

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Marketing

**GESTÃO DA REDE DE SUPRIMENTOS COMO ESTRATÉGIA DE CONSOLIDAÇÃO NO MERCADO  
VITIVINICOLA DO VALE DO JAGUARI: ESTUDO DE CASO COOPERATIVA AGRÁRIA SÃO JOSÉ**

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AS A CONSOLIDATION STRATEGY IN THE JAGUARI VALLEY  
WINE MARKET: SÃO JOSÉ AGRICULTURAL COOPERATIVE CASE STUDY**

Robert De Azevedo Nadalon e Bruno Milani

**RESUMO**

Na busca pelas razões condicionantes do crescimento da Cooperativa Agraria São José, lançou-se luz sobre a Cadeia de Suprimentos da instituição, partindo dos elementos de produção culminando com a análise dos resultados financeiros obtidos pelas vendas dos vinhos da cantina para os últimos 10 anos. Como mecanismos de pesquisa foram utilizados todos os relatórios de produção, compreendendo valores das últimas duas décadas, desde os volumes de uvas recebidas, qualidade de matéria-prima bem como volumes de vinhos produzidos no período observado. Foram ainda objeto de pesquisa os relatórios de vendas, de modo que fosse possível a observação do volume de vinhos comercializados pela cooperativa, principais mercados, canais de distribuição, sendo ainda auferida a participação no mercado em cada cidade que atende. A apresentação dos resultados foi exposta em dois prismas distintos, sendo o primeiro contendo os fatores condicionantes de produção, e o segundo contendo as evoluções de vendas da cooperativa. Quanto a produção, restou comprovada a capacidade de expansão, a qual possibilita o crescimento na ordem de aproximadamente 30%, sendo ainda destacado o fato de que as receptividades de uvas se mantém com certa constância, mesmo frente às dificuldades encontradas pelos produtores. No segundo viés observado, estão demonstrados os resultados das vendas da cooperativa, os quais colocam em alerta a gestão, visto que, mesmo com cenários favoráveis para vinhos de mesa nacionais, a cooperativa perdeu espaço frente aos mercados em que atende. Estas observações restam comprovadas pelo Market Share dos produtos vinícolas, determinado para cada município para os últimos anos. Como consideração o referido trabalho aponta para a necessidade de observação dos resultados do setor de vendas da Cooperativa, de modo a retomar a condição de referência vinícola do centro do estado do Rio Grande do Sul.

**Palavras-Chave:** Gestão da Cadeia de Suprimentos, Cooperativismo, Market Share

**ABSTRACT**

In the search for the conditioning factors of the growth of Agrarian Cooperative São José, light was shed on the Supply Chain of the institution, starting from the elements of production culminating with the analysis of the financial results obtained by the sales of canteen wines for the last 10 years. As research mechanisms, all the production reports were used, comprising values of the last two decades, from the volumes of grapes received, quality of raw material as well as volumes of wines produced in the observed period. Sales reports were also researched, so that it was possible to observe the volume of wines sold by the cooperative, the main markets, distribution channels, and the market share in each city served. The presentation of the results was exposed in two different prisms, the first containing the conditioning factors of production, and the second containing the evolution of sales of the cooperative. As far as production is concerned, the capacity for expansion has remained proven, which makes it possible to grow approximately 30%, with the fact that the receptivity of grapes is maintained with certain constancy, even in the face of the difficulties encountered by the producers. In the second bias observed, the results of the cooperative's sales are shown, which put the management in alert, since, even with favorable scenarios for national table wines, the cooperative lost space in front of the markets in which they attend. These observations are proven by the Market Share of the wine products, determined for each municipality for the last years. As a consideration, this work points to the need to observe the results of the Cooperative sales sector, in order to return to the status of wine reference in the center of the state of Rio Grande do Sul.

**Keywords:** Supply Chain Management, Cooperativism, Market Share, Production

# **GESTÃO DA REDE DE SUPRIMENTOS COMO ESTRATÉGIA DE CONSOLIDAÇÃO NO MERCADO VITIVINICOLA DO VALE DO JAGUARI: ESTUDO DE CASO COOPERATIVA AGRÁRIA SÃO JOSÉ**

## **1. INTRODUÇÃO**

As cooperativas como um todo, principalmente as cooperativas agrícolas, estão passando por mudanças e adequações em suas posições estratégicas, devido às constantes mudanças que ocorrem em um mercado cada vez mais competitivo, visto que, a grande maioria das cooperativas teve início em um período no qual a predominância era a agricultura tradicional. A fim de se adaptarem às novas exigências do mercado, as cooperativas estão buscando evoluir sua forma de administração e de relacionamento com seus associados.

Segundo Padilha et al (2014), um fator que atualmente tem promovido certa inquietação da vitivinicultura brasileira é a concorrência que vem enfrentando com os vinhos importados da Argentina, Uruguai e Chile, os quais oferecem ameaças e oportunidades, tanto no mercado interno quanto externo, o que repercute na formulação das estratégias de produção e mercado que garantam a sobrevivência do setor nacional e sucesso no negócio em que atua (PADILHA, SLUSZ, SILVA, 2014). As novas leis de Comércio, em especial o novo regulamento da Receita Federal do Brasil para funcionamento dos *Free Shopping* nacionais, tendem a ampliar o caráter competitivo frente a produtos internacionais.

A Cooperativa Agrária São José está diante de uma grande questão: A necessidade de aprimorar seus mecanismos de produção e distribuição, tornando-se mais eficiente a fim de se consolidar sua posição no mercado vitivinícola. Há de considerar o fato de que para determinados produtos já pertencentes ao portfólio da cooperativa existe ainda demanda local reprimida, considerado principalmente o suco integral tinto, e os vinhos Cabernet e Medalhão, os quais alicerçados na marca quase centenária conquistam espaço no mercado local como referência de qualidade.

A cooperativa está aqui no que concerne o atendimento do mercado vinífero considerando principalmente a expansão da planta instalada. A matriz produtiva evoluiu, tanto em capacidade quanto em qualidade dos processos, porém a parte antecessora, qual seja os fornecedores, não se expandiram. No outro extremo a parte sucessora, o mercado consumidor, também não acompanhou o crescimento, mesmo que os resultados apontem para um crescimento do mercado vinícola no estado e no país.

É com vistas em auxiliar na elucidação deste paradoxo que este trabalho se constrói. De imediato, a de salientar que as respostas não são únicas, nem sequer são garantias de êxito, porém são critérios necessários para consolidar esta instituição como ferramenta importante no desenvolvimento local.

Nesse sentido, o problema de pesquisa consiste em verificar os fatores que condicionam os resultados da Cooperativa Agrária São José, de modo que em um sentido amplo possa ser examinada toda a cadeia de suprimentos, desde os possíveis gargalos de produção até o final do ciclo, qual sejam os canais de distribuição final do produto vitivinícola.

O desenvolvimento da Cooperativa Agrária São José é necessário para o crescimento Jaguariense, visto ser esta uma das instituições de maior importância no cenário local, galgada na solidez de sua marca a qual serve de bandeira jaguariense no Estado do Rio Grande do Sul. Atentar para a efetividade nos processos, principalmente de produção e distribuição é essencial para que esta instituição mantenha sua condição de matriz do progresso, tão complicado em regiões como o Vale do Jaguari.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

## 2.1 MAPEAMENTO DE FLUXO DE VALOR

Tida como essencial para a consolidação do sistema de produção enxuto, o Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV), conforme Womack e Jones (1998), é a ferramenta capaz de acompanhar toda evolução do processo de forma horizontal, desde os fornecedores até o consumidor final. O mapeamento do fluxo de valor é mais do que uma técnica na gestão de empresas líderes. Ela traduz respeito aos clientes e acionistas que não aceitam pagar os custos do desperdício (GUIMARÃES, 2004).

Conforme Rother e Shook (1999) o mapeamento do fluxo de valor compreende dois eixos da produção: o mapeamento do fluxo de materiais e o mapeamento do fluxo de informação. Para os autores é por meio do mapeamento do fluxo de valor que se pode buscar a visão real do fluxo como um todo e não uma visão individualizada de cada processo (Rother e Shook, 2002), sendo esta visão holística necessária para a concepção da produção enxuta.

Lima e Zawilask (2003, p. 60) destaca que o MFV se dá sob a forma de coleta de dados, análise destes e propostas de melhorias. Por meio de uma relação de informações sobre as demandas dos clientes, fornecimento de matéria-prima, processos produtivos, tempos de ciclos, setup de máquinas e estoques, além do número de pessoas envolvidas e a forma como os dados fluem na empresa, desenha-se um mapa que contempla de forma esquemática e organizada esses dados, o mapa do estado atual.

A partir da demanda, utilizam-se os princípios e as práticas da produção enxuta para se trabalhar todo o fluxo de materiais e informação. As propostas são também desenhadas e compõem o mapa do estado futuro, e podem requerer desde alterações na organização da produção, como por exemplo, a criação de células de produção, até acordos com fornecedores para suprimento de matéria-prima em prazos menores, que reduziriam os estoques iniciais (Lima e Zawilask, 2003).

Para Carraro (2005, p. 61), ter um mapa do estado futuro de nada adianta se não for atingida a situação futura desejada. De acordo com Womack e Jones (2004 apud CARRARO, 2005), estando especificado com precisão o valor, o seu fluxo devidamente mapeado na situação atual e as etapas que geram desperdício ou que não agregam valor para o cliente identificadas para serem eliminadas no mapa futuro, deve-se dar o próximo passo, que é fazer com que o valor realmente flua.

É na organização e otimização deste processo de geração de valor que o gerente do fluxo tem a oportunidade de utilização das principais ferramentas enxutas, pois as mudanças exigem *Kaizen*, pequenas e constantes melhorias para viabilizar o atingimento do fluxo desejado ou o *kaikaku* que são as mudanças grandes e radicais. É preciso transformar os departamentos e lotes em equipes e fluxo, que por si só promovem segundo Womack e Jones (2004), uma grande redução no tempo decorrido da concepção ao lançamento, da venda à entrega, da matéria-prima ao cliente (CARRARO, 2005).

Womack e Jones (1998), em, destacam que, uma vez que, para determinado produto o valor tenha sido especificado com precisão, o fluxo de valor mapeado, as etapas que não agregam valor eliminadas, é fundamental que o valor em processo flua, suave e continuamente, dentro das três tarefas gerenciais críticas: solução de problemas, gerenciamento da informação e transformação física.

Dessa forma, após identificado o valor de acordo com o primeiro princípio, mapeada a cadeia de valor do produto e eliminados os desperdícios de acordo com o segundo princípio, o passo seguinte do pensamento enxuto é fazer com que o fluxo otimizado de valor flua de forma harmônica até a chegada do produto ao cliente final, redefinindo-se as funções e os departamentos, permitindo que estes contribuam para a criação de valor para o cliente.

O mapeamento do fluxo de valor possibilita a atribuição da realidade bem como a

projeção do futuro da empresa de modo que ao se analisar a cadeia produtiva de forma ampla e irrestrita, pode-se otimizar os diferentes níveis da organização, auxiliando no crescimento sustentável e economicamente viável.

## 2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo Poirier & Reiter (1997), uma cadeia de suprimentos (*supply chain*) é um sistema por meio do qual, empresas e organizações entregam produtos e serviços a seus consumidores, em uma rede de organizações interligadas. Neste mesmo viés, Parra e Pires (2003, p. 3) destacam que a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) - SCM também pode ser considerada uma visão expandida, atualizada e, sobretudo, holística da administração tradicional de materiais, abrangendo a gestão de toda a cadeia produtiva de forma estratégica e integrada, ou como define A (2000, p. 67), “é o gerenciamento da cadeia produtiva desde o fornecimento da matéria-prima até a rede de distribuição dos produtos”.

A gestão da cadeia de suprimento refere-se senão como a forma de posicionamento que cada organização adota, seja como fornecedor ou como cliente, de modo a possibilitar vantagem competitiva em seus processos. Este conceito envolve a gestão das múltiplas relações existentes ao longo da cadeia de suprimentos, oportunizando ganhos de sinergia na integração intra e interorganizações, isto é, a SCM enfoca a excelência dos processos da atividade como um todo e representa uma nova maneira de gerenciar os negócios e as relações com outros membros da cadeia de suprimentos (Lambert et al., 1998).

De acordo com Hadley (2004, apud Talamini et al., 2005, p. 111), o principal propósito de uma cadeia de suprimentos é dar suporte a todas as estratégias competitivas e às metas de uma empresa, e, por este motivo, ela deve estar alinhada com as estratégias competitivas das empresas. O entendimento do fluxo produtivo bem como os desdobramentos inerentes a atividade da instituição, possibilita a tomada de decisão em nível estratégico, representando vantagem competitiva frente a complexidade do mercado.

## 2.3 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO – MARKET SHARE

Frente ao cenário amplamente competitivo, faz-se necessário o acompanhamento da evolução do mercado ao qual se pretende atender, correlacionando esta evolução a participação da empresa frente a esta realidade. *Market Share*, representa a fatia de mercado ou participação de mercado que uma empresa conquista. O *Market Share* identificará o potencial total (*Market Share* Nacional) e o potencial da área (*Market Share* Regional) das vendas setoriais que estão ocorrendo do mercado (KOTLER, 2000).

Ainda segundo Kotler (2000), não se mede a efetividade de participação no mercado pela análise isolada do crescimento no resultado da empresa. Para o autor, mesmo que a empresa apresente um crescimento de 5,00% em seus resultados anuais, se o mercado ou setor que ela atende tem crescimento superior a este percentual, entende-se que esta empresa está perdendo participação neste mercado, pois não acompanha o crescimento setorial ou do mercado que pretende atender (KOTLER, 2000).

A definição da importância da participação no mercado, encontra amparo na concepção do Marketing sobre o viés dos 4 Ps propostos por Kotler: Produto, Preço, Praça e Promoção. A ampliação na participação do mercado, é uma ferramenta importante para auferir a efetividade da empresa frente ao público ao qual se pretende atender, visto que ao mesmo tempo que congrega as respostas internas das instituições, (vendas totais, volume financeiro, lucratividade), as correlaciona com os resultados dos demais *Players*, de modo a posicionar estrategicamente as ações futuras da empresa.

### 3 MÉTODO

Quanto à natureza da pesquisa, o presente estudo qualifica-se como pesquisa aplicada, a qual se concentra em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições” (THIOLLENT, 2009, p.36).

Para o alcance dos objetivos foi realizado um estudo descritivo, verificando o processo produtivo e os canais de distribuição, buscando delinear parte significativa da cadeia de suprimentos da Cooperativa Agrária São José. Segundo Marconi e Lakatos (1992, p. 82), o estudo descritivo é toda pesquisa que busca constatar algo num organismo ou num fenômeno.

A pesquisa destaca-se pela abordagem quali-quantitativa visto, que parte do objeto de estudo refere-se às variáveis de produção e o *Market Share* alcançado pela Cooperativa Agrária, mas verifica também a efetividade do modelo e da gestão da cadeia de suprimento da instituição. De acordo com Creswell (2010), o desenvolvimento e a legitimidade percebida de ambos os métodos geraram uma popularização da pesquisa de métodos mistos, a qual abrange os pontos fortes tanto da abordagem qualitativa quanto da quantitativa, proporcionando uma maior compreensão dos problemas estudados. Sendo assim, o pesquisador pode valer-se da possibilidade de explicitar todos os passos da pesquisa e, ao mesmo tempo, pode prevenir a interferência de subjetividades nas conclusões obtidas (NEVES, 1996).

Conforme Marconi e Lakatos (1992), o modelo de pesquisa adotado ainda delinea-se como Estudo de Caso, o qual é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. (Yin, 2001 apud Gil, 2002, p. 54).

Os dados utilizados na confecção deste trabalho são os pertencentes aos documentos de controle de produção e comercialização da cooperativa dos últimos cinco anos, com ênfase na evolução de recepção de matéria prima estratificada, evolução da capacidade de produção, e o volume comercializado, este também estratificado pelos itens pertencentes ao mix de produtos da empresa. Ainda como elementos do estudo têm-se a coleta de informações junto aos atores internos da instituição.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A quase centenária Cooperativa Agrária São José tem em sua seção vinícola rica história sendo esta uma das três vinícolas mais antigas ainda em operação. Desde a última década, ela passa por uma forte reestruturação de sua matriz produtiva, modernizando seu setor produtivo, ampliando sua capacidade instalada. Neste novo processo, vem investindo em novas linhas de produtos, tendo ainda investido em elementos de marketing, de modo que consolidou sua presença em produtos vitícolas não só no vale do Jaguari, mas no Estado do Rio Grande do Sul.

As marcas, Vinhos Jaguari e o Medalhão, são reconhecidas em algumas regiões do Rio Grande do Sul como qualidade de produto, sendo este fator preponderante para o êxito nos recentes lançamentos da cooperativa. Se até meados dos anos 2000, a vinícola concentrava sua produção apenas em vinhos suaves e secos, brancos e tintos, com a única variabilidade deste quarteto, a diferenciação do Vinho Medalhão, que guarda a exclusividade por meio da sua confecção com uso da uva Goethe, característica esta que o coloca como rótulo único no estado, hoje a cooperativa conta com um mix de produto ampliado e interessante. Reconhecendo que sua expertise se refere à produção de vinhos para consumo rápido, e não vinhos de guarda, conta hoje com 13 rótulos, entre vinhos, espumantes e sucos, que atendem a demanda local e regional.

A Capacidade de armazenagem da cantina, consideradas os espaços para elaboração dos

produtos vinícolas bem como dos estoques sem envaze, dispostos nos tanques, encontra-se na marca de 1.100.000 litros, sendo que atualmente a capacidade utilizada é de aproximadamente 800.000 litros, atingindo assim o índice de eficiência próximo a 72%.

A produção de uvas no Rio Grande do Sul é dividida em 77,5% de uvas tintas e 22,5% de uvas brancas e rosadas, refletidas na produção de vinhos onde dos vinhos gaúchos comercializados 86% são tintos, 13% são brancos e 1% são roses. Enquanto isso, o volume de uvas recebidas pela Cooperativa Agrária São José é prioritariamente de uvas brancas e/ou rosadas, conforme expresso na Figura 01.

Considerada a complexidade do problema observado e para melhor abordar os elementos que condicionam a efetividade vinícola da Cooperativa Agrária São José, os resultados coletados serão exibidos em dois blocos distintos, sendo que num primeiro momento será observado o modelo produtivo da empresa, com observação assentada na eficiência da rede de suprimentos, bem como nos possíveis gargalos da produção. Neste tópico serão dispostos os resultados obtidos pela cooperativa no recorte de 10 anos, com ênfase na oscilação do volume de matéria prima recebida, característica de produção, o fluxo da produção, findando com o volume produzido estratificado pela diversificação do mix de produto.

Como segundo bloco, será observada a mecânica de distribuição e venda do produto acabado, buscando a percepção dos elementos condicionantes da evolução do volume de produtos vendidos pela Cooperativa Agrária São José. Para tanto serão demonstrados a evolução das vendas dos produtos vinícolas estratificadas pelos rótulos ofertados pela empresa, a forma de distribuição adotada, a sazonalidade das vendas, verificando a política de preços adotada detectando o raio de alcance dos produtos, sendo que como desfecho do bloco será apresentado *Market Share* dos produtos vinícolas da Cooperativa frente aos mercados em que busca atender.

#### **4.1 Fatores Condicionantes do setor produtivo.**

Por se tratar de uma cooperativa, a empresa tem como premissa produtiva a atenção de seu associado, de modo que tem como princípio norteador a recepção da totalidade de matéria-prima produzida por seu colaborador. A cooperativa São José possui hoje um total de 55 associados, de modo que aproximadamente 35 propriedades são fornecedoras ativas de matéria prima.

O fluxo produtivo da cooperativa é composto pela fase externa à empresa, qual seja, o acompanhamento das videiras pelo técnico agrícola pertencente ao quadro de funcionários da empresa, sendo esta etapa de responsabilidade conjunta com o produtor rural associado, uma vez que o produtor quem desenvolve a atividade produtiva, e o técnico possui o papel duplo, onde de um lado serve como braço técnico da produção, e doutro promove o planejamento da produção, de modo a estabelecer as metas dos produtores, os quais devem atender frente a cooperativa. Esse trabalho conjunto permite a organização da produção na fase interna.

Conforme os dados coletados e pertencentes a Figura 02, a produção de matéria-prima, desconsideradas quebras pontuais, seguem em um patamar médio de 553.000kg, com um desvio padrão médio de aproximadamente 160.000kg.

A vindima jaguariense estende-se pelo primeiro trimestre do ano, e normalmente concentra-se da segunda quinzena de janeiro até a primeira quinzena do mês de março, contando com a recepção média de 25 ton./dia durante a safra, sendo que a recepção se dá apenas em dias úteis, quando os produtores procedem suas colheitas diárias. Eles depositam sua produção diária em frente à sua propriedade, de modo que a mesma é pesada e coletada pelo caminhão próprio da cooperativa, o qual procede a coleta nas propriedades e encaminha até a sede da empresa a fim de iniciar o beneficiamento.

As três primeiras etapas da produção são subseqüentes à recepção da uva. Considerado

que o caminhão de transporte opera entre duas a três cargas diárias, essa tonelagem é integralmente desengaçada, ou seja, as bagas são retiradas dos cachos em sua totalidade, e acumulada no tanque para fermentação tumultuada. Em contato com as leveduras e enzimas, as bagas ficam de três a cinco dias neste processo de fermentação, que é considerada tumultuosa pelo volume de atividade de fermentação e quebras enzimáticas serem altos.

Passada esta fase, a descuba é o processo pelo qual o vinho flor (fase líquida do composto) é encaminhado para o processo de fermentação lenta. O que resta é prensado, dando origem ao vinho prensa, que também segue para a fermentação lenta. Cascas e sementes são descartadas, podendo ser utilizadas como subproduto, quer seja para alimentação animal, ou ainda na preparação de destilados como a Grappa. A Fermentação lenta é o período pelo qual se segue a fermentação do vinho, com a correção do nível de açúcar.

A fase de trasfega ocorre 20 a 30 dias após o início da fermentação lenta, fase esta em que a fermentação é controlada com a correção de SO<sub>2</sub> passando para a fase de repouso do vinho. O vinho então fica repousando por cerca de 2 a 3 meses até a etapa de filtração a qual o líquido ainda passa pela aferição do teor de SO<sub>2</sub> com preparo para o engarrafamento. A cooperativa possui um volume de segurança o qual gira em torno de 300.000 litros de vinhos acondicionados em pipas, visto o período necessário para a elaboração de produtos com grau de qualidade desejado.

Na última década, o histórico de produção da cooperativa associou o crescimento em vendas com uma produção cada vez mais acentuada dos vinhos tintos, visto que o mesmo passou a ser preferido frente aos brancos e roses. Conforme apresentado na Figura 03 o volume de vinhos produzidos a cada safra, conforme dados da série compreendida de 2009 a 2018, mantém uma média de produção 382.000 litros totais, de modo que o volume de vinhos tintos produzidos supera o de vinhos brancos em valores totais de produção desde o início da série observada.

A produção supradestacada, agregada ao estoque representado pela Figura 04, apresenta o volume total de produto pronto para envase em cada exercício. Destaca-se ainda que em determinados momentos a Cooperativa Agrária São José, em virtude de possuir fôlego produtivo resultante da sua capacidade instalada, adquire vinhos pré-elaborados de cantinas menores, sendo este volume agregado à sua produção própria, finalizado e engarrafado sob os rótulos da Cooperativa.

Observado os dados referentes a produção, associados aos dados dos estoques e da aquisição de vinhos pré-elaborados, percebe-se a realidade aproximada da produção do estado do Rio Grande do Sul, onde conforme já destacado a produção de vinhos tintos corresponde a quase  $\frac{3}{4}$  da produção vinícola total.

A produção da Cooperativa pode ser destacada como uma produção puxada, uma vez que, mesmo que o processo produtivo se desenrole conforme a recepção da matéria-prima, a finalização do produto só se dá mediante a demanda apresentada. Ou seja, mesmo que prioritariamente a oferta apresentada nos remeta a uma produção majoritariamente de vinhos brancos ou roses, quem determina qual será a finalização da produção é a demanda, a qual em virtude de inúmeros fatores, dentre os quais deve se considerar o marketing direto e indireto, condicionam a procura por vinhos tintos. Neste ponto se apresenta a figura do enólogo que tem como uma de suas funções, elaborar cortes, transformando o composto majoritariamente oriundo de vinhedos brancos em vinhos tintos.

Conforme analisado no histórico de recepção de uvas, associado à produção de vinhos totais, o rendimento auferido no processo produtivo é, em média, de 68,50%, ou seja, a cada quilo de uva recebido dos produtores, cerca de 685ml de vinho é produzido. Este índice se aproxima do auferido em vinícolas da serra gaúcha, as quais trabalham com uma efetividade de 72% a 75%, sendo que esta diferença se dá pela constituição das uvas produzidas em Jaguari, as quais possuem uma concentração menor de líquido em comparação com as uvas produzidas

na serra.

Considerando que a safra da uva se concentra em 45 dias em média, e que findada a safra, o cenário represente o volume máximo estocado, quer seja de produto pronto, ou ainda de produto em elaboração, em média a cooperativa apresenta a capacidade máxima produzida na série de 700.000, em um universo instalado de 1.100.000 litros, representando assim um percentual de ocupação de 63,60%.

Embora a interpretação remeta a uma necessidade imediata de busca de novos fornecedores de matéria-prima, vale destacar que a evolução da série histórica não aponta para uma carência de insumos, visto que uma ampliação representando percentual superior a 25% da média recebida, comprometeria a função pulmão, considerado o sistema pulmao- tambor-corda representado pela teoria das restrições, sendo este representados pelas unidades de acondicionamento do produto durante as etapas produtivas do intervalo compreendido entre o desengajo e o envasamento.

É fato que existe um potencial expansivo da produção ora apresentada, porém ao considera-lá como uma produção puxada frente as demandas apresentada, faz-se necessário analisar as respostas oriundas do setor do mercado a fim de operacionalizar ou não volumes maiores de matéria-prima. Não se pode desconsiderar o fato de que a produção de uvas se mantém sob um patamar padrão, exceto em alguns pontos desconexos da série observada, mesmo que ainda esteja amplamente calcada na produção de uvas brancas e não tintas.

#### 4.2 **Resultados mercadológicos dos produtos vinícolas.**

Conforme os dados apresentados entre 2009 e 2015, o comércio de vinhos de mesa gaúcho experimentou resultados superiores a 200 milhões de litro comercializados, de modo que mais de 85 % deste total vendido são de vinhos tintos. Dentre os fatores que explicam esta preferência, pode-se destacar a questão da variabilidade de rótulos tintos nacionais, associada ainda ao marketing indireto promovidos, os quais apontam para os vinhos tintos como benéficos para a saúde, auxiliando para o combate de diversas doenças, principalmente relacionadas ao sistema cardíaco.

A Cooperativa Agrária São José apresenta ao longo de sua trajetória uma evolução significativa na comercialização de produtos vinícolas. Conforme expresso na Figura 06, o volume de vinhos comercializados pela cooperativa cresceu significativamente considerado os números totais nas últimas duas décadas.

A evolução das vendas acompanha o crescimento do mercado vinícola nacional, sendo impactada, assim como os resultados gerais apresentado pelas demais vinícolas, pelas questões macroeconomicas bem como por elementos ligados a produção como qualidade e quantidade dos insumos (uvas) disponíveis. Porém deve-se destacar que para os períodos recentes o resultado da Cooperativa descola-se do experimentado pelo mercado nacional de vinhos.

Enquanto o comércio de vinhos de mesa gaúcho para o exercício de 2017, conforme dados do IBRAVIN cresceu 4,64% se comparado com o resultado de 2016, a vinícola jaguariense teve um decréscimo de vendas na ordem de 36,79%.

Observando o mesmo recorte dos últimos 20 anos, representado pela Figura 06, pode-se analisar a evolução das vendas estratificadas, relativas aos tipos de vinhos de mesa, diferenciados em tintos e brancos. A cooperativa embora possua uma recepção significativamente predominante de uvas brancas e ou roses, tem no seu resultado de vendas cada vez maior na participação de vinhos tintos.

Os vinhos brancos e roses apresentam pequena oscilação no volume vendido. Até o ano de 2000 a venda de vinhos brancos superava a de vinhos tintos, chegando a representar mais de 75% das vendas da Cooperativa Agrária São José. Conforme o enólogo da Cooperativa Agrária São José, este fenômeno relaciona-se com o fato da exclusividade do produto, visto que os

vinhos brancos da cooperativa possuírem na sua composição uvas pouco ou não utilizadas por outras vinícolas, como o caso da *uva Goethe*, utilizada em grande proporção pela Cooperativa e pouquíssimo produzida nas demais regiões vinícolas gaúchas.

Figura 01 – Histórico de Recepção de Uvas pela Cooperativa

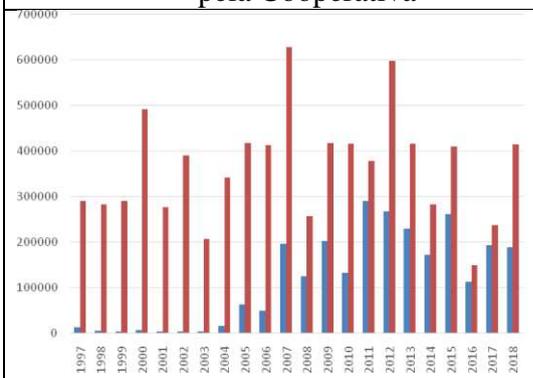


Figura 02 – Volume de Uvas Recebidas pela Cooperativa

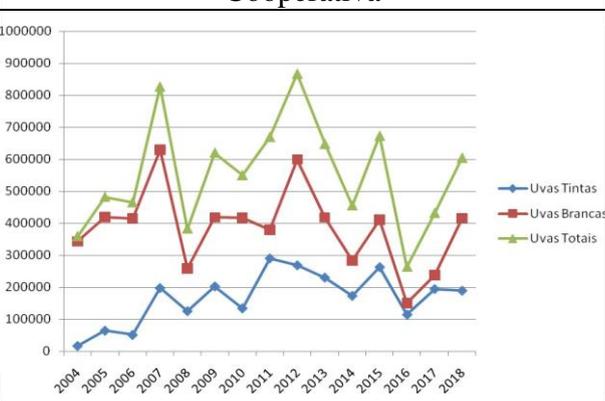


Figura 03 – Produção declarada a Fiscalização

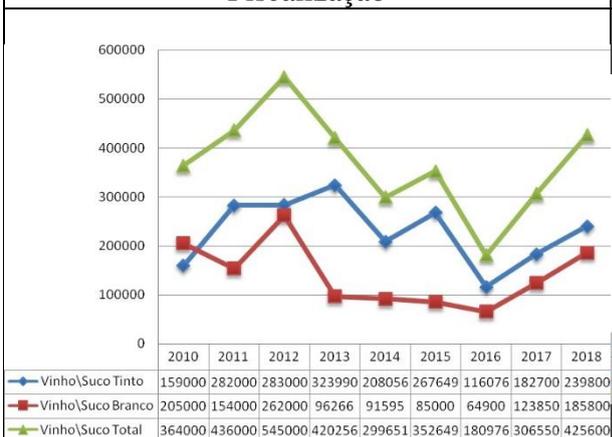


Figura 04 – Estoques Totais da Cooperativa ao final de cada exercício

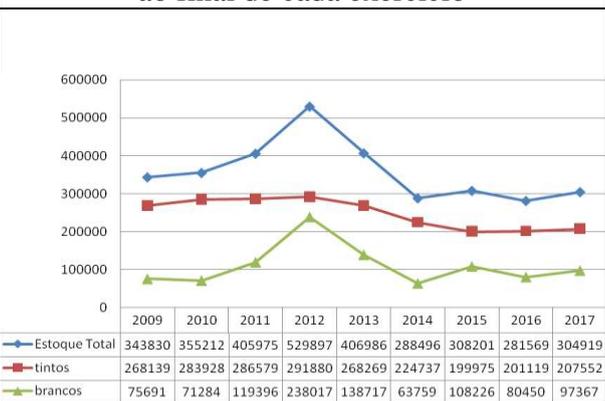


Figura 05 – Aquisições de Vinhos Pré-elaborados

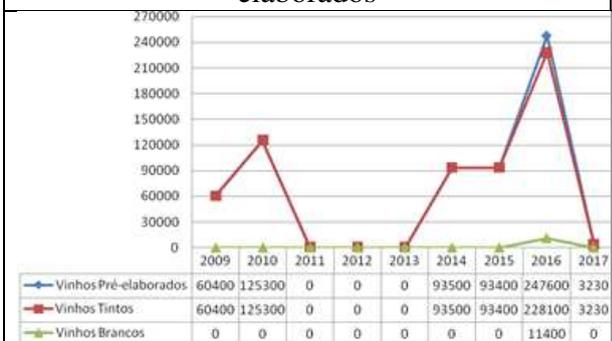
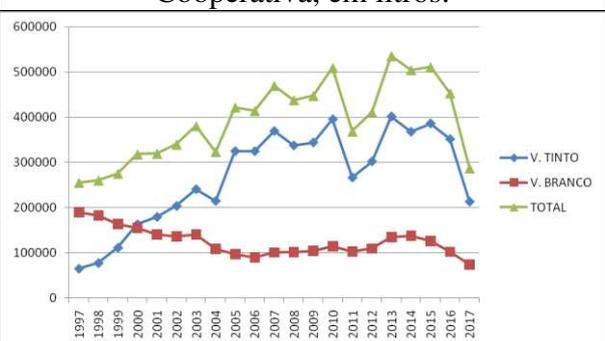


Figura 06 - Vinhos comercializados pela Cooperativa, em litros.



Fonte: elaborado pelos autores

O enólogo aponta para a questão do *Status* medicinal e benéfico dos vinhos tintos frente a população. O crescimento quase que exponencial expresso pelo período coincide com o movimento de alteração da matriz produtiva jaguariense, onde a produção de uvas tintas passou para um novo patamar, motivada pela renovação dos parreirais. Embora tenha aumentada a

oferta de uvas tintas locais, o volume de vinhos tintos frente aos brancos, sugere a uma carência latente visto que o aumento da demanda por vinhos tintos foi amplamente maior a evolução da produção de uvas tintas, sendo que a elaboração do vinho representa um exercício ainda mais desafiador a produção.

Ainda com relação as vendas totais da Cooperativa Agrária São José deve-se destacar que para os últimos três anos, ou seja, 2016 a 2018, mudanças significativas na estrutura de vendas acabaram por impactar no resultado. Até o ano de 2015 a equipe de vendas era composta por dois vendedores que por meio de catálogos de clientes, faziam os roteiros entre as cidades, com contato semanal com os clientes potenciais, dispondo de produtos em pronta entrega. Essa lógica foi alterada, primeiro com a substituição dos vendedores, e no último exercício com a pactuação com uma distribuidora local, a qual passou a representar a Cooperativa frente a seus clientes em algumas cidades. A experiência durou aproximadamente oito meses, com resultados muito aquém do esperado.

Outra observação pertinente refere-se as diferentes formas de apresentação do produto. A cooperativa apresenta seus vinhos em diferentes embalagens, dentre as quais destacam-se as garrafas de vidro de 750ml, os garrafões de vidro de 4,60 litros, embalagem *Pet* de 1 litro e 1,9 litros, contando ainda com *beg* de 3 e 5 litros cada. O *beg* trata-se de embalagem em papelão na parte externa contendo uma bolsa interna plástica que acondiciona o vinho.

Na Figura 07 fica destacada a redução efetiva das vendas em embalagens de 4,6 litros, ou seja, garrafões de vidro. Tal fenômeno é explicado pelo fato da baixa praticidade das embalagens, sendo suas vendas mantidas principalmente por consumidores que optam pela estocagem do produto em suas residências, de forma que as embalagens de 4,6 litros acabaram sendo substituídas pelas demais, com ênfase para as embalagens plásticas 1,9 litros. Embora o volume permaneça constante em boa parte dos anos, vale salientar que no tocante a vendas totais as embalagens de menor volume representam melhores resultados.

Considerada a dificuldade enfrentada frente ao mercado nos exercícios de 2017 e 2018, destaca-se a evolução positiva em número de embalagens de 1,9 litros comercializados, com resultado crescente significativo para o período de 2012 a 2016. Entendendo a receptividade dos clientes frente às embalagens plásticas, a Cooperativa passou a envasar seu produto em *pets* de 1 litro a partir do ano de 2015, viabilizando a seu público uma opção com melhor custo-benefício frente as garrafas, em um volume menor. A evolução para estas embalagens encontra-se disposta na Figura 9, onde mesmo de forma tímida, já é representativa frente aos resultados da Cooperativa.

A maior variabilidade no mix de produtos da Cooperativa dá-se no envase em garrafas, de modo que neste recipiente é ofertado aos clientes, conforme expresso na Figura 19, os Vinhos Jaguari tintos na variedade seco e suave, vinhos Jaguari brancos na variedade seco e suave, o Vinho Medalhão, o Vinho Cabernet, o Vinho Merlot, todos estes em garrafas de 750ml, dispondo ainda das variedades Vinho Medalhão Premiun, e o Vinho Medalhão Rose, em embalagens de 500,00 ml. No gráfico estão expressas as vendas, sendo os números representados pelas caixas contendo 6 unidades cada.

Os vinhos tintos dominam as vendas em volume de garrafas, com destaque para o vinho Cabernet, que lidera as vendas em unidades de garrafas desde o ano de 2016, seguido pelo vinho Jaguari tinto, o qual perdeu a segunda posição para o lançamento de 2018, que trata-se do vinho Merlot. O vinho branco melhor posicionado no ranking de vendas em garrafas é o Vinho Medalhão, o qual mantém suas vendas quase que sem variações no período observado.

Como característica comum entre os mais vendidos podemos destacar que mesmo não sendo considerados vinhos finos, tanto o vinho Merlot, quanto o Cabernet entre os vinhos tintos, guardam características peculiares, que lhe confere grau de diferenciação. Já o Vinho Medalhão como já destacado possui fórmula diferenciada, sendo um dos únicos, senão o único,

desenvolvido integralmente com o uso da variedade da *Uva Goethe*.

Figura 07 - Evolução de vendas, em embalagem de 4,6 litros

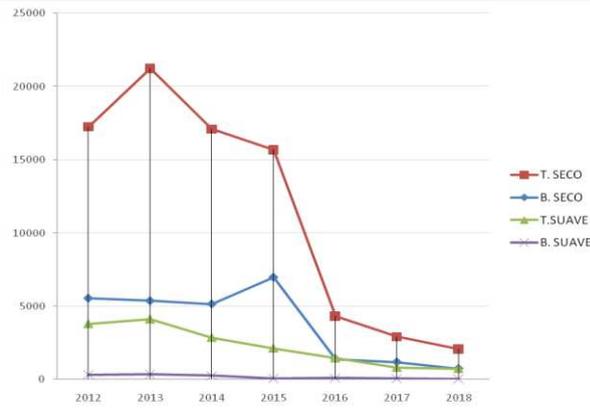


Figura 08 - Evolução de vendas, em embalagem de 1,9 litro

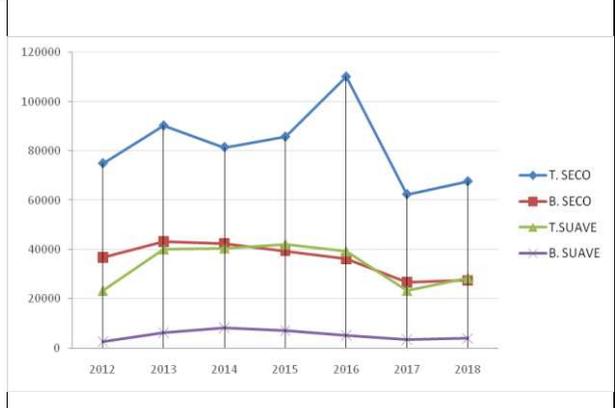


Figura 9 - Evolução de vendas, em embalagem de 1 litro, estratificada.

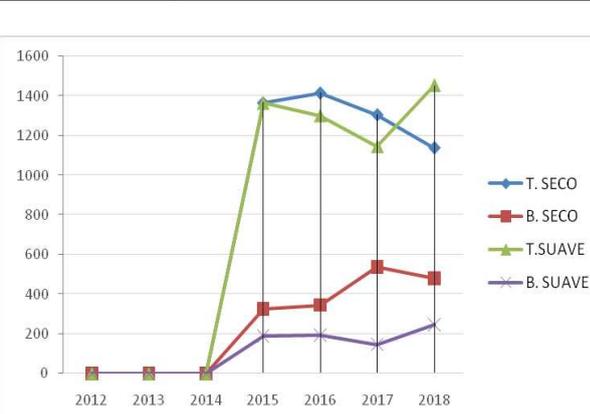


Figura 10 - Evolução de vendas, em embalagem de 6 un. de 750ml, estratificada

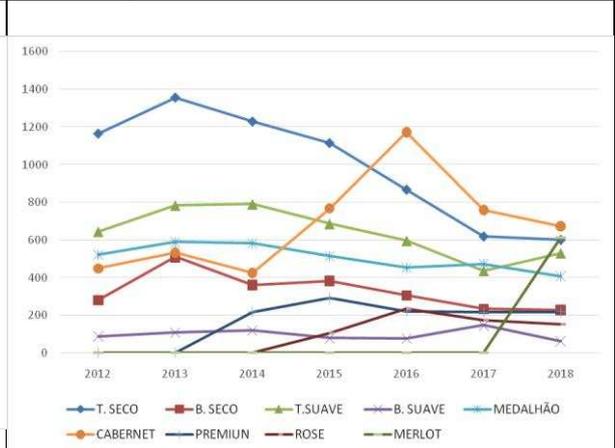


Figura 11 - Evolução de vendas, em embalagem de 3 Litros e 5 Litros

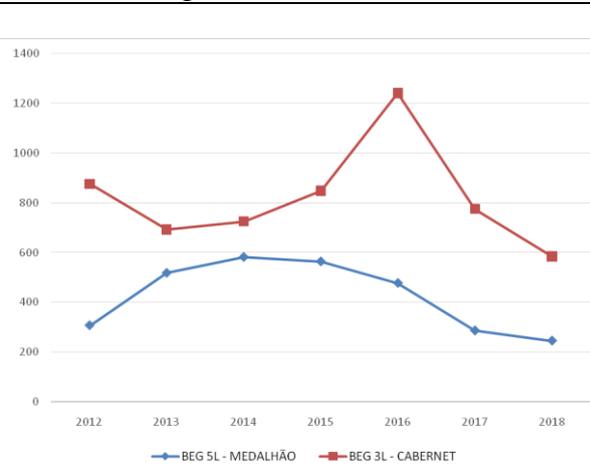
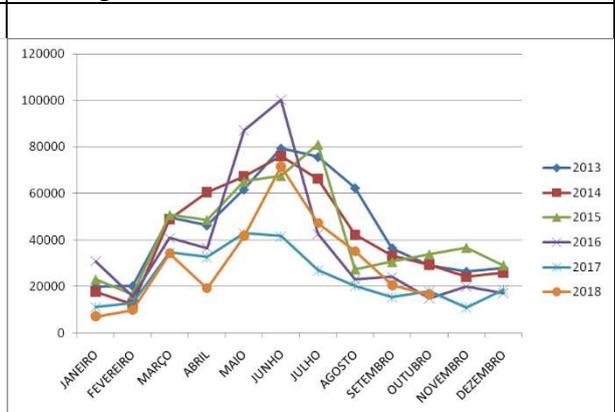


Figura 12 - Evolução de vendas mensal, compreendendo vinhos e sucos, em litros



Fonte: elaborado pelos autores

Em valores absolutos de vendas ficam destacados como melhores resultados as vendas em pet de 1,9l, muito em virtude do custo-benefício do cliente, visto que, o valor ao consumidor comparado a garrafas é de aproximadamente 30% mais baixo. Cabe salientar que as opções por garrafas encontra amparo tanto como presentes, no caso dos vinhos diferenciados, quanto como possibilidade dos consumidores não diários.

Além da análise a cerca do volume total de venda outras variáveis foram objeto de análise. Destre estas, primeiramente fora analisada a sazonalidade na comercialização dos produtos vinícolas, e num segundo momento a praça atendida pela Cooperativa Agrária São José, a qual recebe atenção visto a pertinência destes dados frente a detecção da participação de mercado da cooperativa no mercado vinícola de cada cidade e/ou região.

A Figura 12 representa a sazonalidade das vendas frente aos meses do ano, de modo que os dados representam as vendas totais dos períodos, refletindo por tanto inclusive, os volumes de sucos comercializados no período.

É visível a sazonalidade nas vendas, de modo que conforme evidenciado, os meses que possuem maior volume de vendas são os compreendidos pelo 2º quadrimestre, fato este motivado principalmente pela procura de vinhos nos meses mais frios. Embora esta preferência seja esperada, o fato que deve ser observado é a grande amplitude entre os meses com maior venda e os de menores resultados.

Com relação a valores financeiros totais os principais mercados atendidos pela cooperativa, tem-se como resultado as cidades de Santiago, São Vicente do Sul, e Alegrete, de modo que os três municípios encontram-se como principais consumidores. Mesmo considerada a proximidade de Jaguari, em relação aos demais municípios analisados, São Vicente do Sul desponta como forte participante nos resultados, mesmo considerado a diferença populacional frente a outro municípios, como Santa Maria, São Gabriel e até mesmo Cacequi.

Destaca-se a evolução para o último quinquênio em litros, de forma que algumas observações ficam evidentes. Mercados menores em números de habitantes, como São Vicente do Sul e Cacequi, possuem resultados bem mais expressivos que mercados amplos como Santa Maria e São Borja. A cidade vizinha de São Vicente do Sul com uma população de 8710 habitantes, representa uma média de vendas superior a 21.000 litros de vinhos ao ano, enquanto Santa Maria com mais de 280.000 habitantes, representa uma média inferior a 12.000 litros de vinho ao ano.

Tabela 01: Participação estimada no mercado atendida pela Cooperativa Agrária São José, nos anos de 2017 e 2016.

Município	Nº de Habitantes	Volume Per Capita (l)	Total Estimado Consumo (l)	Volume Atendido 2017 (l)	Market Share	Volume Atendido 2016	Market Share
Santiago	49493	3,8	188073,4	40577	21,57%	61031	32,45%
São Francisco de Assis	18471	3,8	70189,8	9517	13,56%	13870	19,76%
Alegrete	74173	3,8	281857,4	21080	7,48%	24961	8,86%
Manoel Viana	7291	3,8	27705,8	6833	24,66%	6746	24,35%
São Borja	60557	3,8	230116,6	4628	2,01%	7415	3,22%
São Luiz Gonzaga	33668	3,8	127938,4	7926	6,20%	9274	7,25%
São Vicente do Sul	8710	3,8	33098	17353	52,43%	29267	88,43%
São Pedro do Sul	16250	3,8	61750	9029	14,62%	14305	23,17%
Santa Maria	280000	3,8	1064000	9871	0,93%	13005	1,22%
Mata	4864	3,8	18483,2	5456	29,52%	7458	40,35%
Cacequi	12705	3,8	48279	10409	21,56%	17499	36,25%
Rosário do Sul	39535	3,8	150233	10165	6,77%	18850	12,55%
Tupanciretã	23824	3,8	90531,2	0	0,00%	0	0,00%
Júlio de Castilhos	19364	3,8	73583,2	0	0,00%	0	0,00%
São Gabriel	62061	3,8	235831,8	657	0,28%	2330	0,99%

Fonte. Pelo Autor.

Ainda como análise sobre as variedades proposta pela cooperativa, no que concerne a apresentação do seu produto, temos as embalagens de 5 litros utilizadas para o vinho Medalhão, e a de 3 litros utilizadas para o vinho Cabernet. Embora apresentem um custo para o cliente superior aos garrafões, esta modalidade ganhou espaço, sendo observada sua praticidade como vetor preponderante na consolidação, e ainda o fato de ser excelente na conservação do produto, outro fator que consolida o tipo de envase. Os resultados encontrados na comercialização neste tipo encontra-se representado na Figura 11.

Conforme Mello (2016), o consumo médio per capita de vinhos por brasileiros é de 1,73 litros/ano. Para o Rio Grande do Sul, esta média sobe consideravelmente, atingindo o patamar de 3,8 litros por pessoa ao ano. Frente a esta estimativa, e diante dos dados demográficos dos municípios atendidos pela cooperativa, pode-se verificar a participação da mesma no mercado vinícola de cada cidade, sendo considerado o exercício de 2017, conforme expresso na Tabela 01.

Comparada com a participação em anos anteriores, a cooperativa vem reduzindo gradativamente sua participação nos mercados em qual atende. Ao comparar o desempenho da Cooperativa apresentado no ano de 2016, fica evidente a oscilação negativa dos resultados.

Entre outros aspectos que podem ser apontados para a oscilação negativa experimentada pela cooperativa agrária São José, deve-se atentar pelas recentes alterações na metodologia de atendimento do mercado. As vendas da cooperativa, durante um bom tempo, foram desempenhadas de forma direta pelos colaboradores, onde funcionários eram responsáveis pela praça, com cronogramas de visitas e entregas semanais, atendendo cada cidade que compõe o cadastro de contribuinte. Nos últimos anos essas ações passaram a responsabilidade de outros membros, sendo num primeiro momento, ainda foram desempenhadas por funcionários, porém com outro regime de remuneração, e por fim, por meio de representação tercerizada, a qual em virtude da baixo índice de resultados, foi rescindida em um prazo inferior a um ano.

As mudanças significativas no âmbito mercadológico interno, impactaram de forma acentuada, de modo a comprometer a participação da cooperativa, não só em números totais de faturamento, mas principalmente na sua representatividade frente ao comércio vitivinícola regional. Ascender novamente nestas praças, torna-se o desafio imediato da Cooperativa.

No que concerne o período anterior à produção, associada a fase produtiva da Cooperativa, faz-se necessário uma melhor comunicação entre fornecedores e a cooperativa. É pertinente o mapeamento do fluxo de valor, de modo a quantificar e qualificar a importância dos cooperados frente aos resultados da Cooperativa. Ao ponto que verifica-se uma estagnação na entrega de uvas frente a cooperativa, muito em virtude da relação frente aos cooperados, devendo-se atentar para duas frentes, sendo de um lado a articulação junto aos já cooperados buscando maior fidelização destes frente a sua produção, seja por meio de bonificação por metas de entregas alcançadas, ou ainda, um maior acompanhamento da produção pela equipe técnica visando melhoramento dos resultados dos cooperados, refletidos em maior quantidade e maior qualidade da matéria-prima entregues. Noutra corrente se fazem necessárias novas conexões, considerada a possibilidade de expansão da produção. Se for levado em conta que o número de cooperados ativos vem se reduzindo, é inevitável a busca por novos fornecedores, visto que diferentemente da característica de redução de parreirais local, o número de parreirais na região central se ampliou nos últimos anos.

Porém esta iniciativa não se vislumbra como efetiva se o vetor final da estrutura não for otimizado. A partir da verificação do *Market Share* da cooperativa frente aos mercados que atende, bem como a evolução deste índice ao longo do tempo, possibilitam uma análise negativa do cenário atual da instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cooperativa Agrária São José, com sua história quase centenária, representa uma das alternativas para as iniciativas empresariais em pequenos municípios como Jaguari, qual seja o Cooperativismo/Associativismo. Frente às dificuldades cada vez mais latentes que condicionam o crescimento das organizações e das pequenas cidades, faz-se necessário o entendimento de conceitos, que embora não sejam vanguardistas, são ainda contemporâneos, como o caso dos preceitos colaborativos emanados pelo cooperativismo. Ao entendermos o princípio da sinergia como a superação conjunta das possibilidades individuais, vislumbra-se, uma possibilidade de enfrentamento dos problemas por meio do cooperativismo.

Porém, para que esta equação seja resolvida de forma positiva, o entendimento do sistema deve ser amplo e irrestrito. É imprescindível o entendimento de cada cooperado sobre sua responsabilidade frente aos resultados da instituição. Esta clareza possibilitará o enfrentamento das demandas impostas a Cooperativa. Este trabalho assim propôs uma análise sobre o desenvolvimento das atividades vitivinícolas da cooperativa, de modo que por meio da observação da cadeia de suprimentos, desde a recepção da matéria-prima, até os resultados mercadológicos do produto final, com o fulcro principal o entendimento do cenário atual, possam ser vislumbrados ajustes necessários para o fortalecimento desta Instituição que carga em sua marca a cidade a qual representa.

Ao entender a complexidade do problema de pesquisa, a busca pela elucidação dos objetivos dividiu-se em dois prismas distintos porém não desconexos, sendo o primeiro relacionado à produção e o segundo a efetividade na comercialização dos produtos finais. Para o primeiro vértice, algumas considerações se contrapõem ao senso comum dos envolvidos na gestão da Cooperativa, uma vez que os membros destacam como o maior gargalo da produção a redução acentuada de matéria-prima. Ao analisar a recepção de uvas nos últimos anos, fica constatada uma constância no volume produzido, com alguns pontos fora da curva, o que sinaliza para uma frequência de normalidade, derrubando assim a premissa de comprometimento de resultados condicionado exclusivamente pela escassez de uvas.

É fato que devido às espécies uvas produzidas existe uma exigência maior na elaboração dos vinhos, visto que conforme demonstrado a demanda é potencialmente para produtos tintos, e a matriz é prioritariamente de uvas brancas e roses. Esta discrepância não condiciona até o momento na produção de uma forma mais acentuada.

Ainda quanto à produção, se deve atentar para o modelo utilizado pela produção da cooperativa, bem como para a capacidade de produção observada. A cooperativa possui em sua base uma produção puxada pela demanda, visto que a finalização dos vinhos é condicionada pela efetividade das vendas. Assim se faz necessário, cada vez mais um melhor relacionamento da produção com o setor de vendas da Cooperativa. Novos canais de vendas ou novos mercados devem ser buscados como alternativas para a expansão produtiva iniciada. A matriz encontra-se com margem de expansão, porém a mesma só será efetiva, quando forem recuperados os postos mercadológicos perdidos. Destaca-se que as questões de perdas produtivas não foram objetos desta análise, mas sim a relação entre os insumos disponíveis, os volumes produzidos, e as vendas auferidas.

Embora as famílias produtoras de uvas demonstrem dificuldades frente à produção e mais ainda quanto à sucessão familiar, a gestão da produção já deu início a um processo de acompanhamento, o qual deve ser intensificado, com ferramentas de gestão atuais, visando um monitoramento presente e efetivo da produção jaguariense. Como mecanismo acessório e entendendo a Cooperativa como polo vinícola do centro do estado, a instituição deve exercer tal potencialidade, buscando novas relações frente a novos fornecedores, em cidades vizinhas como os parreirais de São Francisco de Assis e demais áreas produtivas do Vale do Jaguari.

Mesmo diante de um mercado expansivo e favorável, os resultados da cooperativa foram

frustrantes, muito em virtude da atenção depositada na fase derradeira do processo. Nos últimos anos a cooperativa amargou resultados inferiores em todos os mercados em qual participa, não por inferioridade de produto, nem por falta de competitividade, mas principalmente por dificuldades em atender seu público. A conduta reativa frente aos resultados resta demonstrada no histórico de vendas apresentados nos resultados apresentados. A representatividade dos vinhos não é abrangente nem no mercado interno, visto que inúmeros locais jaguarienses não possuem os rótulos dos vinhos Jaguari em suas gôndolas. Na região, perdeu-se espaço para outras marcas, muito em virtude da dificuldade de representação, motivada pela troca da equipe de representantes bem como pela experiência negativa da terceirização das vendas, que implodiram as vendas nos últimos períodos. Esta dificuldade associada a falta de investimentos em outros canais de vendas, bem como um baixo investimento em marketing determinam os resultados negativos da instituição.

Mesmo diante deste quadro preocupante, ainda existe um horizonte possível. Os vinhos Jaguari são ainda referência em qualidade de produto e alcançam este patamar sendo competitivos, com preços atrativos. Ainda segundo Kotler (2006), o ponto de vendas ou praça pode ser entendido como a combinação de agentes os quais o produto flui, desde o vendedor inicial (geralmente o fabricante) até o consumidor final. Uma empresa pode, dependendo da logística planejada, utilizar-se do atacadista, do distribuidor, do varejista, do correio, de loja própria, ou de qualquer outro canal para distribuir seus produtos na praça (KOTLER, P.; KELLER, K. L., 2006). Embora esteja localizado em uma região não muito populosa, encontra-se em um local privilegiado, com facilidade de deslocamento para cidades polo como Santiago, Santa Maria, Rosário e toda a Região Missioneira, compreendendo uma população de mais de 750.000 habitantes.

A cooperativa possui condições para seu crescimento, sendo para tanto necessária apenas a gestão de suas atividades mercadológicas, de modo a ampliar sua representatividade principalmente em centros maiores como Santa Maria, possibilitada pela gestão de seus canais de distribuição.

É prioritário assim, em primeiro momento, retomar a condição a qual já experimentou no que concerne o potencial de vendas, e a partir de então ser agressivo frente aos mercados novos. A busca por novos parceiros comerciais poderá auxiliar na introdução em mercados maiores. A condição ora exposta só será revertida frente a proatividade da instituição, a qual deve acreditar na mudança, conhecer seu cliente, e seus concorrentes, e principalmente confiar no produto de modo a consolidar os Vinhos Jaguari como referência regional.

## 6 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN: 8522437548.

CARRARO, Reinaldo Viveiros. **Avaliação de um processo de implantação da mentalidade enxuta e seu desempenho no fluxo de valor: um estudo de caso**. Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté. Taubaté, 2005

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre, Artmed, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HADLEY, S. Making the supply chain. **Strategic Finance**. Montvale, v. 85, n. 10, p. 28-34, Apr. 2004. ISSN: 1524-833X

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**. Flórida, v. 9, n. 8, p. 1-19, 1998.

LIMA, Maria Letícia Sousa Correia. ZAWISLAK, Paulo Antônio. **A produção enxuta como fator diferencial na capacidade de fornecimento de PME's**. Revista Produção v. 13, n. 2, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MELLO, L. M. R. de. **Vitivinicultura brasileira: panorama 2015**. Bento Gonçalves, RS: Embrapa Uva e Vinho, 2016. (Embrapa Uva e Vinho. Comunicado Técnico, 191).

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 1, n. 3, 1996.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo, Ed. Futura, 1997.

PADILHA, Ana Claudia M. SLUSZ, Thaisy. SILVA, Tania Nunes da. **Estratégias competitivas das vinícolas gaúchas comparadas às estratégias das vinícolas argentinas, chilenas e uruguaias**. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2014.

PARRA, Paulo H. PIRES, Sílvio R. I. **Análise da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de computadores**. Revista Gestão da Produção. V. 10, n.1, Santa Barbara do Oeste, 2003

ROTHER, M. & SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar**. Lean Institute Brasil. São Paulo, 1999.

ROTHER, Mike, SHOOK, John, **Aprendendo a Enxergar (mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício)**, 1ª ed, São Paulo: Lean Institute Brasil, 2002

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. **Marketing estratégico aplicado ao agronegócio**. In: BATALHA, Mário Otávio (org.). **Gestão agroindustrial**. 2ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2001.

TALAMINI, Edson. PEDROZO, Eugenio Avila. SILVA, Andrea Lago da. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e a Segurança do Alimento: Uma Pesquisa Exploratória na cadeia exportadora de carne suína**. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.12, n.1, p.107-120, jan.-abr. São Paulo, 2005.

WOMACK, J. P. & JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. 4a Edição. Rio de Janeiro, 1998.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T., **A Mentalidade Enxuta nas Empresas**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.