



# **Tipologia dos 4C's no complexo agroindustrial da cachaça de alambique do Rio Grande do Sul**

**Ana Claudia Machado Padilha<sup>1</sup>**

**Thaisy Sluszz<sup>2</sup>**

**Tania Nunes da Silva<sup>3</sup>**

## **Resumo**

O estudo tem como objetivo aplicar a tipologia dos 4C's em dois elos do Complexo Agroindustrial da cachaça de alambique no Rio Grande do Sul. A coleta dos dados foi por meio de questionários e visitas *in loco*. Percebeu-se que a coordenação requer fortalecimento, comprometimento e integração mais efetiva entre os elos. A colaboração é incrementada pela participação de entidades de P&D, com investimentos em novas técnicas de cultivo e desenvolvimento de novos produtos. Na comunicação, identificou-se um esforço de desenvolvimento de mecanismos para organizar o setor com vistas à competitividade. Já a cooptação demanda o estabelecimento de vínculos sustentáveis relativos à promoção das parcerias para competir com a indústria de cachaça industrial e melhor atender seus clientes. Verifica-se, então, que a partir do incremento de ações nos 4C's, o setor

---

Recebimento: 09/11/2007 • Aceite: 30/11/2007

<sup>1</sup> Professora Pesquisadora do Centro de Estudos e Pesquisas em Economia, Administração e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (CEPEAC-UPF). Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPAN-UFRGS) endereço: STN Lote L Bloco A Ap. 215 bairro: Asa Norte - 70770-100 - Brasília/DF, Brasil. E-mail: anapadilha@upf.br.

<sup>2</sup> Analista da Assessoria de Inovação Tecnológica (AIT) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) – E-mail: thaisy@sede.embrapa.br

<sup>3</sup> Professora do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS – E-mail: tnsilva@ea.ufrgs.br

da cachaça de alambique poderá dar conta das mudanças e superar os desafios dos mercados.

**Palavras-chaves:** cachaça de alambique; complexo agroindustrial; agronegócios.

## **The 4C's typology in the agro industrial complex of the sugar cane brandy in the Rio Grande do Sul**

### **Abstract**

The purpose of this study is to analyze the production and retail's links as integrant of the Agro Industrial Complex of the sugar cane brandy in Rio Grande do Sul. The used methodology was the typology of 4C's (communication, coordination, contribution and coopetion). The corpus was collected by interviews to two companies. Observations and the review of literature helped to understand that the coordination requires effective integration between all the CAI's link. The contribution is increasing by the participation of P&D entities with investments in new technologies and development of new products. The communication has an effort of mechanisms development to organize the sector, objectifying the competitiveness. And, the coopetion demands the establishment of sustainable bonds to the still partnerships compete with the sugar cane brandy's industry, and also, better taking care of their customers. The results can contribute to verify that the 4C's action's increment in the sector of the sugar cane brandy will be able to make changes and to surpass the market's challenges.

**Keywords:** Sugar cane brandy; Agro Industrial complex; Agribusiness.

## Introdução

O agronegócio da cachaça oferece um exemplo da importância de coordenação na atividade, sobretudo na produção da cachaça de alambique. Neste segmento competitivo, é fundamental elaborar um produto com características e especificidades que possam ser identificadas pelo consumidor final como um diferencial no produto.

Em se tratando de um mercado que possui alta competição, novos concorrentes ingressam em mercados de longa tradição, com novos conceitos de como satisfazer os consumidores, o que altera a dinâmica da competição nas categorias de produtos.

Analisando o Complexo Agroindustrial (CAI) da cachaça de alambique, sua eficácia pode ser entendida como a capacidade para atender as necessidades dos consumidores finais. Para tanto, torna-se relevante que os agentes que o compõem conheçam profundamente os atributos valorizados pelos consumidores. A esses elementos somam-se as ações de coordenação em todos os elos do CAI a fim de diferenciar efetivamente a cachaça de alambique da cachaça industrial, visto que a última, por si só, apresenta uma vantagem comparativa que se destaca pela qualidade.

O objetivo deste estudo é analisar como ocorre a comunicação, a coordenação, a colaboração e a cooperação nos elos da produção e do varejo enquanto integrantes do CAI da cachaça de alambique no Rio Grande do Sul.

## O complexo agroindustrial

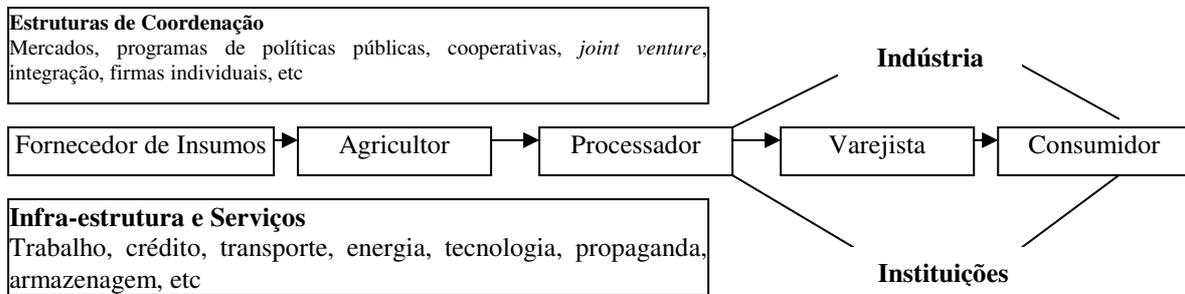
O CAI pode ser definido como o conjunto formado pela sucessão de atividades vinculadas à produção e à transformação de produtos agropecuários e florestais (MÜLLER, 1989). Isso mostra a interdependência da agricultura com os setores industriais e comerciais, como também com instituições financeiras e de apoio à P&D.

Quando se estuda a agricultura dentro de uma visão sistêmica, um dos problemas vincula-se à noção de um conceito unânime na definição de “complexo” a ser adotada. Streeter, Sonka e Hudson (1991) adotam a visão ampla de CAI, somando os 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), com o consumidor.

Araújo, Wedekin e Pinazza (1990), ao estudarem o CAI, inserem, como partes integrantes, os segmentos de insumos, de

produção, de armazenagem, de processamento e de distribuição final. Por sua vez, Delgado (1985) define o grupo de indústrias a jusante utilizando como critério a origem agropecuária das matérias-primas utilizadas, estabelecendo o limite inferior de 50% de sua participação no valor de produção industrial. Baseando-se nas considerações dos autores, o CAI é apresentado na Figura 1.

**Figura 1: Representação do Complexo Agroindustrial**



Fonte: COSTA *et al.* Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia produtiva da cachaça em Alagoas. In: **Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, 2004, Cuiabá-MT.

A Figura 1 apresenta a seqüência de operações que têm início no elo do fornecedor de insumos, seguido pelo agricultor ou produtor e pela etapa de processamento. Para viabilizar essas operações, importante se faz a presença das estruturas de coordenação, infra-estrutura e serviços. Após a etapa do processamento, o produto já está disponível para o consumo que, antes de chegar ao consumidor, teoricamente ainda passa pelo elo do varejista.

### O modelo de análise

No entendimento de Lejeune e Yakova (2005), para a criação de valor ou sustentabilidade competitiva, a SCM teve um importante avanço recebendo atenção nos anos de 1980. Para os autores, a configuração da SCM é um campo de confluência de muitas disciplinas, tais como o marketing, a economia industrial, operações administrativas, negócios internacionais e tecnologia da informação. Por se tratar de uma estrutura analítica complexa, a SCM compreende um conjunto de diferentes empresas que operam em diversos estágios no ambiente interno e externo.

Já para Mentzer *et al.* (2001), a SCM é a coordenação estratégica de funções de negócios tradicionais dentro de uma empresa em particular e de negócios dentro da cadeia de suprimentos, vislumbrando a melhoria do desempenho em longo prazo da *performance* das empresas individuais e da cadeia de suprimento em sua totalidade.

Dessa forma, Lejeune e 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 *Supply Chain Management* (SCM). Tal tipologia é uma configuração única e é vista como um mecanismo que pode ser usado para descrever o fenômeno semelhante às organizações, à estrutura, às estratégias e à descrição de ferramentas, podendo ser adaptada para complexos agroindustriais.

Com relação a uma tipologia de análise bem-sucedida, Miller (1996) destaca algumas características, tais como: (a) é bem fundamentada na teoria e permite a derivação dos relacionamentos que são conceitualmente importantes; (b) os diferentes tipos apresentados na tipologia encorajam testagens empíricas que ajudam a resolver debates teóricos; e, (c) os elementos usados servem para descrever cada tipo de inter-relacionamentos.

Outra questão discutida por Lejeune e Yakova (2005) é a interdependência. Para os autores, a interdependência significa que os membros de uma rede são influenciados, que o resultado da configuração da rede, por sua vez, influencia os membros de modo que este último atua e outra vez altera a configuração da rede. Os estudos dos autores apontam que a teoria de interdependência tem sido aplicada em fenômenos grupais, tais como a resolução de conflitos, a efetividade de coordenação, o comportamento em negócios e as parcerias em negócios e também na análise da evolução dos relacionamentos grupais ou interorganizacionais.

No aspecto da mútua dependência de uma firma com relação a um parceiro, a interdependência refere-se à necessidade da firma em manter um relacionamento com um parceiro para alcançar suas metas (FRAZIER, 1983).

Baseando-se nessas considerações, a tipologia do modelo de Lejeune e Yakova (2005) torna-se um desafio em termos agronegociáveis ao se verificar aspectos de interação entre os elos dentro de um CAI específico à luz dos 4C's, os quais são apresentados a seguir.

**a) Comunicação**

A comunicação tem se traduzido no campo dos estudos organizacionais como um importante instrumento que contribui para a perenidade e sucesso das empresas. Tummala, Philips e Johson (2006) mencionam que o estabelecimento de um fluxo de informação é também um elemento crítico para a construção de relacionamentos.

Os estudos de Large (2005) identificaram a relevância do papel da comunicação na sustentação dos relacionamentos entre vendedor-consumidor. Para o autor, a qualidade da comunicação nesses relacionamentos tem aumentando e alcançado destaque no sucesso das parcerias.

Já a comunicação interpessoal pode ser compreendida como um fenômeno social, representando o próprio fluxo interativo que situa os indivíduos no complexo da dinâmica social (MELO, 1973). Assim, a comunicação interpessoal pode assumir quantitativa e qualitativamente variações de acordo com a natureza das relações sociais que se estabelecem entre os indivíduos.

Portanto, a ligação estrutural sustentada pela comunicação entre os diferentes elos que compõem o CAI incentiva e permite que estes, por sua vez, respondam prontamente às condições do ambiente externo. Isso facilita o estabelecimento da coordenação nos níveis estratégico e tático em suas unidades de negócios e aumento da credibilidade e da confiança entre os participantes num entendimento mútuo de objetivos, papéis e restrições (MIREE e PRESCOTT, 2002).

**b) Coordenação**

O entendimento do processo de coordenação pode ser complementado pelas proposições de Humphrey e Schmitz (2001). De acordo com os autores, a governança atua como elemento que rege o relacionamento entre empresas e mecanismos institucionais, os quais resultam na coordenação extramercado das atividades de uma cadeia que pode ser exercida de diferentes maneiras em distintas partes do CAI. Nesse sentido, a coordenação ocorre quando se identifica a presença de uma instituição líder (interna à cadeia ou agente externo) a qual determina os padrões que devem ser seguidos e atingidos por todas as demais organizações que fazem parte do CAI (MUNSON, ROSENBLATT e ROSENBLATT, 2000; ALVARADO e KOTZAB, 2001; GARCÍA-DASTUGUE e LAMBERT, 2003).

Outra questão é a análise do ambiente externo que apresenta condições facilitadoras ou dificultadoras da coordenação. Tais condições incluem a disponibilidade e a quantidade de informações, a

rivalidade entre as empresas, a presença de regulamentações, entre outras. Cabe às organizações reconhecerem a existência e o impacto dessas condições em seus processos de coordenação (MIREE e PRESCOTT, 2002).

#### **c) Colaboração**

A configuração da colaboração é caracterizada pela interdependência superficial 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 em longo prazo, uma vez que tais organizações têm um relacionamento de dependência relativa e simétrica.

Assim, 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.

No entanto, a colaboração torna-se importante não apenas para organizações recém-alinhadas, mas também para o próprio processo de mudança que exige a atuação coordenada, o conhecimento da estrutura interna e das barreiras externas à integração focando os fornecedores e os consumidores (EISENSTAT e BEER, 1999).

#### **d) Coopetição**

O conceito de coopetição introduzido por Brandenburger e Nalebuff (1996) é apresentado como uma combinação de cooperação e competição. O conceito envolve acordo entre organizações competidoras que podem se beneficiar quando trabalham juntas. Para os autores, a coopetição é um jogo de “ganha-ganha” em que o resultado obtido pelos jogadores parceiros é melhor que o ganho individual.

A coopetição se associa ao conceito de complementaridade, as organizações compartilham recursos disponíveis buscando a criação de vantagens competitivas e agregação de valor aos produtos e/ou serviços.

Cabe mencionar que a cadeia de suprimento requer cooperação adicional no estabelecimento de contratos, e a confiança participa como um elemento crítico para a consolidação dos acordos cooperativos.

Nos estudos de Lejeune e Yakova (2005), uma cadeia de suprimento cooperativa pode fornecer segurança não somente para

recursos específicos, mas também para conhecimento tecnológico demandado pelos seus participantes. Usando ativos complementares, entidades são envolvidas em pesquisa conjunta no desenvolvimento de projetos, o que, de certa forma, conduz a um desenvolvimento tecnológico (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989) que contribui para melhoria e economia dos participantes (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996).

### **Procedimentos metodológicos**

A tipologia de análise dos 4C's proposta por Lejeune e Yakova (2005) foi inicialmente desenvolvida para analisar os diferentes relacionamentos na SCM. Nesse estudo, a tipologia é utilizada como referência para analisar os relacionamentos que se estabelecem a partir da análise do CAI de cachaça de alambique, delimitando os elos da produção (alambique) e do varejo (franquia Água Doce).

O estudo consistiu-se numa pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (1991), tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias com o intuito de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.

Com relação aos dados do estudo, estes são identificados como de natureza qualitativa e coletados por meio da aplicação de questionários nas três instituições mais representativas do setor no RS: Alambique Dom Braga, Cachaçaria Água Doce e Associação dos Produtores de Cana (Aprodecana). Os respondentes foram os respectivos proprietários gestores das empresas selecionadas, além do presidente da Associação dos Produtores de Cana.

Quanto ao questionário, este foi construído a partir de categorias de análise, tais como: estruturas de coordenação, infraestrutura e serviços, fornecedores de insumos e os 4C's (comunicação, coordenação, colaboração e cooperação). Já os dados secundários foram extraídos das observações *in loco*, além de sites e outras fontes bibliográficas.

Quanto à análise dos dados, a técnica utilizada foi a interpretativa. Conforme Triviños (1987), a análise interpretativa possibilita a análise dos dados coletados à luz da revisão da literatura selecionada.

## O agronegócio da cachaça

Segundo o Anuário da Cana-de-Açúcar (2004), a produção de cana no Rio Grande do Sul é pequena, apesar de apresentar avanço no segmento de destilados.

Existem estimativas de que 90% da produção de cachaça é produzida em pequenas propriedades familiares, proporcionando uma alternativa de renda para pequenos produtores. Segundo dados da Associação Brasileira de Bebidas (Abrabe), são produzidos anualmente cerca de 1,3 bilhão de litros de cachaça no Brasil, 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 35 alambiques registrados na Aprodecana (Associação dos Produtores de Cana), demonstrando que a produção é pulverizada e falta uma estrutura organizacional que garanta a representatividade de todos esses produtores nos mercados nacional e internacional. A produção no Estado é de 40 milhões de L/ano, o que equivale à metade do consumo interno (ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

Quanto à comercialização da cachaça, a Abrabe estima que existam mais de 5 mil marcas de cachaça no Brasil, incluindo os pequenos alambiques que somam cerca de 30 mil. No ano de 2003, foram exportados 8 milhões de litros da bebida, sendo os principais mercados o Paraguai (33%) e a Alemanha (32%). A quantidade exportada manteve-se constante nos anos de 2004 e 2005 (SECEX, 2005).

Segundo o Anuário da Cana-de-Açúcar (2004), a cachaça é a segunda bebida mais consumida no Brasil, perdendo apenas para a cerveja, com 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). Já entre os destilados, a cachaça é terceira bebida no mundo, atrás da vodka e da *soju*. Esta última bebida é produzida à base de batata-doce ou trigo, muito consumida na Coreia, China e Japão (ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

A cachaça conquistou o mercado externo por meio da caipirinha, identificada como uma bebida requintada. Em 1998, de acordo com a Associação Internacional de *Barmen*, a cachaça foi incluída no *rol* das bebidas mais apreciadas mundialmente; e foi eleita, em 2000 pela revista americana *In Style*, a bebida mais 'quente' do século (ANUÁRIO DA CANA-DE-AÇÚCAR, 2004).

## **Análise e discussão dos resultados**

### **a) Comunicação**

Analisando a comunicação nas empresas estudadas que integram o CAI da cachaça de alambique no RS, percebeu-se que esta ocorre com prioridade estratégica, ou seja, privilegia os fornecedores de insumos, as instituições de apoio e os concorrentes. Em contrapartida, o ponto mais crítico é a comercialização, pois existe a falta de conhecimento do consumidor em identificar que a cachaça de alambique possui características que a diferenciam da cachaça industrial. Essa constatação inibe a comercialização e impacta em todos os demais elos da cadeia produtiva da cachaça de alambique.

Conforme as informações coletadas, 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, focada para públicos específicos que freqüentam restaurantes e bares temáticos, turismo para visitação de alambiques, cursos de degustação em eventos e feiras. Atualmente, o consumidor não identifica atributos diferenciados na cachaça de alambique frente à cachaça industrial que tem menor preço e, conseqüentemente, maior consumo.

Outras iniciativas empreendidas relacionadas com a comunicação no Alambique Dom Braga, Cachaçaria Água Doce, Sebrae e demais instituições de apoio são os programas de treinamentos dirigidos aos *barmans*, vendas diretas em eventos em que participam consumidores potenciais, formadores de opinião e conhecedores do produto. Além dessas ações, a promoção do produto (cachaça de alambique) é veiculada em *sites*, rádios e mídia impressa. Uma importante consideração refere-se à identificação de que as duas empresas desenvolvem mecanismos de comunicação direcionados estrategicamente ao público consumidor ou potencial da cachaça de alambique, com destaque para o público jovem.

Dentre os gargalos identificados na comunicação do setor da cachaça de alambique, identificou-se a falta de conhecimento por parte dos agentes do varejo. A cachaça de alambique não ganha destaque especial na gôndola do supermercado, ficando exposta geralmente ao lado da cachaça industrial que apresenta um preço inferior. Essa observação é pertinente na análise dos fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor que, na maioria das vezes, não identifica o valor agregado da cachaça de alambique, a qual apresenta um preço de venda cerca de cinco vezes maior comparado ao da cachaça industrial.

Na análise das tentativas de comunicar ao consumidor da qualidade superior da cachaça de alambique, identificaram-se esforços na análise da comunicação, com destaque para: a promoção de cursos de análise sensorial da cachaça, direcionada a executivos, lideranças, associações comerciais, prefeitos dos municípios gaúchos, proprietários de bares, restaurantes, entre outros que possam formar opinião sobre a diferença em termos de paladar da cachaça de alambique comparativamente à cachaça industrial.

Analisando a estratégia de exportação, notou-se uma preocupação relacionada à organização dos alambiques do RS no sentido de incrementar as vendas externas e cativar também consumidores internacionais potenciais. No período em que foram coletados os dados, uma das estratégias implantadas para desenvolver eficazmente a comunicação visando à expansão do consumo da cachaça de alambique é o projeto “Alambiques Gaúchos”. O projeto é o resultado da união de um grupo de participantes do “Programa Juntos Para Competir”, o qual já possui marca registrada e domínio que congrega 25 alambiques e é coordenado pelo Sebrae. O projeto serve de canal de comunicação que viabiliza a participação dos alambiques em feiras internacionais por meio de subsídios com a finalidade de divulgar o produto e marca da cachaça gaúcha.

O que se pode notar é que a comunicação entre os diferentes agentes que compõem o CAI da cachaça de alambique, de acordo com os questionários aplicados, revela-se como o resultado de esforços no desenvolvimento de mecanismos de organização do setor com vistas à sua expansão e, conseqüentemente, a busca por um padrão competitivo duradouro.

#### **b) Coordenação**

A cachaça de alambique é um produto de valor agregado e diferenciado que enfrenta concorrência com a cachaça industrial. Fatores como a inexistência de marca, a capacidade ociosa, o baixo nível de padronização e a pequena escala de produção fazem com que os produtores de cachaça de alambique comprometam sua competitividade à medida que concorrem com grandes produtores.

Estabelecendo-se uma análise comparativa da produção de cachaça de alambique do RS com a de Minas Gerais, esta última vem se organizando há mais de 15 anos por meio da aprovação de leis específicas para o setor, que oferece linhas de crédito para os produtores de matéria-prima (cana-de-açúcar), modernização de instalações e incentivos para abertura de novos alambiques. As

entrevistas mostraram que essa iniciativa resultou, no ano de 2006, em 555 alambiques registrados naquele Estado, ao passo que, no RS, apenas 35 são registrados.

A coordenação do CAI é representada pelo Sebrae por meio do projeto “Alambiques Gaúchos” que, conforme mencionado anteriormente, é uma iniciativa a qual tem como objetivo a qualificação de todo o processo produtivo, englobando desde os fornecedores de insumos até o apoio à exportação da cachaça. O projeto é resultante da união de um grupo de produtores participantes do “Programa Juntos para Competir”.

No RS, a 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. Criada em 1998 por produtores de diversas regiões do RS, a Aprodecana complementa os esforços de organização da cadeia produtiva da cana no Estado. Sua missão é representar os produtores de cana-de-açúcar e seus derivados, organizar e desenvolver o setor de forma sustentável, melhorando a qualidade de vida de seus associados. Seus esforços convergem para implementar a visão de tornar o RS uma referência nacional e internacional na produção de cachaça de alambique e dos demais derivados da cana-de-açúcar.

Outra instituição que atua no processo de coordenação em âmbito nacional é a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça. Essa instituição tem como objetivo apoiar e auxiliar as iniciativas do setor com vistas à organização, à estruturação e à divulgação do nome “cachaça”, a fim de que o produto conquiste definitivamente o seu espaço no mercado internacional.

Quanto à legislação, existe uma proposta de normatização de todos os elos da cadeia (produção, registro, certificação, comércio, inspeção e fiscalização). Encontra-se em discussão também a criação do Instituto Brasileiro da Cachaça que terá como função coordenar o setor, em termos de exportação e comercialização interna.

Na discussão em torno da coordenação, o que se verificou é que os relacionamentos entre os agentes que compõem o CAI têm um papel de destaque na superação de alguns problemas do setor. Ainda que os produtores mantenham a produção individual, a cooperação pode revelar-se importante nos processos fora da propriedade, principalmente nas etapas de padronização e de comercialização do produto. Alguns produtores de cachaça de alambique, por exemplo, não envelhecem o produto porque não têm barris. Outros não têm

marca registrada no Ministério da Agricultura porque não têm recursos para atender exigências sanitárias, além da falta de conhecimento da legislação.

### c) Colaboração

A colaboração é fundamental para o 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 RS.

Diante disso, os produtores (alambiques) apresentam alguns objetivos comuns, tais como, promoção de ações no mercado interno e externo, apoio à pesquisa em tecnologia para melhoria da qualidade da cachaça produzida, identificação de produtos diferenciados 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 RS. No entanto, pôde-se notar a existência de ações colaborativas no que se refere ao compartilhamento de informações entre os produtores de cachaça de alambique, com destaque para o processo produtivo.

Além do mais, a colaboração ocorre não só entre os alambiques, mas também entre as instituições de apoio, tais como a Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) e a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. (Epagri-SC). Essas instituições atuam no desenvolvimento de programas de melhoramento genético e adaptação da cana-de-açúcar às condições edafoclimáticas do RS, fornecendo 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-RS), desenvolvendo projetos de qualificação no processo de produção da cachaça de alambique. O trabalho desenvolvido pelo Senar reforça-se com a publicação da Instrução Normativa nº 13, publicada em junho de 2006 pelo Ministério da Agricultura que ampliou a lista de substâncias proibidas acrescentadas à cachaça.

Os alambiques estão desenvolvendo uma estratégia colaborativa para a obtenção, num primeiro momento, do “Selo de Certificação” da cachaça que será controlado pelo Instituto Nacional de

Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro). A próxima etapa para fortalecer o setor é a “Denominação de Origem”, utilizada para designar ou identificar um produto originário do local geográfico, o qual corresponde ao nome usado como denominação que reúne determinadas características e qualidades típicas, que se devem exclusivamente ao meio geográfico e aos fatores naturais (BRASIL, 2000).

Uma das tendências nos mercados de produtos agroindustriais, principalmente nos internacionais, é a busca pelo consumidor de produtos certificados. Normalmente, esses produtos apontam para uma qualidade superior atendendo, via rastreabilidade, a preocupação crescente com a segurança alimentar. Mencionam-se, como agentes que atuam de forma colaborativa para o desenvolvimento do setor da cachaça de alambique, a Federação de Agricultura do Rio Grande do Sul (Farsul), a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (Fiergs), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Uva e Vinho localizada em Bento Gonçalves-RS (Embrapa), e a Confederação Nacional das Indústrias (CNI).

Neste aspecto, percebeu-se que a colaboração é resultante das trocas relacionais, ou seja, a sobrevivência de todos os agentes diretamente envolvidos dependerá dos relacionamentos que impulsionam o desenvolvimento do setor como um todo.

#### **d) Coopetição**

Analisando a coopetição no setor de produção de cachaça de alambique, notou-se que não existe segredo industrial entre os alambiques. O que se percebe é uma articulação de agregação de esforços direcionados para a divulgação da qualidade e de 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, foi possível identificar ações que vinculam a gastronomia com o consumo da cachaça. Essa estratégia tem alcançando resultados significativos como no caso da cadeia produtiva do vinho no RS. Neste contexto, 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, identificou-se a qualidade da matéria-prima como sendo a maior responsável pela qualidade do produto final e produtividade nos alambiques do RS. Ações cooperativas estão sendo desenvolvidas

especialmente com pequenos e médios produtores com o intuito de alcançar uma padronização dos lotes de cana-de-açúcar.

Em termos de expansão de comercialização de cachaça, os alambiques do RS vêm se unindo para conquistar também a preferência dos consumidores de outros Estados, tais como São Paulo e Rio de Janeiro por representarem um mercado consumidor potencial.

Dessa forma, percebe-se que as duas empresas estudadas vêm gradativamente desenvolvendo relações baseadas na confiança que abrange também seus concorrentes, clientes, fornecedores e distribuidores. Isso parece revelar-se uma estratégia cooperativa focada na formação de parcerias que visam objetivos comuns e benefícios para todos os envolvidos.

### **Considerações finais**

A tipologia dos 4C's proposta por Lejeune e Yakova (2005), adaptada e aplicada nos elos de produção e varejo da cachaça de alambique no RS, indicou que o complexo agroindustrial local encontra-se em fase de organização e articulação.

Em termos de coordenação do setor, os resultados apontaram para uma necessidade de participação efetiva das instituições de apoio que, muitas vezes, acabam limitando as possibilidades de estabelecimento de uma política comum de expansão do setor e de negociação com outros agentes.

Já a coordenação poderia ser fortalecida com a "Denominação de Origem" da cachaça de alambique no RS, contribuindo sobremaneira para a delimitação do mercado e a diferenciação do produto, tornando-o mais específico e competitivo.

A colaboração poderia ser incrementada com o aumento de instituições de P&D, justificada pela necessidade de investimentos no desenvolvimento de novos produtos, marketing, melhoramento da qualidade da matéria-prima, entre outros. Ações cooperativas também poderiam ser estendidas às instituições de ensino técnico e superior com a oferta de cursos de qualificação para os alambiques, os quais respondem pela qualidade do produto final, incorporação e desenvolvimento de novas tecnologias.

A cooperação no CAI exige dos agentes o estabelecimento de vínculos sustentáveis que podem ocorrer por meio de parcerias, adquirindo, assim, uma igualdade competitiva com o setor da cachaça industrial. O incremento de ações cooperativas no setor da cachaça de alambique poderá contribuir na internalização das mudanças ambientais e na superação dos entraves mercadológicos.

Como recomendação de pesquisas futuras, oportuno seria analisar o comportamento dos demais agentes do CAI da cachaça de alambique do RS, utilizando a metodologia dos 4C's.

### Referências bibliográficas

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

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

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

ARAÚJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. **Complexo Agroindustrial**. O "Agribusiness" brasileiro. São Paulo: Agrocere, 1990.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York : A Currency Paperback Published by Doubleday, 1996.

BRASIL. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Resolução nº 75/2000 – **Condições para o registro de indicações geográficas**, Brasília, 2000. Disponível em:

<[http://www.inpi.gov.br/legislacao/resolucoes/re\\_075\\_00.htm?tr4](http://www.inpi.gov.br/legislacao/resolucoes/re_075_00.htm?tr4)>.

Acesso em: 20 nov. 2006.

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. In: **Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**, 2004, Cuiabá-MT. CD-ROOM.

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

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

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

FRAZIER, G. L. On the measurement of interfirm power in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 50-69, 1983.

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

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

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K.. Collaborate with your competitors – and win. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p.133-139, 1989.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. Working Paper, Brighton: **Institute of Development Studies**, 2001.

LARGE, R. O. Communication capability and attitudes toward external communication of purchasing managers in Germany. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, ABI/INFORM Global, v. 35, n. 6, 2005.

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

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

MENTZER, J. T.; DE WITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; MILLER, D. Configurations revisited. **Strategic Management Journal**, n. 17, p.505-512, 1996.

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**, v. 28, n. 2, 2000.

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.

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. 1465-1471, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUMMALA, V. M. R.; PHILLIPS, C. L. M.; JOHNSON, M. Assessing supply chain management success factors: a case study. **Supply Chain Management**, ABI/INFORM Global, v. 11, n. 2, 2006.