior gargalo considerando a comunicação é a dificuldade imposta pela burocracia do Ministério da Agricultura em desenvolver mecanismos eficazes para regulamentar a atividade por parte de pequenos e médios produtores. Este problema ocorre devido aos altos impostos cobrados pelo governo quando se pretende produzir em maior escala a cachaça de alambique e comercializá-la no mercado interno e externo.

Assim como a comunicação se desenvolve entre os diferentes agentes que compõem o CAI da cachaça de alambique, esta por sua vez também é desenvolvida na perspectiva interorganizacional. No alambique Dom Braga foi identificada uma simetria da informação que flui em todos os níveis hierárquicos da cadeia sem distinção. Conforme salientado pela proprietária da Dom Braga, a Sr^a. Patrícia Braga: *“Nosso objetivo é compartilhar os resultados alcançados com todos os envolvidos com o objetivo de estabelecer um comprometimento e senso de participação efetiva na atividade”*.

Em síntese, a comunicação entre os agentes, percebida nas entrevistas com os proprietários das duas organizações, é um grande esforço no sentido de desenvolver mecanismos para de fato organizar o setor que responderá futuramente num aumento e ganho de competitividade, sendo compartilhado por todos os agentes envolvidos no complexo agroindustrial da cachaça de alambique. Isto se dá principalmente pela necessidade de aumentar a participação no mercado externo, uma vez que o consumo ainda é reprimido para a cachaça de alambique que disputa o mercado consumidor com a cachaça industrial (além da disputa com os outros destilados), conforme mencionado anteriormente.

b) Coordenação

Em termos de organização, o setor de produção de cachaça de alambique começou a se organizar nos últimos 15 anos com a criação das entidades representativas. A primeira associação a se formar foi a mineira e atualmente, existem também federações e cooperativas.

Os esforços de coordenação no CAI da cachaça de alambique no Estado do Rio Grande do Sul são motivados atualmente pelo aumento das exportações brasileiras de cachaça em 2005. Entre janeiro e agosto, as vendas atingiram 80,8% do total do ano anterior (SECEX, 2005).

Em se tratando da produção de derivados de cana-de-açúcar no Rio Grande do Sul, esta é realizada, em geral, por pequenos e médios produtores. A cachaça é um produto de maior valor agregado que outros derivados da cana-de-açúcar e enfrenta concorrência da produção em grande escala. Fatores como a inexistência de marca, a alta capacidade ociosa, o baixo nível de padronização e a pequena escala de produção fazem com que o produtor de cachaça enfrente dificuldades na concorrência com os grandes produtores.

Numa análise comparativa da produção de cachaça de alambique do Estado do Rio Grande do Sul com o Estado de Minas Gerais, este último vem se organizando a aproximadamente 15 anos através da aprovação de leis específicas para o setor, oferecendo linhas de crédito para os produtores de matéria-prima (cana-de-açúcar), modernização de instalações e incentivos para abertura de novos alambiques. Tal organização do setor resulta hoje em 555 alambiques registrados naquele Estado, lembrando que no Rio Grande do Sul apenas 35 são registrados de um total de aproximadamente 4.000 alambiques.

Em termos de coordenação, o presidente da APRODECANA e também proprietário da Água Doce, destaca que esta é realizada pelo Sebrae através do projeto “Alambiques Gaúchos” ao qual integram 25 alambiques que tem como objetivo a qualificação de todo o processo produtivo, englobando desde os fornecedores de insumos até o apoio à exportação da cachaça.

No Rio Grande do Sul, APRODECANA tem um papel decisivo em termos de coordenação do CAI da cachaça de alambique. Seu objetivo reside no desenvolvimento do pequeno e médio produtor, oferecendo suporte ao processo de organização da produção e comercialização.

Outra instituição que atua no processo de coordenação no âmbito nacional é a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça, auxiliando o setor a se organizar e estruturar, dando grande contribuição para o registro da Indicação Geográfica “Cachaça” no exterior e para a criação do Instituto Brasileiro da Cachaça.

Quanto à legislação, existe uma proposta de uma lei específica para a cachaça, a exemplo do que foi feito com o vinho. Essa legislação deverá normatizar todos os elos da cadeia – produção, registro, certificação, comércio, inspeção e fiscalização. Encontra-se em discussão também a criação do Instituto Brasileiro da Cachaça, de natureza privada que contará com o reconhecimento governamental. Seu objetivo será o de coordenar o setor, tanto em termos de exportações quanto de mercado interno (ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2005).

Nessa discussão que implica a coordenação, o associativismo tem um papel de destaque que auxilia a superação de alguns destes problemas. Ainda que os produtores mantivessem a produção individual, o associativismo pode ganhar destaque nos processos fora da propriedade, ou seja, na fase de padronização e comercialização do produto. Alguns produtores de cachaça, por exemplo, não envelhecem o produto porque não têm barris. Outros, não têm marca registrada no Ministério da Agricultura porque não tem recursos para atender exigências sanitárias ou mesmo desconhecem essas exigências.

c) Colaboração

A colaboração é fundamental para um bom desenvolvimento de qualquer atividade produtiva, em especial no agronegócio. A colaboração entre as diferentes instituições que compõem o CAI da cachaça de alambique é o que viabiliza a perenidade dos alambiques, principalmente no Rio Grande do Sul.

Diante disto, o presidente da APRODECANA menciona que os produtores (alambiques) apresentam alguns objetivos comuns, tais como: promoção de ações nos mercados interno e externo, apoio à pesquisa em tecnologia para melhoria da qualidade da cachaça produzida, identificação de produtos que prezam pela qualidade e implementação de selos de qualidade.

Tais considerações remetem à identificação da importância de se desenvolver mecanismos voltados para a colaboração entre os diferentes agentes que fazem parte do CAI da cachaça de alambique no Estado do Rio Grande do Sul. De acordo com o Presidente da APRODECANA, existe colaboração no que se refere ao compartilhamento

de informações entre os produtores da cachaça de alambique, com destaque para as estratégias de produção de cachaça desenvolvidas pelos alambiques gaúchos.

A proprietária da Dom Braga destaca que a colaboração ocorre não só entre os alambiques, mas também entre as instituições de apoio, tais como a EMATER e a EPAGRI – SC. Esta colaboração ocorre através do desenvolvimento de programas de melhoramento genético e adaptação da cana-de-açúcar às condições edafoclimáticas do Rio Grande do Sul. Estas duas instituições além de colaborarem em P&D, oferecem também o material vegetativo para o cultivo de cana-de-açúcar melhorada.

Outro agente que colabora para o desenvolvimento do setor de produção da cachaça de alambique é o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), que tem a função estratégica de desenvolver projetos voltados para conscientização dos produtores de cachaça de alambique quanto à importância da qualidade do processo de produção.

O trabalho desenvolvido pelo SENAR se reforça ao passo da publicação da Instrução Normativa nº 13 publicada em junho deste ano pelo Ministério do Abastecimento, Pecuária e Agricultura (MAPA), que amplia a lista de substâncias proibidas de serem acrescentadas à cachaça. As novas normas exigem o controle e a fiscalização de contaminantes, como carbamato de etila, chumbo e arsênio, além do cobre e do metanol, devendo estar livre da adição de coadjuvantes proibidos, ser produzida num padrão adequado de condições de higiene, entre outras exigências.

Em se tratando de colaboração entre os agentes envolvidos no CAI da cachaça de alambique, os produtores estão desenvolvendo uma estratégia colaborativa para a obtenção, num primeiro momento, do “Selo de Certificação” da cachaça, que ficará a cargo do INMETRO. A próxima etapa da estratégia para fortalecer o setor será a busca pelos produtores da “Denominação de Origem”, que se concretiza com o procedimento identificado por rastreabilidade. Uma das tendências mais claras nos mercados de produtos agroindustriais, principalmente os internacionais, é a busca pelo consumidor de produtos “certificados” (marcas coletivas ou selos de qualidade). Normalmente estes produtos apontam para uma qualidade superior e atende, via o processo de rastreabilidade, à preocupação crescente com a segurança alimentar.

A rastreabilidade significa que cada segmento da cadeia pode seguir o rastro do produto e conhecer toda a sua história, antes e depois deste segmento: saber sua procedência, por onde passou, etc. A rastreabilidade significa maior informação e maior responsabilidade e exige a aplicação de um sistema eficaz de identificação do produto, desde a sua produção até a sua comercialização. É uma garantia de segurança alimentar, já que facilita localizar e imobilizar no setor do mercado os produtos alimentares sob suspeita, no caso de se detectar um provável perigo, ações estas que exigem rapidez (VILLELA, 2003).

Outro destaque em termos de agentes que atuam de forma colaborativa para o desenvolvimento do setor da cachaça de alambique, a proprietária da Dom Braga menciona a FARSUL (Federação de Agricultura do Rio Grande do Sul), a FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul); a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária); e o CNI (Confederação Nacional das Indústrias).

Diante destas considerações, ficam evidentes as ações de natureza colaborativa que os agentes que compõem o CAI da cachaça de alambique vêm desenvolvendo numa orientação de longo prazo, o que reflete um processo de relações sociais complexas entre os participantes, tais como poder e conflito, equilibrados pela colaboração, confiança e comprometimento.

Para responder estes desafios impostos pela colaboração entre os agentes do CAI, a satisfação dos envolvidos poderá transcender o produto em si, agregando toda uma gama de elementos intangíveis, como serviços ao cliente, relação comprador-vendedor, aspectos

corporativos, entre outros. Fica nítido, portanto, que a colaboração é resultante das trocas relacionais, partindo da idéia de que a sobrevivência de todos os agentes diretamente envolvidos dependerá dos relacionamentos que impulsionam o desenvolvimento do setor como um todo.

d) Coopetição

A coopetição na cadeia se traduz pela combinação de recursos e capacidades de organizações que competem na mesma indústria, estando relacionada ao conceito de complementaridade de recursos que geram agregação de valor de seus produtos e/ou serviços.

Analisando a coopetição no setor de produção de cachaça de alambique, BRAGA (2005) enfatiza que *“Não existe segredo industrial entre os alambiques. O que se percebe é uma articulação no sentido de somar forças para divulgar a qualidade e outros atributos do produto com foco no consumidor final”*.

Dentre as ações coopetitivas desenvolvidas pelos agentes que compõem o CAI, em especial os alambiques e os pontos de venda, está o desenvolvimento de ações que vinculam a gastronomia com a cachaça. Esta estratégia tem alcançando resultados significativos no caso da cadeia produtiva do vinho no Rio Grande do Sul, onde o consumidor vem aos poucos desenvolvendo padrão de consumo que alia-se não só ao prazer em degustar, mas também às propriedades terapêuticas apresentadas pela bebida. Nesse sentido, existe um grande esforço de desenvolver mecanismos que efetivem a diferença de valor agregado da cachaça de alambique.

Dentre os gargalos identificados no processo de coopetição, identifica-se a qualidade da matéria-prima como sendo a maior responsável pela qualidade do produto final e produtividade dos alambiques. Para tanto, ações cooperativas estão sendo desenvolvidas com os fornecedores, especialmente os pequenos e médios produtores, visando alcançar uma padronização dos lotes de cana-de-açúcar, uma vez que o nível de açúcar tem relação com o teor alcoólico produzido durante o processo.

Em termos de expansão de comercialização de cachaça, os alambiques do Rio Grande do Sul vêm se unindo para conquistar também a preferência dos consumidores dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro que são vistos como potencial mercado consumidor.

Dessa forma, percebe-se, que as duas organizações pesquisadas vêm gradativamente desenvolvendo fortes relações baseadas na colaboração que abrange também seus concorrentes, clientes, fornecedores e distribuidores, o que nada mais é do que a construção de uma estratégia coopetitiva focada na formação de parcerias que visam o alcance de objetivos comuns que trazem benefícios para todos os envolvidos.

6 Conclusões e Recomendações

O emprego da tipologia que caracteriza os 4C's na SCM proposta por Lejeune & Yakova (2005) nos elos de produção e de comercialização do CAI da cachaça de alambique no Rio Grande do Sul foi um desafio, pois esta se encontra em fase de crescimento e desenvolvimento quanto a sua organização e articulação dos agentes que o compõem.

Em termos de coordenação do setor, faz-se pertinente a participação com maior efetividade das instituições de apoio que muitas vezes acabam limitando as possibilidades de estabelecimento de uma política comum de expansão do setor e de negociações com outras entidades.

Já a coordenação dos agentes do CAI da cachaça de alambique poderia ser fortalecido com a designação de uma região determinada para a produção de cachaça no RS, possibilitando a delimitação do mercado e a diferenciação do produto, tornando-o específico, conferindo assim maior competitividade ao setor, fato que ocorreu na vinicultura. Isto somente

será possível se forem incentivadas ações colaborativas que envolvam todos os participantes do setor.

A colaboração poderia ser incrementada com o aumento das relações entre as instituições de P&D, pois identificou-se a importância de investir em desenvolvimento de novos produtos, marketing, melhoramento da matéria-prima, entre outros. Nesta mesma linha de análise, aspectos de cooperação também devem ser estendidos para as instituições de ensino técnico e superior, pois conforme identificado na pesquisa, um ponto fraco refere-se à carência de cursos de nível superior voltados para a cachaça nas universidades gaúchas.

A coopetição no CAI exige dos agentes o estabelecimento de vínculos sustentáveis que podem ocorrer através de parcerias, para, desse modo, competirem igualmente com o setor da cachaça industrial e, também, melhor atender seus clientes. É a partir do incremento de ações cooperativas que o setor da cachaça poderá dar conta das mudanças ambientais e superar os desafios dos mercados.

Assim, esse estudo contribuiu para a proposição de idéias que fortaleçam a comunicação, coordenação, colaboração e coopetição nos elos de produção e comercialização do CAI da cachaça de alambique do Rio Grande do Sul.

Diante disto, é importante a realização de pesquisas futuras que se dediquem ao estudo do comportamento dos demais agentes, frente os desafios apresentados.

Referências

ALVARADO, U.Y., KOTZAB, H. Supply chain management: the integration of logistics in marketing. **Industrial Marketing Management**, 30 (2), 2001.

ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR 2005. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2005. 64-71 p.

ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR 2004. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2004. 112-119 p.

ARAÚJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. **Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro**. São Paulo: Agroceres, 1990.

BARRY, P. J.; SONKA, S. T.; LAJILI, K. Vertical coordination, financial structure, and the changing theory of the firm. **American Journal of Agricultural Economics**, 74 (5): 1219-25, 1992.

BRAGA, P. Entrevista. 2005. VER COMO CITAR.

BRANDENBURGER, A. M., NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. Doubleday, New York, NY, 1996.

COPACINO, W. C. **Supply chain management - the basics and beyond**. Boca Raton: St. Lucie; 1997. 204 p.

COSTA, E. de F; SAMPAIO, Y.; LIMA, R. C.; SAMPAIO, E. V. S. B. Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia produtiva da cachaça em Alagoas. **SOBER 2004**

DELGADO, G. **Capital financeiro e agricultura no Brasil**. São Paulo: Ícone, 1985.

DRUMMOND, G.; ENSOR, J.; ASHFORD, R. Scope of strategic marketing. In: **Strategic Marketing: Planning and Control** (CIM Student S.). 2. ed. UK: Butterworth Heinemann, 2001. p. 1-19.

DWYER, F. R., SCHURR, P. H., OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, New York, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987 Apr.

EISENSTAT, R. A.; BEER, M. Mudança estratégica: realinhando a empresa para a implementação da estratégia. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA: curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ELLRAM, L. M. e HENDRICK, T. E. Partnering characteristics: a dyadic perspective. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, v. 16, n. 1, p. 41-64, 1995.

FARINA, E. M. M. Q. O Sistema agroindustrial de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 16., Belo Horizonte, 1988. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPEC, 1988. v. 3, p. 292-315.

FISKE, A.P. Relativity within Moose ('Mossi') culture: four incommensurable models for social relationships. **Ethos** 18, 1990.

GARCÍA-DASTUGUE, S.J., LAMBERT, D.M.. Internet-enabled coordination in the supply chain. **Industrial Marketing Management**, 32 (3), 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LAIOS, L. e MOSCHURIS, S. An empirical investigation of outsourcing decisions. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, v. 35, n. 1, p. 33-41, 1999 Winter.

LEJEUNE, M. A.; YAKOVA, N. On characterizing the 4 C's in supply chain management. **Journal of Operations Management**. n. 23 p. 81-100. 2005.

MAZZALI, L. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização em rede**. São Paulo: Ed. UNESP, 2000.

MELO, J. MARQUES de. **Comunicação social: teoria e pesquisa**. Petrópolis-RJ, Vozes, 1973.

MIREE, C. E.; PRESCOTT, J. E. TAP-IN na inteligência estratégica e tática das funções de vendas e marketing. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MÜLLER, G. **Complexo agroindustrial e modernização agrária**. São Paulo: Hucitec, 1989. 148 p.

MUNSON, C.L., ROSENBLATT, M.J., ROSENBLATT, Z. The use and abuse of power in supply chains. **Engineering Management Review**, 28 (2), 2000.

NEVES, Marcos Fava. WAACK, Roberto Silva. MARINO, Matheus Kfour. O Sistema Agroindustrial de Cana-de-açúcar: Caracterização das Transações entre Empresas de Insumos, Produtores de Cana e Usinas. **Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, 36, 1998. Poços de Caldas. Anais. Brasília: SOBER, 1998, p. 559-572.

OSÓRIO, C. **Cooperação entre Pequenos Produtores: Casos do Nordeste Brasileiro**. Dissertação de Ph.D. Universidade de Londres. 1986.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. **Diagnóstico da cachaça de minas gerais**. Belo Horizonte: SEBRAE-MG, 2001. 241p.

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/secex/competencia.php>>. Acesso em: 01 nov. 2005.

SOLER, L.G. e TANGUY, H. (1998). “Contrats et Négotiations dans le Secteur des Vins de Champagne” In: **Annales de Mines**, mar.

STREETER, D. H.; SONKA, S. T.; HUDSON, M. A. Information technology, coordination, and competitiveness in the food and agribusiness sector. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 73, n. 5, p. 1465-71, 1991.

VILLELA, P. R. De C. O agronegócio na sociedade da informação. In: PROTIL, R. M.; ZAMBALDE, A L. (orgs). **Tecnologia da informação no agronegócio cooperativo**. Curitiba: Champagnat: Lavras; Sociedade Brasileira de Informação Aplicada à Agropecuária e Agroindústria, 2003.