

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
DOUTORADO EM AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO

**A ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA
ATIVIDADE VITIVINÍCOLA ORGÂNICA: UM ESTUDO DE CASO DA
COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI LTDA.**

João Carlos Britto

Lajeado, março de 2016

João Carlos Britto

**A ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA
ATIVIDADE VITIVÍNICA ORGÂNICA: UM ESTUDO DE CASO DA
COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI LTDA.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Desenvolvimento, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do grau de Doutor em Ambiente e Desenvolvimento na área de concentração Espaço e Problemas Socioambientais.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Márcia Mazzarino

Coorientadora: Profa. Dra. Júlia Elisabete Barden

Lajeado, março de 2016

João Carlos Britto

**A ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA
ATIVIDADE VITIVINÍCOLA ORGÂNICA: UM ESTUDO DE CASO DA
COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI LTDA**

A Banca examinadora abaixo aprova a Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Desenvolvimento, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do grau de Doutor em Ambiente e Desenvolvimento, na área de concentração Espaço e Problemas Socioambientais.

Profa. Dra. Jane Márcia Mazzarino – Orientadora
Centro Universitário Univates

Profa. Dra. Júlia Elisabete Barden – Coorientadora
Centro Universitário Univates

Prof. Dr. Noeli Juarez Ferla
Centro Universitário Univates

Prof. Dr. Adalberto Schnorrenberger
Centro Universitário Univates

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Lajeado, março 2016

Para Roseli, João, Marcos e Matheus.

Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, o Ser que é tão grande, que para onde olha, Ele se vê, e que gerou tudo o que existe a partir Dele mesmo. Agradecer a toda a minha família, que me dá o suporte para que eu possa levantar todos os dias e ter um motivo para enfrentar a vida. Minha esposa Roseli, meus filhos João, Marcos e Matheus (em ordem de idade), meus pais José (*in memorian*), minha mãe Rosalina, que me educaram com valores maiores do que eu posso ser, minha irmã Katia e meus sobrinhos. Aos meus avós (*in memorian*) de coração Edvino, Olga e Anita. Aos meus irmãos, pela paciência e compreensão, agradecer a minha orientadora Jane Mazzarino, minha coorientadora Júlia Barden, por todo o tempo dispendido para tornar possível este momento, ao colega Marlon Dalmoro, coordenador do grupo de pesquisa de produtos orgânicos, com o qual compartilhei várias viagens à Serra Gaúcha, mas também por ter me ensinado e auxiliado no uso do software de análise qualitativa utilizado nesta tese. Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Desenvolvimento (PPGAD), com os quais muito aprendi, além de ter convivido durante todo o período das aulas, especialmente ao professor Ferla, que me proporcionou o contato com a direção da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.. Agradecer em nome da professora Evania Schneider, todos os professores colegas do Centro de Gestão Organizacional da Univates e a todos os demais colegas professores da Univates, com os quais convivo diariamente. Ao diretor da COVIGA, Sr. Alexandre Angonezzi, que permitiu que o estudo se realizasse na cooperativa, disponibilizou seu tempo pessoal por diversas vezes, documentos, estrutura e pessoal para que a pesquisa se realizasse. Igualmente ao Presidente Oscar Ló, competente presidente que tem colocado a Garibaldi num

patamar superior, adequado a uma cooperativa que faz parte da história do Rio Grande do Sul, ao Sr. Evandro Boza que organizou visitas, nos acompanhou quando necessário, em nome de quem gostaria de agradecer todo o pessoal, sempre muito gentil, que disponibilizou seu tempo para colaborar com as entrevistas, fazer esclarecimentos e disponibilizar documentos necessários para o estudo. Também aproveitei para cumprimentar a todos os colaboradores e cooperados da COVIGA pelo belo trabalho de todos, parabéns. Agradeço a todos os produtores cooperados e não cooperados que se disponibilizaram a fazer parte desta pesquisa, aprendi muito com todos vocês também.

De maneira muito especial, agradeço a Univates, instituição comunitária que orgulha a todos que estão, de alguma forma, ligados a ela. Um centro universitário de referência em qualidade de ensino, que faz a diferença no nosso Vale do Taquari, no estado e país.

Minhas sinceras desculpas à todas as pessoas importantes na minha vida, as quais não pude citar neste espaço. Não estão no papel, mas no meu coração.

Teo torriate kono mama iko

Aisuruhito yo

Shizukana yoi ni

Hikario tomoshi

Itoshiki oshieo idaki

Teo Torriate - A Day at the Races

Queen

RESUMO

O modelo de negócios dominante, no qual as empresas perseguem unicamente o lucro, sem se preocupar com as externalidades negativas geradas a partir de sua atividade econômica está em crise. Cada vez mais pessoas se engajam em causas sociais, e posicionam-se contrárias às empresas que causam danos ao meio ambiente. Concomitantemente a este movimento social, ganham força os modelos de desenvolvimento sustentáveis e novas teorias, ainda incipientes, têm surgido no cenário educacional. Uma destas é a proposição de estratégias que criem valor compartilhado, proposta por Porter e Kramer (CVC), denominada também de “a grande ideia”. Esta proposta teórica foi lançada no início do ano de 2011, e apresentada no auditório principal do Fórum Econômico de Davos, na Suíça, no final de 2011. Sua proposição é de que os ganhos das atividades empresariais sejam compartilhados, de maneira que ganhos econômicos gerem ganhos socioambientais de maneira concomitante. Para tanto, os autores desenvolveram três maneiras de conformar a estratégia com vistas ao compartilhamento, a saber: reconcepção de produtos e mercados, fomento a estruturação de clusters industriais, e redefinição da produtividade na cadeia de valor. Ao mesmo tempo, o movimento cooperativo assume sua responsabilidade referente a sustentabilidade empresarial, baseada nos três pilares econômico, social e ambiental. Neste interim, as cooperativas, a partir de seus valores e valores de seus dirigentes parecem ser organizações com modelos de negócios propícios ao compartilhamento. A problemática a ser resolvida se dá a partir dos seguintes questionamentos: existe uma relação entre as estratégias em curso, da Cooperativa Vinícola Garibaldi com relação à produção e comercialização de sucos e vinhos orgânicos, e o modelo de Criação de Valor Compartilhado? Como ocorrem os ganhos econômicos, sociais e ambientais a partir da estratégia adotada pela Cooperativa? De que modo se dá o compartilhamento destes ganhos entre a cooperativa e seus cooperados? Como objetivo geral tem-se: O objetivo geral desta pesquisa é analisar a relação existente entre as estratégias adotadas pela Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda., no que diz respeito à produção e comercialização de vinhos e sucos produzidos a partir de uvas orgânicas, e o modelo da estratégia de Criação de Valor Compartilhado. Para atender ao proposto, realizou-se pesquisa classificada como exploratória. Quanto aos meios, foi utilizado o estudo de caso, com realização de entrevistas, observação e análise documental, tendo se valido de triangulações entre a teoria, as entrevistas com os sujeitos da pesquisa, os documentos e as observações. Quanto ao método de abordagem do

problema, o estudo foi qualitativo. Após realizadas as análises do material coletado, foi possível constatar que a Cooperativa adotou uma estratégia que cria valor econômico com a atividade de orgânicos, ao mesmo tempo em que gera valor social e ambiental, confirmando assim a proposição teórica. A partir do estudo, propõe-se hipóteses para serem testadas em estudos futuros.

Palavras-chave: Estratégia. Criação de Valor Compartilhado. Valores pessoais e organizacionais. Sustentabilidade. Cooperativa vitivinícola.

ABSTRACT

The dominant business model, in which companies only pursue profit, without worrying about the negative externalities generated from its economic activity is in crisis. More and more people engage in social causes, and position themselves contrary to the companies that damage the environment. Concurrently with this social movement, gain strength sustainable development models and theories, still incipient, have emerged in the educational setting. One of these is the proposition of strategies that create shared value, proposed by Porter and Kramer (CVC), also called "the great idea". This theoretical proposal was launched at the beginning of 2011, and presented in the main auditorium of the Davos Economic Forum in Switzerland in late 2011. His proposition is that the business activities of the gains are shared, so that generate economic gains social and environmental gains concomitantly. For this, the authors developed three ways of forming a strategy to share views, namely: redesign of products and markets, fostering the structuring of industrial clusters, and redefining productivity in the value chain. At the same time, the cooperative movement takes its responsibility related to corporate sustainability, based on the three economic, social and environmental pillars. In the interim, cooperatives, from their values and values of its leaders appear to be organizations with business models conducive to sharing. The problem to be solved is given from the following questions: Is there a relationship between the current strategies of the Cooperative Winery Garibaldi regarding the production and marketing of organic juices and wines, and Creating Shared Value model? Occur as the economic, social and environmental benefits from the strategy adopted by the Cooperative? How is it gives the share of these gains between the cooperative and its members? As a general goal we have: The general objective of this research is to analyze the relationship between the strategies adopted by the Winery Cooperative Garibaldi Ltda, with regard to the production and marketing of wines and juices produced from organic grapes, and the model. of Creating Shared Value strategy. To meet the proposed research was conducted classified as exploratory. As for the means, the case study was used with interviews, observation and document analysis, having resorted to triangulations between theory, interviews with the subjects, documents and notes. The approach to the problem of the method, the study was qualitative. After conducted analyzes of the collected material, it was found that the Cooperative has adopted a strategy that creates economic value with organic activity, while

generating social and environmental value, thus confirming the theoretical proposition. From the study, it is proposed hypotheses to be tested in future studies.

Keywords: Strategy. Creating Shared Value. Personal and organizational values. Sustainability. Winemaking cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de valor sustentável	35
Figura 2 - A cadeia de valor definida por Michael E. Porter	41
Figura 3 - Sede administrativa da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda	49
Figura 4 - Sala dos Conselhos da Cooperativa Vinícola Garibaldi e Galeria de fotos dos Presidentes.....	49
Figura 5 - Exposição de linha de produtos da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.....	51
Figura 6 - Produção semi automatizada de Bebidas da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.....	52
Figura 7 - Local de maturação de vinhos	52
Figura 8 - Equipamento utilizado no processamento de suco de uvas	52
Figura 9 - Laboratório de análise de produtos.....	53
Figura 10 - Local de recebimento de uvas	54
Figura 11 - Vista parcial dos certificados de prêmios recebidos pela Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda	55
Figura 12 - Troféus expostos na sala dos conselhos da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.....	55
Figura 13 - Vista frontal do varejo da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda	56
Figura 14 - Vista interna do varejo da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda	56
Figura 15 - Local de visitação dos turistas	57
Figura 16 - Propriedade do produtor 5 de uvas orgânicas não cooperado	57
Figura 17 - Outra propriedade de agricultor (7) produtor de uvas orgânicas	

cooperado	58
Figura 18 - Segunda propriedade visitada de agricultor, produtor (2) de uvas orgânicas utilizada como uma espécie de laboratório de cultivo orgânico	58
Figura 19 - Um dos locais de entrevista, propriedade do produtor 5.....	64
Figura 20 - Visita parcial do Bistrô do produtor (4) de uvas orgânicas	64
Figura 21 - Contexto onde a estratégia competitiva é formulada	70
Figura 22 - Relação dos valores organizacionais da COVIGA e o ambiente	94
Figura 23 - Convergência de interesses.....	99
Figura 24 - Envolvimento empresarial com a sociedade: uma perspectiva estratégica	100
Figura 25 - Criação de Valor Compartilhado	112
Figura 26 - A Criação de Valor Compartilhado e as dimensões da sustentabilidade	132
Figura 27 - Parreiral de produção de uvas orgânicas com gramíneas embaixo da parreira e mata preservada ao fundo	136
Figura 28 - Presidente da Cooperativa Vinícola Garibaldi (COVIGA), Oscar Ló com os produtos sucos de uva orgânicos em rotulagem antiga (rosada) e atual	137
Figura 29 - A conexão existente entre a estratégia de Criação de Valor Compartilhado e a estratégia da produção de orgânicos da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.....	139

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Elaboração de vinhos e derivados no Rio Grande do Sul – 2004 a 2014 (em milhões de litros)	105
Gráfico 2 - Resultados das sobras e perdas da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda no período de 1999 a 2013	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa e tempo de gravações das entrevistas	61
Quadro 2 - Características distintivas das Cooperativas e as demais sociedades.....	79
Quadro 3 - Relação entre as dimensões de análise e as variáveis emergentes do estudo	121
Quadro 4 - Mensagem da Aliança Cooperativa Internacional	140

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
CIT	Centro de Informação Toxicológica do Rio Grande do Sul
CO2	Dióxido de Carbono
COOPEG	Cooperativa dos Produtores Ecologistas de Garibaldi Ltda
COVIGA	Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda
CVC	Criação de Valor Compartilhado
FAO	<i>Food and Agriculture Organization (of the United Nations)</i>
FECOVINHO	Federação das Cooperativas Vinícolas do Estado do Rio Grande do Sul Ltda
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONGs	Organizações não governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas

PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SER	Responsabilidade Socioambiental Empresarial
SESCOOP	Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
UNESCO	<i>United Nations, Scientific and Cultural Organization</i> (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 Objetivos	25
1.1.1 Objetivo geral	25
1.1.2 Objetivos específicos.....	26
1.2 Justificativa.....	26
2 A GESTÃO SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES E A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO	30
2.1 Sustentabilidade organizacional.....	30
2.2 Gestão para o desenvolvimento sustentável.....	32
2.3 A Criação de Valor Compartilhado (CVC)	36
2.3.1 Redefinição da produtividade na cadeia de valor	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 Caracterização da pesquisa quanto ao modo de abordagem.....	44
3.2 Caracterização da pesquisa segundo o objetivo geral	45
3.3 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos técnicos	45
3.3.1 Detalhamento dos procedimentos técnicos	47
3.4 As etapas da pesquisa e as distintas fases	62
4 A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA DA COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI A PARTIR DE VALORES PESSOAIS, ORGANIZACIONAIS E PRINCÍPIOS COOPERATIVOS	66
4.1 Estratégia e os valores organizacionais	68
4.2 Valores organizacionais e a relação com o ambiente natural e social.....	73
4.3 O cooperativismo: um breve histórico, princípios e sua relação com a atividade vitivinícola no Rio Grande do Sul.....	76
4.3.1 Os princípios e valores do cooperativismo	79
4.3.2 O cooperativismo e a vitivinicultura	82
4.4 Análises.....	84
4.5 Conclusões do capítulo.....	92
5 A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA ATIVIDADE VITIVINÍCOLA NA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA, NO SUL DO BRASIL, A PARTIR DA	

ESTRATÉGIA DE RECONCEPÇÃO DE PRODUTO E MERCADO	96
5.1 A criação de valor compartilhado.....	97
5.2 A reconcepção de produtos e mercados	102
5.3 Panorama da atividade vitivinícola do Brasil.....	104
5.4 Análises.....	106
5.5 Conclusões do capítulo	110
6 O DESENVOLVIMENTO DO CLUSTER VITIVINÍCOLA ORGÂNICO SUSTENTÁVEL NA SERRA GAÚCHA A PARTIR DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO	113
6.1 A criação de valor compartilhado no cluster e as dimensões da sustentabilidade.....	115
6.2 Apresentação e análise dos resultados	120
6.2.1 Análise dos resultados da estratégia no cluster	121
6.3 Conclusão do capítulo	128
7 A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO E AS PRÁTICAS DA COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI: SE É PRECISO CONCLUIR	133
7.1 Sugestões para as próximas pesquisas	143
7.2 Considerações finais	144
REFERÊNCIAS.....	148
APÊNDICES	159
APÊNDICE A - Termo de aceite para a direção da Cooperativa Vinícola Garibaldi.....	160
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre Esclarecido	161
APÊNDICE C - Questões norteadoras para os Dirigentes.....	163
APÊNDICE D - Questões norteadoras para os funcionários gestores da produção e comercialização de vinhos.....	165
APÊNDICE E - Questões norteadoras para o funcionária gestora do setor financeiro e contábil	166
APÊNDICE F - Questões norteadoras para os cooperados produtores de uva orgânica	167
APÊNDICE G - Relação entre as dimensões da análise, questões e Direção e gestão de marketing da cooperativa	168
APÊNDICE H - Relação entre as dimensões da análise, questões e Gerência financeira e contabilidade	170
APÊNDICE I - Relação entre as dimensões da análise, questões e Gestores da produção (Interno e externo, produção no campo)	171
APÊNDICE J - Relação entre as dimensões da análise, questões e gerente comercial.....	173
ANEXOS	174
ANEXO A - Reportagem do Jornal do Comércio	175
ANEXO B - Reportagem da Revista Dinheiro Rural	177
ANEXO C - Reportagem Rural Centro UOL.....	179
ANEXO D - Resultado de vinhedos orgânicos.....	180
ANEXO E - Três vinhos brasileiros estão entre os melhores do mundo	181
ANEXO F - Dois vinhos brasileiros aparecem entre os dez melhores do mundo	

em 2015	182
ANEXO G - Ranking de Vinhos do ano de 2015 (WAWWJ).....	184
ANEXO H - Brasil: Utilização de agrotóxicos por município (2006).....	189
ANEXO I - Brasil: Mortes por agrotóxico de uso agrícola – por circunstância (1999 – 2009).....	190

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, principalmente nos últimos três séculos, houve uma expansão sem precedentes na atividade econômica mundial, baseada no livre comércio. No período de 1860 a 1900, com a utilização de energia elétrica e aço na indústria e combustíveis a base de petróleo, a humanidade vê sua condição de vida melhorar sobremaneira a partir do acesso facilitado aos bens de consumo que antes eram privilégio de poucos. A medida que as pessoas tinham suas necessidades de consumo atendidas, as administrações das empresas foram encontrando novas formas de estimular o consumo. Isto porque, o modelo de gestão tradicional tem seu foco unicamente voltado ao lucro. Empresas lucrativas melhoram a economia, geram seu crescimento, mas o crescimento econômico oculta alguns perigos à própria economia, como o esgotamento de recursos naturais necessários à vida.

Este crescimento econômico tradicional baseado puramente em uma economia extrativista e consumista tem sido questionado, não apenas no âmbito acadêmico, mas também na sociedade. A degradação do ambiente causada pela extração de recursos naturais, a utilização de agrotóxicos ou mesmo pela geração de resíduos diversos, decorrentes da produção de bens, dentre outros fatores, tem despertado questionamentos referentes à qualidade de vida e até à sobrevivência das gerações futuras.

A lógica da racionalidade econômica, simplificadora e mecanicista, que ignora as externalidades sociais e promove o desequilíbrio ambiental demonstra necessitar de revisão. Dirigentes empresariais estão tendo que evoluir, incluindo os valores e

potenciais da natureza em um novo conceito de desenvolvimento voltado para a sustentabilidade (LEFF, 2001) (CAVALCANTI, 2002).

De acordo com Cavalcanti (2002), sustentabilidade, neste contexto, significa a possibilidade de se manter ou propiciar condições superiores de vida para as pessoas em dado ecossistema, ou seja, a ideia de desenvolvimento aliando-se à manutenção do sistema ambiental. Romeiro (2012) salienta que o desenvolvimento sustentável deve atender a três critérios básicos: eficiência econômica, inclusão social e equilíbrio ambiental. A harmonia entre estes três fatores atende aos anseios econômicos empresariais e eleva a imagem das organizações frente aos seus públicos (HARRIS, 2012). Além disso, evita a degradação ambiental.

Alguns dirigentes empresariais já absorveram esta nova lógica em seus negócios. Empresas como a DuPont e Timberland já perceberam que as organizações que quiserem se manter sustentáveis economicamente, também devem agir em prol da sustentabilidade social e ambiental. A primeira promove este conceito nos seus negócios desenvolvendo produtos que não agredem a natureza, tanto no processo de produção quanto ao momento do descarte, e a segunda desenvolve ações para a consciência ambiental em comunidades, além de manter um modelo de negócios estritamente verde (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). No Brasil, algumas empresas desenvolvem ações de sustentabilidade que podem ser ressaltadas como a Natura¹, Sabesp² e a Celulose Irani³. Estas empresas, no entanto, tratam a questão da sustentabilidade como um elemento fora da sua estratégia de negócios, como uma atividade complementar (MENDES, 2011). Ainda assim, merecem ser citadas.

O resultado de diversas atividades econômicas sob o modelo predominante, no entanto, é dependente da extração de recursos naturais para transformação na

¹ A Natura é uma empresa brasileira de cosméticos que utiliza ativos vegetais na composição dos seus produtos. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/?gclid=CNyupNbcirkCFZRj7AodOg8AhQ>>.

² A Sabesp é uma das maiores empresas de saneamento do mundo. É responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgotos e atende mais de 27 milhões de pessoas em 363 municípios do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://site.sabesp.com.br/site/interna/Default.aspx?secaold=3>>.

³ Celulose Irani é uma empresa industrial que opera nos segmentos de produção de papel para embalagens e embalagens de papelão ondulado. Seus produtos são provenientes de base florestal renovável, 100% recicláveis. Disponível em: <<http://www.irani.com.br/pt/info/institucional>>.

produção de bens e alimentos, e gera poluição no ar, resíduos líquidos e sólidos diversos que voltam para a natureza, causando consequências ambientais e problemas sociais (ROMEIRO, 2012). Há que se ressaltar, ainda, que as ações de algumas empresas no mercado também promovem problemas econômicos, quando alguma externalidade negativa deriva de suas atividades organizacionais (VARIAN, 1992). Decorrente disso, a percepção de diversos meios de comunicação, sindicatos e grupos políticos é de que elas prosperam causando danos à comunidade que a cerca, pagando salários baixos, poluindo o ambiente, exaurindo seus recursos naturais e cobrando preços acima das condições de compra da população em seus produtos e serviços (PORTER; KRAMER, 2012).

Os governos apoiam algumas empresas com recursos financeiros e benefícios fiscais para estimular a atividade econômica e gerar empregos às comunidades em que se inserem. Neste caso atuam como uma fonte de proteção à elas (ARRIGHI, 1997). De outra forma, os governos também impõem cada vez mais restrições e exigências legais para suas operações industriais e comerciais e elevam as taxas e os impostos, buscando uma forma de compensação para os custos que elas geram à sociedade. Este papel da ação governamental, em relação as empresas, é relevante pois visa inibir ações degradantes ao ambiente, cumprindo assim com sua obrigação de trabalhar como órgão mediador de questões sociais. Porém, as ações de governo e empresas podem inibir o crescimento, gerando assim um círculo vicioso no qual, cada vez o governo aumenta os impostos e legisla criando dificuldades às empresas, e estas, por sua vez desenvolvem suas atividades alheias as questões socioambientais (PORTER; KRAMER, 2011).

De acordo com estes autores (2011), isto equivale a ignorar as condições que determinam o próprio sucesso empresarial no longo prazo, como os investimentos contínuos para evitar desperdícios e as medidas para evitar o consumo excessivo de matérias-primas. Ressaltam, ainda, que somente este tipo de pensamento explicaria a lógica empresarial que determina a transferência das suas atividades para lugares onde possam pagar salários mais baixos, como se esta fosse uma solução sustentável para os desafios da competição.

Para embasar sua tese, os autores propõem um modelo de Criação de Valor Compartilhado (CVC), onde cada empresa deve gerar ganhos sociais, ambientais,

além do econômico. Conforme os autores, a CVC nada tem a ver com a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE), na qual as empresas se especializaram em fazer bons balanços sociais de maneira a mostrar sua importância para a sociedade. Neste caso, o Balanço Social é algo a parte da configuração estratégica das empresas. A CVC traz a responsabilidade socioambiental para a estratégia da organização, portanto para o negócio empresarial, de maneira que rompe com a ideia de que beneficiar a sociedade gera apenas custos para as empresas e, assim, diminui seus resultados econômicos.

A solução para os problemas ambientais e sociais está basicamente nas ações de organizações não governamentais (ONGs) e governos. Poucas empresas já assumiram uma quota desta responsabilidade para si. Os programas de responsabilidade social das empresas ainda têm, predominantemente, como único objetivo melhorar a sua reputação frente à sociedade e especialmente, frente ao público consumidor (MENDES, 2011). Para Porter e Kramer (2011), gastos sociais fora desta premissa são vistos por muitos executivos como um uso indevido do dinheiro dos investidores. O poder público, por sua vez, não raro regula suas políticas de modo a dificultar a geração de valor compartilhado. Implicitamente, cada lado assume que o outro é um obstáculo a suas metas e age como se assim fosse. Apesar deste pensamento ainda dominante nos meios empresarial e governamental, questiona-se se é possível colocar em prática o modelo da Criação de Valor Compartilhado.

No município de Garibaldi, Rio Grande do Sul, a Cooperativa Vinícola Garibaldi adotou uma estratégia de produção e comercialização de vinhos e sucos orgânicos, além de suas atividades convencionais. No ano de 2000, três cooperados resolveram se engajar num projeto de agricultura agroecológica e a cooperativa decidiu converter a produção em um lote limitado de 2.900 garrafas do primeiro vinho orgânico, o tinto de mesa da marca Da Casa, elaborado com as uvas americanas Isabel e Bordô. Posteriormente, foram lançados novos produtos como o suco de uva orgânico, o vinho branco de mesa e o primeiro espumante livre de agroquímicos no Brasil. O sucesso dos produtos fez com que vários outros cooperados se engajassem no projeto em que os produtores não precisavam mais ter contato com agrotóxicos, enquanto também aumentavam seus rendimentos e os ganhos da cooperativa, concomitantemente (ANDRADE, 2008).

A cooperativa obteve um diferencial a partir da produção e comercialização de produtos orgânicos, que gerou externalidades positivas à sociedade e ao ambiente, além dos ganhos financeiros e, por isso, é merecedora de estudos mais aprofundados, como este.

Diante da situação descrita, busca-se a resposta para as seguintes questões: existe uma relação entre as estratégias em curso, da Cooperativa Vinícola Garibaldi com relação à produção e comercialização de sucos e vinhos orgânicos, e o modelo de Criação de Valor Compartilhado? Como ocorrem os ganhos econômicos, sociais e ambientais a partir da estratégia adotada pela Cooperativa? De que modo se dá o compartilhamento destes ganhos entre a cooperativa e seus cooperados?

Para responder estas questões, a tese apresenta, em seu primeiro capítulo, a introdução que contempla a problemática, os objetivos: geral e específicos e as considerações sobre a relevância do estudo, demonstrando que este pode trazer um exemplo de modelo de estratégia, que melhora as condições sociais e ambientais, sem que seja necessário para tanto as perdas econômicas das organizações.

O capítulo dois descreve uma introdução à fundamentação teórica, visto que o desenvolvimento da tese foi feito em forma de capítulos interdependentes cada um com sua problemática específica, que contemplam a descrição, análises e conclusões individuais relativas a respostas às questões da pesquisa, e ao atingimento dos objetivos. Esta etapa teórica se faz necessária para melhor compreensão das conexões teóricas que sustentam o desenvolvimento do estudo. O capítulo três trata dos procedimentos metodológicos utilizados para a viabilização do atingimento dos objetivos.

Os resultados da pesquisa começam a ser apresentados e discutidos no capítulo quatro, no qual é desenvolvida a relação existente entre os valores inerentes ao movimento cooperativo, os valores organizacionais, os valores pessoais dos tomadores de decisão estratégica e a própria estratégia adotada pela Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda., com vista a produção e comercialização de produtos orgânicos. Este capítulo, também demonstra as ações de sustentabilidade da cooperativa a partir de valores da direção da empresa. Neste capítulo, adotou-se o modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000) para dar suporte às teorias referente à

estratégia. Compreendida a relação existente entre os valores e a tomada de decisão estratégica.

O capítulo cinco apresenta a evolução do pensamento de Porter até culminar na estratégia de Criação de Valor Compartilhado, ou a chamada “grande ideia, apresentada no Fórum Mundial de Davos no final de 2011”. A partir desta evolução, o texto foca na estratégia de reconcepção de produtos e mercados, para que seja possível entender a relação da tese com a tomada de decisão estratégica de produzir e comercializar vinhos e suco de uva orgânico. Isto porque o modelo de Porter e Kramer (2011) contempla três possíveis maneiras para criar valor compartilhado: a reconcepção de produtos e mercados, o fomento ao desenvolvimento de clusters, e a redefinição da produtividade na cadeia de valor. Durante o estudo, no entanto, percebeu-se que, das três possíveis maneiras, não houve ações por parte da cooperativa na cadeia de valor, que pudessem se configurar como criação de valor compartilhado, mas que podem ser definidas como de desenvolvimento de uma gestão voltada à sustentabilidade, e estas estão descritas no capítulo 4.

No capítulo 6, aborda-se a dimensão do fomento ao cluster. Nesta dimensão foi possível perceber que as dimensões da sustentabilidade se presentificam na estratégia adotada pela cooperativa. Para tanto, buscou-se o apoio teórico do modelo de Sachs (1993), com cinco dimensões de análise, por percebido durante a pesquisa que sua riqueza permitia tal detalhamento. O capítulo 7, contempla as conclusões, as hipóteses que emergiram a partir do estudo exploratório, e as considerações finais.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a relação existente entre as estratégias adotadas pela Vinícola Garibaldi, no que diz respeito à produção e comercialização de vinhos e sucos produzidos a partir de uvas orgânicas, e o

modelo da estratégia de Criação de Valor Compartilhado.

1.1.2 Objetivos específicos

A pesquisa teve os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender os motivos que levaram a cooperativa a adotar a estratégia de produção e comercialização de produtos orgânicos;
- b) Relacionar o modelo de Criação de Valor Compartilhado com a atividade vitivinícola da Cooperativa Garibaldi, levando em conta a especificidade da atividade cooperativa e seus valores;
- c) Verificar como as dimensões da sustentabilidade se presentificam na estratégia de Criação de Valor Compartilhado e aquela adotada pela Cooperativa Vinícola Garibaldi com relação à produção e comercialização de vinhos e sucos orgânicos.

1.2 Justificativa

Esta tese foi desenvolvida para auxiliar os gestores, tomadores de decisões, a pensarem suas estratégias de maneira diferente daquela tradicional, onde há o predomínio da busca do lucro, principalmente se for a qualquer custo. Recentemente os noticiários relataram a maior tragédia ambiental da história do Brasil, causada pela ação de uma empresa mineradora, cujas externalidades de seus atos impactaram na falta de água para as populações atingidas pela inundação de lama tóxica, na mortandade de peixes e, conseqüentemente na economia de vários municípios, seja com a paralisação das atividades mineradoras, seja com os reflexos no comércio, indústria e serviços.

Porém, esta tragédia aponta para uma consequência perceptível devido a notoriedade dada pela imprensa e às proporções do desastre. No entanto, talvez a nossa cultura não permita que enxerguemos aquilo que está na nossa frente, o que já se incorporou no nosso dia a dia. Diariamente milhões de veículos, chaminés e

matas queimadas, emitem uma quantidade imensurável de CO₂ na atmosfera, contribuindo para o efeito estufa e, conseqüentemente a mudança climática. Giddens (2010) ressalta esta questão, em seu alerta sobre os perigos imperceptíveis dos efeitos do aquecimento global e da passividade da humanidade frente ao problema.

As mudanças climáticas já afetam sobremaneira o planeta e o Brasil não é mero expectador. Conforme Margulis e Unterstill (2014, texto digital), O relatório publicado pelo Painel Brasileiro de Mudanças Climáticas que reúne 300 cientistas, em agosto de 2013 destacou que:

O Brasil é vulnerável às mudanças climáticas e já sofre impactos. Entre suas principais conclusões estão as mudanças nos padrões de precipitação, que alteram a distribuição da vazão dos rios, a redução da oferta de terras agricultáveis e grande vulnerabilidade na infraestrutura urbana. Os rios do leste da Amazônia e da região Nordeste poderão ter redução de vazão de até 20% até o final do século, por exemplo.

Margulis, Dubeux e Marcovitch (2011), estimam que, em dois distintos cenários para o ano de 2050, sem considerar a mudança climática o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil será de R\$ 15,3 trilhões (reais de 2008) ou R\$ 16 trilhões. Adicionando o impacto da mudança climática, esses PIBs reduzem-se em 0,5% e 2,3%, respectivamente. Calculados para valor presente, considerando uma taxa de desconto de 1% (a.a.), estas perdas ficariam entre R\$ 719 bilhões e R\$ 3,6 trilhões, o que equivaleria a perda de pelo menos um ano inteiro de crescimento nos próximos 40 anos. Mas o problema não se resume ao Brasil, ele afeta o mundo todo e, conseqüentemente a todos os tomadores de decisão. Por isto, estes autores (2011) ressaltam que:

A transição climática projetada pelo Painel Intergovernamental de Mudança do Clima – *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) – afetará os recursos naturais, a economia e as sociedades do mundo todo em magnitude hoje desconhecida. Sem conhecimento minimamente fundamentado sobre essas tendências, tomadores de decisão ficam desprovidos de instrumentos para identificar os riscos mais graves e urgentes e para avaliar e implantar as medidas de prevenção e adaptação mais eficientes em termos de custos e benefícios.

Portanto, urge um pensamento sistêmico, abrangente, maior do que o conceito disciplinar de sustentabilidade econômica. Felizmente parece que aos poucos este está perdendo espaço para uma visão multidisciplinar, entre a sociedade e o ambiente, a qual deve ser contemplada para que a sustentabilidade

seja efetiva. O desequilíbrio do clima, o esgotamento e a raridade de alguns recursos naturais e a desigualdade social promovida por distorções na implantação do modelo econômico dominante levaram parte da sociedade a perceber, de maneira mais ampla, a função das organizações, sejam elas empresariais ou não. A sociedade está cada vez mais consciente de que não basta uma empresa prestar serviços ou produzir produtos, ela também deve cumprir seu papel social, no qual pode-se inserir a dimensão ambiental.

A partir desta percepção, algumas organizações começaram a demonstrar em seus balanços sociais ações também fora do âmbito puramente dos negócios. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) representa uma tentativa de algumas empresas para obter uma melhor imagem, evidenciando os gastos e os benefícios sociais que ela promove a partir da geração de recursos econômicos das suas atividades. A estratégia para a Criação de Valor Compartilhado (CVC), no entanto, ao incorporar a sustentabilidade socioambiental nas atividades principais de uma organização vai além desta.

A geração de valor compartilhado representa uma nova abordagem à gestão — abordagem que engloba várias disciplinas. Devido à tradicional divisão entre interesses econômicos e sociais, indivíduos nos setores público e privado em geral seguiram caminhos educacionais e profissionais muito distintos. Como resultado, poucos gestores têm a compreensão de questões sociais e ambientais exigida para extrapolar a atual abordagem de RSE (PORTER; KRAMER, 2011, p. 77).

A ideia de compartilhamento parece ter sido incorporada pela Vinícola Garibaldi com mais força, a partir do momento em que decidiu produzir sua linha de vinhos orgânicos. Este, é um exemplo importante para que outras empresas, que ainda não adotaram esta postura, possam repensar seus negócios, sabendo que é possível obter ganhos financeiros e socioambientais ao mesmo tempo. Principalmente se tratando de bebidas ou alimentos pois, de acordo com o Ministério do Meio Ambiente (texto digital, 2015), o “Brasil é o maior consumidor de produtos agrotóxicos no mundo”.

Além disso, a importância de qualquer estudo no âmbito das cooperativas agroindustriais, é importante pois, no Brasil, grande parte de pequenos municípios mantêm uma interdependência direta e indireta de sua economia com as atividades agropecuárias organizadas no entorno de cooperativas de produtores rurais (HOLF

et al., 2011).

Esta tese também serve de base para outros estudos acadêmicos, visto que os próprios autores da CVC declararam recentemente que estudos de caso referentes à esta tese ainda estavam por serem feitos.

2 A GESTÃO SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES E A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

Neste capítulo, serão apresentados e discutidas as relações entre a sustentabilidade organizacional, a gestão com base no conceito de sustentabilidade e uma introdução à proposta de Criação de Valor Compartilhado, visto que a mesma continua sendo desenvolvida ao longo desta tese. Porter e Kramer (2011) entendem que alguns conceitos em que o termo sustentabilidade é utilizado, diferem da ideia de valor compartilhado. Portanto, buscou-se conceitos que tenham familiaridade com a CVC. Também é abordado o tema relativo a redefinição da cadeia de valor, isto porque, esta é uma das formas propostas para a criação de valor que, no entanto, não foi detectada no estudo de caso. A Cooperativa Vinícola Garibaldi tem ações que remetem à sustentabilidade socioambiental em sua cadeia de valor, mas não se preocupa em aferir se há ganhos econômicos com elas, simplesmente são decorrentes dos seus valores organizacionais, e da direção da empresa. Por isto, foi tratada desta forma no capítulo 4 desta Tese.

2.1 Sustentabilidade organizacional

Com os avanços na produção e o desenvolvimento tecnológico gerado, principalmente a partir da revolução industrial e com o aumento da população do planeta, percebe-se que a atividade humana causa grandes impactos ao ambiente. Isto é agravado pelo posicionamento de empresas que buscam a ampliação de suas fatias de mercado, além da competitividade, com vistas à obtenção de resultados

econômicos e financeiros. Outro fator que gerou acirramento na competição organizacional é que, a partir da globalização da economia, as corporações elevaram a escala de produção, com a busca continuada de redução dos seus custos. Em decorrência, o que durante muito tempo foi visto como fonte inesgotável de recursos naturais disponíveis para servir às necessidades humanas, agora passa a ser uma preocupação, pois aflora a consciência de que os recursos são escassos e limitados.

A sociedade contemporânea, a cada vez mais, pressiona as organizações nas questões relativas à proteção ambiental e nas questões relacionadas aos direitos dos consumidores, com vistas a qualidade de vida individual e para a comunidade em geral (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Diante desta situação, as organizações se reestruturam para se adequar a esta percepção. As restrições impostas pelos governos e as pressões sociais locais e globais fazem com que as empresas sejam forçadas a buscar formas de reduzir seus impactos ambientais e a melhorar sua imagem na sociedade, o que requer que assumam sua responsabilidade socioambiental. Neste sentido, várias ações têm sido desenvolvidas para promover a sustentabilidade no setor produtivo (CORAL, 2002).

Sachs (1993), destaca cinco dimensões que se deve levar em conta, para que seja possível um desenvolvimento sustentável: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Em relação a dimensão social, ele ressalta que é necessário melhorar os níveis de distribuição de renda, para diminuir a exclusão social e o distanciamento que separa as classes sociais. A esfera da sustentabilidade econômica refere-se à melhoria da eficiência do sistema produtivo, seja na alocação dos recursos, como na sua administração. A sustentabilidade ecológica diz respeito à preservação ambiental sem o comprometimento do estoque de recursos naturais necessários à preservação da vida humana. Já, a sustentabilidade espacial ocorre com o equilíbrio da ocupação urbana e rural, objetivando uma melhor distribuição do território, seja para os assentamentos humanos quanto para as instalações com finalidades econômicas. Por fim, a mudança no pensamento e ação da sociedade, para despertar uma consciência ambiental que gere uma redução no consumo de produtos causadores de impactos ambientais, seria decisiva para a sustentabilidade

cultural. Estas dimensões estão desenvolvidas e discutidas no capítulo seis desta Tese.

2.2 Gestão para o desenvolvimento sustentável

Um dos fatores geradores de conflito entre a sociedade e as empresas (GUIMARÃES Jr., 2011) é a visão estreita do pensamento econômico tradicional, segundo o qual, para Cavalcanti (2010) é necessário alterar o meio ambiente para manter a sobrevivência humana, e atingir novos níveis de qualidade de vida. Neste tipo de pensamento, transformar o meio ambiente é inevitável e necessário, pois não haveria como sustentar um padrão de vida desejável objetivando à felicidade humana, sem retirar um elevado volume de recursos da natureza, sem modificar a condição natural do planeta. Nesta forma de pensamento, não existe uma preocupação quanto às consequências do impacto do desenvolvimento no ecossistema, apenas a expansão econômica.

Para obter o desenvolvimento humano, não basta o crescimento econômico, deve-se reduzir a exclusão social, caracterizada pela pobreza e pela desigualdade (OLIVEIRA, 2002). Conforme Ananias (2005, p. 110), os empresários têm um papel fundamental para a concretização de um projeto de desenvolvimento sustentável, pois “detêm recursos, geram empregos e são responsáveis pela incorporação de novas tecnologias e pela produção de bens e serviços, estabelecendo um compromisso e um ciclo virtuoso da economia.

No entanto, os processos produtivos, por uma questão física, dissipam energia e degradam matéria. Uma parte da matéria pode ser reciclada, mas não toda. Além disso, para a reciclagem é necessário mais consumo de energia. Portanto aceleração do crescimento implica na aceleração da degradação. Porém, para a economia tradicional e seus meios de aferição de “desenvolvimento”, o crescimento eleva o Produto Interno Bruto (PIB) e a degradação gerada a partir deste crescimento não é contabilizada (CAVALCANTI, 2002).

Efetivamente, não há um conhecimento único no campo da economia, de qual a melhor maneira para enfrentar os problemas ambientais, até porque na ciência da

economia convencional, o meio ambiente não aparece como parte do modelo (LOYOLA G., 2013). No entanto, modelos mais recentes têm surgido, denominados como economia ambiental, economia ecológica e economia verde.

Para a chamada economia ambiental, incluir o meio ambiente é importante para o modelo por refletir custos de oportunidade sociais marginais completos, ou seja, precificar os custos ambientais. O meio ambiente é visto, no entanto, como um apêndice da economia-atividade, a qual continua sendo entendida como dominante. O ecossistema, nesse caso, é entendido como um estoque à disposição do uso humano para gerar riqueza. O motivo da sua inserção no modelo é encontrar preços mais precisos para a alocação ótima de recursos internalizando os custos ambientais (LOYOLA G., 2013).

Em contraponto à economia ambiental, os economistas ecológicos entendem que aquela seria uma visão parcial, pois seus defensores não conseguem ver as inter-relações estabelecidas na sociedade como um todo, ou seja, entendem a economia como um sistema fechado, sem levar em conta que os efeitos das decisões econômicas geram impactos sobre a sociedade. Exemplo disso é a raridade de recursos naturais diversos gerada pela extração com fins econômicos privados, outro caso é a crescente necessidade de investimentos para despoluir a água. A escassez de bens naturais, ou a possibilidade de esgotamento destes devido ao elevado padrão de consumo atual, eleva o preço dos mesmos e restringe o acesso a eles para quem tem maior renda, gerando assim custos sociais (CAVALCANTI, 2010).

A proposição da economia verde pode ser entendida como aquela que resulta na melhoria do bem-estar humano e da igualdade social, mas que ao mesmo tempo reduz de forma significativa os riscos ambientais e a escassez ecológica. Ela é apoiada em três estratégias principais: a redução das emissões de carbono, uma maior eficiência energética no uso de recursos e a prevenção da perda da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos. Esta proposição também revela contradições, pois estimula o consumo como objeto de redução da desigualdade social e, se conduzida pela lógica de mercado, tenderia a abrigar medidas pouco relevantes, induzindo uma falsa percepção de avanço à sustentabilidade (JACOBI; ALMEIDA SINISGALLI, 2012).

Hart e Milstein (2004), descrevem que uma das oportunidades para promover a sustentabilidade está relacionada a gestão do consumo de matérias-primas, geração de resíduos e poluição. Deve haver foco na ecoeficiência em todo o processo produtivo.

Estes autores (2004) entendem que a estratégia pode ocorrer em quatro diferentes quadrantes, com base nos ambientes externo e interno e, nas dimensões temporais do presente e futuro, todas visando retornos corporativos.

No quadrante do ambiente interno e tempo presente, a proposição centra-se em combater a poluição, portanto com ações na cadeia de valor. Já no quadrante do ambiente interno, voltado ao futuro, a proposição é a de desenvolver as competências sustentáveis do futuro, principalmente com a estratégia de desenvolvimento de tecnologias limpas, ou adequando a empresa às tecnologias limpas desenvolvidas externamente. No quadrante que envolve o ambiente externo e o tempo presente, a estratégia proposta é a de gerenciamento de produto, visando atender aos anseios da sociedade e gerando uma reputação de empresa socioambientalmente responsável. Por fim, no quadrante que envolve o ambiente externo e a dimensão de futuro, a proposta é de um planejamento que envolva uma visão de sustentabilidade, onde a empresa deve contemplar as necessidades não satisfeitas da população, principalmente nas questões que envolvam a pobreza e a desigualdade. De acordo com os autores (2004, p. 67), a proposição deste quadrante é importante, pois as “expectativas críveis de crescimento futuro são a chave para a geração de valor ao acionista”.

A figura a seguir, resume o constructo dos autores:

Figura 1 - Modelo de valor sustentável



Fonte: Hart; Milstein (2004).

Para tanto, de acordo com estes autores (2004), é necessário o envolvimento de todos os colaboradores, não basta apenas a consciência dos gestores, além disso, é necessário um acompanhamento rigoroso de cada atividade buscando atingir melhorias contínuas sem desconsiderar o controle de qualidade. Sistemas de gestão ambiental - SGA, como a ISO 14.000, por exemplo, podem auxiliar como norteadores e até para certificar a dimensão da sustentabilidade. Os consumidores estão cada vez mais sensíveis a estas certificações, sobretudo nos EUA e Europa, e atentos as ações empresariais que demonstrem uma gestão organizacional sustentável. Para que as ações organizacionais em prol da sustentabilidade surtam efeito no mercado, é necessário comunicá-las à sociedade.

É por isso, que o discurso empresarial que contém valores reconhecidos como positivos, com um forte grau de aceitação social, conferem simpatia aqueles que o disseminam. No entanto, as palavras não bastam. Entre o discurso dominante nesta área e a prática da gestão ambiental sustentável há uma grande diferença (FONSECA; BURSZTYN, 2009). Os valores, a prática e o discurso, devem estar alinhados para que tenham credibilidade e efetividade.

2.3 A Criação de Valor Compartilhado (CVC)

No intuito de propor uma opção que contemple os ganhos organizacionais e, concomitantemente os socioambientais, Porter e Kramer (2006, 2011) propõem a abordagem do valor compartilhado. A estratégia para gerar valor compartilhado é multidisciplinar, pois os ganhos não podem ser considerados sob um ponto de vista estreito, segundo o qual apenas o lucro empresarial de curto prazo domina. Os ganhos devem ser pensados no longo prazo, visto que uma organização é feita para durar muitos anos, de maneira que ela não pode lesar a comunidade ou o ambiente, pois dessa forma a organização vai ter perdas maiores com o passar do tempo. Porter e Kramer afirmam que os gestores têm que compreender as questões sociais e ambientais como estratégicas, indo além da atual abordagem de RSE, no entanto, os autores consideram que “poucos líderes do setor social têm formação administrativa e mentalidade empreendedora para conceber e implantar modelos de valor compartilhado” (PORTER; KRAMER, 2011, p.77). Porter (2011) ressalta que o começo da disseminação desta ideia, passa pelos cursos de administração, os quais precisam ir além da ótica disciplinar economicista.

As influências exercidas pelos consumidores, concorrência e com as leis e regulamentos do governo sobre as organizações, para evitar a geração de externalidades que promovam custos socioambientais a partir de suas ações, levam as empresas a buscarem novas soluções para se manterem competitivas. Desta forma, as imposições legais ambientais, quando adequadas, podem estimular as empresas a adotarem novos métodos de produção com vistas a redução de custos de produção ou gerar valor aos produtos (PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Gerar valor econômico, concomitante à criação de valor socioambiental a partir da superação de desafios e necessidades, pode ser o diferencial que conecta o sucesso empresarial ao desenvolvimento sustentável. A simples oferta de produtos e serviços com qualidade e preços baixos já não basta para o sucesso empresarial e, portanto, não é a única prioridade das empresas.

Gerar valor compartilhado é diferente de responsabilidade social, filantropia ou alguns conceitos em que o termo sustentabilidade é empregado, mas é uma nova maneira da empresa obter ganhos econômicos, a partir do respeito aos elementos

sociais e ambientais. Algumas empresas como a Nestlé⁴, Unilever, Walmart e outras já colocaram em prática ações que geram valor compartilhado ao redefinir a interação entre sociedade e desempenho empresarial. No entanto, a percepção da estratégia de criação de valor compartilhado como uma alternativa ao conflito entre sociedade e empresas ainda é embrionária, pois mantem-se uma concepção estreita do modelo capitalista que levou as empresas a desconhecer a possibilidade de agir de modo a encarar os desafios socioambientais. O propósito das organizações deve ser redefinido para gerar valor compartilhado com a sociedade que a cerca e não só a busca do lucro como único objetivo a ser perseguido. Essa nova concepção poderá balizar novas relações do capitalismo na sociedade (PORTER; KRAMER, 2006).

As empresas devem liderar a campanha para voltar a unir a atividade empresarial e a sociedade. Líderes empresariais e intelectuais sofisticados já sabem disso ... a maioria das empresas continua presa a uma mentalidade de “responsabilidade social” na qual questões sociais estão na periferia, não no centro (PORTER; KRAMER, 2011. p. 22).

Para Porter e Van der Linde (1995), o melhoramento da produtividade dos recursos é possível, pois a poluição é, muitas vezes, também um desperdício econômico. Os resíduos líquidos, sólidos e gasosos da indústria podem ser reaproveitados para a geração de energia, extraindo substâncias que serão reaproveitadas com a reciclagem de materiais. Quando analisado o ciclo de vida do produto, afere-se outros desperdícios, como o excesso de embalagens e a necessidade de empregar um alto custo para o descarte correto de alguns produtos ou embalagens. Os desperdícios dos resíduos industriais e os custos aferidos ao longo do ciclo de vida do produto estão embutidos nos preços finais, fazendo com que os compradores paguem, muitas vezes sem saber, pela má utilização dos

⁴ Em 2009, a Nestlé criou o prêmio “Criação de Valor Compartilhado” visando apoiar técnicas inovadoras para aprimorar o acesso e a gestão da água, melhoramento nas condições de vida de comunidades rurais e fazendeiros, e iniciativas visando fornecer alto valor nutricional a populações que sofram de déficits nutricionais. A primeira edição do prêmio, recebeu mais de 500 inscrições oriundas de 79 países e foi concedida durante o segundo Fórum de Criação de Valor Compartilhado. Este Fórum foi realizado em 27 de maio de 2010 e reuniu especialistas com reconhecimento internacional nas áreas de água, nutrição, desenvolvimento rural e o papel dos negócios na sociedade. O vencedor foi selecionado pelo Conselho Consultivo Nestlé de Criação de Valor Compartilhado, um painel independente de especialistas de renome internacional em estratégia corporativa, nutrição, água e desenvolvimento rural, contando inclusive com John Elkington, co-fundador da *SustainAbility*; Michael E. Porter, Professor Emérito da cátedra *Bishop William Lawrence* na *Harvard Business School*; Jeffrey Sachs, Diretor do *The Earth Institute* na Universidade de Colúmbia e Nancy Birdsall, presidente fundadora do *Center for Global Development*. Fonte: RIBEIRO, Cynthia. ONG do Camboja recebe prêmio da Nestlé. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=1046>. Acesso em: 20 set. 2013.

recursos. Por isso, o uso mais racional dos recursos promove a produtividade e torna as organizações mais competitivas, reduzindo seus custos e melhorando seus produtos. Com isso, talvez até alguns consumidores se disporem a pagar mais.

As inovações empresariais para atender às regulamentações ambientais não somente reduzem a poluição, mas resultam em produtos com melhor performance, qualidade, segurança, com preços mais baixos, valor de revenda superior, menores custos de disposição final ou que permitam a sua reciclagem. Quanto aos processos industriais, além de reduzir a poluição, a inovação deve estar voltada à economia de materiais, diminuição do consumo de energia, redução de estocagem, reconversão do lixo em produtos ou energia, redução dos custos de aterros e condições de trabalho mais seguras. Como os problemas ambientais vão se alterando ao longo do tempo, há a necessidade de novas tecnologias para superá-los, assim como outras regulamentações governamentais podem ser necessárias para estimular a agilidade nas soluções dos novos problemas (PORTER; VAN DER LINDE, 1995).

É importante ressaltar que a adoção de boas práticas socioambientais por algumas empresas não é apenas em decorrência das exigências legais, mas também servem para aprimorar a qualidade dos produtos, aumentar a competitividade para as exportações, atender aos consumidores conscientes com as questões ambientais, atender as expectativas e reivindicações da comunidade, a pressão de ONGs, além de melhorar a imagem perante a sociedade (TACHIZAWA; POZO, 2007). Para Bertolino (2006, p. 4) “motivadas pela reivindicação de grupos de interesse social e mercadológico as organizações adotam novas posturas em relação ao meio ambiente que são traduzidas em ações”. A opção de praticar ações socioambientais empresariais deve levar em conta a cultura de cada organização, pois se não houver consonância entre os valores e crenças organizacionais e suas práticas, estas não perduram no tempo. Os ganhos econômicos, neste caso, podem ser compartilhados com seus *stakeholders* internos, como os colaboradores e os acionistas, e externos, que inclui desde seus clientes e fornecedores, até a comunidade em geral (TACHIZAWA; POZO, 2007).

Outro conceito importante e complementar para este entendimento é o das externalidades, definido por Varian. Para ele, “quando as ações de um agente afetam diretamente o ambiente de um outro agente, dizemos que existe uma

externalidade”⁵ (VARIAN, 1992, p. 432). Ainda, de acordo com o autor, as externalidades podem ser negativas ou positivas. As negativas surgem quando uma organização gera custos sociais e ambientais com os quais a sociedade arca, como por exemplo, a poluição. A partir daí os governos impõem impostos, regulamentos e penas para que as empresas internalizem essas externalidades decorrentes de sua atividade econômica. As empresas, por sua vez, reagem excluindo de suas estratégias as considerações sociais e ambientais, pois as considera contrárias aos seus interesses.

Para Porter e Van der Linde (1995a; 1995b), as empresas podem obter seus lucros concomitantemente com a criação de valor social. Uma legislação adequada estimula as organizações a adotarem inovações para reduzir os custos totais dos produtos ou aumentar seu valor, melhorando assim a competitividade empresarial e, por consequência, do país. Quando as organizações são capazes de entender as leis ambientais como um desafio, elas desenvolvem soluções inovadoras para melhorar a sua competitividade. Hunt e Auster (1990), entendem que a melhor postura frente às questões ambientais seria adotar uma postura proativa de gestão, para além das políticas ambientais preventivas, inclusive adotando um acompanhamento com indicadores de desempenho ambiental.

2.3.1 Redefinição da produtividade na cadeia de valor

A cadeia de valor é um modelo que foi originalmente proposto por Porter (1989), que contém uma estrutura composta por dois conjuntos de atividades empresariais, definidas como atividades primárias e de apoio, que integradas possibilitam à organização consolidar uma estratégia e potencializar sua margem (CONTO; BRITTO; SCHNORRENBORGUER, 2013).

Para Porter (1989, p. 33), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores”. Ela desagrega uma organização nas suas atividades de importância estratégica de maneira que se possa entender o como os custos se comportam e as

⁵ Livre tradução do autor.

potenciais fontes de diferenciação (PORTER, 1989).

Shank e Govindarajan (1993) a definem como um conjunto das atividades que criam valor, interligadas numa sequência lógica, desde a matéria-prima, fornecedores de componentes, até a entrega do produto aos compradores. No entanto, Porter (1989) sugere que os serviços de pós-venda, podem estar inclusos na atividade primária de marketing e vendas, o que significa que a cadeia abrange atividades além da entrega do produto ou serviço aos compradores. Por isso é que Fernandes e Berton (2005, p. 102), a definem como uma “sequência de etapas que, partindo dos insumos, vai agregando valor até chegar ao produto ou serviço final”.

Para Porter (1989), cada empresa molda as relações entre as atividades primárias e às de apoio, de acordo com as estratégias genéricas escolhidas, a fim de gerar uma vantagem competitiva sobre os demais competidores. Não existe, portanto, uma configuração única, cada empresa tem a sua configuração da cadeia de valor. No entanto, é necessária uma análise rigorosa a fim de identificar as vantagens e desvantagens da configuração escolhida.

Sua análise implica em separar cada etapa, de maneira sistemática, com a finalidade de examinar tudo o que agrega ou não agrega valor e, eliminar as atividades que apenas geram custos. Mas a análise também proporciona a detecção dos elos mais frágeis da composição da estrutura organizacional, que podem comprometer o desempenho da estratégia (FERNANDES; BERTON, 2005). Porter e Kramer (2011), ressaltam que a cadeia de valor gera externalidades, e pode ser afetada por questões socioambientais.

Figura 2 - A cadeia de valor definida por Michael E. Porter



Fonte: Porter (1989, p. 35).

Em uma organização, a cadeia de valor afeta e é afetada por várias questões da sociedade, como uso de recursos naturais, água, saúde, segurança, condições de trabalho, dentre outras. Problemas sociais que envolvam estas questões podem trazer custos econômicos para a cadeia de valor da empresa. As chamadas externalidades negativas acarretam custos para a empresa, mesmo quando não há uma adequada regulamentação ou taxação de impostos sobre recursos e produtos que a empresa utiliza. Produtos que utilizam embalagens em excesso e os gases do efeito estufa não custam caro só para o meio ambiente, mas também para as empresas. Para exemplificar, o Walmart abordou essas duas questões ao diminuir os gastos com tamanho das embalagens e redirecionando a frota de caminhões, para reduzir 160 milhões de quilômetros das rotas de entrega em 2009. Com isso, poupou US\$ 200 milhões e, ainda assim, transportando mais mercadorias. A eliminação das sacolas plásticas usadas nas lojas diminuiu o custo do descarte em aterros, poupando outros milhões (PORTER; KRAMER, 2011).

No que tange aos suprimentos da cadeia, por exemplo, se faz necessário o mapeamento para descobrir os gargalos e oportunidades de redução de custos logísticos (PRATES; BANDEIRA, 2011). Para tanto, deve-se analisar o desempenho ambiental e tecnológico, desde a utilização de água, dos insumos, das embalagens, reciclagem e reuso. A formação de fornecedores locais para desenvolver a economia local é também importante para diminuir os custos de contratação, logística e aumentar a eficiência dos processos (*cycle time*). Igualmente é necessário analisar o sistema de distribuição com o intuito de reduzir consumo de

papel e plástico além da emissão de carbono. Empresas ligadas a informática, como a Intel e IBM estão buscando alternativas para auxiliar as concessionárias de serviços básicos a utilizar tecnologias para economizar energia (PORTER; KRAMER, 2011).

Quando a empresa enfrenta os desafios da sociedade da qual faz parte, inventando novas maneiras de operar para enfrentá-los ela obtém um efeito sinérgico nos ganhos socioambientais e econômicos. “Antigamente se achava que iniciativas para minimizar a poluição inevitavelmente aumentariam os custos da atividade empresarial e só ocorreriam por força da regulamentação e de impostos” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 66). Exemplos como o Walmart, atestam que é possível obter grandes avanços no desempenho ambiental, utilizando melhores tecnologias e mais racionalidade na gestão da cadeia de valor.

Ao final deste capítulo, é possível perceber várias semelhanças entre os modelos propostos para a gestão da sustentabilidade e a Criação de Valor Compartilhado.

Ao precificar os custos ambientais, a economia ambiental contribui com o entendimento de que quanto mais desperdícios de matéria-prima houver na cadeia de valor, maior serão os custos de produção. Já a economia ecológica, amplia este conceito às externalidades com consequências na sociedade, o que acaba por afetar as empresas economicamente por meio da raridade dos recursos e, o conseqüente aumento de preços dos mesmos, além dos custos inerentes ao tratamento da poluição. As proposições da economia verde, além das questões que envolvem o meio ambiente, propõem a possibilidade de consumo para as populações mais carentes como forma de diminuir a desigualdade social. Todos estes pressupostos, estão de alguma maneira contidos na ideia de Criação de Valor Compartilhado.

O modelo proposto por Hart e Milstein (2004), parece ser o que mais se assemelha à CVC, visto que a proposta dos autores propõe ganhos concomitantes econômicos e socioambientais, a partir de ações internas, na cadeia de valor, e externas, voltadas ao mercado. Este modelo também engloba estratégias voltadas ao longo prazo, para que as empresas continuem sendo atrativas aos investidores,

seja com o desenvolvimento de inovações voltadas à sustentabilidade, com a preocupação contínua da imagem da empresa, ou com a preocupação em atender públicos com necessidades específicas.

No entanto, a abordagem de Sachs (1993), parece ser a mais adequada para realizar uma análise das externalidades num cluster, pois propõe cinco diferentes dimensões, o que permite um detalhamento e compreensão maior dos resultados de ações estratégicas organizacionais no seu entorno.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata da caracterização da pesquisa e dos procedimentos técnicos adotados para que a mesma se realizasse. Com vistas ao atingimento dos objetivos, a abordagem utilizada foi a qualitativa, com objetivo exploratório. Foi utilizado o estudo de caso como estratégia de pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa quanto ao modo de abordagem

A pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem de natureza qualitativa, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esta abordagem foi propícia para o estudo, pois, conforme Goldenberg (1977), ela deve ser utilizada quando há uma preocupação com o aprofundamento da compreensão da realidade de uma instituição. De acordo com esta autora (1977, p. 50):

Enquanto os métodos quantitativos supõem uma população de objetos comparáveis, os métodos qualitativos enfatizam as particularidades de um fenômeno em termos de seu significado para o grupo pesquisado. É como um mergulho em profundidade dentro de um grupo "bom para pensar" questões relevantes para o tema estudado.

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Minayo (2001), descreve que a pesquisa qualitativa opera com um universo de significados, causas, anseios, valores e atitudes, crenças, o que corresponde a um espaço aprofundado das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Além disso, não existem regras precisas para a escolha de um caso a ser estudado de maneira aprofundada pelo pesquisador, a escolha depende, diretamente, da sensibilidade e não apenas de características objetivas do grupo estudado.

Como o estudo desta tese trata de conhecer de maneira aprofundada como ocorreu a decisão estratégica de produção e comercialização de orgânicos, seu contexto, os valores que permearam esta decisão e os seus resultados em diferentes esferas, justifica-se como apropriada a escolha da abordagem qualitativa.

3.2 Caracterização da pesquisa segundo o objetivo geral

Quanto ao objetivo geral, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois o tema a ser abordado ainda é novo e até o início do projeto de tese, em setembro de 2013, não havia registro de teses desenvolvidas sobre ele no Brasil. Além disso, Toledo (2015) enfatiza que “pelo que se conhece, a proposta de Porter e Kramer (2011) ainda não foi testada empiricamente”.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), tem como principal objetivo esclarecer e modificar conceitos e ideias, e é desenvolvida para se proporcionar uma visão geral sobre determinado fato. De acordo com Vilelas (2009, p. 119),

Os estudos exploratórios visam proporcionar uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torná-lo explícito ou de facilitar a formulação de hipóteses. São usados para conhecer as variáveis desconhecidas, necessárias a uma investigação mais específica e profunda.

Vergara (1997) pondera que, dada sua natureza, a pesquisa exploratória não comporta hipóteses a priori, mas estas podem surgir ao longo da realização da pesquisa, o que é corroborado por Gil (2002) que indica a formulação de hipóteses neste tipo de estudo para a pesquisa em estudos posteriores. No entanto, destaca sua importância pois elas têm a finalidade de esclarecer conceitos e ideias.

3.3 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica, documental, telematizada e estudo de caso.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa pode ser compreendido como um método que abrange tudo a partir da lógica de detalhamento de um planejamento, incorporando abordagens específicas desde a coleta até a análise dos dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005). Conforme este autor, trata-se de uma metodologia válida, em situações nas quais as questões da pesquisa são do tipo “como?” ou “por que?”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e nas situações em que o foco se encontra em fenômenos contemporâneos de grande complexidade, que estejam inseridos no contexto da vida real.

Este método é caracterizado por Gil (2002), com um estudo aprofundado e exaustivo de um ou alguns poucos objetos que possam trazer amplos e detalhados conhecimentos do mesmo. Martins (2008) ressalta que a aplicação do método exige reflexão e análise contínua da situação que se apresenta durante os vários estágios da pesquisa, principalmente no levantamento de dados, de informações e de evidências, de maneira que os resultados parciais podem levar o pesquisador a realizar correções ou até mesmo alterar os rumos da pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 108), o estudo de caso, ou método monográfico, é o “estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

No entanto é necessária a devida cautela, pois admitindo a explanação de Yin (2001) de que a generalização pode ocorrer em segundo nível, não estatístico, as conclusões obtidas a partir do estudo devem ser postas em diálogo diretamente com a teoria.

Na generalização analítica, os pesquisadores generalizam um conjunto particular de resultados para uma teoria. ‘Contudo esta generalização não é automática. A teoria deve ser testada em outros casos, onde a teoria específica que especifica que resultados semelhantes tendem a ocorrer’ (ARMANDO, 2008, p. 119).

Desta forma, “sob tais circunstâncias, o método de generalização é a generalização analítica, no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso” (YIN, 2001, p. 52-53).

3.3.1 Detalhamento dos procedimentos técnicos

- a) A pesquisa bibliográfica foi realizada com vistas à obtenção de familiaridade com o tema e subsídios para os procedimentos do estudo de caso. Abordou conceitos relacionados a sustentabilidades ambiental, social e econômica, a criação de valor compartilhado, ao cooperativismo e à atividade vitivinícola. Os conceitos foram obtidos a partir de livros, teses, dissertações, revistas e artigos.

Por se tratar de um estudo exploratório, onde ainda há pouco conhecimento teórico desenvolvido, foi necessário buscar o apoio em outras fontes de conhecimento mais consolidados. Por isso, na primeira parte do estudo, foi necessário acrescentar as teorias voltadas a formação da cultura empresarial, os valores dos decisores organizacionais e a sua relação com a escolha das estratégias. O modelo de análise foi o proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000), especialmente na dimensão denominada de “Harmonia *versus* Domínio”, pois se mostrou adequada ao estudo proposto.

No quinto capítulo, houve um estudo teórico a partir de vários artigos e livros, buscando compreender a evolução do pensamento de Michael E. Porter, considerado o mais respeitado autor na área de estratégia, para entender a concepção da estratégia para Criação de Valor Compartilhado. O modelo de análise foi o proposto por Porter e Kramer (2011), especialmente na questão de reconcepção de produto e mercado, pois tratava dos sucos e vinhos orgânicos produzidos e comercializados pela Cooperativa Vinícola Garibaldi, o mais evidente aspecto de Criação de Valor Compartilhado. Utilizou-se então, as dimensões econômica e social (socioambiental) propostas pelos autores.

Para a parte final do estudo, a teoria que complementou a análise foi a do modelo de Sachs (1993) de compreensão da sustentabilidade. A escolha se deu para perceber como a estratégia se materializava nas dimensões do conceito correlato de sustentabilidade. O modelo proposto por Sachs (1993), destaca cinco dimensões: social, econômica, ecológica, espacial e

cultural, permitindo assim, uma categorização mais precisa, o que possibilitou a emergência de variáveis em cada dimensão.

- b) A pesquisa documental, conforme explicitam Marconi e Lakatos (2003) constitui em coleta de documentação direta, com levantamento de dados onde os fenômenos realmente acontecem. No entanto, Oliveira (2007, p.70) ressalta os cuidados com este tipo de procedimento pois “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”.

A pesquisa documental envolveu dados e informações coletados em registros internos da cooperativa, tais como balanços da cooperativa, demonstrações do resultado do exercício, relatório de itens de certificação de propriedades para a produção de orgânicos, fotografias e certificados.

Os balanços e demonstrações de resultados da cooperativa foram analisados com a finalidade de buscar evidências de ganhos econômicos da empresa, a partir de suas decisões e se demonstraram elucidativos nesta questão. A análise foi temporal, buscando as evidências dos relatos do presidente da cooperativa, do diretor, e da contadora, responsável pelas finanças da empresa.

O relatório de itens certificados pela empresa EcoCert, foi confiado a mim, e ao Dr. Marlon Dalmoro, que na ocasião coletava dados para uma pesquisa de produtos orgânicos. No entanto, somente pudemos visualizar o mesmo, com os dados dos produtores devidamente lançados, sem material impresso, somente em tela de computador. Foi o suficiente para perceber todo o trabalho analítico que envolve diversos itens de averiguação, para conferir o selo de certificação de propriedade apta a produzir uvas orgânicas.

As fotos e certificados, por sua vez, serviram de auxílio para conhecer um pouco mais da história da cooperativa, seus presidentes a cada período da sua história e os diversos certificados que distinguem a qualidade dos produtos da COVIGA. Ao conhecer a história da cooperativa, elucidaram-

se alguns motivos da tomada de decisão estratégica que gera ganhos compartilhados.

Figura 3 - Sede administrativa da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda



Fonte: Pesquisa do autor (2013).

Figura 4 - Sala dos Conselhos da Cooperativa Vinícola Garibaldi e Galeria de fotos dos Presidentes



Fonte: Pesquisa do autor, dezembro de 2014.

- c) A pesquisa telematizada envolveu a base de dados disponível na internet e demais publicações digitalizadas, também disponíveis para consulta na

rede. A pesquisa telematizada serve para fazer a busca de informações em meios que combinam o uso de telecomunicações e computador (VERGARA, 1997).

A pesquisa iniciou com este tipo de pesquisa, buscando notícias online a respeito de produtos orgânicos, e sobre a COVIGA. Pode-se dizer que foi importante pois o pesquisador, até realizar as primeiras buscas, não tinha conhecimentos sobre este tipo de produto e, tampouco sobre a cooperativa.

No decorrer da pesquisa, houve a necessidade de explorar bases de dados, principalmente a respeito de números de pessoas que passaram por intoxicações geradas por defensivos químicos agrícolas, como os dados do Centro de Informação Toxicológica do Rio Grande do Sul (CIT), e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Estas bases de dados foram especialmente importantes para entender o contexto onde se desenvolveu a produção orgânica, pois vários produtores afirmaram que um fator motivador do cultivo de orgânicos ocorreu em função de motivos de saúde.

- d) Para a realização do estudo de caso na Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda., ocorreram entrevistas semiestruturadas e observação. As entrevistas foram feitas com perguntas abertas com dirigentes, funcionários e cooperados produtores de uvas orgânicas. Também foram entrevistados produtores de uvas orgânicas não cooperados, mas que entregam sua produção de uvas, ou parte dela para a COVIGA. As entrevistas ocorreram de maneira individual para que um sujeito não tivesse interferência sobre as respostas de outro. Uma entrevista, no entanto, ocorreu com três participantes concomitantemente. Isto foi necessário, pois as questões abrangiam várias atividades da empresa, onde um sujeito sozinho, não teria condições de fornecer todas as respostas.

A observação ocorreu de maneira assistemática num primeiro momento, pois foi necessário conhecer melhor a cooperativa, entender seus valores

por meios de sinais presentes nos ambientes. Observou-se de maneira ampla os processos que envolvem a produção em geral e, em especial a de vinhos e sucos orgânicos, suas particularidades além do trabalho mercadológico que estava sendo desenvolvido para a reformulação da rotulagem desta linha de produtos. Também foi perceptível a empolgação da Direção e gerências em torno desta linha de produtos. Esta fase da pesquisa ocorreu exclusivamente no âmbito interno da cooperativa. Naquele momento não foi possível perceber plenamente os traços culturais da organização. Na segunda fase, já compreendidas as particularidades que envolvem a atividade com os orgânicos, foi possível direcionar a observação para perceber como a cultura corporativa se evidenciava em diversos artefatos expostos nas dependências como as salas de reuniões, locais de trabalho administrativo e industrial por meio de uma observação sistemática. Nas visitas aos produtores de uvas orgânicas, a observação possibilitou a percepção das técnicas utilizadas nos parreirais, desde as gramíneas sob as parreiras, até a preservação ambiental nas propriedades, o que evidenciava as falas dos entrevistados.

Figura 5 - Exposição de linha de produtos da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda



Fonte: Pesquisa do autor, dezembro de 2014.

Posteriormente, foram realizadas visitas guiadas pela empresa, onde foi possível aprender os processos internos, desde o recebimento de uvas,

locais de estocagem, maturação de produtos, engarrafamento, expedição, bem como os cuidados que a atividade exige.

Figura 6 - Produção semi automatizada de Bebidas da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda



Fonte: Pesquisa do autor, julho de 2013.

Figura 7 - Local de maturação de vinhos



Fonte: Pesquisa do autor, julho de 2013.

Figura 8 - Equipamento utilizado no processamento de suco de uvas



Fonte: Pesquisa do autor, julho de 2013.

Figura 9 - Laboratório de análise de produtos



Fonte: Pesquisa do autor, julho de 2013.

Figura 10 - Local de recebimento de uvas



Fonte: Pesquisa do autor, julho de 2013.

Também foram feitas visitas ao Varejo da empresa onde as pessoas podem adquirir produtos diretamente da cooperativa. Estas visitas foram feitas de duas maneiras, uma visita como cliente identificado, onde uma atendente foi previamente avisada e uma visita como cliente oculto, em final de semana.

A visita como cliente oculto não foi intencional, mas nesta foi possível verificar como os turistas são recebidos, qual o discurso do guia aos participantes e os locais de acesso aos participantes da visita guiada.

Foi possível compreender que há um esforço para contar a história da cooperativa, falar sobre o movimento cooperativo e destacar as premiações da empresa, principalmente aquelas em nível mundial obtidas na França.

Figura 11 - Vista parcial dos certificados de prêmios recebidos pela Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda



Fonte: Pesquisa do autor, dezembro de 2014.

Figura 12 - Troféus expostos na sala dos conselhos da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda



Fonte: Pesquisa do autor, dezembro de 2014.

Estas premiações estão destacadas no estudo e demonstram, simbolicamente, alguns valores organizacionais. No entanto, em momento algum foi destacado o trabalho da cooperativa em prol da sustentabilidade

ou a produção de orgânicos.

Figura 13 - Vista frontal do varejo da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda



Fonte: Site da cooperativa, 2013.

Figura 14 - Vista interna do varejo da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda



Fonte: Site da cooperativa, novembro de 2015.

Figura 15 - Local de visitação dos turistas



Fonte: Site da cooperativa, novembro de 2015.

Posteriormente foram realizadas observações em propriedades de agricultores produtores de uvas orgânicas. Essas observações foram fundamentais para compreender o cultivo de uvas e, principalmente as diferenças no cultivo orgânico.

Também foi possível compreender o modo de vida dos agricultores e sua relação com a terra e com a natureza.

Figura 16 - Propriedade do produtor 5 de uvas orgânicas não cooperado



Fonte: Pesquisa do autor, agosto de 2014.

Figura 17 - Outra propriedade de agricultor (7) produtor de uvas orgânicas cooperado



Fonte: Fonte: Pesquisa do autor, agosto de 2015.

Figura 18 - Segunda propriedade visitada de agricultor, produtor (2) de uvas orgânicas utilizada como uma espécie de laboratório de cultivo orgânico



Fonte: Pesquisa do autor, junho de 2014.

- e) Os dados foram coletados por meio de entrevista do tipo semiestruturada pois segundo Beuren et al. (2008), este método permite a maior interação e conhecimento das realidades dos informantes.

- f) As entrevistas foram orientadas por questões que versaram sobre o processo de decisão estratégica, sua execução, desde o agricultor cooperado até a produção e comercialização dos vinhos orgânicos. As pautas que compuseram o roteiro de entrevista aos gestores foram elaboradas a partir da proposição de Porter e Kramer (2006, 2011) para a Criação de Valor Compartilhado nos âmbitos econômico, social e ambiental. A partir da tese dos autores foram elaboradas as questões para: a) compreender como ocorreu a motivação e a decisão de trabalhar com produtos e mercado de orgânicos, tanto nos aspectos econômicos quanto nos culturais que envolvem o tipo de atividade; b) como esta decisão afetou a cadeia de valor, qual foi o aprendizado e as alterações necessárias no âmbito da produção e comercialização para efetivar o modelo de negócios; c) quais foram as ações necessárias envolvendo o ambiente externo para possibilitar a produção de uvas orgânicas necessárias para suportar a estratégia.
- g) As entrevistas foram realizadas a partir do segundo semestre de 2013 até o segundo semestre de 2015.

Todas as entrevistas com os dirigentes, gestores de nível tático e técnico/operacional ocorreram nas dependências da cooperativa. No entanto, houve várias conversas informais, não gravadas, com o diretor e técnicos da cooperativa, em outros ambientes, que também se mostraram elucidativos e estão contidos nas interpretações.

As entrevistas com os produtores cooperados e não cooperados ocorreram de duas maneiras. A maior parte delas contou com o suporte de técnicos da cooperativa para realizar agendamentos e elucidar os produtores de que se tratava de uma pesquisa acadêmica. Estes técnicos são profissionais que auxiliam os produtores no cultivo de uvas orgânicas. No entanto, algumas entrevistas foram realizadas diretamente com produtores, onde o pesquisador se deslocava para as propriedades e solicitava ao proprietário se ele poderia conceder uma entrevista, explicando os motivos e, mediante consentimento informal e formal, a entrevista era realizada.

É importante destacar que não houve diferenças significativas nas respostas obtidas nas entrevistas com a presença dos técnicos ou sem eles. As diferenças estavam na história de vida de cada um e na maneira de se expressar, mas não em termos de motivações para o cultivo de orgânicos ou sua percepção em torno da sustentabilidade.

Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos sujeitos entrevistados. Posteriormente houve transcrições das gravações realizadas por bolsistas de pesquisa.

- h) As categorias usadas para a análise das entrevistas com dirigentes e gestores da COVIGA foram: geração de valor econômico; geração de valor social; geração de valor ambiental. Estas foram eleitas a partir da proposta de compartilhamento de Porter e Kramer (2006, 2011). Adicionalmente, para compreensão da influência da cultura organizacional e pessoal na tomada de decisão, foram utilizadas as categorias de interação da empresa com o meio ambiente denominadas de harmonia x domínio, propostas por Tamayo, Mendes e Paz (2000). As categorias usadas para a análise das entrevistas com os produtores cooperados e não cooperados foram aquelas propostas por Sachs (1993): social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Estas foram escolhidas por permitirem um detalhamento de análise mais acurado dos efeitos da estratégia da COVIGA no ambiente externo. As categorias de Porter e Kramer relacionam-se com as propostas por Sachs que, por incluir as dimensões ecológica e espacial, consideramos pertinentes para interação com os produtores.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada a partir de escuta reiterada das gravações e leitura das transcrições. As descrições das entrevistas foram tratadas com o uso do *software* QSR NVivo 10, que permite que o pesquisador agrupe as falas por categorias e também localiza palavras-chaves repetidas pelos entrevistados. Posteriormente procedeu-se a triangulação dos dados empíricos com os dados aferidos em fontes documentais internas e externas, observação, além das fontes teóricas utilizadas.

- i) Os critérios utilizados para a escolha da empresa foram o conhecimento prévio da sua atuação estratégica, a proximidade geográfica, o contato com pesquisador que acena com a possibilidade de acesso aos dados e a sua importância no cenário nacional. Portanto, a escolha caracteriza-se pela conveniência e acessibilidade.
- j) Por se tratar de uma pesquisa com um único caso a ser analisado, com seus resultados não foi possível realizar generalizações sobre o setor vinícola, a atividade econômica baseada em produtos orgânicos ou ao movimento cooperativista. No entanto, este não foi o intuito da pesquisa.
- k) Os sujeitos da pesquisa foram as pessoas ligadas à direção da Cooperativa (APÊNDICE C); contadora e gestora da área financeira (APÊNDICE E); gestores de produção, marketing e comercialização (APÊNDICE D); além de cooperados e não cooperados produtores de uvas orgânicas (APÊNDICE F). O número do protocolo do comitê de pesquisa, para a realização desta é 12469113.7.0000.5310 e os termos de aceite e consentimento livre esclarecido da pesquisa constam nos Apêndices A e B, respectivamente.

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa e tempo de gravações das entrevistas

Sujeitos da Pesquisa	Data da entrevista	Local da entrevista	Tempo de gravação da entrevista
Presidente da cooperativa	27/setembro/2013	COVIGA, Garibaldi RS	00:35:31h
Diretor Geral	27/setembro/2013	COVIGA, Garibaldi RS	01:02:41h
Contadora/Gerente financeira	03/julho/2013	COVIGA, Garibaldi RS	00:34:54h
Gerente de Produção	03/julho/2013	COVIGA, Garibaldi RS	00:16:09h
Gerente de Marketing	30/agosto/2013	COVIGA, Garibaldi RS	01:03:54h
Gerente Comercial	30/agosto/2013	COVIGA, Garibaldi RS	00:43:16h
Enólogo	03/julho/2013	COVIGA, Garibaldi RS	00:54:48h
Gerente Agrícola	03/julho/2013	COVIGA, Garibaldi RS	01:35:16h
Engenheira Agrônoma	03/dezembro/2014	COVIGA, Garibaldi RS	00:16:57h

(Conclusão)

Sujeitos da Pesquisa	Data da entrevista		Tempo de gravação da entrevista
Produtor 01 cooperado e dois filhos produtores não cooperados	05/junho/2014	Farias Lemos, Bento Gonçalves, RS	00:33:59h
Produtor 02 não cooperado	05/junho/2014	Tuiutí, Bento Gonçalves, RS	00:41:46h
Produtor 03 cooperado	03/dezembro/2014	Farroupilha, RS	00:24:41h
Produtor 04 cooperado	03/dezembro/2014	São Valentin, Bento, Gonçalves, RS	00:35:08h
Produtor 05 não cooperado	04/agosto/2014	Garibaldina, Garibaldi, RS	01:43:09h
Produtor 06 não cooperado	22/novembro/2014	Monte Belo, RS	00:45:12h
Produtor 07 cooperado	17/agosto/2015	Marcorama, RS	00:48:39h
Produtor 08 não cooperado	17/agosto/2015	Marcorama, RS	00:53:26h
Produtor 09, não cooperado	10/setembro/2015	Garibaldi, RS	00:44:55h
Produtor 10, não cooperado	10/setembro/2015	Carlos Barbosa, RS	00:49:06h
10 pessoas na COVIGA 10 produtores	Julho de 2013 a setembro de 2015	6 municípios da Serra Gaúcha.	Total de tempo de gravação 11:03:27h

Fonte: Pesquisa do autor (2013 – 2015).

3.4 As etapas da pesquisa e as distintas fases

A pesquisa teve várias etapas e fases, as quais julga-se importante que sejam descritas para uma melhor compreensão do seu desenvolvimento.

A primeira etapa, compreendeu a busca de informações da empresa estudada, com a finalidade de verificar se esta teria o potencial de confirmar a ideia de compartilhamento de valor proposta por Porter e Kramer (2011), visto que o artigo foi lido antes mesmo de existir o curso de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Desenvolvimento (PPGAD) do Centro Universitário Univates. Esta etapa foi marcada por um misto de euforia e inquietações. A euforia se deveu ao entendimento de que a escolha poderia ser adequada para a realização do estudo de caso, as inquietações são relativas às incertezas se, ao final do estudo a escolha se demonstrasse correta.

A segunda etapa foi a do conhecimento da cooperativa, das suas atividades e das pessoas que nela trabalham. Esta etapa pode ser dividida em duas distintas fases, a inicial onde tudo era novidade, o distanciamento existente entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, a compreensão inicial dos motivos das suas

estratégias e ações, e uma sensação de alívio das inquietações, por entender que a escolha se mostrava um campo fértil para o estudo, e, pela hospitalidade e receptividade percebida pelo pesquisador. A segunda fase, após os primeiros dois contatos, foi marcada pelas recepções calorosas de todo o pessoal da COVIGA, pela disponibilidade para dispor de documentos internos necessários à compreensão da situação da cooperativa, e, principalmente, pela confiança depositada no pesquisador. Nesta fase, as conversas informais foram importantes para melhorar a compreensão do fenômeno estudado com maior grau de profundidade.

A terceira etapa, foi a de pesquisa a campo nas propriedades dos produtores de uvas orgânicas. Esta etapa também pode ser dividida em duas distintas fases. A fase inicial foi marcada pelas novidades sobre o cultivo das videiras, os cuidados que a atividade orgânica exige e a compreensão de que os produtores tinham muito mais a ensinar do que o roteiro de pesquisa contemplava. A melhor abordagem de entrevista era evitar a pressa de cumprir as questões do roteiro e deixar a conversa fluir, sem, no entanto, perder o foco. Várias questões eram respondidas pelos produtores antes mesmo de serem inqueridos. A segunda fase desta etapa de pesquisa foi marcada a partir da quinta entrevista, onde as respostas dos produtores se repetiam sistematicamente, mesmo que decorrentes de diferentes histórias de vida, as motivações para a escolha de produzir uvas de maneira orgânica, a forma de cultivo, a satisfação pela escolha de produzir sem agrotóxicos, sempre apresentava similaridades entre as respostas dos entrevistados.

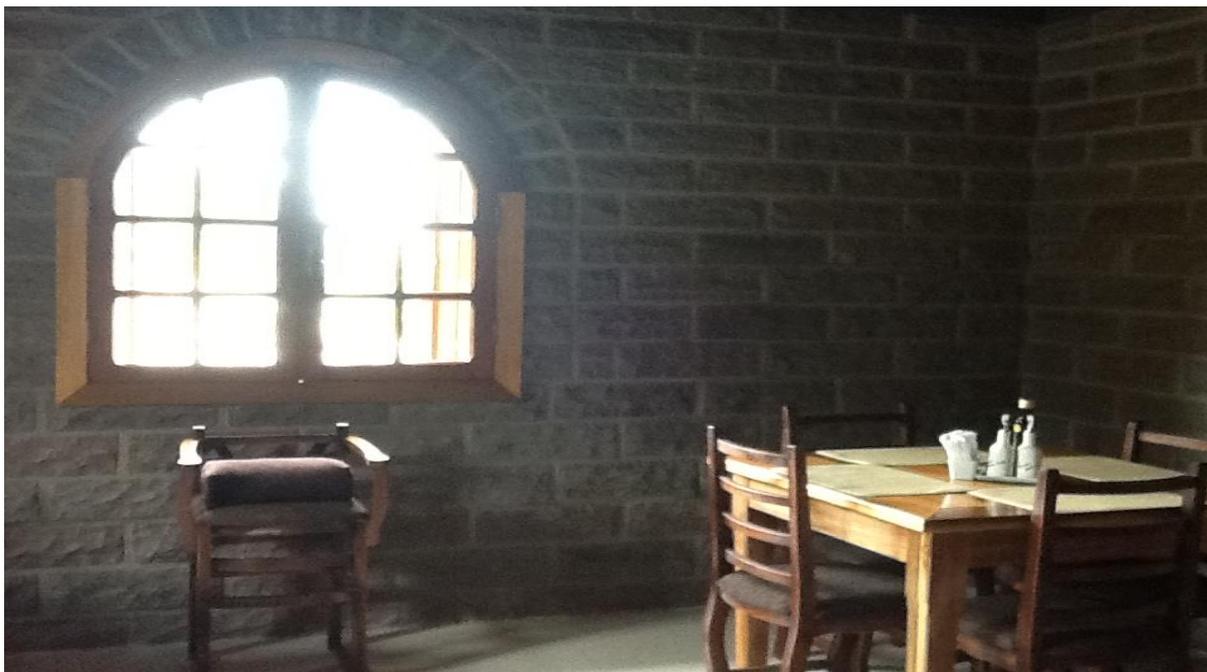
Figura 19 - Um dos locais de entrevista, propriedade do produtor 5



Fonte: Pesquisa do autor, 2014.

Nas duas fases desta etapa, há que se ressaltar a forma acolhedora dos produtores, em suas propriedades. Todos demonstravam um sentimento de valorização por poder falar da sua atividade e mostrar suas propriedades. As entrevistas foram realizadas em galpões, cozinhas, salas de estar, e até num bistrô, de propriedade de um dos respondentes.

Figura 20 - Visita parcial do Bistrô do produtor (4) de uvas orgânicas



Fonte: Pesquisa do autor (2014).

Algumas entrevistas foram feitas em dias chuvosos, o que ajudou na disponibilidade dos produtores para responder aos questionamentos, outras em dias ensolarados. Algumas vezes os produtores saiam da lida embaixo das parreiras para participar da entrevista, mas, mesmo assim, em nenhum momento demonstraram alguma pressa em concluir suas falas, o que contribuiu sobremaneira para a compreensão necessária ao estudo.

4 A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA DA COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI A PARTIR DE VALORES PESSOAIS, ORGANIZACIONAIS E PRINCÍPIOS COOPERATIVOS

O objetivo desse capítulo é discutir a tomada de decisão estratégica de produção e comercialização de sucos e vinhos orgânicos a partir da ótica da influência dos valores organizacionais e, por consequência, dos princípios cooperativos.

Sabe-se que, um tema recorrente nos estudos sobre estratégia diz respeito à atenção que os tomadores de decisão precisam dedicar ao ambiente e as suas transformações. Desde os manuscritos de Sun Tzu a respeito da “Arte da Guerra” à noção das empresas como sistemas abertos, esta preocupação está manifesta. Quanto maior é a competição na área de atuação empresarial, mais relevante é esta compreensão, pois as mudanças ambientais, como as alterações políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e aquelas referentes ao meio natural, afetam a competitividade e, por consequência, as decisões estratégicas organizacionais. Por isso, conforme Bignetti e Paiva (2002), este tema tem sido objeto de vários estudos na área de estratégia.

Porém, a literatura especializada sobre o assunto, principalmente o quadro teórico de referência da teoria institucional, indica que a competitividade empresarial depende também de uma “conduta socialmente valorizada e aceita, que garanta a sua legitimidade e sobrevivência no ambiente em que atua” (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002, texto digital).

As organizações operam sob diversos níveis de pressões, entre elas as ambientais, que são tanto de caráter técnico quanto institucionais, de acordo com a natureza de suas atividades, do segmento de atuação e do nível de referência ambiental que consideram. Essas pressões influenciam suas escolhas estratégicas, moldando a forma de competir e, conseqüentemente, os aspectos estruturais das organizações.

No entanto, a dimensão ambiental externa explica uma parcela da competitividade, pois do ponto de vista do ambiente institucional, a competitividade está também relacionada à capacidade dos gestores da organização de compreender e realizar a gestão dos recursos simbólicos. A atenção dos gestores aos valores, estabelecidos e constituídos socialmente, pode lhes garantir legitimidade no contexto de atuação (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002, texto digital).

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) entendem que a conduta tem uma relação com a escolha e a implementação das estratégias empresariais, pois estas são legitimadas perante os *stakeholders* a partir da imagem e da adequação organizacional aos valores e às normas estabelecidas para os diversos atores no contexto onde ocorre a competição. Portanto, as estratégias e as ações adotadas frente às pressões ambientais, decorrem de interdependência entre padrões e valores organizacionais e do contexto ambiental externo.

Um dos valores que é comumente aceito por diferentes atores do contexto organizacional, e legitima a tomada de decisões estratégica, é o da responsabilidade ecológica. De acordo com Machado-da-Silva e Barbosa (2002, texto digital), a responsabilidade ecológica:

Fundamenta as estratégias organizacionais que intentam o desenvolvimento de alternativas produtivas que preservem o meio ambiente e reduzam o impacto ecológico. Seus indicadores revelam as ações organizacionais no sentido de preservar o meio ambiente: uso de material e de matéria-prima ecologicamente corretos, adoção de tecnologias de tratamento de resíduos e apresentação de certificações ambientais.

Neste sentido, a atividade produtiva e comercial de produtos que promovem a sustentabilidade, como os orgânicos, toma corpo como uma estratégia adequada a um modelo de desenvolvimento empresarial que seja capaz de gerar riquezas, bem

como a melhoria da qualidade de vida de produtores e consumidores, enquanto impede a degradação do meio ambiente decorrente do uso de agrotóxicos. Foi esta a possibilidade que a Cooperativa Vinícola Garibaldi (COVIGA) identificou para criar valor sustentável à sua atividade vitivinícola.

A Cooperativa Vinícola Garibaldi situa-se no município de Garibaldi, Rio Grande do Sul, cidade de imigração italiana produtora de uvas na região da Serra Gaúcha. A serra gaúcha, além de ser o principal polo produtor de vinho brasileiros, com cerca de 90% da produção (IBRAVIN, 2014, texto digital), também concentra a produção de suco de uva do país (EMBRAPA, 2003, texto digital; MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2014, texto digital).

4.1 Estratégia e os valores organizacionais

O termo estratégia organizacional é um dos mais utilizados na literatura referente à gestão, está presente em discursos de dirigentes organizacionais, bem como dos governantes públicos. Porém, a partir dos diversos sentidos em que o termo é utilizado, é possível perceber que não existe uma uniformidade em seu significado.

A confusão em torno dos seus significados, levou Mintzberg (1987) e Porter (1996) a discorrerem sobre esta questão, numa tentativa de elucidação conceitual. Porter (1996), em seu artigo "*What is strategy?*", trouxe uma contribuição significativa para explicar as diferenças entre estratégia e eficiência operacional, visto que estes conceitos são frequentemente confundidos. Para o autor, a estratégia consiste em fazer algo diferente ou de maneira diferente dos demais competidores, enquanto que a eficiência operacional consiste em atividades organizacionais que buscam atingir as melhores práticas, ou seja, a eficiência das operações. Mintzberg (1987) preocupou-se em descrever o termo estratégia⁶ a partir

⁶ Além do termo ser utilizado com diferentes significados, Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel, (2009) identificaram dez escolas de pensamento sobre a concepção das estratégias. Destas, três são definidas como prescritivas, pois sugerem os passos ou uma formulação para a elaboração da estratégia, são elas: a do Design, do Planejamento e a do Posicionamento, seis escolas classificadas como descritivas, pois se preocupam em entender como se formam as estratégias: a Empreendedora, a Cognitiva, da Aprendizagem, do Poder, Cultural, Ambiental e uma mista (prescritiva e descritiva): a Escola da Configuração.

dos diferentes significados que a palavra pode assumir, a saber: *play* (jogo), *ploy* (estratagema/trama), *position* (posição), *pattern* (padrão), e *perspective* (perspectiva).

Importante entender que a formação das estratégias organizacionais difere conforme o grau em que estas são realizadas, a partir de ações conscientemente planejadas ou decorrentes de algum fato não previsto (NICOLAU, 2001). Portanto, o posicionamento estratégico de uma organização pode resultar ou não do cumprimento de planos previamente estabelecidos. Mintzberg e Waters (1985) classificaram as estratégias realizadas em emergentes ou deliberadas. Enquanto que as estratégias deliberadas são definidas como aquelas que se realizam a partir de um plano previamente definido, através de um processo controlado, as estratégias emergentes são padrões de ações consistentes realizadas na ausência de um plano ou, diferente do que está intencionalmente planejado.

Desta forma, a definição de estratégia deliberada está centrada na direção e controle organizacional a partir do planejamento, enquanto que a estratégia emergente decorre do inusitado e da aprendizagem. Isto significa que, a partir de uma ação desencadeada é possível obter efeitos que são considerados nas decisões e ações subsequentes, de maneira que o conjunto convergente das ações realizadas, ao longo do tempo, configurar-se-á numa estratégia (NICOLAU, 2001).

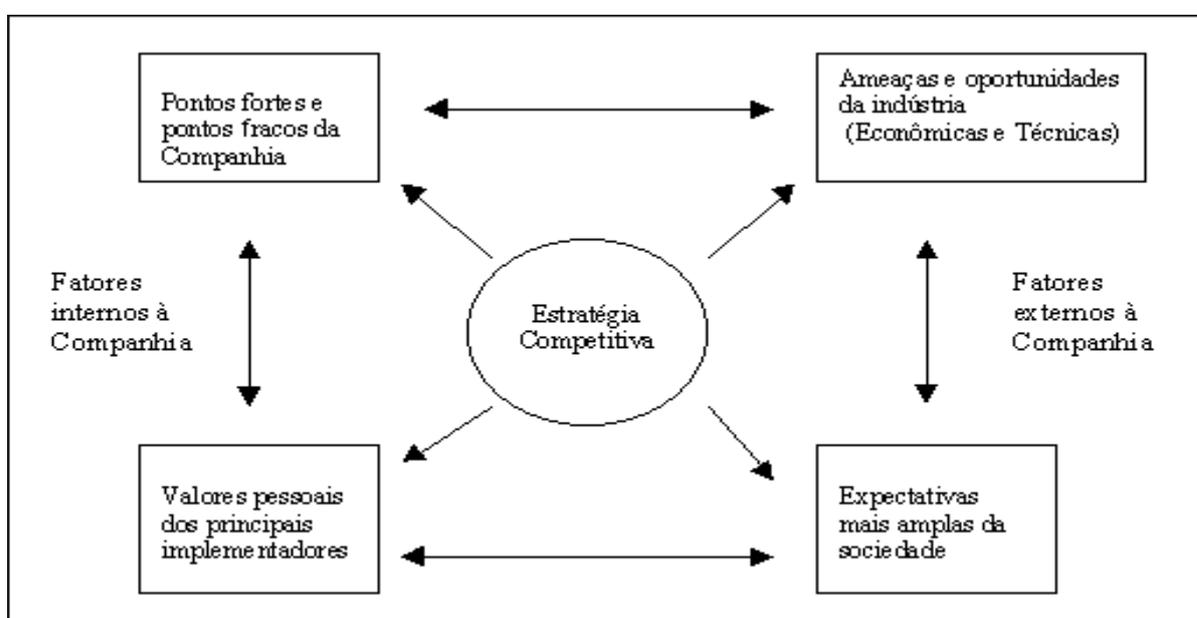
As estratégias emergentes tanto podem ser geradas por um único tomador de decisão ou por um núcleo de dirigentes, ou também a partir das pessoas dos diversos níveis das estruturas da organização (MINTZBERG; WATERS, 1985). "Podem desenvolver-se de todas as formas menos usuais, à medida que as pessoas interagem, aprendem, se ajustam mutuamente, lutam e desenvolvem consensos" (MINTZBERG, 1990a, p. 152; NICOLAU, 2001).

Diante dos diferentes significados e formas de conceber as estratégias, pode-se compreender o motivo pelo qual ainda há confusão em torno da compreensão do termo "estratégia" (MARKIDES, 2004; MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2009). De qualquer maneira, a estratégia de cada empresa é única (GHEMAWAT, LEVINTHAL, 2000; MARKIDES, 2004), seu sucesso ou fracasso depende de uma série de variáveis contidas no ambiente externo e interno (FERNANDES, BERTON,

2005; HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002. NICOLAU, 2001; PORTER, 1986).

Para avaliar as diversas variáveis contidas nos ambientes interno e externo, foi desenvolvida, na década de 1960 nas escolas americanas de negócios, a análise SWOT, que combina as forças e fraquezas internas das organizações com as oportunidades e ameaças contidas no ambiente externo (GHEMAWAT, 2000). Porém, Porter (1986) sugere que, além desta combinação, outras variáveis como as expectativas mais amplas da sociedade e os valores pessoais dos principais implementadores podem influenciar a formação das estratégias. Todos esses elementos sintetizam-se na figura 21.

Figura 21 – Contexto onde a estratégia competitiva é formulada



Fonte: Porter, Estratégia competitiva, 1986, p. 17.

Entre os fatores externos encontram-se as expectativas atuais da sociedade, que refletem sua preocupação crescente com questões sociais e ambientais (HART; MILSTEIN, 2004, KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; OLIVEIRA, 1984; PORTER, 2011; PORTER; KRAMER, 2006; PORTER; KRAMER, 2011; PORTER; VAN DER LINDE, 1995a, 1995b). Em decorrência disto, várias empresas buscam comunicar de diversas maneiras a sua preocupação socioambiental (MENDES, 2011). As empresas brasileiras, principalmente aquelas de grande porte, têm aderido ao índice BM&FBOVESPA de sustentabilidade empresarial, a fim de demonstrar valores organizacionais éticos e sustentáveis (NUNES et al., 2010). Isto porque a confiança que a sociedade deposita nas empresas é proporcional à sua

preocupação com questões relativas à responsabilidade social e gera, assim, algum tipo de retorno (OLIVEIRA, 1984). Este retorno deriva do comportamento do consumidor, que passa a recompensar, na decisão de compra, empresas sócioambientalmente responsáveis (GARCIA et al., 2009, texto digital).

Além das expectativas da sociedade, o modelo de Porter (1986) sugere a relevância dos valores pessoais dos principais implementadores na configuração das estratégias. Para Hofstede (1980), isto ocorre porque a escolha da estratégia é definida pelos gestores, que são influenciados fortemente pelos seus valores pessoais na tomada de decisão. Para Daft (1999, p. 244), "a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial", ou seja, a concepção da estratégia não ocorre por um processo meramente racional. Desta forma, "os sistemas de valores são factores seguidamente a ter em conta na escolha entre as alternativas propostas" (NICOLAU, 2001, p. 10).

Por isso, a implementação da estratégia também pode ser entendida como um processo social e político. De fato, é necessário que todas as pessoas pertencentes a uma organização sintam-se comprometidas com a escolha da estratégia para que se efetive uma configuração na qual a cultura organizacional e suas capacidades estejam encaixadas e ativadas (MILLER, 1986).

O comprometimento dos indivíduos passa por seus valores, por suas prioridades axiológicas, pois as suas concepções daquilo que é bom para si próprios, para a sociedade e para as empresas onde trabalham, guiam seus comportamentos (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). No entanto, o comportamento individual deve acontecer através de formas aceitáveis para o resto do grupo, surgindo daí os princípios e os valores que norteiam o comportamento do indivíduo (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Na mesma linha de pensamento de Daft (1999), a respeito da cultura organizacional, Tamayo e Schwartz (1993) indicam que os interesses e desejos do indivíduo exercem influência na raiz dos valores organizacionais. Esse indivíduo pode ser o dono, o fundador, um gestor ou alguma outra pessoa que exerça

influência na organização. É possível que seja também um grupo, ou até o conjunto dos membros de uma empresa. É desta maneira que os valores se configuram como um dos principais componentes de uma organização, pois são elementos da cultura, parte importante na definição e orientação do funcionamento das empresas (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Tamayo e Gondim (1996) ressaltam que os valores organizacionais são elementos basilares que possibilitam conhecer a realidade organizacional, pois proporcionam respostas cognitivas prontas às situações que se apresentam no cotidiano organizacional. São crenças valorizadas, enfatizadas e aceitas como princípios que orientam a vida da organização, guiam o comportamento dos seus membros. São determinantes da sua rotina diária e da tomada de decisão, já que orientam a vida da pessoa e constituem uma ideologia, que determina a forma coletiva de pensar, agir e de sentir.

A propósito, Machado-da-Silva e Fernandes (1998), defendem a ideia de que os dirigentes de cada empresa, frente a possibilidade de propor estratégias organizacionais, percebem o contexto ambiental no plano que mais se aproxima da sua trajetória e de sua lógica interior, que refere-se, em última análise, aos esquemas interpretativos dos seus gestores. No entanto, os atores dos diferentes níveis organizacionais, que vão operacionalizar as estratégias, podem ter conjuntos de crenças e valores, ou seja, uma estratégia pode ser compreendida de diversas maneiras, a partir da carga simbólica contida em um ambiente organizacional. “Tais conotações decorrem da possibilidade concreta da existência de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental” (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002, texto digital). Por isso, Tamayo, Mendes e Paz (2000), sugerem que os valores compartilhados de uma organização é que influenciam as formas de pensar e agir dos gestores e demais atores institucionais.

Pode-se concluir então que, além das diferentes interpretações dos dirigentes quanto ao contexto ambiental externo e interno frente ao qual a estratégia é formulada, internamente nas organizações também surgem diferentes interpretações a respeito de uma estratégia devido a diversidade simbólica dos atores envolvidos nas variadas esferas da empresa. No entanto, as similaridades na forma de pensar e

agir é que vão refletir os valores organizacionais e moldar os comportamentos individuais e coletivos relativos às estratégias escolhidas pelos gestores. A partir daí, é possível compreender a concepção de uma estratégia onde os valores e princípios cooperativos e a causa ambiental se materializam concomitantemente.

4.2 Valores organizacionais e a relação com o ambiente natural e social

Para relacionar valores organizacionais e princípios cooperativos à questão ecológica, o modelo conceitual de análise proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000), denominado de “Inventário de Valores Organizacionais” mostra-se propício por conter elementos de classificação, que permeiam as relações coletivas e individuais a partir dos valores organizacionais. O modelo foi construído a partir de dimensões bipolares: a autonomia (individualismo) versus o conservadorismo (coletivismo), a hierarquia versus o igualitarismo e o domínio versus a harmonia.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) entendem que as empresas e demais organizações se deparam, da mesma forma que o indivíduo e que as sociedades em geral, com questões que devem ser resolvidas de maneira satisfatória com vistas a sua sobrevivência, as quais eles sintetizam no seu modelo.

Para cumprir seu papel frente às três dimensões que propõem, as organizações estabelecem alguns padrões de comportamento e definem valores para expressar os princípios que regem o seu cotidiano. Ao reconhecerem essas necessidades básicas e desenvolverem respostas para a sua satisfação, as organizações e seus membros representam, de maneira consciente, essas necessidades como valores e metas a serem atingidas (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Assim, o modelo tridimensional proposto configura-se conforme segue:

a) Autonomia versus Conservadorismo

Uma questão com a qual se deparam as organizações se refere às relações entre cada indivíduo e o grupo organizacional. As propostas apresentadas pelas organizações para solucionar este problema podem se estabelecer num contínuo determinado pela autonomia e o conservadorismo. Em algumas instituições, são enfatizados os interesses do grupo. Nestas, os interesses individuais não são

percebidos de maneira diferente daqueles do grupo. A conciliação de metas e interesses individuais e coletivos é algo complexo.

Os valores inerentes aos interesses do grupo voltam-se à necessidade de manutenção dos usos, costumes, das estruturas de poder, etc. Estes valores enfatizam a manutenção da cultura organizacional. Neste caso, os comportamentos que possam causar alguma perturbação às normas e às tradições aceitas pela empresa são mal vistos. Os valores deste polo dimensional são entendidos como sociocêntricos. No polo oposto desta dimensão, estão os valores que percebem o funcionário como sendo uma entidade autônoma, licenciado para buscar a satisfação de seus próprios interesses e fixar as suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Este tipo de organização atribui uma grande importância à criatividade individual, bem como seus gestores consideram a responsabilidade individual como um elemento benéfico à empresa.

Nesta dimensão, duas formas de autonomia se evidenciam: o individualismo e o conservadorismo. Nas organizações onde imperam os valores atinentes ao conservadorismo, não há incentivo para o desenvolvimento da iniciativa dos colaboradores, bem como à criatividade. Isto ocorre porque os dirigentes organizacionais defendem uma ideia de manutenção da tradição, da utilização de soluções já testadas no passado, mesmo que para problemas atuais. Em contraponto, nas organizações onde imperam os valores de autonomia dos colaboradores, a ênfase está na inovação, estímulo da criatividade dos indivíduos, experimentação de propostas inovadoras para a solução de problemas, busca de novas soluções para executar o trabalho e de produção.

b) Hierarquia *versus* Igualitarismo

Nesta dimensão, o problema organizacional abordado é o da estrutura. Uma organização é um sistema aberto e estruturado, portanto, sem a solução estrutural ela não funciona e não pode sequer existir. A estrutura define formalmente um sistema social para cada organização. A partir deste sistema, surgem as funções de cada indivíduo bem como as relações internas, seja entre os indivíduos ou entre as diversas unidades estruturais. Há necessidade de criar normas e papéis que regem o relacionamento entre os indivíduos do grupo.

As organizações modelam então uma solução que pende da hierarquia ao igualitarismo. A hierarquia serve como uma tentativa de garantir o comprometimento individual com a missão de cada empresa. Nela imperam os valores de influência e autoridade, fiscalização, supervisão, poder social, dentre outros. A ênfase dos valores, neste caso, está voltada a legitimidade dos cargos, do poder, e dos papéis sociais na organização.

No polo oposto dessa dimensão, impera a opção de uma estrutura baseada na igualdade, onde a preocupação com o bem-estar organizacional e o individual estão no mesmo nível. Normalmente, este tipo de organização valoriza a gestão participativa e existem poucos níveis hierárquicos. Cada indivíduo é importante e reconhecido como uma pessoa qualificada e responsável para desempenhar as funções inerentes ao seu cargo. Neste polo, os valores organizacionais predominantes são a igualdade de tratamento e oportunidades, a justiça social, a igualdade, a responsabilidade, a equidade.

c) Harmonia *versus* Domínio

As organizações existem em um contexto social, e situam-se num ou mais locais geográficos. Elas inserem-se em mercados que têm características particulares e têm concorrentes definidos. No caso de organizações industriais, elas necessitam de matéria-prima para a elaborar seus produtos, bem como precisam implantar sistemas para tratar os resíduos decorrentes das suas atividades. Em decorrência de suas escolhas, elas disputam com outras empresas a clientela do segmento. Assim, a organização precisa definir a sua relação com o meio físico e social.

As soluções encontradas por elas encontram-se entre dois polos:

- a) A tentativa de se afirmar a partir da dominação do mercado, dos recursos materiais destinados à produção, da tecnologia inerente ao desenvolvimento das suas atividades e do conhecimento específico necessário para sua área de atuação. Os valores que permeiam esta dimensão referem-se ao domínio da empresa sobre o ambiente físico e social, por isso, as organizações se esforçam para obter o controle e exploração do meio ambiente. Esta atitude visa satisfazer seus interesses

e dominação do mercado.

- b) A tentativa de harmonização da empresa com o ambiente. Neste conceito, predominam os valores de proteção da natureza, da cooperação e da integração harmoniosa, tanto com a natureza quanto com as outras instituições. As organizações que priorizam os valores de harmonia procuram se desenvolver e obter sucesso nos seus negócios por meio de uma interação com a natureza sem agredi-la promovendo valores ecológicos, a paz, a tolerância e a cooperação.

Assim, nesta dimensão, o modelo sugere que a análise possa ser feita entendendo o comportamento das organizações nas quais, num polo os valores que predominam levam a organização à busca do sucesso mesmo às custas da degradação do meio ambiente, numa interação com a natureza que pode ser violenta e desequilibrada, sendo suas relações com as demais instituições definidas prioritariamente pela vontade de domínio de mercado, a partir dos seus produtos e das suas marcas. No outro polo busca-se a harmonia com as questões ecológicas ambientais e a cooperação com as demais organizações.

As duas primeiras dimensões do modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000), demonstram a influência dos valores organizacionais nas relações internas das organizações. No entanto, a terceira, que sugere os polos de harmonia ou domínio, explica a relação das organizações com o ambiente externo, seja com a natureza ou com as demais organizações. As estratégias sempre apontam para uma relação das organizações com o ambiente onde estão inseridas, portanto, esta dimensão é utilizada para tentar elucidar as influências dos valores organizacionais e princípios cooperativos na tomada de decisão estratégica da COVIGA, de produzir e comercializar vinhos e sucos a partir da produção de uvas orgânicas.

4.3 O cooperativismo: um breve histórico, princípios e sua relação com a atividade vitivinícola no Rio Grande do Sul

Conforme descrito no sítio da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS), o cooperativismo moderno surgiu em meados do

século XIX, na Europa, mas suas raízes remontam à antiguidade. Na Babilônia já havia a prática de arrendamento de terras para exploração conjunta, com a finalidade de prover a sociedade com alimentos. Já no Brasil, as primeiras experiências de cooperativismo são atribuídas às ações dos padres jesuítas no sul do país, no início do século XVII. Os jesuítas, utilizando-se da persuasão e movidos pelo princípio do auxílio mútuo, que os índios brasileiros já praticavam, fundaram as reduções jesuítas: comunidades solidárias fundamentadas no trabalho coletivo com objetivo de promover o bem-estar dos membros da comunidade (OCERGS, 2012).

Apesar desses indícios de organizações fundamentadas nos moldes cooperativistas, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) considera como marco do nascimento do cooperativismo a união dos vinte e sete tecelões e uma tecelã, quando fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale* (*Rochdale Society of Equitable Pioneer*), uma pequena cooperativa de consumo no então chamado “Beco do Sapo” (*Toad Lane*), em *Manchester*, Inglaterra, em 21 de dezembro de 1844 (OCERGS, 2012) (SIMON, 2011). No ano de 1847, portanto três anos após a Cooperativa de Tecelões de *Rochdale*, foi criada no Paraná, a primeira cooperativa de produção brasileira (SIMON, 2011).

Esta organização, criada para tornar menos penosas as condições precárias de trabalho e vida de operários da indústria têxtil britânica, afetados pela Revolução Industrial (LINS, 2001), seria regida por princípios próprios, balizados por valores do ser humano e na democracia.

O cooperativismo se constitui, perpassando os tempos, como uma das formas mais avançadas de organização da sociedade. Decorridos 150 anos desde a criação da primeira cooperativa, já se contabiliza mais de 700 mil delas em todo o mundo e representam a possibilidade de superar dificuldades em torno de necessidades e objetivos comuns à classe trabalhadora e de diferentes categorias profissionais e segmentos produtivos (SPAREMBERGER et al., 2013).

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2012), a cultura da cooperação pode ser observada no Brasil desde a época da colonização portuguesa, todavia, esse processo tomou corpo no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século XIX, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades. Iniciou-se na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de

que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto, Minas Gerais, no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Depois, se expandiu para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar em Minas Gerais.

Em 1902, surgiram as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. Sob as ideias e ideais desse religioso jesuíta, conhecedor da experiência alemã de cooperativismo, instalaram-se no sul do país as primeiras cooperativas de crédito⁷ e, posteriormente, as cooperativas agrícolas (OCERGS, 2012; SIMON, 2011). O modelo aplicava-se às pequenas comunidades rurais e baseava-se na honestidade de seus cooperados (OCERGS, 2012). Mais precisamente, a partir de 1906 é que se desenvolveram as cooperativas no meio rural, formadas por produtores agropecuários, muitos deles de origem alemã e italiana. Os imigrantes trouxeram de seus países de origem a cultura do trabalho associativo e a experiência de atividades comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas (OCB, 2012).

O cooperativismo brasileiro abrange 13 áreas econômicas: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo. Em 2011 um estudo da Gerência de Monitoramento e Desenvolvimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), registrou 6.586 cooperativas ligadas à OCB, congregando mais de 10 milhões de cooperados e empregando 296 mil trabalhadores (OCB, 2012).

As cooperativas são associações autônomas de pessoas, que se unem de maneira voluntária e constituem uma empresa de propriedade comum, para satisfazer suas aspirações econômicas, culturais e sociais. O cooperativismo baseia-se em valores de ajuda mútua, democracia, participação, autonomia e solidariedade. Esses valores definem as motivações mais profundas da ação cooperativa, sendo a instância inspiradora dos princípios do movimento cooperativo mundial (SCHIMIDT; PERIUS, 2002). Juridicamente, as sociedades cooperativas estão reguladas pela Lei federal nº 5.764, de 1971, que instituiu o regime jurídico e definiu a Política Nacional

⁷ A primeira cooperativa de crédito foi a Caixa Rural, na Linha Imperial, município de Nova Petrópolis (RS). Fonte: pesquisa do autor *in loco*.

de Cooperativismo. Suas características estão descritas no Quadro 2 (OCERGS, 2013):

Quadro 2 - Características distintivas das Cooperativas e as demais sociedades

Cooperativa	Mercantil
O principal é o Homem	O principal é o Capital
O cooperado é dono e usuário da sociedade	Os sócios são vendedores de produtos e serviços aos consumidores
É uma sociedade simples, regida por legislação específica.	Sociedade de capital - ações
Assembleia: quórum baseado no número de associados	Assembleia: quórum baseado na participação no capital social.
Controle democrático	Controle financeiro
Sociedade de pessoal que funciona democraticamente	Sociedade de capital que funciona hierarquicamente
As quota-partes não podem ser transferidas a terceiros estranhos à cooperativa	As ações podem ser transferidas a terceiros
Afasta os intermediários	São, muitas vezes, os próprios intermediários
Objetivo: melhoria da qualidade de vida dos cooperados	Objetivo: lucro
O retorno dos resultados é proporcional ao valor das operações com a cooperativa	O dividendo é proporcional ao valor total das ações

Fonte: OCERGS (2013).

Durante o centenário da fundação da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, em um congresso realizado em Manchester, Inglaterra em 1995, foram estabelecidos os sete princípios do cooperativismo. Os princípios regem o funcionamento de toda e qualquer cooperativa no mundo e estão descritos a seguir (OCB, 2012):

4.3.1 Os princípios e valores do cooperativismo

O movimento cooperativista surgiu em 1844, em decorrência da busca de resultados econômicos e sociais, para minimizar os efeitos negativos de uma economia socialmente excludente. Naquele momento, foram estabelecidos os princípios que regulam a atividade cooperativa. Embora tenham sofrido alterações ao longo do tempo, esses princípios mantêm sua essência (SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2011). Os sete princípios do Cooperativismo consistem em: associação voluntária e aberta, controle democrático de seus membros, participação econômica, autonomia e independência, educação, cooperação entre cooperativas e

preocupação com a comunidade (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA, 2012, texto digital; OCERGS, 2013, texto digital).

A associação voluntária e aberta pode ser entendida como a possibilidade de associação às cooperativas para todos aqueles que apresentem condições de utilizar seus serviços e queiram aceitar as responsabilidades de associado, sem discriminação de gênero, raça, condição social, preferência política ou credo religioso.

O controle democrático dos membros, ocorre a partir da sua participação ativa e direta, seja no estabelecimento de diretrizes políticas, ou na tomada de decisões. Enquanto nas cooperativas de primeiro grau pratica-se a igualdade de direito (um membro, um voto), nos demais níveis os critérios de votação poderão ser estabelecidos segundo a representação dos associados por um determinado número de delegados devidamente credenciados.

A participação econômica dos membros se dá a partir do controle democrático da cooperativa e contribuição igualitária ao capital, sendo que uma parte do capital social constitui propriedade comum da cooperativa. A Assembleia Geral pode fixar uma limitada compensação ao capital subscrito como condição ao membro que associa-se à cooperativa (quotas-partes), bem como benefícios aos cooperados na proporção de suas transações com a cooperativa. As cooperativas poderão, ainda, criar outras contribuições para fundo de reserva, o desenvolvimento das atividades da cooperativa ou outras iniciativas aprovadas pelos associados.

A autonomia e independência decorrem do entendimento adotado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) de que a cooperativa é uma associação de ajuda mútua de pessoas que se unem voluntariamente para atender suas necessidades nas áreas econômica, social e cultural, por meio do autocontrole da gestão de sua organização. Se houver entendimento da necessidade de apoio de outras organizações, inclusive considerando governos, ou captação de recursos de fontes externas, deve ser assegurada a autonomia e o controle democrático da cooperativa por seus próprios associados.

Outro aspecto necessário à manutenção e desenvolvimento das cooperativas

que se destaca refere-se ao âmbito da educação, treinamento e informação dos associados, dos representantes eleitos, dos executivos e empregados da cooperativa para que eles possam, efetivamente, contribuir de maneira qualificada. Além disso, a natureza e os benefícios do cooperativismo devem estender-se ao público, em especial aos jovens e aos líderes da comunidade.

O princípio da cooperação entre cooperativas reza que o trabalho conjunto e/ou a interação das cooperativas, em múltiplos níveis, fortalecem o movimento cooperativo e atendem os cooperados de maneira mais efetiva.

Quanto ao princípio da preocupação com a comunidade, os cooperados devem aprovar políticas específicas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades.

Além destes princípios, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) reforçou a necessidade e a importância dos valores da honestidade, dos mecanismos democráticos de consulta e da transparência das informações aos associados, da responsabilidade social e da associação voluntária das pessoas para se auxiliarem mutuamente economicamente. E salientou a premência de direcionamento do modelo cooperativo para o desenvolvimento sustentável, valorização das pessoas, participação consciente dos associados, a defesa da ecologia e a perfeita interação da cooperativa ao seu entorno, nos aspectos econômicos, políticos e sociais (OCB, 2012).

Essa interação se justifica, pois, o segmento econômico representado pelas cooperativas é um dos que mais têm crescido no Brasil e no mundo. Porém, em alguns casos, esse crescimento pode estar sendo realizado de forma não sustentada. Isto se deve a deficiências no conhecimento dos seus negócios, na evolução de seus mercados, na capacitação profissional de seus executivos e nos modelos de gestão aplicados por elas. Ferreira e Braga (2007) chamam atenção ao fato de que, apesar de alguns dos argumentos de ineficiência das cooperativas serem convincentes, algumas conseguem crescer em mercados altamente competitivos. Atribui-se esse destaque às atitudes estratégicas da administração. De acordo com Ferreira e Braga (2007, p. 35):

Pode-se observar a existência de diversas estratégias que norteiam o ajustamento competitivo das cooperativas: integração vertical e horizontal; alianças estratégicas, como acordo ou parceria, holding e joint venture; concentração ou enfoque, como formação de centrais, união de cooperativas e fusões; e diversificação de negócios e de produtos.

Segundo Machado (2006, apud SPAREMBERGER et al., 2013, texto digital), para terem sucesso nas suas atividades, as cooperativas devem acompanhar as tendências de mercado e, constantemente, avaliar a gestão e as condições de sustentabilidade. Devem estimular o entendimento dos associados de que o sucesso ou insucesso de um é o de todos, sendo cada parte essencial para o conjunto. Cada cooperado é responsável pela organização e, portanto, deve respeitar e cumprir os princípios do cooperativismo, com a finalidade de proporcionar o bem dos próprios associados. O êxito de uma cooperativa envolve portanto, as dimensões econômica e social, sem ferir as diretrizes da Lei que define o cooperativismo.

4.3.2 O cooperativismo e a vitivinicultura

O sistema cooperativista vitivinícola gaúcho iniciou em 1911, a partir de uma proposta governamental para qualificar a produção vinícola, pois os agricultores italianos, naquela época, não demonstravam capacidade técnica suficiente para tanto. Havia também a necessidade de formar uma associação dos produtores, com o objetivo de racionalizar a distribuição da riqueza, concedendo aos agricultores uma função preponderante no processo econômico. Stefano Paternó, considerado um homem culto, experiente e um brilhante orador foi o agente contratado pelo governo federal com a finalidade de implementar a mentalidade cooperativista na região e orientar a implantação das cooperativas. Para tanto, visitava os povoados e as vilas fazendo palestras sobre o cooperativismo. Como resultado, foram criadas cooperativas em Garibaldi, Caxias do Sul, Guaporé, Bento Gonçalves e em Alfredo Chaves. Nessa mesma época, Paternó conseguiu um empréstimo para importar maquinário e contratar enólogos estrangeiros, com a finalidade de qualificação técnica e industrial dos produtos (SANTOS; CONSTANTINO, 2010). Essa soma de fatores é que levou o Rio Grande do Sul ao pioneirismo no cooperativismo vitivinicultura. “A vitivinicultura na Serra Gaúcha é pioneira no cooperativismo no

Brasil, com a fundação da Cooperativa Vinícola Garibaldi nos anos 1920⁸ e, posteriormente, da Cooperativa Vinícola Aurora” (MIELE; ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 334).

O sistema cooperativo ligado a vitivinicultura desenvolveu-se no início do século XX, mas de acordo com o presidente da FECOVINHO (TRICHES, 2008, p. 81):

As cooperativas gaúchas, após serem atingidas por uma crise de grandes proporções na década de 1990, causada entre outros fatores por adulterações de produtos, má gestão administrativa e as consequências referentes à baixa qualidade da uva recebida, começaram a ensaiar uma recuperação nos últimos anos, com melhorias nas relações entre cooperativado e cooperativa.

Para tanto, ações foram implantadas para desligar cooperativados com comportamentos oportunistas. Primeiro, com um maior controle do cadastro dos cooperativados e com punições e expulsões para aqueles que desviavam parte ou a totalidade da sua produção e, segundo, incentivando a produção de uvas com maior qualidade e a produção de variedades adequadas ao clima e ao solo (TRICHES, 2008). Enquanto que os mecanismos de controle estão relacionados com as informações referentes ao desempenho de cada membro, os mecanismos de incentivo são instrumentos para conciliar o auto interesse de cada membro com os objetivos da organização. Assim, ao buscar atingir suas próprias metas, os membros acabam contribuindo para o atingimento das metas organizacionais. (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000, p. 35).

Com o passar do tempo, as cooperativas agropecuárias aumentaram seu porte e também a complexidade de suas atividades, mas ainda permanece o dilema sobre qual é o equilíbrio entre as lógicas econômica e social (SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2011). Isto porque quando concorrem com outras organizações são denominadas de “empresa cooperativa” e, neste caso, os resultados econômicos são fundamentais. Na relação com os seus associados, as cooperativas são analisadas sob a ótica da “solidariedade cooperativa” e assim, os princípios cooperativos devem ser sempre observados (PEDROZO, 1995, apud SILVA, GONÇALVES; DIAS 2011).

⁸ De acordo com os registros da cooperativa Vinícola Garibaldi, esta foi fundada em 22 de janeiro de 1931.

Sparemberger et al. (2013) entende que as cooperativas são empresas que diferem das empresas de capital, porém elas devem implementar suas estratégias individuais para possibilitar sua atuação no mercado competitivo, contudo preservando suas particularidades. No segmento vitivinícola, por exemplo, uma estratégia fundamental está na elaboração de produtos conforme as necessidades e demandas do mercado consumidor, cada vez mais exigente e aberto a alternativas competitivas (MIELE; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Neste sistema de produção, há produtores associados à cooperativa agroindustrial que processa as uvas, além de produtores fornecedores não associados. Os associados se comprometem estatutariamente a entregar toda sua safra para ela. Esta questão é importante, pois permite um relativo controle para harmonizar a relação entre a demanda e a oferta de matéria-prima, compartilhar os riscos relativos às incertezas do mercado, diminuir a dependência em relação a fornecedores e os riscos inerentes à atividade primária (MIELE; ZYLBERSZTAJN, 2005).

É possível perceber então, que as cooperativas, embora tenham particularidades diante das demais sociedades mercantis, principalmente por seus valores e princípios norteadores, têm alguns problemas similares às demais empresas. Assim, o estudo dos valores pessoais e organizacionais que as envolvem, aponta para a relevância de sua análise, especialmente no que diz respeito a seus reflexos na condução dos negócios (DELFINO; LAND; SILVA, 2010, texto digital; MACÊDO et al., 2005), e as soluções propostas para estes problemas que enfrentam.

4.4 Análises

a) A estratégia emergente: motivações da tomada de decisão

A Cooperativa Vinícola Garibaldi (COVIGA), foi fundada em 22 de janeiro de 1931 por 73 produtores. Sua matriz produtiva sempre esteve baseada na venda a granel de vinhos de baixo preço.

A Cooperativa passou por diferentes momentos na sua história. Liderou a

maior exportação brasileira de vinhos do Brasil para a França em 1958, quando foram embarcados 15 milhões de litros tornando-a na época, a maior vinícola das Américas. No final da década de 1960 e início dos anos 70, teve dificuldades financeiras, quando deixou de pagar duas safras aos seus associados nos anos de 1970 e 1971 e pagou as safras dos anos de 1968, 1969 e 1972 com descontos, levando os cooperados a terem que vender pertences pessoais e animais das suas propriedades para manterem suas famílias. Na época, a cooperativa contava com quase 1000 famílias associadas, e haveria um problema social caso fosse decretada sua falência; ficou sob intervenção do governo federal por cinco anos, no período de 19 de julho do ano de 1973 até 8 de agosto de 1978 por motivos de insolvência financeira, período este em que perdeu em torno de 500 associados e enfrentou a concorrência da empresa francesa M. Chandon e da italiana Martini & Rossi, que se instalaram no município de Garibaldi.

Na década de 1980, com a alta inflação brasileira, instalou-se uma nova crise financeira que a levou a um alto grau de endividamento bancário e o pagamento de duas safras em atraso. Em 2000 obteve refinanciamento para pagar as dívidas em 25 anos. Naquele período, vários cooperados deixaram a Cooperativa e entregaram suas safras para empresas concorrentes (FANTI; VIGNATTI, 2011).

No ano 2000, Oscar Ló, atual presidente, assumiu o cargo sabendo das necessidades dos associados, mas com uma herança de endividamento de empréstimos de refinanciamento, situação que deve perdurar até 2025.

O ano de 2000 foi o início de uma nova fase. Naquele ano, a partir de uma iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Garibaldi, um grupo de produtores de uvas conhece o trabalho da Organização não Governamental (ONG) Centro Ecológico de Ipê, e alguns decidem centrar as suas atividades na produção de orgânicos. Posteriormente, a Prefeitura de Garibaldi e a ONG, realizam um convênio para desenvolver a produção agroecológica no município. Este convênio atraiu alguns produtores, e dentre eles estavam três agricultores que que entregam suas uvas orgânicas para a COVIGA.

O que ocorre a partir daí, é que os técnicos agrícolas da empresa levam a questão ao recém empossado presidente da cooperativa, para que decida o que

fazer com aquela produção. Oscar Ló entendia que deveria tentar algo diferente com relação àquelas uvas, principalmente porque era uma oportunidade de aumentar a renda dos cooperados. Decide produzir um lote de vinhos orgânicos, analisar suas características, partindo do princípio que poderia ser comercializado como um produto diferenciado e, caso a estratégia não desse certo, as perdas seriam pequenas. “A demanda veio na área técnica (...) uva orgânica e tal o que vamos fazer com essa uva? (...) A área comercial já se posicionou meio que contrária porque não vai ter apelo, o mercado não paga mais por conta disso e aquela história né.” O principal foco da estratégia, era fazer um produto que as demais vinícolas não tinham, para abrir novos mercados aos demais produtos da linha convencional. O presidente da COVIGA relata então, a sua decisão:

Vamos fazer, o investimento é pequeno, o risco é pouco, vamos apostar, então foi meio que uma decisão, meio que de cima para baixo...vamos apostar, mas pensando assim naquela época também a valorização da uva...a renda da uva era um pouco menor a uva tinha menos valorização. Nós imaginamos aí... a Cooperativa ainda tem dificuldade mas tinha mais dificuldade financeira que hoje...a gente pensou em dois aspectos, uma alternativa quem sabe para dar um pouco mais de renda para o produtor porque pequena família, pequena propriedade, renda pequena e um produto diferenciado no mercado que naquela época a Garibaldi só trabalhava com vinho a granel e vinho de mesa, filtrado doce, produtos populares né, era uma forma de repente de criar um produto diferente...dois aspectos que eu me lembro que a gente pesou e vamos apostar, o investimento não é muito grande, muito alto, vamos apostar, foi mais ou menos assim...

Em 2001, houve a produção de 2.900 garrafas do primeiro produto orgânico, o vinho tinto de mesa da marca Da Casa, elaborado com as uvas do tipo Bordô e Isabel. O lote foi totalmente comercializado no próprio varejo da COVIGA e, em 2002 a produção passou a ser de 30 mil garrafas sendo que o vinho orgânico começou a ser comercializado também em grandes redes varejistas do Brasil. Este foi o primeiro sinal de que a estratégia teria sucesso. Em 2003 surge a lei nº 10831/2003, que regula o sistema orgânico de produção, e no ano de 2005, por questões de mercado, a cooperativa adere selo de conformidade da EcoCert, empresa francesa de certificação de produtos orgânicos, que também atua no Brasil.

A EcoCert certifica as unidades produtoras como aptas à produção de orgânicos. Realizam visitas periódicas nas propriedades para inspecionar as videiras, colhem amostras do solo e folhas dos parreirais, para investigar posteriormente em seus laboratórios se há algum tipo de resíduo de agroquímico.

Os relatórios produzidos por eles são avaliados posteriormente por um conselho formado por agricultores, processadores, acadêmicos, técnicos e representantes de consumidores.

Com a adoção do selo de certificação de produção orgânica, surgiu uma gama de novos produtos na linha. A produção de suco de uvas orgânico em iniciou em 2005, o vinho branco e o espumante doce no ano de 2006. Com o sucesso da estratégia, os ganhos econômicos da cooperativa foram se intensificando e, desde então, ela adota a sustentabilidade como um foco da sua estratégia.

Com a confiança gerada a partir do acerto da estratégia de oferecer ao mercado um produto diferenciado, orgânico, a cooperativa resolveu também investir em outros produtos de maior valor agregado, como os espumantes e vinhos finos além do suco de uva integral. Este novo portfólio de produtos resultou em destaques como as distinções obtidas por três anos consecutivos no ranking realizado pela Associação Mundial de Jornalistas e Escritores de Vinhos e Licores - WAWWJ. Em 2013, 2014 e 2015, o Garibaldi Espumante, da Cooperativa Vinícola Garibaldi constou na listagem dos 100 melhores vinhos do mundo. No ano de 2015, o vinho Garibaldi espumante Prosecco Brut, também obteve destaque, ficando entre os dez melhores vinhos do ranking da Associação (SALOMÃO, 2014) (WAWWJ, 2015, texto digital).

A partir das suas convicções, a Cooperativa definiu sua visão estratégica como: *“Ser referência em cooperativismo nos aspectos de sustentabilidade, dinamismo e competitividade”*. A sustentabilidade também passara a integrar a missão da empresa: *“Agregar valor ao produto do cooperado respeitando os princípios da sustentabilidade na elaboração de vinhos, espumantes e sucos, proporcionando a satisfação das pessoas”*.

Os valores que regem as estratégias e ações da cooperativa também explicitam aspectos voltados à sustentabilidade, bem como sua preocupação em destacar que as questões socioambientais são centrais no negócio. A cooperativa destaca valores como: Cooperação; sustentabilidade, esta pensada em suas facetas social, ecológica e econômica, transparência em seus aspectos ético e responsabilidade nas ações. Além disso, a comunidade, a agroecologia, a saúde, a

história, a inovação e a preocupação com as pessoas são, também, aspectos relevantes entre os princípios da COVIGA.

A influência dos valores da sustentabilidade na tomada de decisões fica melhor evidenciado na fala do Diretor Geral da cooperativa (2013):

A sustentabilidade apareceu muito forte no planejamento, ela faz parte da nossa visão, faz parte da nossa missão, está dentro das marcas estratégicas da organização, tá dentro dos princípios da Garibaldi explicitados, definidos e validados tanto por parte da executiva da Garibaldi quanto do associado. Isso foi divulgado em reuniões de núcleos e o conselho participou disso, então o assunto sustentabilidade se confirmou no planejamento estratégico. Então hoje a gente insistentemente fala, e eu acho que está ficando bem forte na cultura interna, né. Quando se fala de qualquer iniciativa a gente já está pensando assim, bom é econômico, socialmente está atendendo os meus princípios aqui como Cooperativa, não agride o meu ambiente, está dentro de um conceito ecologicamente correto, se eu responder esses três, ok, vamos em frente, senão a gente até repensa.

É possível identificar dois momentos onde a tomada de decisão estratégica ocorre de maneira distinta. O primeiro momento no ano de 2000, com a emergência da estratégia, que levou a COVIGA a produzir e comercializar o primeiro lote de produtos orgânicos, bem evidenciada na fala do presidente da cooperativa. O segundo momento é posterior, ocorre em 2011, quando os valores da sustentabilidade passam a compor a filosofia do planejamento estratégico da organização de maneira deliberada.

b) Os valores da sustentabilidade materializados em ações

Algumas evidências apontam resultados dos valores da sustentabilidade na gestão, permeando as ações no que tange a racionalidade do uso da água na cooperativa, investimentos para tratar os efluentes, a reciclagem de materiais e as opções em energia.

A água das chuvas que ocorrem nos meses de outubro e novembro são armazenadas em um reservatório para serem utilizadas em época de safra, evitando assim extrair água dos poços. De acordo com o Diretor Geral, “são *iniciativas pequenas, mas fazem toda a diferença. Vamos guardar a água da chuva para usar na safra, há dois anos a gente está fazendo isso (...) em janeiro e fevereiro são épocas mais difíceis*”.

Ele ressalta os investimentos na estação de tratamento de efluentes para atender as questões legais, mas também com vistas a aumentar a sua eficiência: *“foram feitos investimento enormes ali, então tem questões legais, mas tem questões que a gente pôde melhorar”*.

Outro aspecto interessante refere-se às decisões a respeito da energia, como a troca da queima de óleo por gás natural, e a opção pelo mercado livre de energia elétrica. Segundo relata o diretor da empresa:

Na decisão de utilizar o gás natural, foi decisiva a questão ecológica porque em termos financeiros talvez não fosse tão interessante, mas ecologicamente falando é muito mais correto não poluir. A dois, três anos atrás se usava óleo pesado para gerar vapor com a finalidade de gerar pressão e hoje tudo é gás natural, tu não vês nada de fumaça aqui. Entramos num mercado livre de energia na virada deste ano (2012/2013) quando a gente optou pela comercializadora a gente optou por uma que tem fontes renováveis tudo isso a gente sabe né, tem que de certa forma tem que bater com o discurso porque se não tudo é bonito (...) sustentabilidade não sei o quê (...) tem que fazer parte da cultura né, não pode poluir.

Neste aspecto, é importante salientar que, embora o primeiro lote de vinhos orgânicos tenha sido produzido e comercializado no ano de 2001, as ações da Garibaldi em prol da sustentabilidade são bem mais recentes e decorrem de dois aspectos: a) a influência dos resultados provenientes da atuação da cooperativa com a produção de orgânicos ; b) os valores pessoais do Diretor Geral influenciando as decisões, a partir do estabelecimento de um plano estratégico formal, tal qual sugere Hofsted (1980) e Daft (1999). Este fato fica melhor evidenciado na sua fala:

A minha história de Garibaldi também é recente assim, três anos e pouco de Garibaldi. A Garibaldi não tinha até então uma cultura de planejamento estratégico, de trabalhar metodologicamente o planejamento, e gente está conduzindo esse trabalho, essa iniciativa de mexer na cultura interna, melhorando a gestão e, inevitavelmente entrou o planejamento estratégico nessa história. Em 2011 a gente começou a trabalhar forte o planejamento estratégico, de fazer os gestores pensarem a empresa, o que é esse negócio, para que a gente existe, onde é que a gente quer chegar, qual é o nosso foco, e está sendo muito legal isso, porque a sustentabilidade apareceu muito forte no planejamento.

Outra questão importante foi a ação da cooperativa em relação a geração de resíduos. O grande volume de geração de resíduos da vinícola ocorre durante o período da safra de uvas. O resíduo da uva, no passado, era destinado para incorporação ao solo, o que poderia gerar problemas quando colocados perto de nascentes, arroios, ou locais inapropriados. Para resolver esta questão, a cooperativa realizou acordos com uma empresa que recicla o produto,

transformando ele em ração para animais. De acordo com o diretor geral:

Isso podia ser um problema pois não sabes o destino deste material que tu vais dar, perto de nascente isso pode estar perto de rios e contaminação, saiu daqui perdeu o controle né, vai saber onde o produtor vai usar isso. Então isso era um problema que a gente fez uma parceria com uma empresa de Camaquã para reciclagem desse produto. Eles estão licenciados para isso, para dar a destinação. Vão usar para ração animal por enquanto, mas estão fazendo investimentos, estão fazendo pesquisas muito fortes nisso para aproveitamento melhor, para fazer fibra, fazer farinha, fazer óleo da semente. Semana passada eles estavam aí relatando isso.

Na fala do diretor transparece o esforço para o acultramento da questão da sustentabilidade: *“vamos guardar esse material, vamos reciclar, vamos aproveitar tudo que a gente puder usar de reciclável (...) é um trabalho de formiguinha, é um trabalho que é lento, não é de uma hora para outra que a gente muda a cultura interna, mas que já pelo menos está explícito”*.

Os valores da sustentabilidade estão cada vez mais presentes, apesar de recentes, mas aparecem como algo ainda um pouco **“a parte”** do negócio principal da Garibaldi, diferentemente da atividade dos orgânicos que compõe o escopo de sua estratégia. Esta evidência aparece em algumas falas do diretor a respeito:

*Isso faz parte da governança da Cooperativa a gente tem reuniões mensais do Conselho... e poderia até buscar a ata das reuniões que a gente tratou desse assunto mostrando o planejamento estratégico, mostrando os aspectos da sustentabilidade e tendo a aprovação e a concordância do Conselho. Nestas reuniões a gente aborda assuntos como estes, além de mostrar qual é a situação da Cooperativa a gente trabalha também a divulgação como está o planejamento estratégico, o acompanhamento dos indicadores, o investimento que está sendo feito **mais a parte** da sustentabilidade.*

Quanto aos orgânicos, embora sua participação seja pequena na composição do faturamento da Garibaldi, os ganhos econômicos e sociais são evidentes, principalmente no que se refere ao bem-estar dos cooperados, o que é evidenciado na fala do diretor da organização: *“quando tu ouves dum produtor, espontaneamente dizendo olha eu não volto mais a produção convencional, questão de saúde e de bem-estar da minha família, isso tem um valor muito grande”*. O quesito renda é evidenciado pelo presidente da Garibaldi: *“... nesse produto eu encontro uma forma de valorizar mais, mas com argumentos, de forma convincente, ok, com o orgânico consigo vender mais caro, consigo agregar valor, e aí conseqüentemente eu posso valorizar também um pouco mais a matéria-prima”*. Esta valorização é expressiva ao

produtor pois de acordo com o diretor: “a gente paga as vezes o dobro para o associado pela uva orgânica. Dependendo do tipo de uva e da qualidade dela chega a receber quase 100% mais do que uma uva comum normal”. Todos os produtores entrevistados confirmam os ganhos a maior no preço das uvas orgânicas e alguns também destacam os custos menores de produção, bem como os ganhos em relação à saúde, o que definem como qualidade de vida.

O principal ganho econômico gerado pela estratégia de produção e comercialização de produtos orgânicos não está no faturamento da cooperativa, mesmo que os produtos apresentem um valor agregado maior, mas na imagem da cooperativa, pois, de acordo com o diretor da empresa⁹:

Representam em torno de 5 ou 6 % do faturamento total... agrega muito valor, isso que é interessante. A nossa venda de produto orgânico ela normalmente está em torno de 30% acima do produto integral normal, quer dizer ele ajuda bastante na agregação de valor, mas ainda é um volume relativamente pequeno no negócio como um todo, claro que ajuda bastante, não chega a ser decisivo.

Eu diria que a contribuição do orgânico pra Garibaldi, especialmente é a questão da imagem da empresa, por ele fazer parte do portfólio de produtos, poder fazer parte da estratégia da empresa dentro do conceito de sustentabilidade que é o que a gente tem vendido forte lá fora. É fundamental em qualquer apresentação que a gente faz da Garibaldi. Sempre destacamos o nosso cliente de orgânico com muito orgulho. É a nossa menina dos olhos.

Isso nos rende muito, assim como eu disse é questão da imagem, da divulgação, do posicionamento de marca, até de geração de medida espontâneas muitas questões assim.

Essas informações foram corroboradas pela contadora da empresa e pelo gerente de marketing.

Finalmente, uma questão socialmente relevante, que também gerou ganhos econômicos, ocorreu por meio do respeito ao princípio da intercooperação. A Cooperativa Garibaldi precisava modernizar seu parque industrial para absorver o crescimento da produção, principalmente de sucos de uva e, em função das dívidas acumuladas teve que utilizar recursos do seu caixa para imobilizações. No entanto, esta situação poderia ser mais agravante caso não obtivesse uma parcela de recursos externos por meio de empréstimo.

Este empréstimo teve juros parcialmente subsidiados devido a uma ação social pois a COVIGA processa as uvas para a produção de suco orgânico da

⁹ Essas informações foram corroboradas pela contadora da empresa e pelo gerente de marketing.

Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi Ltda. – COOPEG. A cooperação entre as cooperativas é fundamental para a COOPEG pois esta tem 47 associados. É uma cooperativa relativamente nova, pois sua fundação ocorreu em 2001. Esta cooperativa não teria condições econômicas para investir numa planta produtiva do porte necessário para realizar a produção do suco de uvas orgânicas. Desta forma, pela prática da intercooperação a Cooperativa Garibaldi teve ganhos econômicos a partir de uma ação social.

4.5 Conclusões do capítulo

A estratégia da Cooperativa Vinícola Garibaldi, de produzir e comercializar produtos orgânicos não foi deliberada, mas sim emergente, pois não estava planejada, ocorreu devido a entrega de uvas orgânicas por parte de três produtores e, então houve a decisão de fazer o primeiro lote de vinho orgânico, o qual teve imediata aceitação do mercado. Posteriormente, o lançamento dos demais produtos orgânicos foi planejado em função do sucesso da comercialização dos vinhos.

A decisão de transformar o primeiro lote de uvas orgânicas em um produto diferenciado ocorreu por forte influência do objetivo maior de qualquer cooperativa, que é proporcionar uma vida melhor aos seus membros. No entanto, a decisão levou em conta dois fatores: a) a sustentabilidade econômica da Cooperativa, que passava por grandes dificuldades financeiras e b) o baixo risco que envolvia a estratégia. Assim, pode-se concluir que a lógica que permeou a decisão foi a de tentar uma estratégia que gerasse ganhos compartilhados, econômicos para a COVIGA e sociais com o aumento da renda aos cooperados. As questões ambientais ainda não eram determinantes.

Os ganhos econômicos da estratégia estavam pensados em termos financeiros, por ser um produto de maior margem devido ao valor agregado e, de imagem organizacional, por ser um produto ecológico. Os ganhos sociais estavam relacionados ao maior valor pago aos produtores, devido à possibilidade de vender os produtos com um preço superior aos demais do portfólio da empresa.

É preciso destacar, no entanto, que a estratégia obteve sucesso porque há

um segmento de mercado voltado ao consumo de produtos orgânicos, que na época não estava sendo suficientemente atendido. A iniciativa, por ser pioneira neste tipo de produto, gerou uma vantagem competitiva para a COVIGA. A compreensão deste sucesso passa pelos conceitos definidos por Miele e Zylbersztajn (2005); Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010); Oliveira (1984); Porter (2011); Porter e Kramer (2006, 2011) e Porter e Van der Linde (1995a, 1995b), de que, para uma empresa ser competitiva ela deve elaborar seus produtos conforme as necessidades e demandas do mercado consumidor, o qual está aberto à alternativas consonantes aos produtos ecológicos.

Os valores ambientais que compõem a estratégia dos orgânicos surgiram quando três produtores entregaram as uvas orgânicas na cooperativa. No entanto, é preciso ressaltar que estes foram influenciados pelo trabalho dos pesquisadores do Centro Agroecológico de Ipê. Neste aspecto, também é importante salientar o papel da gestão pública municipal de compor um acordo com o Centro Agroecológico para prestar assessoria técnica aos produtores que quisessem produzir orgânicos. Este foi o fato gerador da produção de uvas orgânicas entregues à Cooperativa Garibaldi. Portanto, um fator externo determinou um reposicionamento.

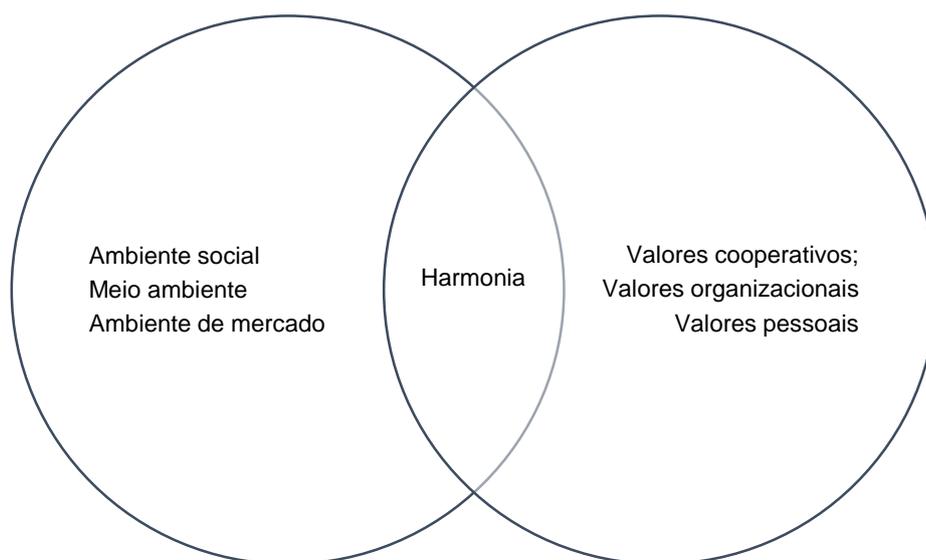
Ao compor a estratégia, o Presidente da Cooperativa aliou os objetivos dos produtores aos objetivos da organização. Este fato está em consonância com os estudos de Zylbersztajn e Neves (2000), quanto aos incentivos para o atingimento de metas no sistema cooperativo, pois cada produtor, ao trabalhar para o atingimento das metas da cooperativa, atinge também as suas metas individuais e, de Sparemberger et al. (2013), quanto a implementação das estratégias em cooperativas, que devem estar alinhadas ao mercado, sem perder de vista as particularidades presentes na essência dos valores cooperativos.

Posteriormente, estes valores também foram incorporados na cultura da gestão da COVIGA, permeando sua missão, seus valores e a visão estratégica formalizados no ano de 2011, quando as questões ambientais já estavam arraigadas nas decisões de negócios da cooperativa. No entanto, cabe ressaltar que até aquele ano a cooperativa não tinha um planejamento estratégico formalizado. Novamente, fica claro o pressuposto de Mintzberg e Waters (1985) para a formação da estratégia de maneira emergente.

Ao mesmo tempo, o movimento cooperativo mundial adota o modelo proposto pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) de sustentabilidade como uma de suas bandeiras (OCB, 2012), o que reforça os valores de defesa da ecologia já arraigados na COVIGA.

As decisões atuais da cooperativa, ocorrem a partir de uma análise que contém a tentativa de harmonização da empresa com o ambiente. Os valores de proteção da natureza, da cooperação e da integração harmoniosa, tanto com a natureza quanto com as outras instituições propostos pelo modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000) perpassam as decisões da Garibaldi, mas estes valores são posteriores à decisão de produção e comercialização de orgânicos.

Figura 22 – Relação dos valores organizacionais da COVIGA e o ambiente



Fonte: Elaborado pelo autor, novembro de 2015.

A questão da cooperação com outras organizações ocorre naturalmente, pois um dos princípios cooperativos é o da intercooperação. A partir da prática deste princípio, houve um acordo que resultou na possibilidade da COOPEG produzir seus sucos de uva orgânicos nas dependências da Cooperativa Garibaldi. Este acordo gerou ganhos econômicos compartilhados, pois a COOPEG não precisou investir numa planta industrial, o que seria inviável para seu volume de produção e a COVIGA obteve um financiamento para modernizar sua planta industrial com juros subsidiados pela prática considerada como desenvolvimento social.

Pode-se concluir, portanto, que os valores que influenciaram a conformação da estratégia de produção e comercialização de orgânicos não foram oriundos de um planejamento prévio, nem decorrentes de valores de harmonização com o meio-ambiente, mas de uma estratégia emergente associada à tentativa de aproveitar uma oportunidade para colocar no mercado um produto com maior valor agregado, o que é fundamental para a manutenção de uma empresa e, também, para oportunizar aos cooperados uma renda melhor, um valor basilar do cooperativismo, desde os primórdios do movimento em 1844. Este pensamento voltado ao ganho dos cooperados vai ao encontro da harmonização da organização com a esfera social, proposto pelo modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e da preservação da essência dos valores do cooperativismo (SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2011).

Com os ganhos de imagem e econômicos diretos da produção e venda de orgânicos, mesmo que estes últimos não sejam expressivos para a COVIGA, a questão da sustentabilidade ganhou força na cultura organizacional tornando-se um valor que permeia as atuais decisões de negócios.

5 A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA ATIVIDADE VITIVÍCOLA NA REGIÃO DA SERRA GAÚCHA, NO SUL DO BRASIL, A PARTIR DA ESTRATÉGIA DE RECONCEPÇÃO DE PRODUTO E MERCADO

Este capítulo busca identificar se a Criação de Valor Compartilhado se materializa na estratégia concebida pelos Dirigentes da Cooperativa Vinícola Garibaldi, de produzir e comercializar produtos orgânicos. A Cooperativa consegue com essa estratégia gerar resultados socioambientais a partir dos seus ganhos econômicos?

O tema da sustentabilidade tem sido reforçado devido à crescente consciência sobre as questões inerentes aos problemas socioambientais. O crescimento econômico baseado em uma economia extrativista e consumista tem sido questionado, não apenas no âmbito acadêmico, mas também pela sociedade. A degradação do ambiente causada pela extração de recursos naturais, a utilização de agrotóxicos e a geração de resíduos decorrentes da produção de bens, dentre outros fatores, tem despertado questionamentos referentes à qualidade de vida e até à sobrevivência das gerações futuras.

De acordo com Porter e Kramer (2011) e Porter (2011), parte do problema está nas organizações que continuam ligadas a uma abordagem de geração de valor que prioriza a otimização do lucro no curto prazo, ignorando necessidades relativas à qualidade de vida, assim como as condições que determinam o próprio sucesso empresarial no longo prazo, como os investimentos contínuos para evitar

desperdícios, medidas para diminuir o consumo de matérias-primas e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Várias empresas procuram demonstrar seu compromisso com as questões socioambientais utilizando relatórios de Balanços Sociais ou, ainda, inserindo esses elementos em suas peças de publicidade, a fim de transformar ações de sustentabilidade em vantagens competitivas (MENDES, 2011). No entanto, Porter e Kramer (2011) entendem que, se essas ações são realizadas à margem das estratégias organizacionais, não se constituem em uma estratégia eficiente. Eles sugerem que as empresas visualizem a sua relação com as questões socioambientais de maneira diferente, de modo que os ganhos econômicos gerem simultaneamente benefícios para a sociedade e para o meio ambiente, ou seja, o sucesso empresarial e o bem-estar social não se configuram num jogo de soma zero.

É neste cenário que se insere o conceito da Criação de Valor Compartilhado (CVC), que remete à remodelação do papel das empresas na sociedade. Para Porter e Kramer (2011), há basicamente três maneiras distintas de ação estratégica para obter sucesso concomitantemente econômico e socioambiental: renovação da concepção de produtos e mercados, redefinição da produtividade na sua cadeia de valor e fomento à formação de clusters para apoiar sua atividade nas localidades onde atua. Essas maneiras formam o círculo virtuoso da Criação de Valor Compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011; PORTER, 2011).

5.1 A criação de valor compartilhado

A Criação de Valor Compartilhado (CVC), também descrita como “a grande ideia”, foi apresentada em 2011 por Porter e Kramer, como um modelo conceitual a ser adotado pelas empresas para pensar a concepção de suas estratégias.

O embrião deste conceito teve sua origem na década de 1990, com a publicação de dois artigos de Porter e Van der Linde (1995a; 1995b), onde foi lançada a hipótese de que se os governos fortalecessem as leis ambientais, as empresas se concentrariam em inovar seus produtos, serviços e processos para

superar as dificuldades impostas pela legislação, tornando-se mais competitivas. Esta hipótese parte do princípio de que as empresas deveriam alterar sua maneira de produzir, evitando práticas puramente extrativistas, inserindo a preocupação com o meio ambiente nas suas estratégias. A ideia não foi bem aceita por empresários e gestores e Porter foi criticado: “Na década de 90, escrevi um artigo para a revista *Scientific America* que explicava como a empresa seria mais competitiva se cuidasse do meio ambiente. Fui duramente criticado. Hoje, sabe-se que existe um universo de oportunidades aí” (PORTER; HERZOG, 2007, p. 86).

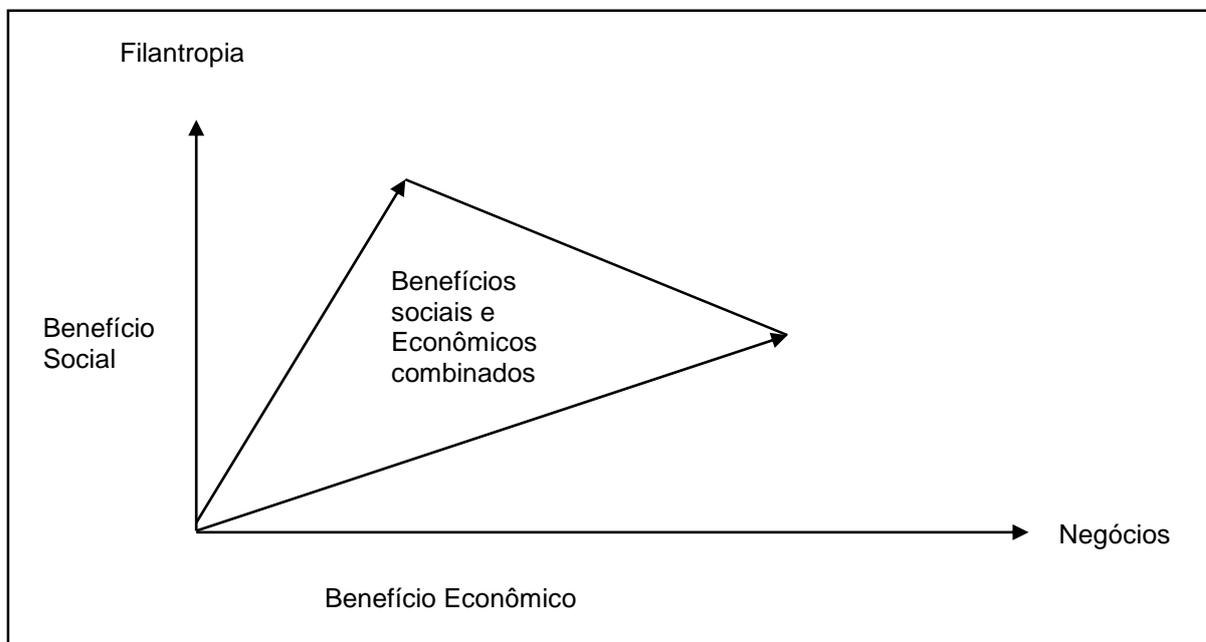
Porter e Van der Linde (1995a; 1995b) refutam os argumentos da incompatibilidade entre a competitividade e a preservação ambiental, segundo os quais, se as empresas buscam operar com custos mínimos e padrões ambientais mais rígidos, isto levaria ao aumento de custos e, conseqüentemente, geraria uma perda de competitividade no mercado internacional globalizado.

Estes autores argumentam que as inovações necessárias para atender às regulamentações ambientais fazem com que as empresas utilizem seus insumos de maneira mais produtiva, reduzindo seus custos e, assim, compensando os gastos necessários para promover as melhorias ambientais. Desta forma, a preservação ambiental está intrinsecamente associada à produtividade dos recursos utilizados nos processos produtivos e, em consequência, ao aumento da competitividade da empresa. O uso mais racional dos recursos gera aumento de produtividade e torna as empresas mais competitivas. Para tanto, é necessário que se encampem processos de inovação nas empresas, de modo que interesses econômicos, sociais e ambientais se aproximem mais de um ponto de equilíbrio, modificando o cenário atual.

Em estudos posteriores, Porter e Kramer (1999; 2002) identificam as falhas nas decisões empresariais de aporte de recursos destinados à filantropia. Conforme estes autores, os fundos destinados à filantropia corporativa declinam a cada dia. Este fato deriva das pressões dos acionistas que exigem ganhos financeiros de seus executivos, que por sua vez se veem pressionados pela sociedade, que entende que as empresas devem demonstrar sua responsabilidade social. Uma das formas de fazê-lo seria efetivando doações. Os autores então, desenvolveram a lógica de que os recursos investidos em filantropia deveriam ser direcionados a financiar projetos

sociais que melhorassem também o contexto competitivo das empresas. Este conceito permeava o que denominaram de filantropia estratégica.

Figura 23 - Convergência de interesses



Fonte: Porter e Kramer (2002, p. 07).

Em 2006, Porter e Kramer ampliam este conceito à Responsabilidade Social, quando afirmam que as abordagens dominantes de responsabilidade social corporativa (RSC) são fragmentadas e normalmente desvinculadas do negócio central das empresas. Por serem desvinculadas, essas ações são entendidas como custos aos negócios e não como fonte de oportunidades. Assim, os autores entendem que: “A dependência mútua de empresas e sociedade significa que tanto decisões empresariais quanto políticas sociais devem seguir o princípio do valor compartilhado. Ou seja, devem trazer benefícios para os dois lados” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 58).

(PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Assim, gerar valor econômico, criando também valor para a sociedade a partir do enfrentamento de seus desafios e necessidades, pode ser o diferencial para conectar o sucesso da empresa ao desenvolvimento sustentável.

Porter e Kramer (2006; 2011) sugerem então, a adoção da Criação de Valor Compartilhado como um elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. A lógica dos autores é a de que uma empresa que desenvolve suas operações gerando ganhos para toda a comunidade se tornará mais competitiva frente a seus concorrentes. Como ganho, neste caso, se entende os econômicos aliados às melhorias nas condições sociais e ambientais.

Gerar valor compartilhado é uma maneira da empresa obter ganhos econômicos, a partir do respeito aos elementos sociais e ambientais. Não é algo que possa ser visto como um apêndice da empresa, mas sim uma visão diferente de como lidar com a questão central do negócio. No entanto, o reconhecimento da estratégia de compartilhamento dos ganhos como uma saída para o impasse entre interesses da sociedade e das empresas ainda é incipiente (PORTER; KRAMER, 2006). Segundo estes autores, o antagonismo percebido entre as atividades empresariais e o bem-estar da sociedade é decorrente da crença entre executivos de que, para beneficiar a sociedade, a empresa diminuiria seus lucros. O progresso social é visto como limitante da atividade empresarial, pois inevitavelmente aumentariam os custos gerais e seriam reduzidos os ganhos.

Porter e Kramer (2011) apontam três maneiras distintas de obter sucesso concomitantemente econômico e social: a) renovação da concepção de produtos e mercados, b) redefinição da produtividade na sua cadeia de valor e c) fomento à formação de *clusters* para apoiar sua atividade nas localidades onde atua. Cada uma dessas maneiras é parte do chamado pelos autores de círculo virtuoso da Criação de Valor Compartilhado, conforme definido pelos autores. Este estudo focou a estratégia voltada à reconcepção de produto e mercado.

5.2 A reconcepção de produtos e mercados

Para criar novos produtos e explorar novos mercados, o primeiro passo é fazer o mapeamento das demandas sociais emergentes com o objetivo de identificar possíveis inter-relações entre demandas e o negócio da empresa. Os resultados possíveis são a identificação de nichos de mercado ainda não atendidos, reposicionamento de produtos ou serviços e a descoberta de oportunidades de diferenciação (PORTER; KRAMER, 2011).

A sociedade tem distintas necessidades a serem atendidas como moradias, acesso à saúde e nutricionais e menos danos ambientais (OLIVEIRA, 2002). Essas grandes necessidades ainda não estão satisfeitas em termos mundiais. Na área empresarial, os gestores passam grande parte de seu tempo fazendo análises para tentar gerar demanda aos seus produtos, no entanto, deveriam preocupar-se se os seus produtos estão realmente adequados às expectativas e necessidades da sociedade (PORTER; KRAMER, 2011). Conforme Schmidheiny e Zoraquín (1996, apud BERTOLINO, 2006) em uma economia sustentável, as necessidades mundiais é que vão determinar em que tipo de negócios as organizações vão atuar e quais atividades empresarias deverão ser abandonadas. A carteira de produtos passa a ser regida por esta questão.

Em países com economias mais avançadas, a demanda de produtos e serviços que atendam às necessidades da população crescem rapidamente. A indústria de alimentos, que sempre se focou em gerar sabor e quantidade para induzir o consumo, está reorientando sua produção para sanar a necessidade de uma nutrição mais saudável (PORTER; KRAMER, 2011). De acordo com Kotler (1999), atualmente, há uma maior percepção que a adoção de determinados estilos de vida podem ser prejudiciais à saúde. O consumidor tem maior acessibilidade e melhor nível de conhecimento acerca de temas como nutrição e saúde, fator que conduziu à maior generalização da percepção de que cada indivíduo é responsável pelo estilo de vida que adota e, conseqüentemente, pela própria saúde e seleção dos alimentos que ingere. O denominado consumidor verde, por exemplo, é aquele que expressa suas preocupações com o meio ambiente no seu comportamento de compra, adquirindo produtos que ele entenda que causam menores impactos ambientais e valorizando aqueles que são produzidos por organizações que

demonstram preocupações ambientais (DIAS, 2009).

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 4):

Cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado em um mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem.

O começo do processo para a geração da CVC é a identificação dos benefícios, das necessidades e dos aspectos sociais que estão, de alguma forma, associados aos produtos da empresa. As oportunidades mudam constantemente conforme a evolução tecnológica, das economias e das prioridades sociais. Um acompanhamento permanente das necessidades sociais levará a organização a descobrir novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais e a perceber o potencial de novos mercados, até então ignorados. Para satisfazer as necessidades em mercados sub atendidos, às vezes, requer a remodelação dos produtos e de métodos de distribuição (PORTER; KRAMER, 2011).

O varejista americano Whole Foods é um excelente exemplo. A proposição de valor da empresa é vender produtos orgânicos ou naturais para consumidores que se preocupam com a comida que ingerem e com o meio ambiente. E as questões sociais que permeiam essa proposição de valor é que permitem que ela tenha uma posição única no varejo (PORTER; HERZOG, 2007, p. 87).

Esta empresa prioriza a compra de produtos de fornecedores próximos, e não vende alimentos que contenham ingredientes nocivos à saúde humana ou ao meio ambiente. Além disso está à frente de uma fundação que tem como sua finalidade cuidar para que os animais sejam criados e abatidos de maneira digna. Esta ação reforça a dimensão social de sua proposição de valor (PORTER; HERZOG, 2007). De várias maneiras, abrem-se oportunidades para a inovação que gera valor compartilhado. Além do que, o marketing tem a capacidade de motivar o público a adquirir produtos e serviços que criam benefícios socioambientais, como alimentos mais saudáveis ou produtos ecologicamente corretos (NAVA, 2004).

Assim, gerar valor para a sociedade a partir do enfrentamento de seus desafios e necessidades, pode ser o diferencial para conectar o sucesso da

empresa ao desenvolvimento sustentável. Apenas a oferta de produtos e serviços com qualidade e preços baixos não basta para o sucesso empresarial e, portanto, não é a única prioridade das empresas. “Outros factores como o atendimento e a preocupação ambiental e social, por exemplo, tornaram-se novos parâmetros para se determinar as vantagens competitivas de uma empresa” (EVANGELISTA, 2010, p. 90). Esta tendência foi identificada na Cooperativa Vinícola Garibaldi, na Serra Gaúcha.

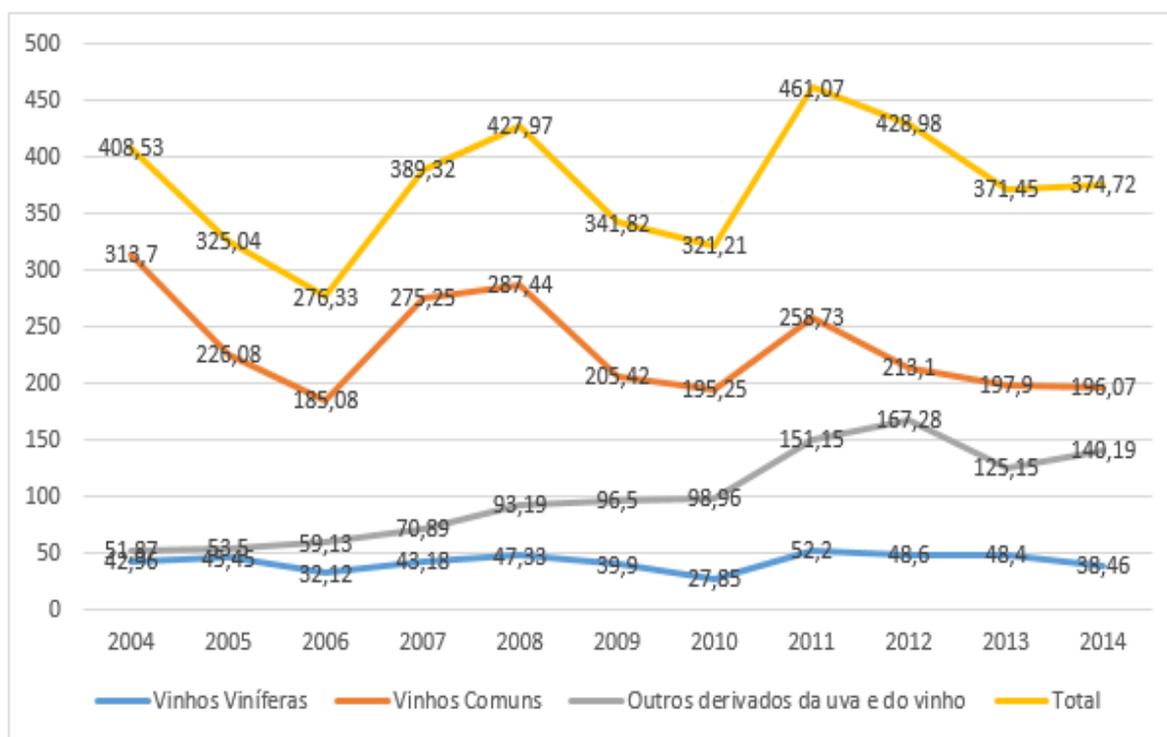
5.3 Panorama da atividade vitivinícola do Brasil

De acordo com as informações do Ministério da Agricultura (2014), a atividade viticultura brasileira ocupa uma área aproximada de 81.000 hectares, com vinhedos desde o Estado do Rio Grande do Sul, no extremo sul do país, até as regiões próximas à linha do Equador. No entanto, duas regiões produtoras em três Estados se destacam: o Rio Grande do Sul por liderar a produção de uvas destinadas à produção de vinhos e derivados, e os polos de frutas no Submédio do Vale do Rio São Francisco, onde se localizam as cidades de Petrolina em Pernambuco e de Juazeiro, na Bahia, responsável por 95% das exportações nacionais de uvas finas de mesa.

Embora a produção de vinhos, suco de uva e derivados da uva e do vinho ocorra em várias regiões brasileiras, o maior polo vitivinícola está no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul (PROTAS; CAMARGO, 2011), onde situam-se os municípios de Garibaldi, Bento Gonçalves e Caxias do Sul.

O mercado de vinhos e derivados tem se alterado ao longo do tempo. Enquanto que os vinhos comuns de baixo custo perdem espaço no mercado, outros derivados de vinho e uvas, como o suco e os espumantes, têm apresentado um comportamento inverso, que podem ser visualizados no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Elaboração de vinhos e derivados no Rio Grande do Sul – 2004 a 2014 (em milhões de litros)



Fonte: IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS – Cadastro Vinícola 2015.

O crescimento da produção e venda do suco de uva é decorrente de uma tendência de mercado gerada por fatores como a preocupação com a saúde. Ocorre, principalmente, a partir da divulgação de estudos comprovando a funcionalidade do produto (SABOIA, COPPINI, 2012). De acordo com estes autores, “a imagem do suco de uva está relacionada aos benefícios gerados pelo seu consumo [...] por ser uma bebida não alcoólica agregando em sua imagem valor de bebida saudável” (SABOIA, COPPINI, 2012, p. 12-13). Entre 2004 e 2014, o aumento registrado na comercialização de sucos de uva no mercado interno é de 144%. As vendas de espumantes também cresceu, mas na faixa de 80% no mesmo período (MAPA, 2014, texto digital).

A atividade vitivinicultura também tem aspectos desfavoráveis relacionados a saúde humana. O município de Bento Gonçalves, situado na Serra Gaúcha, é um dos maiores produtores de uvas do Brasil e também líder de intoxicações por agrotóxicos usados na agricultura. Entre os tipos químicos mais utilizados na vinicultura estão os fungicidas (FARIA; FASSA; FACCHINI, 2007). As aferições

realizadas no ano de 2003 indicaram que o coeficiente de intoxicações por 100 mil habitantes no Brasil foi de 8,0 enquanto que em Bento Gonçalves foi de 61,5 (FARIA; FASSA; FACCHINI, 2007).

Porém, o problema parece não estar localizado neste município, mas em vários da região da Serra Gaúcha. De acordo com os dados do Centro de Informação Toxicológica do Rio Grande do Sul – CIT (2014), no período de 2005 a 2012, foram registrados atendimentos de pessoas intoxicadas por agrotóxicos sendo que 131 registros foram relativos aos casos do município de Bento Gonçalves, 221 de Caxias do Sul, 16 de Garibaldi, e 20 de Carlos Barbosa, todos municípios da região da Serra¹⁰. No entanto, esta situação está tomando outro rumo.

Em 2012, o Jornal A Vindima publicou a manchete: “Serra Gaúcha é referência nacional no cultivo de orgânicos”. A matéria detalha os dados do Centro Ecológico de Ipê, que relatam o crescimento de 600% da agricultura orgânica na região nos anos de 2009 a 2013. Esta produção está concentrada na agricultura familiar, típica da Serra Gaúcha e significa ganhos de aproximadamente 400 famílias.

Neste período 318 propriedades estavam certificadas como produtoras de orgânicos. A matéria relata que “chegou a esse índice graças a programas de incentivo à produção, por parte das cooperativas, o apoio de assessoria técnica ofertada aos produtores e, principalmente, pelo aumento da demanda por alimentos saudáveis”, e que a região passou a ser uma referência nacional em cultivo de alimentos orgânicos na agricultura familiar, tendo seu principal produto o cultivo de uvas, com aproximadamente 400 hectares de parreirais. Esta produção está voltada, principalmente para a produção de suco, que na safra de 2012, gerou um processamento de 3,2 milhões de litros deste produto.

5.4 Análises

Os resultados da estratégia envolvendo produtos orgânicos geraram um sentimento de confiança no desenvolvimento de uma série de produtos com maior

¹⁰ Os Anexos H e I, ilustram a concentração do uso de agrotóxicos na região da Serra Gaúcha.

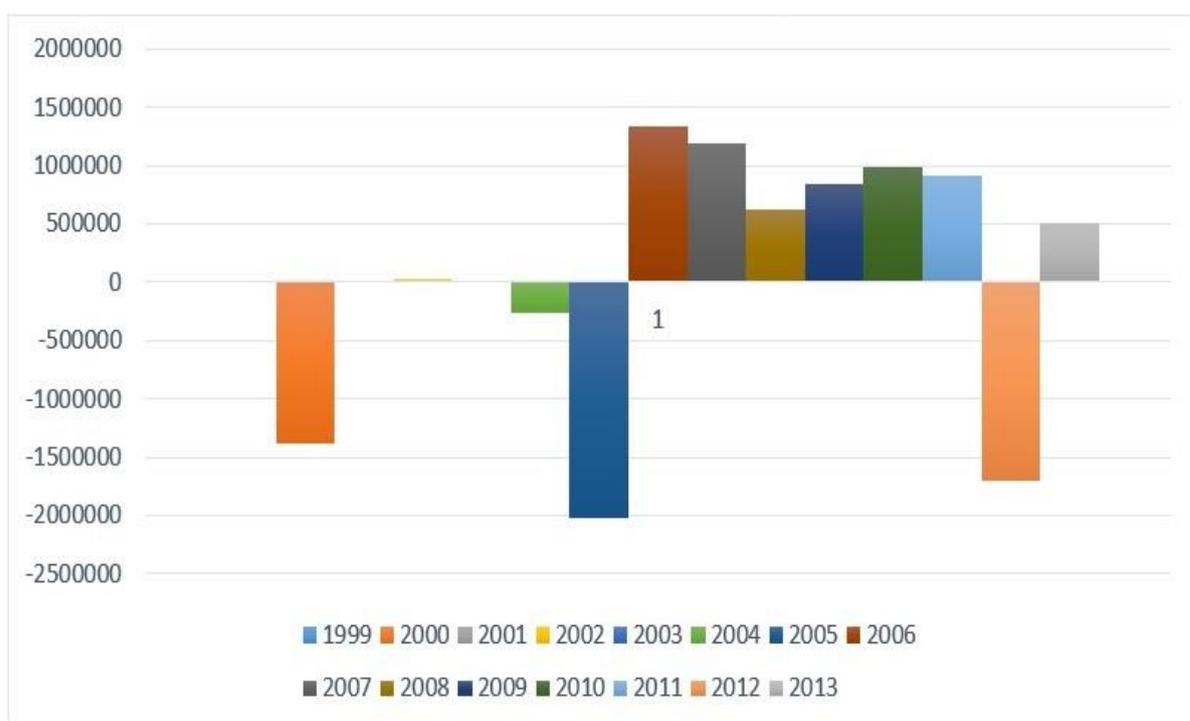
valor agregado, diminuindo gradativamente a produção de vinhos comuns. Esta decisão gerou alterações significativas nos resultados econômicos da cooperativa.

A elaboração de sucos de uva orgânicos é o projeto que mais tem atraído a atenção dos dirigentes da Cooperativa e é denominado por eles como “a menina-dos-olhos”. O que antes era um “chamariz” de mercado, passa a ser entendido como um segmento importante na composição do faturamento e da imagem da Cooperativa.

a) Os ganhos econômicos da cooperativa

Os resultados obtidos a partir da estratégia adotada são favoráveis à Cooperativa, gerando sobras¹¹ expressivas por vários anos. A exceção ocorreu em 2012, mas este resultado já era esperado por seus dirigentes, foi previamente calculado, e foi um resultado isolado decorrente da necessidade de investimentos para expansão futura.

Gráfico 2 - Resultados das sobras e perdas da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda no período de 1999 a 2013



Fonte: Pesquisa do autor, 2014.

¹¹ O termo utilizado pelas cooperativas para definir resultados positivos num exercício fiscal é “sobras”, o que equivale aos lucros nas demais empresas. Os resultados negativos são denominados de “perdas”.

A Cooperativa teve resultados econômicos ruins no período de 1999 a 2005, quando a empresa se preocupava em produzir vinhos comuns em grandes quantidades. A elaboração dos sucos orgânicos iniciou em 2004 e, a partir daí a Garibaldi também inclui outros produtos com maior valor agregado em sua carteira. Em 2006 a organização tem resultados positivos expressivos.

É preciso, no entanto, analisar os dados com a devida cautela. O resultado de 2006 decorreu também de estoques não comercializados em 2005, o que explica parte do resultado negativo deste ano. A partir de então, pode-se observar resultados decorrentes da estratégia adotada.

O resultado de 2012 decorreu de uma estratégia deliberada, de investir em novos equipamentos para qualificar e aumentar a produção da empresa. A Garibaldi não tinha como buscar recursos bancários suficientes para compra de tecnologia devido ao passivo de anos anteriores. Resolveu-se então utilizar seu capital de giro para tal, mesmo sabendo que as despesas financeiras levariam suas sobras.

Os resultados recentes são basicamente decorrentes de dois fatores: produtos com maior valor agregado com maior margem de lucro, além da expansão de mercado. Grande parte da expansão de mercado decorreu da elaboração de produtos mais sofisticados, como espumantes e vinhos finos, mas principalmente do suco de uva integral, seja ele oriundo de parreirais cultivados da maneira convencional¹² ou organicamente.

O suco de uva integral orgânico é o produto com maior valor agregado e, embora destinado a atender um nicho de mercado, em 2012, a Cooperativa Garibaldi produziu 1.000.000 de litros. Em 2013 este produto já contabilizava em torno de 5% do total do faturamento da empresa. O suco integral convencional, com preços mais acessíveis ao consumidor representava, no mesmo período, em torno de 35% do faturamento. O suco de uva orgânico poderia ter suas vendas ampliadas se a margem de lucro atribuída pelos varejistas ao produto fosse equivalente àquela do suco convencional, mas, conforme o gerente de vendas da Cooperativa, normalmente os varejistas têm atribuído uma margem de até 100% sobre o preço de custo, o que torna o produto inacessível a muitos consumidores.

¹² O termo “convencional” é atribuído para parreirais cultivados com adubação química e agrotóxicos para combater pragas.

A importância dos produtos orgânicos para a Cooperativa não se resume a sua participação na composição do faturamento, já que este produto gera ganhos na imagem da empresa frente aos clientes, comunidade e compradores de grandes redes varejistas. Além disso, com o fortalecimento do discurso socioambiental na sociedade como um todo, os produtos orgânicos podem significar uma vantagem estratégica ainda mais intensa no futuro.

b) Ganhos socioambientais

As sobras ou perdas de uma cooperativa são socialmente relevantes para todos os associados e conseqüentemente para suas famílias. Estas refletem ganhos para os associados e para reinvestimento na própria atividade da empresa, enquanto que as perdas se constituem em ônus para os cooperados, além de impedir o desenvolvimento organizacional. Então, por si só, os resultados que a Garibaldi tem obtido, já representam um ganho social ao seu quadro de 327 cooperados.

Com relação à produção orgânica, os dirigentes da cooperativa afirmam que esta envolvia no período da pesquisa um total de 60 produtores, quase todos estabelecidos na Serra Gaúcha. Em torno de 30 são produtores cooperados, os demais não têm a obrigação de entregar a produção para a Cooperativa, no entanto, a Garibaldi presta assistência técnica para todos. O mesmo não acontece no sistema de plantio convencional, onde a empresa presta atendimento técnico apenas aos cooperados. Todos os produtores fornecedores de uvas orgânicas da Cooperativa são igualmente auditados pela EcoCert, empresa certificadora que utiliza os padrões brasileiro e francês para examinar os parreirais e garantir que a produção está adequada às exigências da legislação. O certificado e o selo da EcoCert conferem credibilidade aos produtos desde 2005.

Os pagamentos da Cooperativa aos produtores de uvas orgânicas são maiores, comparativamente aos valores pagos aos produtores de uvas convencionais, chegando a ser até 100% superiores (dobro) quando o produtor for cooperado, e em torno de 80% maior, se o produtor não for cooperado. Essa relação não é exata, pois os valores pagos a cada produtor ainda dependem da classificação das uvas, que passam por análise de qualidade e sanidade adotada

pela Cooperativa. Os produtores de uvas orgânicas entrevistados divergem quanto aos seus custos de produção. Enquanto alguns alegam ter os mesmos custos dos produtores de uvas do sistema convencional, outros afirmam que os custos são menores pois não têm gastos com agroquímicos.

Quanto às questões de saúde dos produtores, grande parte dos produtores de uva são do município de Garibaldi, Bento Gonçalves e municípios vizinhos nesta região, e, conforme relatado anteriormente, a região já teve registros de um alto índice de intoxicações por agrotóxicos. Com a iniciativa pioneira da Cooperativa Garibaldi, seguida por outras cooperativas da região, a Serra Gaúcha se tornou uma referência em agricultura familiar orgânica.

5.5 Conclusões do capítulo

Ainda existem vários desafios a serem superados pela Cooperativa Garibaldi, para que a sua estratégia perpetue e gere melhores resultados. Novos “players” entraram no mercado de sucos orgânicos e já existe o início de uma disputa de mercado baseada em preços, visto que este é um mercado de nicho.

Houve vários fatores determinantes do sucesso da estratégia da Cooperativa Garibaldi, tanto externos quanto internos. Os principais fatores foram:

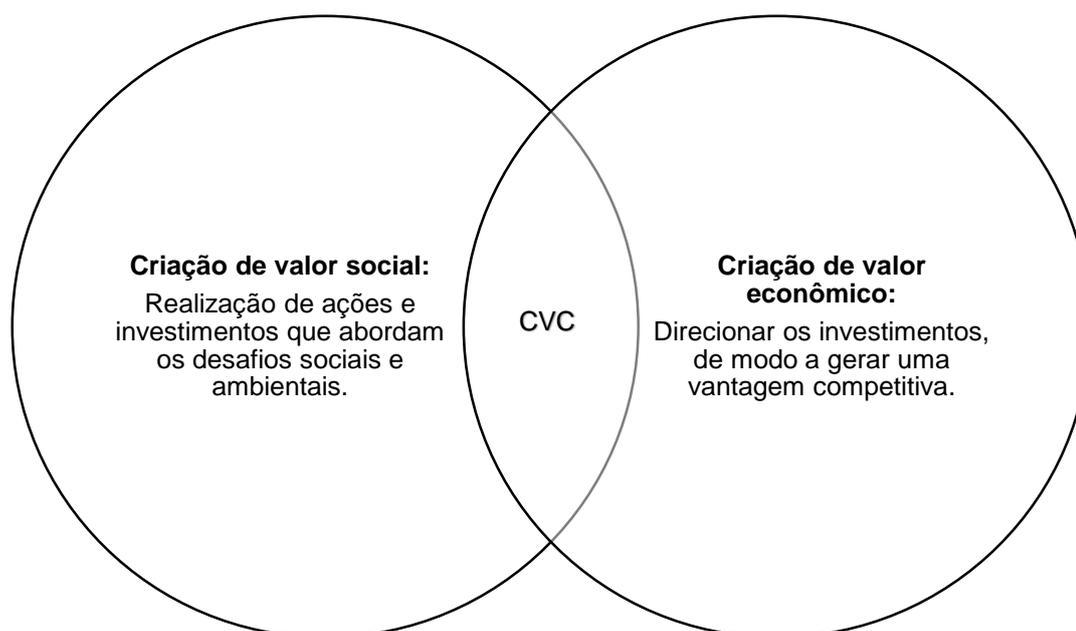
- a) Alguns produtores, devido a problemas de saúde pelo manuseio de agroquímicos, decidiram buscar alternativas para a produção de uvas. O apoio da prefeitura do município de Garibaldi, RS, para que conhecessem o trabalho do Centro Ecológico de Ipê possibilitou o início da produção orgânica;
- b) Houve uma queda de consumo no mercado de vinhos comuns, principal produto da Cooperativa. Este foi um dos estímulos para a tentativa de trabalhar com produtos de maior valor agregado. O primeiro foi o vinho orgânico, posteriormente suco de uva orgânico. Os bons resultados estimularam o lançamento de outros produtos de maior valor agregado, como os espumantes, hoje produtos premiados internacionalmente;

- c) Os resultados financeiros ruins, aliados ao endividamento contraído ao longo da história da Garibaldi, pressionaram a direção a tomar alguma iniciativa diferente daquelas pautadas pela produção de vinhos de baixo custo;
- d) A aposta na “estratégia orgânica” ocorreu a partir de uma decisão pessoal do presidente da Cooperativa, mas objetivando gerar melhor remuneração aos associados, além dos ganhos da Cooperativa;
- e) O mercado de sucos de uva, principalmente o integral, cresceu a partir de resultados de pesquisas que indicavam sua funcionalidade. Neste caso, um aspecto crucial foi a divulgação feita pela mídia brasileira sobre as descobertas das propriedades benéficas do vinho e do suco de uva para a saúde humana.

Também deve-se ressaltar que no início houve muita descrença na aposta estratégica do Presidente da Cooperativa, mas hoje todos os entrevistados ressaltam que a empresa se transformou numa referência em sucos orgânicos. Mesmo assim, este é um produto que requer esforços da equipe de vendas para comercializá-lo.

Porter e Kramer (2011) sugerem que a relação entre uma empresa e a sociedade deve ser concebida de maneira que o sucesso empresarial e as questões socioambientais resultem em algo maior do que um jogo de soma zero, esta é a base da CVC. Este estudo demonstra que a estratégia é possível. A medida que a Cooperativa Vinícola Garibaldi tem seus ganhos econômicos ampliados, os produtores (*stakeholders*) também os têm, além de poderem exercer uma atividade em que não prejudique sua saúde com o manuseio de agrotóxicos.

Figura 25 - Criação de Valor Compartilhado



Fonte: Elaborado pelo autor (2015) a partir de Porter e Kramer (2011).

No estudo de caso desta empresa evidenciou-se que a estratégia gerou não só uma vantagem competitiva para a Cooperativa Garibaldi, mas também externalidades positivas para a comunidade regional, pois até a Cooperativa tomar esta iniciativa, os sucos de uva orgânicos eram produzidos em pequena escala, de maneira artesanal por alguns poucos produtores. A Cooperativa incentivou vários produtores a migrarem da atividade de produção convencional para a produção orgânica, e hoje a região da Serra Gaúcha serve de modelo para o Brasil nesta atividade.

6 O DESENVOLVIMENTO DO CLUSTER VITIVINÍCOLA ORGÂNICO SUSTENTÁVEL NA SERRA GAÚCHA A PARTIR DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

O objetivo deste capítulo é avaliar o impacto da estratégia de Criação de Valor Compartilhado da Cooperativa Vinícola Garibaldi no cluster vitivinícola da região da Serra Gaúcha.

O avanço indiscriminado na produção gerado principalmente, a partir da Revolução Industrial e o aumento populacional, causou grandes impactos ao planeta. Isto foi agravado pelo posicionamento de empresas que buscavam a ampliação de suas vendas com objetivos focados na obtenção de resultados econômicos e financeiros. Outro fator que acelerou os problemas ambientais foi que, a partir da globalização produtiva, as corporações elevaram a escala de produção. Em decorrência, o que durante tempo foi visto como fonte inesgotável de recursos naturais disponíveis passou a ser uma preocupação, pois aflorou a percepção de que os recursos são escassos e limitados.

A partir da consciência dos problemas socioambientais, a sociedade contemporânea, cada vez mais, pressiona as organizações para ações de proteção ambiental e respeito aos direitos dos consumidores, com vistas a qualidade de vida individual e coletiva (BURKE; LOGSDON, 1996, KARKOTLI; ARAGÃO, 2004). Além disso, Tenório (2004) afirma que estas pressões ocorrem principalmente, por meio do programa Global Impact, capitaneado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pela Organização Mundial do Comércio (OMC).

Algumas organizações se reestruturam diante destas pressões sociais locais e globais, e das restrições impostas pelos governos, buscando formas de reduzir seus impactos ambientais e melhorar sua imagem na sociedade, o que requer que assumam sua responsabilidade socioambiental (BURKE; LOGSDON, 1996).

Esta contribuição, quando efetiva, vai ao encontro da preocupação com a evolução da problemática ambiental e por isso, longe da simples retórica do discurso midiático empresarial sobre sustentabilidade (GUIMARÃES Jr., 2011), conquistam a simpatia da sociedade. Nesta linha de pensamento, Hart e Milstein (2004, p.66) afirmam que “uma empresa sustentável é aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares da sustentabilidade”. Sachs (1993) vai além e propõe cinco dimensões para a sustentabilidade: social, econômica, ecológica, espacial e cultural, as quais são aprofundadas no próximo tópico, pela centralidade que assumem neste estudo.

Porter e Kramer (2011) entendem ser necessário que as empresas se reconectem à sociedade e que seus ganhos devam ser compartilhados, como decorrência natural dos ganhos econômicos e não por mera filantropia ou responsabilidade social. A estratégia para criar valor compartilhado refere-se a três elementos distintos: a) reconceber produtos e mercados; b) o desenvolvimento do cluster, e c) a redefinição da produtividade na cadeia de valor (PORTER; KRAMER, 2011). Mesmo que os autores destaquem que a ideia de Criação de Valor Compartilhado é diferente da ideia de sustentabilidade, é possível perceber que ambas podem ocorrer concomitantemente. A proposta deste capítulo é: investigar como a Cooperativa Vinícola Garibaldi, ao investir na produção de sucos e vinhos orgânicos, movimenta as cinco dimensões propostas por Sachs (1993) e gera a Criação de Valor Compartilhado a partir de um de seus elementos: o desenvolvimento do cluster.

A atividade produtiva e comercial que promovem a sustentabilidade, caso dos orgânicos, toma corpo como uma estratégia adequada a um modelo de desenvolvimento empresarial que seja capaz de gerar riquezas, bem como a melhoria da qualidade de vida de produtores e consumidores, enquanto impede a degradação do meio ambiente decorrente do uso de agrotóxicos.

Foi esta possibilidade que a Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda. visualizou ao criar uma estratégia que gerasse ganhos econômicos, com benefícios sociais e ambientais. Mas havia um desafio a superar: como fazer isso em um cluster com produtores que por dezenas de anos produzem uvas cultivadas, predominantemente, com o uso de agroquímicos?

No Brasil, mais de 20 mil famílias de agricultores são sustentadas pela produção de uvas, das quais em torno de 90% tem suas propriedades na Serra Gaúcha, sul do Brasil. A maior parte dos produtores cultivam até dois hectares (IBGE, 2011, texto digital), ou seja, é uma atividade predominantemente familiar.

Esta região, além de ser o principal polo produtor de vinho brasileiros, com cerca de 90% da produção (IBRAVIN, 2014), também concentra a produção de suco de uva do país (Ministério da Agricultura, 2013) e configura-se como um cluster vitivinícola (TRICHES; SIMAN; CALDART, 2004, FENSTERSEIFER; WILK, 2005, KIRSCHBAUM, et al., 2007).

6.1 A criação de valor compartilhado no cluster e as dimensões da sustentabilidade

Cluster é um modelo, popularizado na década de 1990 a partir dos estudos de Porter, que refere-se a um agrupamento econômico delimitado numa região geográfica, o qual conta com empresas de uma indústria principal e várias outras companhias e instituições que complementam as atividades daquela indústria: universidades, associações empresariais, órgãos de governos, escolas técnicas, fornecedores de insumos e de infraestrutura especializada, consumidores, empresas de logística, tecnologia e manufatura de produtos complementares, além de prestadores de serviços, agências de padronização, especialistas em negócios, etc.. Um cluster também se vale de ativos públicos, leis, padrões de qualidade, recursos naturais e características comunitárias do entorno (PORTER, 1998, 1999, 2000; PORTER; KRAMER, 2011).

Nele, as empresas participantes podem maximizar o valor criado por elas, aumentando os benefícios percebidos pelos consumidores e reduzindo os custos. A

economia é decorrente da aglomeração de atividades complementares às suas, o que permite aumentar a eficiência e a produtividade. Porém, para aumentar os benefícios aos seus clientes, elas precisam se engajar ativamente na construção do cluster e na gestão de redes de relacionamento com outras empresas (HSIEH; LEE; HO, 2012).

Parte-se do princípio que nenhuma organização é autosuficiente, portanto, no cluster, o conhecimento e as novas ideias são compartilhadas, elevando o desenvolvimento tanto em nível regional quanto nacional (PORTER; KRAMER, 2011). Estes agrupamentos em uma cadeia produtiva local exercem um importante papel na promoção da produtividade, da inovação e da competitividade (BREZNITZ, 2013), o que depende também de capacidades locais como possibilidade de treinamento, serviços de transporte e empresas pertencentes às indústrias correlatas (PORTER; KRAMER, 2011).

Assim, a produtividade e a inovação organizacional sofrem a influência direta dos *clusters*, ou concentrações geográficas de empresas com seus negócios dentro de um mesmo arranjo produtivo, contando com fornecedores, prestadores de serviços, inclusive de logística, num determinado contexto (BOCLIN, 2009).

Clusters com deficiências estruturais internas também criam custos para empresas que deles depende. Do mesmo modo, as características sociais, culturais e organizacionais do ambiente em que o cluster está instalado afeta-o. E, ainda, se a empresa está desconectada da comunidade, sua influência na solução desses problemas diminuiu e seus custos aumentam (PORTER; KRAMER, 2011).

Se existem fornecedores locais competentes, estes promovem mais eficiência logística e possibilidade de colaboração. Capacidades locais como possibilidade de treinamento, serviços de transporte e empresas pertencentes às indústrias correlatas, também aumentam a produtividade. Se no local onde a empresa se instala não tem um *cluster* de apoio, a produtividade baixa em relação às empresas que estão inseridas em arranjos produtivos locais (PORTER; KRAMER, 2011).

Os benefícios relativos à aglomeração são idênticos àqueles referentes às externalidades positivas. Esses benefícios podem ser exemplificados da seguinte maneira: quando uma empresa decide investir em qualificação de seus

colaboradores, os benefícios dessa decisão se estendem às demais componentes do cluster, pois existe uma mobilidade da mão-de-obra, o que gera melhor nível geral dos trabalhadores, partilhado pelo conjunto de empresas (BOCLIN, 2009). Portanto é evidente a noção de interdependência organizacional que permeia o conceito de cluster.

Uma organização gera valor compartilhado ao estimular a criação de clusters ou quando age para corrigir falhas estruturais em clusters já existentes, visando melhorar a própria produtividade e, ao mesmo tempo, preencher lacunas ou corrigir falhas nas condições estruturais em torno do cluster, evitando danos ambientais e sociais. Assim, a empresa intensifica o elo do seu sucesso e o das comunidades (PORTER; KRAMER, 2011).

A proposta destes autores encaminha-se para a noção de desenvolvimento sustentável. Apesar de se observar a concordância entre diferentes autores em relação à noção que a gestão do desenvolvimento sustentável se dá com a harmonização do desenvolvimento econômico, ambiental e social, o que se percebe, no entanto, é a geração de conflitos marcados pela multiplicidade de ideologias, visões de mundo e interesses diversos dos diferentes atores envolvidos nos processos de desenvolvimento (GUIMARÃES Jr., 2011). Um dos fatores geradores de conflito, de acordo com Cavalcanti (2010), é a ótica do pensamento econômico tradicional, segundo o qual impera a cultura da alteração do meio ambiente para garantir a sobrevivência humana, dispor do melhor ambiente possível para viver e conquistar novos patamares de qualidade de vida. Nesta lógica, agredir o meio ambiente não só é inevitável, mas também desejável. Neste modelo, não há a preocupação quanto ao impacto do desenvolvimento ou do processo econômico sobre o ecossistema, apenas a expansão da economia. No entanto, o modelo da economia em crescimento destrói e degrada o meio ambiente, pois cria a ilusão de que a expansão gera desenvolvimento (CAVALCANTI, 2002). Isto ocorre, pois, o modelo é calcado na medição do Produto Interno Bruto (PIB), que ignora os custos sociais e ambientais para garantir o crescimento quantitativo e não o desenvolvimento qualitativo (VEIGA, 2007; LOYOLA G., 2013). Além disso, para a economia tradicional e seus meios de aferição de “desenvolvimento”, o crescimento eleva o PIB e a degradação gerada a partir deste crescimento não é contabilizada (CAVALCANTI, 2002). Mas, é este o modelo econômico estabelecido e que tem

conduzido o pensamento e a conseqüente ação dos gestores e empresários.

O conceito de sustentabilidade ainda tem diferentes interpretações e motivações no âmbito empresarial. Enquanto alguns executivos entendem que a sustentabilidade é uma forma de cumprir as exigências legais, outros a percebem como um mandato moral. Há também quem entenda que a sustentabilidade é um custo inerente aos negócios, ou um mal necessário para manter a legitimidade e o direito de a empresa funcionar. Poucas organizações têm tratado a sustentabilidade como uma oportunidade de alavancar os negócios, buscando diminuir os custos e riscos, ou elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação (HART; MILSTEIN, 2004).

Uma parte das organizações começa a se preocupar com as questões ambientais devido à necessidade de se adaptar para atender às imposições legais, cujas regulações remetem a determinados níveis de desempenho ambiental (GRAEDEL; ALLEMBY, 1995). No entanto, algumas empresas já investem em estratégias calcadas na responsabilidade, operando além do marketing social, aliando os objetivos empresariais ao bem-estar da comunidade. A importância de tal ação é notada pelos consumidores, cada vez mais conscientes e, por isso mesmo, mais exigentes quanto aos custos sociais que as externalidades empresariais geram ao tomar suas decisões de compra (WERTHER; CHANDLER, 2005). “É importante frisarmos que não existe uma forma adequada de desenvolvimento que cause impacto zero. Isso não é crível: onde quer que o homem desenvolva uma atividade, haverá algum tipo de impacto” (STADLER; MAIOLI, 2011, p. 99). Mesmo havendo algum impacto, é possível minimizá-lo por meio de uma gestão dirigida à sustentabilidade. Para que seja possível um desenvolvimento sustentável, Sachs (1993), destaca cinco dimensões que se deve levar em conta: social, econômica, ecológica, espacial e cultural.

Em relação à dimensão social, ele ressalta que é necessário melhorar os níveis de distribuição de renda, para diminuir a exclusão social e o distanciamento que separa as classes sociais, ou seja uma maior equidade na distribuição de renda e de bens, de modo a aproximar os padrões de vida dos ricos e dos pobres.

O âmbito da sustentabilidade econômica, refere-se à elevação da eficiência

do sistema produtivo, a qual deve ocorrer na alocação dos recursos, bem como na sua gestão. Para o autor (1993), a eficiência econômica não deve ser avaliada somente pelo critério da rentabilidade empresarial, mas também em termos macrossociais, e, deve ser tornada possível pelo fluxo constante dos investimentos públicos e privados.

A dimensão ecológica diz respeito à preservação do meio ambiente sem comprometimento da oferta dos recursos naturais necessários à manutenção da vida humana. Sachs (1993) entende que esta dimensão pode ser melhorada de diversas maneiras: intensificando o uso do potencial de recursos dos diferentes ecossistemas, com um mínimo de danos aos sistemas de sustentação da vida; limitando o consumo de recursos facilmente esgotáveis ou danosos ao meio ambiente, substituindo-os quando possível por recursos abundantes, utilizando-os de maneira não agressiva ao meio ambiente; reduzindo o volume de resíduos e de poluição, conservando energia, recursos e fazer uso da reciclagem; promovendo a autolimitação no consumo; intensificando a pesquisa para desenvolver tecnologias de baixo teor de resíduos e eficientes na utilização de recursos naturais para o desenvolvimento; definindo normas eficazes para a proteção ambiental.

Já a sustentabilidade espacial se dá com o tratamento equilibrado da ocupação rural e urbana, com vistas a uma melhor distribuição territorial, tanto para os assentamentos humanos quanto para as atividades econômicas. A ênfase desta dimensão está em: reduzir a concentração de pessoas nas áreas metropolitanas; evitar a destruição de ecossistemas de importância vital; promover a agricultura e a exploração agrícola das florestas valendo-se de técnicas regenerativas, por pequenos agricultores, disponibilizando pacotes tecnológicos adequados, crédito e acesso a mercados; descentralizando a industrialização; desenvolvendo seu papel na criação de oportunidades de emprego não-agrícolas nas áreas rurais, e criando uma rede de reservas naturais e de biosfera, para proteger a biodiversidade.

Por fim, Sachs (1993) destaca que a alteração na forma de pensar e agir da sociedade, despertando uma consciência ambiental que provoque redução no consumo de produtos causadores de impactos ambientais, seria determinante para a sustentabilidade cultural. Nesta dimensão o autor inclui a necessidade de desenvolver processos que busquem mudanças dentro da continuidade cultural e

que traduzam o conceito de ecodesenvolvimento em um conjunto de soluções próprias para o local, o ecossistema, a cultura e a área.

Portanto, o desenvolvimento econômico e socioambiental sustentável nas organizações pode ocorrer levando-se em conta cinco dimensões propostas por Sachs (1993), associadas às ideias de Porter e Kramer (2011), que destacam que os resultados econômicos das empresas dependem diretamente das condições socioambientais do seu entorno e da intervenção das empresas para melhorar as condições do cluster. Partindo desses pressupostos analisamos o estudo de caso.

6.2 Apresentação e análise dos resultados

A Cooperativa Garibaldi e a estratégia emergente

Para que a estratégia emergente gerasse resultados, a Cooperativa Garibaldi precisava sustentar sua estratégia voltada ao mercado de produtos orgânicos, a fim de obter escala na produção, a partir do desenvolvimento dos produtores do cluster vitivinícola.

No entanto, poucos produtores se “aventuravam” a mudar sua forma de cultivo, convertendo seus parreirais cultivados de maneira convencional, para parreirais orgânicos. Este processo demora 18 meses. Isso significa que, os produtores devem iniciar os procedimentos de cultivo orgânico e continuar recebendo o preço das uvas como se fossem cultivadas no modo tradicional, com agrotóxicos.

Também existe um risco de perdas na produção durante o período de conversão. Este risco é decorrente de dois principais motivos: a) a propriedade, na sua totalidade, não está adequada para o cultivo de orgânicos e b) caso houver algum tipo de ataque de pragas, os produtores não podem utilizar produtos agrotóxicos para contê-las. Este processo de conversão levou alguns produtores a amargarem perdas de até 50%.

As perdas relatadas pelos agricultores ocorreram no início da produção (2001 – 2004) devido à falta de experiência, ou conhecimentos de como agir em situações

que envolvessem algum indicativo de risco nos parreirais. Um produtor, por exemplo (Produtor 4), sofreu um acidente que o manteve acamado por alguns meses, e seus vizinhos o auxiliaram naquele período. Esses vizinhos, no entanto, são produtores de uvas no sistema convencional sem conhecimentos adequados ao cultivo orgânico, o que acabou prejudicando a safra e gerando perdas. Mas, de acordo com este produtor, os ganhos maiores devido ao preço pago ao Kg de uvas orgânicas, permitem fazer uma poupança, para eventuais problemas que possam ocorrer em outros momentos.

6.2.1 Análise dos resultados da estratégia no cluster

A análise dos dados coletados na pesquisa documental e de campo, está organizada de modo a contemplar as cinco dimensões propostas por Sachs (1993), social, econômica, ecológica, espacial e cultural, para, ao fim discutir como elas determinaram o desenvolvimento do cluster. As categorias definidas para a análise e as variáveis emergentes são resumidas a seguir:

Quadro 3 – Relação entre as dimensões de análise e as variáveis emergentes do estudo

Dimensões de análise a partir de Sachs (1993)	Variáveis emergentes do estudo
Social	Renda Saúde
Econômica	Financeira Imagem Competitividade
Ecológica	Produção de orgânicos Desenvolvimento do cluster
Espacial	Fixação do produtor no campo Qualificação
Cultural	Valores organizacionais Valores dos produtores

Fonte: Resultados da pesquisa.

a) Dimensão Social

Para análise desta dimensão foram levados em conta aspectos de renda e saúde. O aumento da renda é uma variável significativa para a sustentabilidade sob a ótica social, visto que diminui as desigualdades, pois os produtores passam a ter

acesso ao consumo e também podem garantir seu futuro. Neste caso, a Cooperativa resolveu o problema pagando até 100% a mais por Kg de uva orgânica, em relação ao mesmo tipo de uva cultivado de maneira “convencional”, como é definida aquela tratada com agroquímicos. Os produtores de uvas orgânicas cooperados recebem um valor maior do que os demais, no entanto, todos os produtores de uvas orgânicas que entregam sua produção na Cooperativa, independentemente de serem associados, têm assistência técnica e acompanhamento gratuito, além de terem suas propriedades certificadas. Além disso, outro fator que colabora para aumentar a renda dos produtores é que os custos de produção são menores, pois não há gastos com a compra de agroquímicos. O custo com a certificadora é pago pela Garibaldi.

Outro fator essencial nesta análise refere-se a saúde dos produtores. Conforme os produtores, a opção pela produção de uvas orgânicas, além dos ganhos serem maiores, também se dá pela preocupação com a saúde.

Para exemplificar, um produtor (1) cooperado que teve problemas de saúde decorrente do uso de agroquímicos relata que não tinha escolha. Deveria produzir uvas sem agroquímicos ou largar a atividade e virar caminhoneiro. Mas se trabalhasse como caminhoneiro teria que fazer suas refeições em restaurantes e a alimentação que teria disponível nos estabelecimentos seria cultivada com agrotóxicos.

Com a produção de uvas orgânicas, e o conseqüente aumento da renda, os dois filhos deste produtor se mantiveram na propriedade. O filho mais velho, hoje com 31 anos, também produtor, destaca: “*O ganho é da saúde, que tu não tá exposto no veneno e tu pode ir embaixo do parreiral a qualquer hora*”.

A evidência dos danos dos agroquímicos à saúde aparece também no discurso de outro produtor de uvas orgânicas entrevistado (não cooperado) quando relata: “*Como já tinha problema com intoxicação desde piá, eu precisava mudar um pouco [...] os meus pais trabalhavam com muito agrotóxico*” (Produtor 2). Quando questionado qual era o problema, conta: “*Eu comi um pêssego e fui direto para o hospital. Voltando da escola, já era tarde né, eu estava a pé, lá de cima da fábrica, é longe, então quando a gente encontrava uma fruta na beira das parreiras pegava e*

comia, e recém tinham tratado né” (Produtor 2). O tratamento mencionado se refere ao agrotóxico que tinha sido aplicado no parreiral de uvas. É bastante comum encontrar nessa região algumas árvores frutíferas plantadas na beira da estrada, junto aos parreirais.

Nesta dimensão, Sachs (1993) destaca a necessidade de diminuição das desigualdades sociais, principalmente com o aumento da renda, resultado este constatado na pesquisa. As evidências de ganhos compartilhados a partir da estratégia da cooperativa estão presentes no aumento da renda devido ao maior preço pago pelas uvas orgânicas aos produtores e ao menor custo de produção pela inexistência de gastos com agroquímicos. A saúde dos produtores também é um fator de ganho no cluster, principalmente para os produtores e suas famílias, mas também para os consumidores que têm à sua disposição um produto saudável.

b) Dimensão econômica

Uma questão socialmente relevante com reflexos econômicos é que, por meio do princípio cooperativista da intercooperação, colaboração entre cooperativas, a Cooperativa Garibaldi processa as uvas para a produção de suco orgânico da Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi Ltda. – COOPEG. Esta ajuda é crucial para a COOPEG pois trata-se de uma cooperativa que tem apenas 47 associados. Fundada em 2001, congrega apenas produtores familiares, de maneira que não teria como investir em uma planta produtiva, do porte necessário para o processamento das suas uvas em suco. Por meio da intercooperação a Cooperativa Garibaldi teve ganhos econômicos, já que conseguiu obter um financiamento parcial para a compra da nova planta produtiva em 2012, com parte dos juros subsidiados.

Melhoraram os resultados econômicos com a estratégia de investir nos orgânicos. Os balanços da Cooperativa Garibaldi indicam que os resultados negativos ou positivos pouco expressivos no período de 1999 a 2005, mudaram para resultados positivos no período de 2006 a 2013. O ano de 2012 foi negativo, mas ele decorre ainda das antigas dívidas da empresa que não haviam sido totalmente sanadas, de maneira que a empresa não conseguiu contrair todos os empréstimos necessários, já que a produção aumentou e houve necessidade de compra de novos equipamentos. Em 2013, a empresa aumentou a capacidade produtiva, com

equipamentos modernos, que refletiu nos resultados.

Há que se salientar, no entanto, que existem ganhos ainda não mensurados pela empresa, como a sua imagem frente ao mercado decorrente da produção orgânica. Este ganho talvez se evidencie melhor no longo prazo. Mesmo assim, os integrantes da empresa entendem que, em grandes redes varejistas, o produto orgânico tem sua importância para iniciar contatos de vendas, mesmo dos demais produtos da Garibaldi. O mesmo não ocorre em negociações com empresas varejistas menores, onde há um esforço comercial da empresa para o fechamento de pedidos. De qualquer forma, o produto foi concebido com vistas ao aumento do mercado.

Outro fator que vale ressaltar é que, seguindo o exemplo da Garibaldi, outras cooperativas e empresas privadas da região da Serra Gaúcha iniciaram suas produções de sucos e vinhos orgânicos, estimulando a produção de uvas nesta modalidade, fortalecendo assim o cluster.

Também a percepção das vantagens obtidas com a estratégia de lançar no mercado produtos orgânicos, diferenciados, serviu para encorajar o lançamento de outros que se destacam por terem padrões de competitividade internacional.

Os dados obtidos no estudo de campo vão ao encontro de Sachs (1993), na qual os ganhos econômicos devem resultar não somente em lucros para uma empresa individualmente, mas também desenvolvimento macroeconômico. No caso da reversão dos resultados adversos da Cooperativa Garibaldi, por meio dos produtos orgânicos e, posteriormente, pelos demais produtos diferenciados lançados a partir da confiabilidade adquirida pelo acerto da estratégia, 370 associados, e, conseqüentemente suas famílias, têm ganhos, pois são donos de uma cooperativa que está novamente se solidificando economicamente. Além disso, aumentaram os ganhos individuais dos produtores de uvas orgânicas. Quanto aos demais efeitos econômicos no cluster, pode-se afirmar que, ao perceber os resultados da Garibaldi, outras empresas, de caráter cooperativo ou outra modalidade privada, também começaram a investir neste tipo de produto, gerando ganhos econômicos para si, mas também com ganhos sociais, com o aumento da renda de outros produtores.

A possibilidade de poder contar com vários produtores aptos a produzir uvas

orgânicas, permite que a cooperativa continue aumentando sua produção e vendas, de acordo com a demanda do mercado.

c) Dimensão ecológica

Esta dimensão inclui aspectos relacionados ao produto orgânico e à fortificação do cluster neste setor. O cultivo de uvas na modalidade orgânica já justifica esta dimensão, além do mais o projeto iniciou com três produtores de uvas orgânicas e ao final de 2014 a Cooperativa contava com 60 produtores nesta modalidade. Mas o efeito no cluster é ainda maior, pois a Cooperativa Nova Aliança e a COOPEG, também estão incentivando o cultivo de uvas orgânicas para a produção de suco ou vinho. Os cooperados da COOPEG produzem, além de uvas, hortifrutigranjeiros, sucos, vinhos, espumantes e doces elaborados de forma artesanal, pelas próprias famílias, todos orgânicos. Também a Cooperativa Aurora, Vinícola Peterlongo, Vinícola Salton, Miolo Wine Group, e a Adega Casa de Madeira iniciaram suas atividades na modalidade de produção orgânica.

Com o aumento de empresas interessadas nesta modalidade de produção, em 2012 já havia 318 propriedades certificadas como produtoras de orgânicos na região da Serra Gaúcha.

No ano de 2005 foi realizado o primeiro Seminário Regional da Uva Orgânica. Naquele ano a região da Serra Gaúcha contava com 90 produtores de uva orgânica, uma área cultivada de 60 hectares e uma produção anual de 700 toneladas. Em 2012 eram 278 produtores¹³ que cultivavam 381 hectares, produzindo 4.970 toneladas de uva orgânica certificada na região serrana (PALUDO, 2012).

Portanto, um número significativo de produtores que antes trabalhavam com o uso de agrotóxicos aderiu à produção de cultivares orgânicos, o que significa a utilização do potencial natural dos recursos do ecossistema, com a geração mínima de danos a ele, conforme a proposição de Sachs (1993), já que reduziu os resíduos químicos na região do cluster e as consequências para os consumidores.

¹³ Um produtor pode ter toda sua área de cultivo certificada para a produção de orgânicos, ou apenas parte dela. Um mesmo produtor também pode ter mais de uma propriedade certificada.

d) Dimensão espacial

Esta dimensão inclui aspectos relacionados à fixação do produtor no campo e à qualificação.

Na atividade da agricultura familiar há uma constante migração dos filhos dos produtores de uvas, da área rural para a cidade, a fim de exercerem outras atividades que possibilitam melhor remuneração. Esta migração gera um conseqüente envelhecimento dos produtores em atividade nas propriedades rurais e um problema para a produtividade agrícola, em especial a produção de alimentos em propriedades familiares.

Além destes comprometimentos, o êxodo rural causa problemas nas cidades que recebem esses filhos de agricultores, como a pressão em relação aos recursos como moradia, água potável e saneamento básico e leva a conseqüente ocupação de áreas periféricas via assentamentos, muitas vezes inadequadas para tal finalidade.

O que se percebe, neste estudo, é que os filhos dos agricultores entrevistados permanecem e participam do cultivo de orgânicos. Alguns filhos inclusive retornaram ao campo na condição *sine qua non* de cultivarem orgânicos.

Um cluster não é completo sem a manutenção das pessoas com a devida qualificação. Outra ação relevante foi a criação de uma escola local, para os filhos dos agricultores, incentivando-os a se manterem nas propriedades. Essa escola foi visitada por integrantes da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura – FAO. A visita ocorreu em 13 de novembro de 2013 e foi realizada por uma comissão de 18 integrantes, como parte de um processo de capacitação que compreende entender a realidade brasileira e as políticas visando a sustentabilidade da agricultura familiar. Como é baseada na Pedagogia da Alternância, o aluno fica uma semana na escola e uma semana na propriedade aplicando os conhecimentos.

Nesta dimensão é possível perceber a vontade dos agricultores de orgânicos em manterem-se na área agrícola, bem como o retorno de produtores para a área rural, que já haviam migrado para a cidade. Também é perceptível a preocupação de manter seus filhos nas propriedades, seja disponibilizando áreas para a produção

ou preparando-os para futuramente seguirem a atividade produtiva orgânica. Para tanto também criam as condições necessárias para a educação deles, no próprio meio rural. Estas ações materializam elementos destacados por Sachs (1993) para esta dimensão: reduzir a concentração excessiva de pessoas nas áreas metropolitanas, evitar a destruição de ecossistemas de importância vital e promover a agricultura e a exploração agrícola das florestas valendo-se de técnicas regenerativas, por pequenos agricultores. Sua importância para a manutenção da estratégia da cooperativa está no fato de que o conhecimento adquirido pelos produtores para o plantio de uvas orgânicas se mantém no cluster e passa também para os futuros produtores.

e) Dimensão cultural

Esta dimensão é analisada a partir dos valores presentes nas falas de todos os informantes da pesquisa, sejam eles dirigentes da Vinícola Garibaldi, gestores e técnicos, produtores e familiares. Também se evidencia elementos desta dimensão na composição dos textos norteadores das estratégias da Cooperativa, que é parte do cluster, portanto torna-se importante destacar este alinhamento.

A Cooperativa tem como visão estratégica: “Ser referência em cooperativismo nos aspectos de sustentabilidade, dinamismo e competitividade”. Sua visão está em consonância com o texto da sua missão: “Agregar valor ao produto do cooperado respeitando os princípios da sustentabilidade na elaboração de vinhos, espumantes e sucos, proporcionando a satisfação das pessoas”.

Os princípios que regem as ações da cooperativa também demonstram os aspectos da sua cultura voltada à sustentabilidade, bem como a preocupação da mesma em destacar que os discursos ambiental e social não estão a parte do seu negócio, sendo centrais. Os princípios ressaltam valores como: Cooperação; Sustentabilidade, esta pensada em suas facetas social, ecológica e econômica. Além disso, se ressalta a transparência em seus aspectos ético e responsabilidade nas ações. A comunidade, a agroecologia, a saúde, a história, a inovação e a preocupação com as pessoas são, também, ressaltados entre os princípios da Cooperativa Garibaldi.

Quanto aos produtores de uvas orgânicas e seus familiares, em suas falas

demonstram ter uma compreensão sistêmica natural do que seja sustentabilidade, decorrente de suas aprendizagens a partir de experiências de vida. Questões sobre preservação da água e sua relação com o desmatamento são parte desta evidência: *“O vizinho aqui de baixo, antigamente ele tinha água, mas tinha uma água que tá louco, agora ele não tem mais água. Mas também, desmatou tudo, fez potreiro, plantou parreira e não cuidou das vertentes de água”* relata o Produtor 1. Seu filho complementa: *“É, a preocupação com o meio ambiente, [...]. É tudo uma cadeia que vai envolvendo. Tu vai aprendendo a olhar a natureza. Sabe fazer o que é certo e o que é errado. Tu sabe que se tu fizer a coisa errada ela volta depois [...], é o equilíbrio”*.

Os aspectos de valor presentes nos documentos da empresa e os relatos dos gestores entrevistados na Garibaldi evidenciam a consonância entre a prática e o discurso, que também é ressaltado pelos produtores como decorrentes de observação e de suas práticas cotidianas. A sustentabilidade está contida no negócio e não à parte dele, o que configura para Porter e Kramer (2011), a essência da Criação de Valor Compartilhado. Assim, o conjunto de soluções próprias para o local, o ecossistema, a cultura e a área que Sachs (1993) conclui nesta dimensão, se materializam nas práticas sociais de todos envolvidos na empresa, na produção de uvas orgânicas pelos agricultores e na produção de vinhos e sucos orgânicos, pela Cooperativa Garibaldi.

6.3 Conclusão do capítulo

A estratégia adotada diante de uma situação econômica desfavorável pela qual passava a Cooperativa, revelou-se eficaz no que diz respeito à superação dos seus resultados negativos gerados por fatores históricos relacionados a problemas de gestão e concorrência. A opção estratégica se mostrou favorável também aos produtores de uvas que não queriam produzir suas uvas com a utilização de agroquímicos, ou que buscavam um aumento na sua renda familiar. No entanto, respeitado o mérito dos três pioneiros, em uma prática de agricultura familiar, três cooperados não têm a possibilidade de produzir em escala suficiente para que a estratégia adotada pela empresa produzisse os resultados que ela necessitava. Em

decorrência disso, a Cooperativa agiu para corrigir a falha estrutural do cluster vitivinícola no que diz respeito as técnicas de produção de uvas orgânicas, e ofereceu incentivos financeiros, com preços atrativos aos produtores que quisessem aderir à modalidade de produção agroecológica. É preciso reconhecer que a estratégia foi, de alguma forma, inicialmente induzida pelo trabalho do Centro Ecológico de Ipê junto aos produtores pioneiros nesta prática de produção orgânica. Também houve a ação política dos gestores municipais, pois sem o convênio da Prefeitura do município de Garibaldi junto ao Centro Ecológico de Ipê, talvez esta mudança na matriz produtiva não tivesse começado.

Este capítulo buscou analisar o impacto da implementação da estratégia de Criação de Valor Compartilhado – CVC na Cooperativa Vinícola Garibaldi e os principais efeitos no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha. Neste sentido observa-se que se destaca o trabalho inicial dos produtores de uvas orgânicas, mas foi possível perceber que os movimentos de outras empresas privadas, cooperativas ou particulares para a produção e comercialização de orgânicos fortaleceram o cluster, o que foi determinado por elementos presentes nas dimensões propostas por Sachs (1993): social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Porter e Kramer (2011) destacam que a estratégia de Criação de Valor Compartilhado parte do pressuposto que as empresas podem ter ganhos econômicos a partir da inserção das questões socioambientais no cerne dos seus negócios, o que definem como uma reconexão das empresas com a sociedade. Também salientam que uma das formas de execução da estratégia é a realização de melhorias estruturais no cluster. Assim, tendo como base o arcabouço teórico relacionado ao tema em questão, chegou-se a seguinte conclusão:

- a) A relação entre as dimensões propostas por Sachs (1993) e as externalidades geradas pela Criação de Valor Compartilhado da Vinícola Garibaldi ficam evidenciadas no cluster quando analisado sob a ótica da produção orgânica, individualmente já descritas na seção anterior. No entanto, o que se percebe na análise do caso, é que a decisão de produzir vinhos e sucos orgânicos emergiu de um movimento inicial de produtores que buscaram uma alternativa para a produção nas suas propriedades, sem o uso de agrotóxicos. Alguns por questões de saúde e alguns na busca de uma renda melhor.

- b) O vinho orgânico produzido pela cooperativa, a partir da primeira entrega dos três cooperados teve aceitação do mercado, e então a Cooperativa Garibaldi decide levar adiante a estratégia, produzindo em escala. O problema que se instala então, é que não havia um número de produtores que quisessem converter seus parreirais tratados com agroquímicos para parreirais orgânicos. Sequer havia conhecimento de como fazê-lo, muito embora os antepassados dos atuais produtores cultivassem as uvas desta maneira. Assim, a Garibaldi decidiu pagar até o dobro do valor do preço do Kg da uva convencional, para quem produzisse uvas de maneira orgânica. Este valor foi definido como incentivo financeiro aos produtores e devido ao risco de perda de produção, em caso de ocorrência de pragas. Além disso começa a prestar assistência técnica para os produtores que aderissem à proposta.
- c) Em decorrência destes fatos, houve uma sequência de benefícios socioambientais que ocorreram de forma natural, externalidades positivas geradas, principalmente no cluster, com a melhoria da saúde dos produtores diretamente envolvidos com a atividade, a diminuição dos custos de produção das uvas e o aumento do valor que estes recebem pela sua produção. A partir da possibilidade destes ganhos na qualidade de vida, mais produtores decidem aderir ao plantio de orgânicos e percebem uma vida melhor no campo. Este fato leva também seus filhos a lá permanecer, e, por isso houve a criação da escola para os jovens agricultores.
- d) Com esta perspectiva, vários outros produtores decidem aderir ao plantio de orgânicos, na sua maior parte uvas, mas também diversos outros produtos, inclusive alguns comercializados diretamente numa feira de orgânicos no município de Bento Gonçalves, também na Serra Gaúcha. Assim, a mesma região que é assolada pelo grande número de intoxicações pelo uso de agrotóxico nas lavouras, também torna-se uma referência na produção de orgânicos.
- e) Houve um aprendizado perceptível por parte dos produtores que, para produzir orgânicos é necessário ter um cuidado com toda a propriedade e

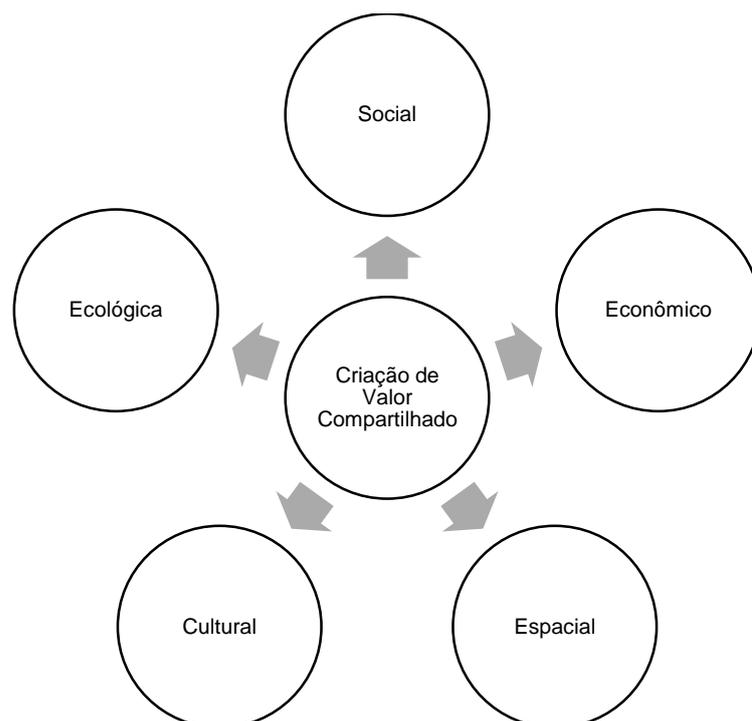
não somente com os parreirais, pois o equilíbrio natural evita pragas e doenças nas parreiras. Assim, passam a ter uma consciência ecológica decorrente de suas experiências e troca de informações entre produtores ecológicos. A própria Garibaldi promove reuniões para a troca de experiências.

- f) Da parte dos dirigentes e demais funcionários entrevistados, há uma consciência social natural pelo fato da empresa ser uma cooperativa, e, uma consciência ecológica que surgiu a partir da sua vivência com a produção de orgânicos e que se refletiu nos seus valores, missão e visão estratégica. Este alinhamento entre a Cooperativa e os produtores, cimentado pela cultura que permeia ambos, é um dos fatores que possibilita a estratégia.
- g) Mas a estratégia da Garibaldi teve alguns reforços para que gerasse resultados econômicos suficientes para reverter o processo de insolvência financeira. Além de sua interferência no cluster vitivinícola para torna-lo apto à sua estratégia, entendeu que o mercado de orgânicos exige certificações independentes nos produtos, que gerem credibilidade quanto a sua origem orgânica. Com o sucesso dos produtos orgânicos, inicialmente utilizados para obter acesso em grandes redes varejistas, percebeu que estava apta a trabalhar com outros produtos diferenciados, de alto valor agregado e então mudou seu portfólio de produtos, antes ancorado numa matriz de produtos de baixo preço.

Apesar dos elementos elencados acima determinarem o sucesso da Cooperativa Garibaldi, e gerarem efeitos benéficos com sua ação no cluster, a Cooperativa enfrenta algumas dificuldades decorrentes de questões de mercado, com a entrada dos novos “players”. Ironicamente, essas empresas podem competir no mercado de orgânicos devido a ação de estímulo inicial da Garibaldi, pois pagando preços superiores para os produtores de uvas orgânicas em comparação aos valores pagos pelas uvas cultivadas da maneira convencional, houve um estímulo para que mais produtores da Serra Gaúcha aderissem a esta modalidade. Mesmo assim, a Garibaldi persiste na decisão de manter sua atividade alinhada aos seus valores e aos princípios do cooperativismo.

Assim, conclui-se que os impactos do investimento na produção orgânica pela Cooperativa Vinícola Garibaldi geraram vários benefícios no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha, com externalidades positivas, concomitantes e decorrentes do desempenho econômico da mesma, evidenciando-se sua articulação com a proposta de Criação de Valor Compartilhado, de Porter e Kramer (2011).

Figura 26 - A Criação de Valor Compartilhado e as dimensões da sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Porter e Kramer (2011) e Sachs (1993).

A atividade produtiva e comercial de produtos que promovem a sustentabilidade, caso dos orgânicos, toma corpo assim, como uma estratégia adequada a um modelo de desenvolvimento empresarial que seja capaz de gerar riquezas, bem como a melhoria da qualidade de vida de produtores e consumidores, enquanto impede a degradação do meio ambiente decorrente do uso de agrotóxicos.

7 A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO E AS PRÁTICAS DA COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI: SE É PRECISO CONCLUIR

Inicialmente é necessário reenfatar a trajetória do pensamento de Porter, para chegar à “Grande Ideia”, pois, embora a concepção da Criação de Valor Compartilhado seja um tanto recente, neste pensamento estão contidas outras tantas ideias concebidas na jornada conceitual do autor, desde o atendimento a focos de mercados, passando pela formação de clusters, até chegar nas questões ambiental e social, para então gerar a ideia de compartilhamento de ganhos. Portanto, descreve-se a seguir uma reflexão acerca dos pontos mais importantes da geração da Criação de Valor Compartilhado.

Porter aprendeu “a duras penas” que, nem mesmo o mais respeitado “mestre” da “meca” da administração está imune às críticas de seus seguidores. Ao tratar do tema ambiental em 1995, juntamente com Van der Linde, talvez a sociedade não estivesse preparada para entender a ideia de que as empresas deveriam adaptar seus negócios buscando uma harmonia com o meio ambiente e, que por isso mesmo se tornariam mais competitivas. Ao lançar esta tese, uma questão ignorada pelos autores talvez esteja realçada no chamado “Paradoxo de Giddens” (2010, p. 20), onde o autor afirma que:

[...] os perigos representados pelo aquecimento global não são palpáveis, imediatos ou visíveis no decorrer da vida cotidiana, por mais assustadores que se afigurem, muita gente continua sentada, sem fazer nada de concreto a seu respeito. No entanto, esperar que eles se tornem visíveis e agudos para só então tomarmos medidas sérias será, por definição, tarde demais.

A partir do paradoxo de Giddens (2010), é possível compreender que a

sociedade só percebe e aceita a realidade, quando esta se manifesta com efeitos que perturbem sobremaneira o cotidiano, interferindo na ordem normal social. A consciência da sociedade surge a partir dos efeitos perceptíveis e danosos, não a partir de uma reflexão prévia sobre as possíveis consequências futuras geradas a partir das ações no presente. Ao lançar sua tese, Porter avançou o limite da percepção social sobre as questões ambientais, naquele momento.

O aprendizado do autor, talvez seja um dos fatores que lhe devolveu, posteriormente, a devida notoriedade, quando, juntamente com Mark Kramer, em 2006, “surfam nas ondas” da responsabilidade social, pois aproveitam um movimento da “moda”, por isso mesmo já aceito no meio empresarial, para lançar a ideia de aprimoramento dos gastos envolvidos em programas sociais organizacionais, a fim de gerar uma vantagem competitiva. Essa tese, no entanto, é decorrente de estudos anteriores quando criticou a forma como as empresas estavam lidando, de maneira ineficaz com a filantropia corporativa, ideia essa em que ambos, Porter e Kramer, já vinham desenvolvendo nas suas publicações de 1999 e 2002.

Finalmente, com as questões ambientais parcialmente incluídas (ocultadas) na dimensão social, e as questões econômicas devidamente destacadas, o que promove um apelo à classe empresarial, Porter e Kramer (2011) propõem, na íntegra, a Criação de Valor Compartilhado, denominada de “a grande ideia”.

A grande ideia pode ser aceita, pois parte de um conceito de geração de ganhos concomitantes nos aspectos econômicos e sociais, atende à gregos e aos gregos troianos, evita o embate entre as partes defensoras do lucro como único propósito empresarial e aquelas defensoras das questões sociais e ambientais em detrimento dos ganhos econômicos, por isso, proporciona uma saída viável à manutenção do capitalismo, para as empresas que incorporarem o seu conceito nos negócios, os que os autores, Porter e Kramer (2006; 2011) denominaram de “lucro justo”.

Ao fazer a aproximação das questões econômicas, das socioambientais, a tese de Porter e Kramer se materializa nas mesmas dimensões propostas pelo conceito da sustentabilidade, mas com uma diferença fundamental, ela propõe ganhos, geração de valor compartilhado. Com esta proposição, os autores indicam

às empresas que, ao invés de gastarem para preservar o ambiente, mitigar danos ambientais ou sociais, elas possam ter ganhos econômicos a partir da melhoria das condições do seu entorno social ou mesmo do ambiente natural.

A melhoria do entorno social é o ponto de encontro com a mentalidade que rege as cooperativas, desde a sua concepção em Rochdale. Ambas as concepções são antropocêntricas e buscam ganhos concomitantes. A diferença essencial é que as cooperativas priorizam os ganhos sociais aos econômicos, ou seja, as cooperativas são formadas para sanar um ou mais problemas sociais, a partir de uma atividade que gere ganhos econômicos, enquanto que a CVC prioriza o ganho econômico, atrelado ao social. As questões ambientais vêm a posteriori em ambos os casos. Esta percepção está expressa nos princípios do cooperativismo, tanto quanto na proposta da CVC e estes aspectos também estão evidentes nos resultados do estudo de caso da COVIGA.

Para melhor compreensão, é preciso salientar dois fatores que se destacaram na pesquisa com os produtores de orgânicos, que confirmam a motivação antropocêntrica: a saúde dos produtores e suas famílias e os seus ganhos econômicos, ou seja, são ganhos sociais, pois a saúde das pessoas é essencial para a qualidade de vida e, o dinheiro ganho para manter as famílias dos produtores é fundamental para manter as despesas de um lar e os investimentos necessários nas propriedades.

A preocupação relativa à saúde dos produtores e de suas famílias, emerge justamente numa região onde os índices de contaminação por agrotóxicos são elevados se comparados a outras regiões do Rio Grande do Sul. Alguns produtores relataram ter passado por situações onde apresentavam sintomas inconvenientes ao passar perto de parreirais submetidos à pulverização de produtos agroquímicos, de maneira que este aspecto contribuiu para a tomada de decisão de se afastar da produção denominada de convencional.

A consciência ecológica aparece depois, justamente por que as propriedades devem ser reprogramadas para trabalhar com orgânicos, ou seja, o sistema ambiental propício à plantação de uvas orgânicas não é o mesmo da produção convencional.

Os produtores relataram que a falta de cuidado com as nascentes e córregos, o desmatamento nas propriedades e as demais práticas convencionais de adubação química, assim como o uso de defensivos agrícolas e aspectos decorrentes da cultura, tais como a prática de limpeza do solo embaixo dos parreirais ou próximo a cursos d'água, faz com que surjam pragas que, na falta de seu habitat natural preservado, acabam buscando sua subsistência nos parreirais. Assim, o desequilíbrio no sistema ambiental da propriedade, gera perdas econômicas aos produtores, motivo este pelo qual entendem que a natureza deva ser preservada.

Figura 27 - Parreiral de produção de uvas orgânicas com gramíneas embaixo da parreira e mata preservada ao fundo



Fonte: Pesquisa do autor julho de 2014.

Da mesma forma a COVIGA adotou a estratégia com vistas aos ganhos sociais e econômicos. Sociais com a possibilidade de pagar um preço superior aos seus cooperados por um produto diferenciado e econômicos, pois existia uma possibilidade de cobrar um preço prêmio sobre o produto orgânico no mercado, além de ganhos com a imagem ecologicamente responsável da empresa. O compartilhamento dos ganhos ocorre devido à influência cultural da essência dos valores do cooperativismo na maneira de pensar e, conseqüentemente, na atitude do principal tomador da decisão estratégica.

Figura 28 - Presidente da Cooperativa Vinícola Garibaldi (COVIGA), Oscar Ló com os produtos sucos de uva orgânicos em rotulagem antiga (rosada) e atual



Fonte: Pesquisa do autor setembro de 2013.

O tema da sustentabilidade na cooperativa aparece depois, como consequência da estratégia de orgânicos, por dois motivos: a) o sucesso da estratégia do produto orgânico para atender um mercado de nicho e a percepção de seus dirigentes que esta estratégia confere à cooperativa uma visibilidade positiva; e b) os valores pessoais do diretor da empresa, que tiveram aceitação, devido a estratégia dos orgânicos ter se consolidado.

No entanto, o tema sustentabilidade ainda é pauta de trabalho da direção com os funcionários dos escalões hierarquicamente inferiores. Os relatos e a própria experiência do pesquisador na COVIGA indicam que há esforços contínuos para a conscientização de cada colaborador sobre a necessidade de se preocupar e agir de maneira sustentável nas suas atividades laborais e na sociedade. Essas ações são necessárias, pois de acordo com Hart e Milstein (2004), não basta apenas a consciência dos gestores é necessário o envolvimento de todos os colaboradores.

Porém, Hart e Milstein (2004), assim como Porter e Kramer (2011) descrevem que existem oportunidades para promover a sustentabilidade na gestão da

ecoeficiência no processo produtivo, desde o consumo de matérias-primas, geração de resíduos e poluição. Neste aspecto, a cooperativa ainda tem um longo trabalho pela frente, no que diz respeito a aferição dos resultados de suas ações de sustentabilidade, tanto econômicos, quanto socioambientais. A aferição pode contribuir para demonstrar que as ações de sustentabilidade, a partir de seus valores, geram ganhos também na sua cadeia de valor.

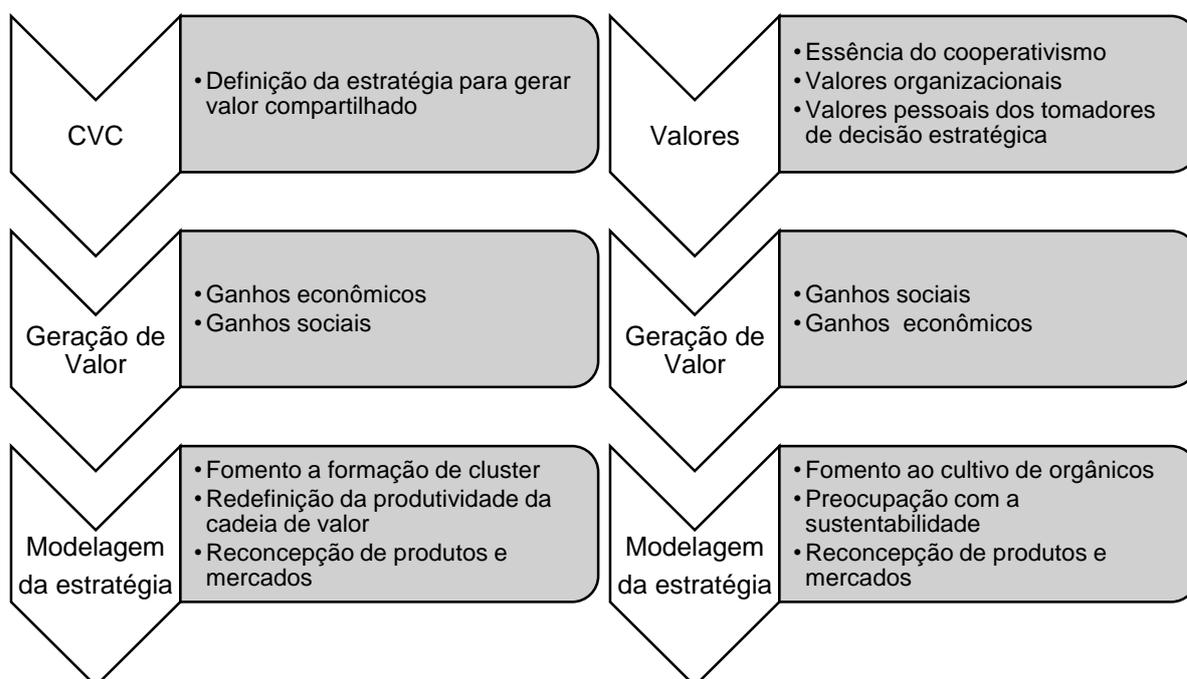
Outra questão importante neste interim, é a comunicação externa. A COVIGA tem uma gama de atividades sustentáveis que ela pratica, mas não as divulga de maneira ampla à sociedade e aos consumidores. Algumas são realizadas para atender as questões legais, aspecto ressaltado por Graedel e Allembly (2003), mas várias decorrem apenas de seus valores. Essas ações empresariais em prol da sustentabilidade podem ser parte mais efetiva de sua estratégia, pois vão ao encontro da preocupação com a evolução da problemática ambiental, aspecto ressaltado por Guimarães Jr. (2011). E por serem práticas de gestão ambiental sustentáveis que se alinham aos valores organizacionais, as ações podem ser comunicadas para reforçar a estratégia organizacional, sem que pareça um discurso infértil, definido por Fonseca e Bursztyn (2009), como banal.

Pode-se concluir então, que houve uma convergência de valores cooperativos que permeiam as decisões estratégicas organizacionais individuais da alta cúpula da empresa e, coletivas nas demais esferas organizacionais internas com a intenção dos produtores cooperados e não cooperados, de operar num conceito de produção orgânica, todos voltados inicialmente a sanar questões sociais e econômicas. As questões ambientais emergem como consequência da adoção da estratégia, a partir de uma visão essencialmente antropocêntrica. Assim, é possível compreender que a estratégia para a Criação de Valor Compartilhado se configura num ambiente de valores propícios ao compartilhamento, onde existam questões sócioambientais a serem resolvidas, com base em uma atividade econômica sustentável.

Neste estudo a Criação de Valor Compartilhado foi percebida em dois níveis. O primeiro se manifesta antes da conformação da estratégia estudada e, está presente nos valores cooperativos voltados a resolver questões sociais a partir de uma atividade econômica, e outro, decorrente do primeiro, no nível da concepção e implementação da estratégia de produção de vinhos e, posteriormente, sucos de uva

orgânicos. Ambos apontam para a proposta de Porter e Kramer (2011) de ganhos compartilhados. Assim, pode-se concluir que a proposta dos autores poderia incluir os aspectos culturais organizacionais no seu modelo, para que a estratégia tenha uma melhor possibilidade de êxito, o que coloca-se como principal contribuição deste estudo.

Figura 29 - A conexão existente entre a estratégia de Criação de Valor Compartilhado e a estratégia da produção de orgânicos da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Porter e Kramer (2011) e resultados do estudo de caso na Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda., (2015).

Assim, o ambiente de valores cooperativos se mostra fértil à ocorrência deste tipo de estratégia, principalmente pela sua essência. Curiosamente, em 5 de julho de 2014, durante os estudos finais desta tese, o movimento cooperativo emitiu a seguinte mensagem (OCB, 2014, texto digital):

Quadro 4 - Mensagem da Aliança Cooperativa Internacional

Mensagem da Aliança Cooperativa Internacional

92º Dia Internacional das Cooperativas da ACI

20º Dia Internacional das Cooperativas da ONU

5 de julho de 2014

“As cooperativas conquistam desenvolvimento sustentável para todos”

O tema deste ano para o Dia Internacional das Cooperativas, a ser comemorado no dia 5 de julho, é "as cooperativas **conquistam desenvolvimento sustentável para todos**". Interesse pela comunidade é um dos valores fundadores do movimento cooperativo e, como tal, a necessidade de salvaguardar, de forma **sustentável**, condições de vida favoráveis para as comunidades é a base das ações e da visão de todas as cooperativas.

Em termos gerais, a **sustentabilidade** é a capacidade de apoiar, manter ou resistir. Desde os anos oitenta, o conceito evoluiu para abranger a inclusão das **dimensões ambiental, econômica e social**. Mais uma vez, as cooperativas aparecem aqui como os **precursores da sustentabilidade moderna**. Ao se concentrarem nas necessidades humanas, elas respondem à crise de sustentabilidade atual e oferecem uma forma peculiar de "**valor compartilhado**".

Fonte: OCB (2014, texto digital).

Esta mensagem demonstra a percepção da Aliança Cooperativa Internacional do papel das cooperativas nas questões relativas à sustentabilidade, a partir da sua visão antropocêntrica, pois parte da ideia de que as cooperativas devem se concentrar nas necessidades humanas, mas também repercute o modelo de negócios cooperativo a partir do compartilhamento. Em decorrência de sua essência é que as cooperativas assumem naturalmente as estratégias para a Criação de Valor Compartilhado, materializando-as nas dimensões da sustentabilidade.

No entanto, a maioria das cooperativas são formadas a partir de um ou mais problemas sociais manifestos num grupo de pessoas, que necessitam se unir para encontrar soluções conjuntas a esses problemas, mas Porter e Kramer (2011) sugerem a estratégia para a Criação de Valor Compartilhado para ser executada em qualquer tipo de empresa, incluindo-se as empresas que surgiram com a única finalidade de gerar lucros para seus acionistas, onde impera a cultura capitalista tradicional, ou seja, num ambiente onde a cultura para este tipo de ação talvez não seja fértil.

Deste estudo, emergem algumas hipóteses que devem ser designadas a

estudos futuros, pois surgiram ao final da pesquisa:

- a) O principal ou os principais tomadores de decisões estratégicas organizacionais devem ter valores compatíveis com o compartilhamento;
- b) Deve haver um ambiente cultural organizacional onde imperam valores propícios à ideia do compartilhamento;
- c) Uma situação ambiental externa negativa pode fomentar a tomada de decisão, ser uma fonte motivadora da mudança;
- d) É preciso estar atento aos movimentos transformadores das opiniões sociais, que possam gerar oportunidades de novos negócios;
- e) O modelo de negócios deve estar formatado para transformar os valores do compartilhamento e a percepção das mudanças sociais, em uma atividade econômica sustentável;
- f) A proposta de Porter e Kramer (2011) de um modelo de estratégia para Criação de Valor Compartilhado (CVC), assemelha-se ao modelo organizacional adotado pelas cooperativas.
- g) As dimensões adotadas por Porter e Kramer para o compartilhamento podem se concretizar nas dimensões da sustentabilidade.

As premissas a e b, referem-se às questões internas da firma, pois são relativas aos valores e à cultura individual e coletiva da organização. As premissas c e d referem-se ao ambiente externo, que exerce influência direta sobre a empresa, e a premissa e, é justamente aquela que une os ambientes interno e externo do contexto organizacional de maneira a harmonizar esta relação. A premissa f, é relativa à proximidade dos modelos de negócios propostos pela CVC e pelo cooperativismo. A última premissa, g, destaca a relação entre a CVC e as dimensões da sustentabilidade. Em contraponto às estas hipóteses consideradas alternativas, pode-se criar as hipóteses nulas, com sua negação.

Os valores pessoais, do presidente da empresa estudada resultaram na estratégia de produção e comercialização de orgânicos, mas foram aceitos na

cooperativa, por estarem de acordo com os valores organizacionais e na essência do cooperativismo. O mesmo ocorre posteriormente, numa decisão conjunta, já na gestão do atual diretor geral na colaboração com a COOPEG, para o processamento de sucos orgânicos daquela cooperativa, o que justifica as primeiras hipóteses “a e b”.

As situações externas que motivaram a produção inicial de uvas orgânicas foram a preocupação com a saúde e a baixa renda dos produtores de uvas. Uma reação ao uso de agroquímicos nos parreirais que, além de provocar sintomas indesejados na saúde dos produtores, gera custos mais altos na produção, sendo assim uma fonte motivadora da mudança (hipótese “c”).

Ao mesmo tempo, há uma reação de parte dos consumidores aos produtos tratados com agrotóxicos, o que gerou um mercado de nicho para produtos orgânicos. A cooperativa foi feliz em sua iniciativa pioneira de produzir em escala, os sucos que até então somente eram produzidos de maneira artesanal e vendidos em pequenas feiras de orgânicos. Desta maneira, é necessário estar atento aos movimentos transformadores das opiniões sociais, que gerem oportunidades de negócios (hipótese “d”).

O modelo cooperativo de negócios parece ser propício para este tipo de estratégia de compartilhamento pois incentiva negócios que sejam sustentáveis e, os cooperados podem ser fornecedores ou compradores da cooperativa, além de serem donos da empresa. Em outros modelos de negócio, que não tenham uma finalidade social como o objetivo central do negócio, e que não compreendam ou valorizem as questões relativas a sustentabilidade talvez a CVC não emergja com naturalidade (hipótese “e”).

As cooperativas, pela sua natureza, são normalmente estruturadas a partir de algum problema social, que pode ser resolvido com a união das pessoas afetadas por ele. A proposta de Porter e Kramer (2011), parte do pressuposto do “lucro justo”, que é gerado a partir de um negócio que vise a solução de problemas socioambientais. Assim, a Criação de Valor Compartilhado (CVC), assemelha-se ao modelo organizacional adotado pelas cooperativas (hipótese “f”).

Finalmente, Porter e Kramer (2011), designam as dimensões do modelo de

Criação de Valor Compartilhado como econômicas e sociais. No entanto, em seus artigos e entrevistas, a questão ambiental aparece como parte da dimensão social. Numa leitura alternativa, a raridade dos recursos ambientais utilizados na produção, pode interferir diretamente na lucratividade, portanto a questão ambiental também pode aparecer na dimensão econômica (hipótese g).

Com estes apontamentos, entendemos que cumprimos os objetivos postos para o estudo e respondemos aos questionamentos que compunham o problema de pesquisa.

7.1 Sugestões para as próximas pesquisas

Devido a incompletude da tese da Criação de Valor Compartilhado, o que acabou prejudicando a utilização unicamente desta para explicar o fenômeno organizacional estudado, verifica-se que a utilização dos conceitos de sustentabilidade de Sachs (1993) e o modelo proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000), se mostraram produtores no sentido de compreender como a estratégia pode atuar na criação de valor compartilhado e consequente vantagem competitiva da cooperativa estudada. Por isso, sugere-se inicialmente que as hipóteses geradas a partir deste estudo, possam ser testadas, inicialmente, com base nos modelos sugeridos por esses autores.

Sugere-se também, que modelos de gestão sustentável de outros autores, como o de Hart e Milstein (2004), destacado no capítulo 2, sejam utilizados para realizar comparativos com a proposta da CVC.

A escolha da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda., se mostrou propícia, inicialmente pela produção de orgânicos, mas os subsídios colhidos a partir da pesquisa indicam que outros tipos de cooperativa, pela própria característica deste tipo de empresa, possam ter uma boa possibilidade de confirmar a tese de Porter e Kramer (2011).

No entanto, talvez nem todos os tipos de cooperativa sirvam para replicar o estudo. Por isso, embora uma das sugestões para as próximas pesquisas seja a de aplicar este estudo em outras cooperativas de diferentes atividades, é necessário a

devida cautela na escolha da empresa objeto de estudo.

Sabidamente, há empresas fora da esfera do cooperativismo que também optaram por modelar seus negócios de maneira a perseguir sua lucratividade a partir de produtos e ações internas de maneira ética e sustentável. A Mercur de Santa Cruz do Sul (RS), por exemplo, que largou a atividade produtiva como fornecedora da indústria tabagista para se dedicar à indústria da saúde. Além disso, procura abastecer o refeitório de seus funcionários com alimentos produzidos organicamente, promove campanhas sociais, dentre outras ações. Este tipo de empresa pode ser um terreno fértil para novos estudos de caso.

O estudo de caso se mostrou ser a estratégia acertada para este tipo de pesquisa, mesmo que gere um resultado que permita somente a generalização analítica deste estudo, é o método que, por exigir uma análise profunda a partir de diversas fontes, da convivência com os sujeitos da pesquisa, da observação dos sinais do ambiente da pesquisa e tudo isso sob diversas dimensões, permite compreender a essência do fenômeno, o que está aparente e aquilo que se oculta nas decisões empresariais. No entanto, um único estudo de caso não tem a capacidade de comprovar integralmente a tese de Porter e Kramer (2006, 2011). São necessários vários estudos adicionais para esta finalidade.

Cabe destacar novamente, que há uma limitação referente ao objeto de estudo, que foi uma organização cooperativa, pois a mesma, devido a sua essência é concebida para resolver um problema social dos produtores. Reforça-se a sugestão de que novos estudos fora do âmbito cooperativo sejam realizados para averiguar os resultados em relação a Criação de Valor Compartilhado.

7.2 Considerações finais

Sempre acreditei, e continuo com esta crença cada vez mais forte, de que os problemas das nossas cidades, regiões, estados ou país, não são nem serão resolvidos por governantes inaptos, operando num sistema que dá provas inequívocas de ineficiência para tal. Este é apenas um mal que aceitamos por um benefício maior, a democracia. Também não creio que o sistema empresarial, dominado e dominante sobre a égide do capital seja a solução para uma vida melhor, exceto de quem está no seu comando. As empresas se afastaram da sua

função primordial social, motivo pelo qual foram criadas. Acredito sim, na força de movimentos organizacionais associativos colaborativos, emergentes da sociedade, que tenham em seus quadros dirigentes pessoas qualificadas, além das óbvias boas intenções. Por isso, a partir das minhas conclusões do estudo percebo o sistema cooperativo como uma possibilidade de uma vida melhor, não só para seus cooperados, mas para seu entorno geográfico. Onde existem cooperativas, com dirigentes bem-intencionados e com capacidade administrativa, estas geram várias externalidades positivas às comunidades onde se inserem, sejam com ações sociais, seja com os benefícios econômicos e sociais da própria atividade econômica.

Ao ter acesso ao artigo da “Criação de Valor Compartilhado”, no final do ano de 2011, estimulado pela notícia de que Porter teria proposto esta ideia no auditório principal do Fórum Mundial de Davos, na Suíça, no mesmo ano, percebi uma concepção que fazia coro com minhas convicções sobre os pressupostos basilares cooperativos, de que as empresas deveriam gerar lucros com benefícios concomitantes para a sociedade, e não às custas dela.

No entanto, a leitura de um artigo e a percepção de que esta ideia estava próxima ao trabalho desenvolvido em cooperativas foi o bastante para atiçar minha curiosidade, mas pouco para saber se meu pensamento estava correto. Soube então dos encaminhamentos do Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Desenvolvimento (PPGAD) da Univates, que contava com um curso de mestrado, para ofertar também um curso de Doutorado. Naquele momento, o programa da Univates era capitaneado pelo coordenador, professor Dr. Eduardo Périco, o qual eu interpelava a cada encontro casual nos corredores da instituição, tamanha era minha ansiedade para iniciar meus estudos. Para mim estava óbvio, Criação de Valor Compartilhado é um tema que envolve ambiente e desenvolvimento concomitantemente.

Já na fase de estudos multidisciplinares, que é uma característica do curso e do programa, tive uma disciplina que abordou a temática “sociedade e natureza” com a professora Dra. Jane Mazzarino. Logo percebi um grau de exigência compatível com minhas aspirações e, por isso mesmo aproveitei o momento e fiz um convite informal para ser minha orientadora, que posteriormente, felizmente, se

consolidou.

Até aquele momento, ainda não tinha definido qual seria a cooperativa que proporcionaria uma melhor compreensão do tema da pesquisa. Então, ocorreram as aulas com o professor Dr. Noeli Juarez Ferla, renomado pesquisador de ácaros e seus efeitos na produção de alimentos, e coube a mim, apresentar um trabalho sobre os agrotóxicos na lavoura. Como o tema era muito interessante, resolvi pesquisar um pouco mais, e tive acesso a uma reportagem da jornalista Lívia Andrade, na revista Dinheiro Rural¹⁴, sobre a produção de vinhos orgânicos da Cooperativa Vinícola Garibaldi. Comentei sobre o assunto com uma colega sentada ao meu lado, e ela me disse que, justamente o professor da disciplina, professor Ferla, havia realizado algum trabalho nesta cooperativa.

Convenhamos que vinho é algo interessante, a cooperativa localiza-se a menos de 50 km de distância, na Serra Gaúcha, que é maravilhosa e, o professor da disciplina tinha a possibilidade de me fornecer um contato com a cooperativa, mais que isso, poderia (e fez) o primeiro contato com a direção da Garibaldi.

Infelizmente, já nas primeiras entrevistas descobri que o vinho orgânico tem uma produção e venda inexpressiva frente aos demais produtos¹⁵, mesmo somado ao vinho varietal Malbec de produção orgânica argentina, que na época era vendido pela cooperativa no Brasil, mediante um acordo comercial. Devido à baixa procura, esta parceria foi desfeita. No entanto, foi uma oportunidade de descobrir o sabor do suco de uva orgânico.

Já tinha então um tema interessantíssimo e ainda inexplorado ou pouquíssimo explorado, uma orientadora definida, um contato, e a possibilidade de fazer a pesquisa numa bela região, de colonização italiana, com produção de vinhos orgânicos. Na minha concepção, não precisava mais nada, apenas trabalhar, mas ainda pude contar, posteriormente à qualificação do projeto, com o auxílio da professora, Dra. Júlia Barden, minha coorientadora, a quem sempre admirei pela sua persistência à frente de suas atribuições.

¹⁴ Na época, a revista se chamava IstoÉ Dinheiro Rural.

¹⁵ A Cooperativa comercializa algo entre treze e quinze mil caixas de vinhos orgânicos ao ano.

Para encerrar esta seção percebo que, na minha função de professor de estratégia organizacional do curso de administração, consigo agora tratar deste assunto com meus alunos de maneira mais abrangente do que apenas a geração de resultados econômicos para as empresas. Sinto também, que este tema ainda é controverso no meio empresarial e na academia, talvez por falta de conhecimento, talvez pelo domínio cultural do modelo de ganhos tradicional no qual somente o lucro tem sua importância destacada.

REFERÊNCIAS

A VINDIMA. Serra Gaúcha é referência nacional no cultivo de orgânicos. Disponível em: <<http://www.avindima.com.br/?p=3258>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

ALVES, Karine H. Gerando valor por meio de sustentabilidade e inovação. **Biblioteca TerraForum**. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Gerandovalorpormeiodesustentabilidadeeinova%C3%A7%C3%A3o.aspx?page=3>>. Acesso em: 04 out. 2013.

ANANIAS, Patrus. Responsabilidade Social, um compromisso com a sociedade. **Conjuntura Econômica**. Rio de Janeiro: FGV, v. 59, n. 8, ago. 2005.

ANDRADE, Livia. A estratégia da Garibaldi: Cooperativa vinícola inova com vinhos orgânicos e por tabela ganha clientes em toda a linha de produtos. **Istoé Dinheiro Rural**, 41. ed. São Paulo, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/revistadinheiorural/edicoes/41/artigo74171-1.htm>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

ARMANDO, Eduardo. **Estratégia Empresarial, Governança e Renda em Cadeias Globais de Valor**: casos em tecnologia da informação. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/Joao/Desktop/Tese%20e%20artigos/TESE_EDUARDO_ARMANDO_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL_GVNCA_RENDA_EM_G%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Joao/Desktop/Tese%20e%20artigos/TESE_EDUARDO_ARMANDO_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL_GVNCA_RENDA_EM_G%20(1).pdf)>. Acesso em: 29 out. 2015.

ARRIGHI, Giovanni. **A ilusão do desenvolvimento**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997. (Coleção Zero à Esquerda).

BENTO GONÇALVES. RELATÓRIO EPIDEMIOLÓGICO, SISTEMA DE INFORMAÇÕES SOBRE AGRAVOS DE NOTIFICAÇÃO – SINAN. 5ª REVISÃO, 1986 a 2012, Rio Grande do Sul, Bento Gonçalves, Secretaria Municipal da Saúde, Serviço de Vigilância Epidemiológica. Disponível em: <<http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/downloads/Saude/Epidemiologia/Doencas-Transmissiveis/SMS-DT-SINAN-Relatorio-x986-2012.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2014.

BERTOLINO, Marco T. Análise do Processo Evolutivo das estratégias em Gestão Ambiental. **Universo Ambiental**, [S.l.], 2006. Disponível em: <http://www.universoambiental.com.br/Gestao/Gestao_ArtigosEstrategias.htm>. Acesso em: 18 out. 2013.

BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (dizeis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 105-125, 2002.

BOCLIN, Henrique P.S. **Os impactos dos arranjos produtivos locais – APLs de confecção em Nova Friburgo e rochas ornamentais em Santo Antônio de Pádua na economia do Estado do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC, Rio de Janeiro, 30 jun. 2009.

BREZNITZ, Shiri M. Cluster Sustainability: The Israeli Life Sciences Industry. **Economic Development Quarterly**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 29-39, february 2013.

BRICKSON, S. L. Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 50, n. 4, p. 576-609, 2005.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. **How corporate social responsibility pays off**. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 29, n. 4, p. 495-502, 1996.

CAVALCANTI, C. Meio ambiente, Celso Furtado e o desenvolvimento como falácia. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 73-84, ago./dez. 2002.

_____. Concepções da economia ecológica: suas relações com a economia dominante e a economia ambiental. **Estud. av.**, São Paulo, v. 24, n. 68, 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142010000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: ago. 2013. doi: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142010000100007>>.

CENTRO DE INFORMAÇÃO TOXICOLÓGICA DO RIO GRANDE DO SUL – CIT. Disponível em: <http://www.cit.rs.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=6>. Acesso em: 15 out. 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Palgrave macmillan. [S.l.], 2013.

CONTO, S. M. de; BRITTO, J. C.; SCHNORRENBARGER, A. Proposta de modelo de cadeia de valor para um centro universitário. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 143-159, abr. 2013. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n2p143>>. Acesso em: 07 dez. 2015. doi: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n2p143>>.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DELFINO, I. A. de Lira; LAND, A. G.; SILVA, W. R. da. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol.**, Juiz de fora, v. 3, n. 1, jul. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 out. 2015.

DIAS, R. **Marketing Ambiental: Ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2009.

EMBRAPA. **Vale dos Vinhedos: A Primeira Indicação Geográfica do Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/UvasViniferasRegioesClimaTemperado/indicacoes.htm>>. Acesso em: 20 mai. 2014.

EVANGELISTA, Raquel. Sustentabilidade: Um possível caminho para o sucesso empresarial? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 out. 2013.

FANTI, C. A.; VIGNATTI, M. **La nostra cooperativa**. Flores da Cunha, RS: Ed. Novo Ciclo, 2011.

FARIA N, FASSA A, FACCHINI L. Intoxicação por agrotóxicos no Brasil: os sistemas oficiais de informação e desafios para realização de estudos epidemiológicos. **Ciência Saúde Coletiva**, [S.I.], v. 12, n. 1, p. 25-38, 2007.

FENSTERSEIFER, J. E.; WILK, E. de O. Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance: um estudo no setor vitivinícola do RS. **Anais...** Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, [S.I.], 2005.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, v. 264, 2005.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Desempenho das cooperativas na indústria de laticínios do Brasil: uma abordagem por grupos estratégicos. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 302-312, jul./ago./set. 2007.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 33-55, 2004.

FONSECA, Igor F. da; BURSZTYN, Marcel. A banalização da sustentabilidade: reflexões sobre governança ambiental em escala local. **Sociedade e Estado**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 17-46, 2009.

FURTADO, C. O Mito do Desenvolvimento Econômico. **Paz e Terra**. Rio de Janeiro, 1974.

GARCIA, M. N. et al. Inovação no comportamento do consumidor recompensa às empresas socioambientalmente responsáveis DOI: 10.5585/rai.v5i2.291. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 73-91, fev. 2009. ISSN 1809-2039. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/791111>>. Acesso em: 17 set. 2015.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. [S.l.]: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P.; LEVINTHAL, D. Choice structures and business strategy. **HBS Comp. & Strategy Working Paper**, [S.l.], p. 01-12, 2000.

GHYCZY, Tiha Von; OETINGER, Bolko Von; BRASSFORD, Christopher. **Clausewitz e a estratégia: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GIDDENS, Anthony. **A política da mudança climática**. Zahar, 2010.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAEDEL, T. E.; ALLENBY, B. R. **Industrial Ecology**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

GUIMARÃES JÚNIOR, I. de S. De Volta ao Mundo das Ideias: O fetichismo ambiental no discurso midiático da sustentabilidade. **Comunicação & Sociedade**, [S.l.], v. 33, n. 56, p. 233-263, 2011.

HARRIS, Juliana C. A reconstrução da imagem corporativa frente às Demandas da cultura do consumo consciente. **Da Europa ao Brasil: Mc Donald's Green.1**. XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Fortaleza, CE, 2012.

HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, [S.l.], v. 3, n. 2, mai./jul. 2004. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/490831/rae-stuart-hart-Criando-Valor-Sustentavel>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. [S.l.]: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOFSTEDE, G. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. **Organizational dynamics**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980.

HOLF, D. N.; BINOTTO, E.; PADILHA, A. C. M. Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S.l.], v. 11, n. 1, 2011.

HSIEH, Pi-Feng; LEE, Chung-Shing; HO, J. C. Strategy and process of value creation and appropriation in service clusters. **Technovation**, [S.l.], v. 32, p. 430–439, july–august 2012.

HUNT, C. B.; AUSTER, E. R. Proactive Environmental Management: Avoiding the Tóxic Trap. **Sloan Management Review**, MIT: 31/2, p. 07-18, winter 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Atlas de Saneamento**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/atlas_saneamento/default_zip.sh>. Acesso em: 10 dez. 2013. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO – IBRAVIN. **Principais regiões produtoras**. Disponível em: <<http://www.ibravin.com.br/regioesprodutoras.php>>. Acesso em: 26 mai. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO – IBRAVIN. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/public/upload/statistics/1384783926.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

JACOBI, P. **Meio ambiente e sustentabilidade**. O Município no século XXI: cenários e perspectivas. Cepam – Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal, [S.l.], 1999.

JACOBI, P. R.; DE ALMEIDA SINISGALLI, P. A. Governança ambiental e economia verde. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.l.], v. 17, n. 6, p. 1469-1478, 2012.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

KIRSCHBAUM, C., et al. Os desafios do cluster vitivinícola da serra gaúcha. In: SERIO, L. C. Di. (Org.). **Clusters empresariais no Brasil**: casos selecionados. São Paulo: Saraiva. 2007.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**: Como criar, conquistar e dominar novos mercados. 1. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEFF, E. **Saber ambiental**. Sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.

LINS, H.. N. Cooperativas de trabalhadores: opção frente à crise do emprego ou aspecto da crescente precariedade do trabalho? **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, jul. 2001. Disponível em:

<<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v11n1/HOYEDO.PDF>> Acesso em: 15 ago. 2012.

LOYOLA G., R. **A economia ambiental e a economia ecológica**: uma discussão teórica. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/ecoeco>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

MACÊDO, K. B. et al. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, [S.l.], v. 8, p. 29-42, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**. [online]. [S.l.], v. 6, n. 3, pp. 7-32, 2002. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552002000300002>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARGULIS, S.; DUBEUX, C. B. S.; MARCOVITCH, J. **Economia da mudança do clima no Brasil**. Rio de Janeiro: Synergia Editora, 2011.

MARGULIS, S.; UNTERSTILL, N. Nota estratégica 1: Adaptação à mudança do clima no Brasil: Cenários e alternativas. Secretaria de assuntos estratégicos da presidência da república. **Subsecretaria de Desenvolvimento Sustentável**, [S.l.], mar. 2014. Edição especial. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/imprensa/noticia/destaque/adaptacao-a-mudanca-do-clima-no-brasil-cenarios-e-alternativas/>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

MARKIDES, C. What is strategy and how do you know if you have one?. **Business Strategy Review**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 5-12, 2004.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. [S.l.]: FEARP USP, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v2n2/02.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

MENDES, F. C. M. Relatórios de Sustentabilidade como Manifestações da Marca Institucional. **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Recife, PE – 2 a 6 set. 2011. Recife, PE, 2011.

MIELE, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 330-341, out./nov./dez. 2005.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. **Strategic management journal**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 233-249, 1986.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. **Uva**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/uva>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Uva**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/uva>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Intoxicação por agrotóxico**: Notificações registradas no SINAN - Brasil UF/município. Disponível em: <<http://dtr2004.saude.gov.br/sinanweb/tabnet/dh?sinan/agrotoxico/bases/agrobr.def>>. Acesso em: 07 jul. 2014.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - MMA. **Agrotóxicos**. Disponível em: <<http://http://www.mma.gov.br/seguranca-quimica/agrotoxicos>>. Acesso em: 04 dez. 2014.

MINTZBERG, H.. **The strategy concept 1: five p's for strategy**. [S.l.], 1987.

_____. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. [S.l.], 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. [S.l.]: Bookman, 2009.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate, and emergent. **Strategic Management Journal**, [S.l.], p. 257-272, 1985.

NAVA, E. J. R. (2004). **Estratégias de marketing junto ao mercado de consumo para aquisição de alimentos orgânicos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88110?show=full>>. Acesso em: 29 set. 2013.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. [S.l.]: INDEG/ISCTE, 2001.

NUNES, J. G.; TEIXEIRA, A.J.C.; NOSSA, V.; GALDI, F.C. Análise das variáveis que influenciam a adesão das empresas ao índice BM&FBOVESPA de sustentabilidade empresarial. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 7, n. 4, p. 328-340, 2010.

OLIVEIRA, G. B. de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 41-48, maio/ago. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n2/uma_discussao_sobre.pdf>. Acesso em: 18 set. 2013.

OLIVEIRA, J. A. de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 24, n. 4, p. 203-210, 1984.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp>. Acesso em: 16 ago. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **ACI divulga tema do Dia Internacional do Cooperativismo**. 2014. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=15366> Acesso em: 03 dez. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - OCERGS. **História do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 16 ago. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - OCERGS. **Conceitos e princípios**. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/principios>>. Acesso em: 16 out. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/odm/index.php?lay=odmi&id=odmi>>. Acesso em: 15 nov. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Os princípios da Aliança Cooperativa Internacional – ACI**. Disponível em: <<http://www.peaunesco.com.br/coop2012/AIC.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2012.

PALUDO, R. **Produção de uva orgânica cresce na Serra Gaúcha**. Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/site/noticias/detalhe-noticia.php?id=14899#.VHcJSYvF-So>>. Acesso em: 27 nov. 2013. 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. **Economic Development Quarterly**, [S.l.], v. 14, p. 15-34, 2000.

PORTER, Michel E.; LINDE, Class Van Der. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995a.

PORTER, Michel E.; LINDE, Class Van Der. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 73, n. 5, p. 120-134. 1995b.

PORTER, M. E. **What is strategy?**. [S.l.], november, 1996.

_____. Clusters and the new economics competition. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 76, n. 6, 1998.

_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

PORTER, M. E.; HERZOG, A. L. Philanthropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, p. 121-130, nov./dec. 1999.

_____. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 80, n. 12, p. 56-68, 2002.

_____. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, **Harvard Business Review**, [S.l.], dez. 2006.

_____. Parem de gastar tanto dinheiro. **Guia Exame de Sustentabilidade**, p. 86-89, 2007.

PORTER, M. E. KRAMER; M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, jan/Feb. p. 62-77, 2011.

PORTER, M. E. O Capitalismo do valor compartilhado. **HSM Management**, [S.l.], n. 88, p. 42-48, set./out. 2011.

PRATES, C. C.; BANDEIRA, D. L. Aumento de eficiência por meio do mapeamento do fluxo de produção e aplicação do Índice de Rendimento Operacional Global no processo produtivo de uma empresa de componentes eletrônicos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000400003&lng=en&nrm=iso>. Disponível em: 13 out. 2013.

PROTAS, J. F.; CAMARGO, H.A. **Vitivinicultura brasileira: panorama setorial de 2010**. Brasília, DF: SEBRAE; Bento Gonçalves: IBRAVIN: Embrapa Uva e Vinho, 2011

RAMBO, A. B.; ARENDT, I. C. (Orgs.). **Cooperar para prosperar: a terceira via**. Porto Alegre: Sescop/RS, 2012.

RIBEIRO, Cynthia. **ONG do Camboja recebe prêmio da Nestlé**. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=1046>. Acesso em: 20 set. 2013.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos avançados**. São Paulo, v. 26, n. 74, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-

40142012000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 ago. 2013. doi:
<<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142012000100006>>.

SABOIA, J.; COPPINI, Daniel. **Percepção do Consumidor em Relação à Imagem e Qualidade do Suco de Uva na Região do Vale dos Vinhedos**. In: IX CONVIBRA Administração Congresso Virtual Brasileiro de Administração, [S.l.], 2012.

SACHS, Ignacy. As cinco dimensões do eco desenvolvimento. In: **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SALOMÃO, K. de. Três vinhos brasileiros estão entre os melhores do mundo. **Exame.com**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/tres-vinhos-brasileiros-estao-entre-os-melhores-do-mundo>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

SANTOS, S. R. dos; CONSTANTINO, N. S. de. **O cooperativismo vitivinícola em construção: A primeira fase do movimento cooperativo no Rio Grande do Sul (1911-1914)**. V Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação, Porto Alegre: PUCRS, 2010.

_____. **O cooperativismo vitivinícola em construção: A primeira fase do movimento cooperativo no Rio Grande do Sul (1911-1914)**. V Mostra de Pesquisa da Pós-Graduação, [S.l.]: PUCRS, 2010.

SCHMIDT, Derli e PERIUS, Virgilio. **Cooperativismo e Cooperativa**. Porto Alegre: Sescop, RS, 2002.

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. New York: The Free Press, 1993.

SILVA, T. N.; GONÇALVES, W. M.; DIAS, M. F. P. Intercooperação e estilos de negociação em cooperativas produtoras de vinho no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S.l.], v. 12, n. 1, 2011.

SIMON, Camilo. **A revolução silenciosa: a saga da eletrificação rural cooperativada do RS**. Porto Alegre: Sescop, RS, 2011.

SPAREMBERGER, Ariosto; BÜTTENBENDER, Pedro L.; ZAMBERLAN, Luciano; TURRA, Dejalma. L. **Contribuição do cooperativismo para o desenvolvimento regional: o caso da coopervino**. Disponível em: <http://redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos_seleccionados/Seleccionados-V-Simposio/Asociativismo-empresas-e-innovaci%C3%B3n/21-CONTRIBUI%C3%87%C3%83O-DO-COOPERATIVISMO-PARA-O-DESENVOLVIMENTO-REGIONAL.pdf>. Acesso em: 14 out. 2013.

STADLER, Adriano; MIOLI, Marcos R. **Organizações e desenvolvimento sustentável**. Curitiba: Ibpex, v. 4, 2011. (Coleção Gestão Empresarial).

TACHIZAWA, T.; POZO H. Gestão sócio-ambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade ambiental. **REDE - Revista Eletrônica do PRODEMA**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 35-54, 2007. Disponível em:

<<http://www.revistarede.ufc.br/revista/index.php/rede/article/viewFile/3/3>>. Acesso em: 11 out. 2013.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, [S.l.], v. 31, n. 2, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores. **Psicología: Teoria e Pesquisa**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 78-92, 1993.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOLEDO, A. G. L. Shared Value e criação de valor: propondo uma modelagem conceitual. **Estudo & Debate**, [S.l.], v. 21, n. 2, 2015.

TRICHES, D.; SIMAN, R. F.; CALDART, W. L. **A identificação e análise da cadeia produtiva da uva e vinho Região da Serra Gaúcha**. Caxias do Sul: UCS, 2004.

TRICHES, V. As transações entre segmentos da Cadeia Viti-Vinícola do Nordeste do Rio Grande do Sul: características e estágio atual. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, RS, v. 4, n. 1, 2008.

VARIAN, Hal R. **Microeconomic Analysis**. [S.l.]: W.W. Norton & Company, Inc. 3rd edition, 1992.

VEIGA, J. E. da. **A emergência socioambiental**. São Paulo: Senac. 2007.

VERGARA, Silvia. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VILELAS, J. **Investigação: o processo de construção do conhecimento**. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

WERTHER, W.B; CHANDLER, D. Strategic corporate social responsibility as a global brand insurance. **Business Horizons**, [S.l.], v. 48, p. 317-324, 2005.

WORLD ASSOCIATION OF WRITERS AND JOURNALISTS OF WINES AND SPIRITS – WAWWJ. Disponível em:

<http://www.wawwj.com/2015/_EN/ran_wine.php>. Acesso em: 12 out. 2015.

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

_____. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 250 p., 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de aceite para a direção da Cooperativa Vinícola Garibaldi

Termo de aceite para a direção da Cooperativa Vinícola Garibaldi

Vimos por meio deste, solicitar a autorização para que os gestores, funcionários e cooperados desta empresa docentes, participem das entrevistas, que servirão de base para o estudo de caso que pretendo realizar como tese de doutoramento, no Programa de Pesquisa em Ambiente e Desenvolvimento do Centro Universitário UNIVATES de Lajeado, RS.

De acordo com a proposta de pesquisa, esta será realizada por meio entrevistas individuais com dirigentes, funcionários e cooperados que tenham envolvimento com a produção e comercialização de vinhos orgânicos.

Cada sujeito que concordar em participar da pesquisa assinará um termo de consentimento em duas vias, sendo que uma via permanecerá em poder dele e a outra com o responsável pela pesquisa.

Desde já, agradecemos a disponibilização, visto que a pesquisa contribuirá para a comunidade científica.

Atenciosamente,

Direção da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.

João Carlos Britto

Doutorando em Ambiente e Desenvolvimento

Profa. Dra. Jane Mazzarino

Orientadora

Lajeado, setembro de 2012

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Estamos lhe convidando para participar da pesquisa intitulada **A estratégia de criação de valor compartilhado: o modelo estratégico aplicado na produção e comercialização de vinhos orgânicos da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.** Este trabalho faz parte da tese de doutorado desenvolvida no programa de Pós-Graduação em Ambiente e Desenvolvimento da Univates, e tem como orientadora a Prof. Dra. Jane Mazzarino.

O projeto tem como objetivo analisar a relação existente entre as estratégias adotadas pela Vinícola Garibaldi, no que diz respeito à produção e comercialização de vinhos produzidos a partir de uvas orgânicas e o modelo da estratégia de criação de valor compartilhado. A partir destes dados poderemos utilizar o exemplo da cooperativa para demonstrar que é possível desenvolver modelos de negócios que contemplem ganhos sociais e ambientais, além dos ganhos econômicos e financeiros.

Como método de coleta de dados será utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas, com dirigentes, funcionários e cooperados, produtores de uvas orgânicas. Os encontros com cada entrevistado serão previamente agendados, de acordo com a disponibilidade dos participantes, em locais acordados na empresa, ou nas propriedades dos cooperados.

As entrevistas serão gravadas e os relatos serão mantidos em sigilo, servindo apenas para os fins da pesquisa, não se revelando os nomes dos participantes. Os registros de voz serão transcritos para o papel e posteriormente serão apagados. Todos os registros escritos ficarão de posse do pesquisador por um ano e após esse período serão incinerados.

A sua participação não oferece risco algum, sendo o único desconforto o tempo que será gasto para participar da entrevista. Caso seja verificado algum constrangimento durante a entrevista, o entrevistado poderá cancelar sua participação.

É-lhe garantido também:

- De receber a resposta de qualquer pergunta, ou esclarecimento a qualquer

dúvida à cerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa.

- De poder retirar seu consentimento a qualquer momento, deixando de participar do estudo, sem que isso traga qualquer tipo de prejuízo;

- De que você não será identificado quando da divulgação dos resultados e que todas as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados à pesquisa.

- De que, se existirem gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa.

Este termo documento deverá ser assinado em duas vias, sendo que uma delas será retida pelo sujeito da pesquisa e a outra pelos pesquisadores. O responsável pela pesquisa é o administrador **João Carlos Britto** Fone: (51) 9707-9144.

Pelo presente termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que autorizo minha participação nesta pesquisa, pois fui devidamente informado, de forma clara e detalhada, livre de qualquer constrangimento e coerção, dos objetivos, da justificativa, dos instrumentos de coletas de informação que serão utilizados, dos riscos e benefícios, conforme já citados neste termo.

Data ____ / ____ / ____

Nome do participante da pesquisa

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE C - Questões norteadoras para os Dirigentes

Questões norteadoras para os Dirigentes

- Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciarem a produção de vinhos e sucos orgânicos?
- Quais as dificuldades encontradas para a produção de vinhos e sucos orgânicos? Houve ou há alguma dificuldade gerada a partir da idade ou da cultura estabelecida entre os produtores?
- Quais as dificuldades encontradas para a comercialização de vinhos e sucos orgânicos?
- De que maneira ocorre a produção dos vinhos e sucos orgânicos e no ela se diferencia da produção dos produtos não orgânicos? Considerar logística interna e externa, sistema de produção e estoque inicial, em processo e final, *setup* de equipamentos, curva de aprendizagem, custos de produção diferenciados, custos de armazenagem, especialização e amplitude de linha, qualidade do produto.
- De que maneira ocorre a promoção dos vinhos e sucos orgânicos e no ela se diferencia da promoção dos produtos não orgânicos? Considerar propaganda e publicidade, preços diferenciados, ofertas e descontos, *merchandising*, curva de experiência, embalagens diferenciadas, brindes, identificação da marca, política de canal, seleção de canal.
- Qual é a aceitação desses produtos no mercado?
- Quantos cooperados estão envolvidos com a produção de uvas orgânicas?
- Qual o total de cooperados atualmente produzindo uvas? Quais as variedades de uvas são utilizadas para a produção de vinhos e sucos? Quais as variedades são destinadas a produção de vinhos e sucos orgânicos?

- Quais os ganhos financeiros, mercadológicos, que a cooperativa tem obtido com a produção e venda de vinhos e sucos orgânicos? E com os demais vinhos e sucos? Houve ganhos de mercado com produtos “tradicionais” a partir do lançamento dos produtos orgânicos?
- Como esses ganhos são aferidos?
- De que maneira a produção e comercialização de orgânicos promove a qualidade de vida dos cooperados? (Saúde, ganhos individuais econômicos)
- A cooperativa dispõe de estudo de controle das propriedades do solo ou outros ganhos ambientais nas propriedades a partir na produção de uvas orgânicas? Há comparativos com propriedades que produzem uvas pelo método tradicional (não orgânicas)? Caso houver, quais os resultados aferidos?
- Há exames feitos sobre as propriedades do solo, nas terras dos cooperados, que demonstrem alterações? Se afirmativo, quais alterações podem ser observadas?
- Questão livre para considerações que a Direção julgar pertinente.

APÊNDICE D - Questões norteadoras para os funcionários gestores da produção e comercialização de vinhos

Questões norteadoras para os funcionários gestores da produção(P) e comercialização(C) de sucos e vinhos

- Como ocorre a produção de vinhos e sucos orgânicos? No que se diferencia dos demais vinhos e sucos? (P)
- Qual o aprendizado e as habilidades necessários para a produção de vinhos e sucos orgânicos? (P)
- Como é realizado o controle da qualidade dos produtos tradicionais e dos orgânicos?
- Quais as quantidades de uvas orgânicas processadas ano a ano para os sucos e vinhos orgânicos? Esta quantidade tem aumentado? Idem para os demais vinhos e sucos. (P)
- Como ocorre a comercialização de sucos e vinhos orgânicos? No que se diferencia dos demais vinhos e sucos? (C)
- Qual o aprendizado e as habilidades necessários para a comercialização de vinhos e sucos orgânicos? (C)
- Como é percebida a qualidade do produto orgânico? (C)
- Quais as quantidades de vinhos e sucos orgânicos comercializados ano a ano? Esta quantidade tem aumentado? Idem para os demais vinhos e sucos? (C)
- Questão livre para quaisquer considerações que os funcionários gestores julgarem pertinente (P e C).

APÊNDICE E - Questões norteadoras para o funcionária gestora do setor financeiro e contábil

Questões norteadoras para os funcionários gestores do setor financeiro(F) e contador(Co)

- Quais os ganhos financeiros da cooperativa com a produção e comercialização de vinhos e sucos orgânicos?
- Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso)
- Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas não orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso)
- Quais os custos de produção de vinhos e sucos orgânicos? (Verificar para diferentes variedades de vinhos)
- Quais os custos de produção de vinhos e sucos não orgânicos? (Verificar para diferentes variedades de vinhos)
- As sobras da cooperativa têm aumentado a partir da atividade produtiva e comercial de vinhos e sucos orgânicos?

APÊNDICE F - Questões norteadoras para os cooperados produtores de uva orgânica

Questões norteadoras para os cooperados produtores de uva orgânica (Coo)

- Como ocorre a produção de uvas orgânicas? No que se diferencia do cultivo tradicional?
- Qual o aprendizado, condições e as habilidades necessários para a produção de uvas orgânicas?
- Quais os motivos que levaram você a produzir uvas orgânicas?
- Quais os ganhos percebidos a partir da produção de uvas orgânicas? (Qualidade de vida, ganhos econômicos, ganhos percebidos em termos de saúde)
- Quais os problemas que ocorrem ou ocorreram para adaptar o cultivo das uvas a partir da decisão de produção de orgânicos?
- Como é percebida a qualidade da uva orgânica em termos de sabor, tamanho e propriedades da fruta para a produção de vinhos e sucos?
- Qual é a relação de custo x benefício financeiro entre os diferentes modelos de cultivo? (Orgânico em relação ao tradicional)
- As sobras da cooperativa têm aumentado a partir da atividade produtiva e comercial de vinhos e sucos orgânicos?
- Questão livre para quaisquer considerações que os cooperados julgarem pertinente.

APÊNDICE G - Relação entre as dimensões da análise, questões e Direção e gestão de marketing da cooperativa

Relação entre as dimensões da análise, questões e Direção e gestão de marketing da cooperativa

Dimensões da análise:	Questões inicialmente propostas:
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciar a produção de vinhos e sucos orgânicos? • Quais as dificuldades encontradas para a produção de vinhos e sucos orgânicos? Houve ou há alguma dificuldade gerada a partir da idade ou da cultura estabelecida entre os produtores? • Quais as dificuldades encontradas para a comercialização de vinhos e sucos orgânicos? • De que maneira ocorre a produção dos vinhos e sucos orgânicos e no ela se diferencia da produção dos produtos não orgânicos? Considerar logística interna e externa, sistema de produção e estoque inicial, em processo e final, setup de equipamentos, curva de aprendizagem, custos de produção diferenciados, custos de armazenagem, especialização e amplitude de linha, qualidade do produto. • De que maneira ocorre a promoção dos vinhos e sucos orgânicos e no ela se diferencia da promoção dos produtos não orgânicos? Considerar propaganda e publicidade, preços diferenciados, ofertas e descontos, merchandising, curva de experiência, embalagens diferenciadas, brindes, identificação da marca, política de canal, seleção de canal. • Qual é a aceitação desses produtos no mercado? • Quantos cooperados estão envolvidos com a produção de uvas orgânicas? • Qual o total de cooperados atualmente produzindo uvas? Quais as variedades de uvas são utilizadas para a produção de vinhos e sucos? Quais as variedades são destinadas a produção de vinhos e sucos orgânicos? • Quais os ganhos financeiros, mercadológicos, que a cooperativa tem obtido com a produção e venda de vinhos e sucos orgânicos? E com os demais vinhos e sucos? Houve ganhos de mercado com produtos “tradicional” a partir do lançamento dos produtos orgânicos? Como esses ganhos são aferidos? • Como ocorre a produção de vinhos e sucos orgânicos? No que se diferencia dos demais vinhos e sucos? • Quais as quantidades de uvas orgânicas processadas ano a ano para os sucos e vinhos orgânicos? Esta quantidade tem aumentado? Idem para os demais vinhos e sucos. • Como ocorre a comercialização de sucos e vinhos orgânicos? No que se diferencia dos demais vinhos e sucos? • Qual o aprendizado e as habilidades necessários para a comercialização de vinhos e sucos orgânicos? • Como é percebida a qualidade do produto orgânico? • Quais as quantidades de vinhos e sucos orgânicos comercializados ano a ano? Esta quantidade tem aumentado? Idem para os demais vinhos e sucos? • Quais os ganhos financeiros da cooperativa com a produção e comercialização de vinhos e sucos orgânicos? • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas orgânicas por tonelada?

(Continua...)

(Conclusão)

	<p>E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas não orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • Questão livre para quaisquer considerações que os funcionários gestores julgarem pertinente.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Como ocorre a produção de uvas orgânicas? No que se diferencia do cultivo tradicional? • Como você entende que os valores do cooperativismo, principalmente o da preocupação com a comunidade, se fundem com seus valores pessoais, principalmente no que diz respeito a sustentabilidade? • Como você entende que os valores do cooperativismo, principalmente o da preocupação com a comunidade, se fundem com os valores dos cooperados, notadamente no que diz respeito a sustentabilidade? • A cooperativa dispõe de estudo de controle das propriedades do solo ou outros ganhos ambientais nas propriedades a partir na produção de uvas orgânicas? Há comparativos com propriedades que produzem uvas pelo método tradicional (não orgânicas)? Caso houver, quais os resultados aferidos? • Há exames feitos sobre as propriedades do solo, nas terras dos cooperados, que demonstrem alterações? Se afirmativo, quais alterações podem ser observadas? • Quantos cooperados estão envolvidos com a produção de uvas orgânicas? • Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciar a produção de vinhos e sucos orgânicos? • Questão livre para quaisquer considerações que os funcionários gestores julgarem pertinente.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas não orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • Quais os ganhos percebidos a partir da produção de uvas orgânicas? (Qualidade de vida, ganhos econômicos, ganhos percebidos em termos de saúde) • Qual é a relação de custo x benefício financeiro entre os diferentes modelos de cultivo? (Orgânico em relação ao tradicional). • Como você entende que os valores do cooperativismo, principalmente o da preocupação com a comunidade, se fundem com seus valores pessoais, principalmente no que diz respeito a sustentabilidade? • Questão livre para quaisquer considerações que julgarem pertinente. • Como você entende que os valores do cooperativismo, principalmente o da preocupação com a comunidade, se fundem com os valores dos cooperados, notadamente no que diz respeito a sustentabilidade? • De que maneira a produção e comercialização de orgânicos promove a qualidade de vida dos cooperados? (Saúde, ganhos individuais econômicos) • Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciar a produção de vinhos e sucos orgânicos?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

APÊNDICE H - Relação entre as dimensões da análise, questões e Gerência financeira e contabilidade

Relação entre as dimensões da análise, questões e Gerência financeira e contabilidade

Dimensões da análise:	Questões inicialmente propostas:
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os ganhos financeiros, que a cooperativa tem obtido com a produção e venda de vinhos e sucos orgânicos? E com os demais vinhos e sucos? Houve ganhos de mercado com produtos “tradicionais” a partir do lançamento dos produtos orgânicos? Como esses ganhos são aferidos? • Quais as quantidades de uvas orgânicas processadas ano a ano para os sucos e vinhos orgânicos? Esta quantidade tem aumentado? Idem para os demais vinhos e sucos. • Quais as quantidades de vinhos e sucos orgânicos comercializados ano a ano? Esta quantidade tem aumentado? Idem para os demais vinhos e sucos? • Quais os ganhos financeiros da cooperativa com a produção e comercialização de vinhos e sucos orgânicos? • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas não orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • Quais os custos de produção de vinhos e sucos orgânicos. • Quais os custos de produção de vinhos e sucos não orgânicos? • As sobras da cooperativa têm aumentado a partir da atividade produtiva e comercial de vinhos e sucos orgânicos? • Questão livre para quaisquer considerações que os funcionários gestores julgarem pertinente.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Quantos cooperados estão envolvidos com a produção de uvas orgânicas?
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas não orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • As sobras da cooperativa têm aumentado a partir da atividade produtiva e comercial de vinhos e sucos orgânicos? • Qual é a relação de custo x benefício financeiro entre os diferentes modelos de cultivo? (Orgânico em relação ao tradicional).

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

APÊNDICE I - Relação entre as dimensões da análise, questões e Gestores da produção (Interno e externo, produção no campo)

Relação entre as dimensões da análise, questões e Gestores da produção (Interno e externo, produção no campo)

Dimensões da análise:	Questões inicialmente propostas:
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciar a produção de vinhos e sucos orgânicos? • Quais as dificuldades encontradas para a produção de vinhos e sucos orgânicos? Houve ou há alguma dificuldade gerada a partir da idade ou da cultura estabelecida entre os produtores? • Quais as dificuldades encontradas para a comercialização de vinhos e sucos orgânicos? • De que maneira ocorre a produção dos vinhos e sucos orgânicos e no ela se diferencia da produção dos produtos não orgânicos? Considerar logística interna e externa, sistema de produção e estoque inicial, em processo e final, setup de equipamentos, curva de aprendizagem, custos de produção diferenciados, custos de armazenagem, especialização e amplitude de linha, qualidade do produto. • Quantos cooperados estão envolvidos com a produção de uvas orgânicas? • Qual o total de cooperados atualmente produzindo uvas? Quais as variedades de uvas são utilizadas para a produção de vinhos e sucos? Quais as variedades são destinadas a produção de vinhos e sucos orgânicos? • Como ocorre a produção de vinhos e sucos orgânicos? No que se diferencia dos demais vinhos e sucos? • Qual o aprendizado e as habilidades necessários para a produção de vinhos e sucos orgânicos? • Como é realizado o controle da qualidade dos produtos tradicionais e dos orgânicos? • Quais as quantidades de uvas orgânicas processadas ano a ano para os sucos e vinhos orgânicos? Esta quantidade tem aumentado? Idem para os demais vinhos e sucos. • Como é percebida a qualidade do produto orgânico? • Questão livre para quaisquer considerações que os funcionários gestores julgarem pertinente. • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas não orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • Quais os custos de produção de vinhos e sucos orgânicos. • Quais os custos de produção de vinhos e sucos não orgânicos? • As sobras da cooperativa têm aumentado a partir da atividade produtiva e comercial de vinhos e sucos orgânicos? • Como é percebida a qualidade da uva orgânica em termos de sabor, tamanho e propriedades da fruta para a produção de vinhos e sucos? • Questão livre para quaisquer considerações que os funcionários gestores julgarem pertinente.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o aprendizado, condições e as habilidades necessários para a produção de uvas orgânicas? • Como ocorre a produção de uvas orgânicas? No que se diferencia do cultivo

(Continua...)

(Conclusão)

	<p>tradicional?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais os problemas que ocorrem ou ocorreram para adaptar o cultivo das uvas a partir da decisão de produção de orgânicos? • Como você entende que os valores do cooperativismo, principalmente o da preocupação com a comunidade, se fundem com seus valores pessoais, principalmente no que diz respeito a sustentabilidade? • Questão livre para quaisquer considerações que os funcionários gestores julgarem pertinente. • A cooperativa dispõe de estudo de controle das propriedades do solo ou outros ganhos ambientais nas propriedades a partir na produção de uvas orgânicas? Há comparativos com propriedades que produzem uvas pelo método tradicional (não orgânicas)? Caso houver, quais os resultados aferidos? • Há exames feitos sobre as propriedades do solo, nas terras dos cooperados, que demonstrem alterações? Se afirmativo, quais alterações podem ser observadas? • Quantos cooperados estão envolvidos com a produção de uvas orgânicas? • Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciar a produção de vinhos e sucos orgânicos?
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas não orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • Quanto é pago aos cooperados produtores de uvas orgânicas por tonelada? E para os demais produtores não cooperados? (Se for o caso). • As sobras da cooperativa têm aumentado a partir da atividade produtiva e comercial de vinhos e sucos orgânicos? • Qual é a relação de custo x benefício financeiro entre os diferentes modelos de cultivo? (Orgânico em relação ao tradicional). • Questão livre para quaisquer considerações que julgarem pertinente. • De que maneira a produção de orgânicos promove a qualidade de vida dos cooperados? (Saúde, ganhos individuais econômicos) • Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciar a produção de vinhos e sucos orgânicos?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

APÊNDICE J - Relação entre as dimensões da análise, questões e gerente comercial

Relação entre as dimensões da análise, questões e gerente comercial

Dimensões da análise:	Questões inicialmente propostas:
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciar a produção de vinhos e sucos orgânicos? • Quais as dificuldades encontradas para a comercialização de vinhos e sucos orgânicos? • De que maneira ocorre a promoção dos vinhos e sucos orgânicos e no ela se diferencia da promoção dos produtos não orgânicos? Considerar propaganda e publicidade, preços diferenciados, ofertas e descontos, merchandising, curva de experiência, embalagens diferenciadas, brindes, identificação da marca, política de canal, seleção de canal. • Qual é a aceitação desses produtos no mercado? • Quais os ganhos mercadológicos, que a cooperativa tem obtido com a produção e venda de vinhos e sucos orgânicos? E com os demais vinhos e sucos? Houve ganhos de mercado com produtos “tradicionais” a partir do lançamento dos produtos orgânicos? Como esses ganhos são aferidos? • Qual o aprendizado e as habilidades necessários para a comercialização de vinhos e sucos orgânicos? • Quais as quantidades de produtos comercializados ano a ano referente aos sucos e vinhos orgânicos? Esta quantidade tem aumentado? Idem para os demais vinhos e sucos. • Como ocorre a comercialização de sucos e vinhos orgânicos? No que se diferencia dos demais vinhos e sucos? • Qual o aprendizado e as habilidades necessários para a comercialização de vinhos e sucos orgânicos? • Como é percebida a qualidade do produto orgânico? • Quais as quantidades de vinhos e sucos orgânicos comercializados ano a ano? Esta quantidade tem aumentado? Idem para os demais vinhos e sucos? • Questão livre para quaisquer considerações que os funcionários gestores julgarem pertinente.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Como você entende que os valores do cooperativismo, principalmente o da preocupação com a comunidade, se fundem com seus valores pessoais, principalmente no que diz respeito a sustentabilidade? • Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciar a produção de vinhos e sucos orgânicos? • Questão livre para quaisquer considerações que os funcionários gestores julgarem pertinente.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • De que maneira a comercialização de orgânicos promove a qualidade de vida dos cooperados? (Saúde, ganhos individuais econômicos) • Quais os motivadores que levaram a cooperativa a iniciar a produção de vinhos e sucos orgânicos?

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

ANEXOS

ANEXO A - Reportagem do Jornal do Comércio

Notícia da edição impressa de 06/11/2009

Garibaldi: na mira, sucos, espumantes e orgânicos

MARCO QUINTANA/JC



Empresa está estimulando produção orgânica, destaca Oscar Ló.

Espumantes e suco de uva. Esses são os dois produtos que garantirão à Cooperativa Vinícola Garibaldi um crescimento no faturamento, que deve passar dos R\$ 36 milhões registrados no ano passado para uma projeção de R\$ 42 milhões em 2009. Não por acaso, os investimentos futuros da empresa estão concentrados nessas duas áreas, além de na linha de orgânicos, outra tendência de mercado.

Neste ano, devem ser produzidas 1,2 milhão de garrafas de espumante, 300 mil unidades a mais do que no ano passado. Se depender das melhorias efetuadas pela vinícola na área industrial, a produção deste ano tende a ser mais qualificada. Está em funcionamento um novo e moderno filtro industrial que retém partículas até duas vezes menores do que o mínimo retido pelo antigo. O equipamento foi importado por cerca de R\$ 500 mil. Outro investimento foi em um rolhador, no mesmo valor. “Queremos ser reconhecidos como referência na produção de espumantes”, sentencia Oscar Ló, diretor-presidente da cooperativa.

A vinícola já acumula vitórias em concursos internacionais. O espumante Moscatel Garibaldi foi o único brasileiro a receber medalha de ouro no concurso Effervescents du Monde, na França, em 2007 e 2008. A linha de espumantes possui atualmente 12 produtos, incluindo brancos e rosés, feitos pelos métodos charmat (longo ou curto) e asti, com teores de açúcar alto e baixo. Os mais novos integrantes do catálogo são um moscatel e um brut em garrafas pequenas, de 187ml - uma voltado principalmente para o consumo em festas.

No caso dos sucos de uva da Garibaldi, o crescimento da produção é acentuado. Enquanto o mercado de sucos de uva cresceu em média 29% no país em 2009, a cooperativa aumentou 44% a produção, tendo sua tiragem elevada de 1,1 milhão de litros no ano passado para 1,5 milhão neste ano. “Acredito que agora em janeiro já vá faltar nosso suco no mercado. E só teremos mais em abril, depois da safra. A garrafa de 500ml, já não temos mais”, afirma Ló. “No campo, estamos mantendo o que temos de variedades viníferas, e, as áreas novas, vamos direcionar a maior parte para suco e uma parte para espumantes”, complementa. Na área industrial, a Garibaldi tem um projeto pronto para construir uma nova unidade que triplicaria a atual capacidade de produção de suco.

Sem restrição de consumo

Em uma visita ao varejo da cooperativa não fica difícil entender o interesse da vinícola nos sucos.

Enquanto a garrafa de 1,48l de vinho de mesa é vendida a R\$ 6,00, a de suco sai por R\$ 7,00. “A matéria-prima do suco de uva é a mesma do que a do vinho de mesa, o custo de elaboração é o mesmo, mas o consumidor paga mais pelo suco”, explica Ló. O presidente da cooperativa credita o aumento das vendas a uma busca por uma vida mais saudável, incluindo consumo de bebidas naturais e não alcoólicas. Além disso, influenciam os recentes estudos científicos que comprovaram que o suco de uva traz benefícios à saúde semelhantes aos trazidos pelo vinho tinto, contendo substâncias funcionais como resveratrol.

Seguindo a tendência da alimentação saudável, a Garibaldi aposta nos produtos orgânicos, o vinho de mesa e o suco de uva com a marca Da Casa. Eles são feitos a partir de uvas produzidas sem aplicação de químicos e não levam conservantes. A produção é feita por 18 cooperados e soma 300 mil quilos de uva por safra, dando a origem a 230 mil litros de suco e de vinho de mesa. A certificadora EcoCert atesta a produção conforme os padrões exigidos e realiza duas inspeções anuais nas propriedades e uma na vinícola. “Estamos estimulando os associados a produzir mais orgânicos, mas há resistência, porque a produtividade cai. Mas em dois ou três anos queremos dobrar a produção de orgânicos”, explica Oscar Ló.

Um passeio pela história

O ponto alto da visita a Garibaldi é a passagem pelo museu. Há uma exposição de utensílios antigos, desde material de escritório até ferramentas usadas na roça e nas cantinas nos séculos passado e retrasado. É o caso de velhas prensas para extrair o suco da uva que eram movidas a boi. Também está exposta uma mastela, recipiente onde era feito o amassamento das uvas com os pés. Um guia designado pela Garibaldi explica cada detalhe e conta a história da cooperativa e da própria indústria vinícola. Chamam a atenção as velhas e grandes pipas de madeira, para armazenar o vinho, em desuso, já que os tanques de aço-inox são mais eficientes, mas algumas poucas ainda são usadas na Garibaldi, enquanto as desativadas compõem a ambientação da visita turística.

O passeio guiado é uma oportunidade única para conhecer um cristal de bitartarato de potássio, uma espécie de pedra roxa e brilhante formada pelos resíduos deixados pelo vinho na parede interna dos barris de madeira. Esses sedimentos têm diversas aplicações industriais, sendo utilizados, por exemplo, na composição de sais de fruta. Por isso, a Garibaldi, após realizar a limpeza dos recipientes de madeira ainda utilizados, vende o bitartarato de sódio para compradores.

COMENTÁRIOS

Sadi Michelin - 07/01/2010 - 23h03

Tenho que parabenizar a administração da Cooperativa, na pessoa do presidente Sr. Oscar Ló, por ter esta visão de mercado. O sistema cooperativo é a melhor forma de se promover o desenvolvimento de uma determinada região. Este sistema distribui os benefícios para toda a cadeia produtiva.

Fonte: Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/especial.php?codn=11797>>.

ANEXO B - Reportagem da Revista Dinheiro Rural

- Edição 41
- | 03.2008



Edição 41
 Março de 2008

A ESTRATÉGIA DA GARIBALDI
 Por: LÍVIA ANDRADE, DE GARIBALDI (RS)

Cooperativa vinícola inova com vinhos orgânicos e por tabela ganha clientes em toda a linha de produtos

A percepção de uma nova oportunidade. Isso fez a diferença para a Cooperativa Vinícola Garibaldi, que congrega 300 associados no município de Garibaldi, no Rio Grande do Sul. Em meados de 2000, alguns cooperados se engajaram a um projeto de agricultura agroecológica e decidiram converter a produção para o sistema orgânico. Eram apenas três, mas a cooperativa resolveu incentivá-los. Separou a produção e fez uma edição limitada de 2.900 garrafas do primeiro vinho orgânico da vinícola, o tinto de mesa Da Casa, elaborado com as uvas americanas Isabel e Bordô. Em princípio, a iniciativa não foi bem aceita, pois muitos consumidores não sabiam o que era um vinho orgânico. Mas logo o interesse e a desconfiança vieram à tona. “Mas este é realmente um vinho orgânico?”, indagavam muitos clientes. Por isso, a empresa foi atrás da Ecocert, certificadora que fornece o selo de garantia de que o produto e o modo de fabricação seguem o sistema orgânico. A certificação saiu em 2005, ano marcado pela expansão da linha, com o lançamento do suco de uva integral. A família continuou a crescer no ano seguinte com o vinho branco de mesa, elaborado com variedades americanas. Mas a grande novidade foi o lançamento do primeiro espumante livre de agroquímicos do Brasil feito a partir da uva Lorena, variedade desenvolvida pela Embrapa. “Há mais de 600 vinícolas no Estado que produzem vinhos, por isso a linha de orgânicos se tornou um diferencial”, diz Oscar Ló, presidente da Garibaldi.

MOTIVAÇÃO: casal aderiu aos orgânicos pensando na saúde.

Neste ano, a vinícola prevê receber 250 mil quilos de uvas orgânicas e a expectativa é chegar a um milhão de quilos em cinco anos. No entanto, a empresa não persuade seus cooperados a converter o plantio para orgânico. “O interesse tem que partir do agricultor, não adianta forçar. Senão, na primeira dificuldade, ele aplica um produto químico e compromete o trabalho de todos”, explica Ló. Um incentivo à produção é o preço. A remuneração pela uva orgânica é 50% maior que a da convencional.

Ló viu que a iniciativa poderia ser boa para a cooperativa

Hoje, a vinícola tem 18 cooperados que aderiram à tendência e alguns se preparando para começar. São necessários 18 meses para a conversão do método

tradicional para o orgânico, isso quando se trata de mercado interno. Antônio Riva e a esposa, Teresinha, se engajaram ao sistema por filosofia de vida. “Em primeiro lugar, a gente pensou na questão da saúde. Em segundo, na rentabilidade, que é bem maior”, explica o agricultor. Mas um susto quase pôs tudo a ruir. Na safra 2005/2006, uma doença fez o casal perder quase toda a produção. “Minha esposa e minha filha queriam que eu parasse, mas eu insisti”, conta. A persistência valeu a pena. No ano seguinte, mais adaptado ao manejo, o produtor teve uma superprodução: 73 toneladas em três hectares, sendo que o normal nesta área seriam 50 toneladas.

ESPUMANTE DA CASA: elaborado com a uva Lorena, variedade brasileira, desenvolvida pela Embrapa

A maioria dos vinhos da linha orgânica Da Casa são feitos com as uvas americanas Bordô e Isabel. A escolha da cooperativa por essas variedades se deve ao fato de serem mais resistentes que as européias e também por uma tendência no Brasil de se consumir vinhos mais jovens. Por levar metade do conservante que um vinho tradicional, os orgânicos têm de ser consumidos no máximo em três anos. Mas engana-se quem acha que isso é sinal de uma bebida de menor qualidade. “Orgânico tem pouco conservante, inevitavelmente o cuidado tem que ser redobrado”, diz Gabriel Carissimi, enólogo da vinícola. Este zelo começa na lavoura. Não se usa uma gota de agroquímico. O controle das doenças do parreiral é feito com a aplicação de uma calda de cinza e água ou ainda uma solução à base de cobre e cal, conhecida como calda bordalesa.

VINHO TINTO DE MESA DA CASA: de coloração rubi, a bebida é feita com as uvas americanas Isabel e Bordô

Para Miguel Carraro, gerente comercial da Garibaldi, o projeto volta às origens da viticultura, resgatando o modo de produção usado pelos primeiros imigrantes. Ao todo a linha Da Casa tem cinco produtos, mas no caso do vinho Malbec, quem produz é uma vinícola parceira, a argentina Zuccardi. Embora os orgânicos representem apenas 4% do faturamento da empresa, que no ano passado foi de R\$ 30,6 milhões, eles se tornaram o cartão de visita da cooperativa e a ponte para abrir novos mercados.

Fonte: Disponível em: <<http://dinheirorural.com.br/secao/estilo-no-campo/a-estrategia-da-garibaldi>>.

ANEXO C - Reportagem Rural Centro UOL

Postado em: 22/10/2009 08:44:03

Fonte: Embrapa Uva e Vinho

Editoria: Geral

Produção de uvas e vinhos orgânicos

Cultivadas sem o uso de agrotóxicos, as uvas orgânicas são mais valorizadas no mercado e atendem à demanda daqueles que desejam consumir produtos mais saudáveis e estão dispostos a pagar mais por isso.

A partir da uva produzida no sistema orgânico, pode-se fazer vinho, espumante, vinagre e geléia. Esta semana, o Prosa Rural traz recomendações sobre a produção de uvas e vinhos orgânicos contando com a participação do pesquisador da Embrapa Uva e Vinho (Bento Gonçalves/RS), Alberto Miele.

Para cultivar produtos no sistema orgânico, o agricultor deve seguir uma série de recomendações estipuladas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). E para ser considerado orgânico, o produto precisa de certificação – uma garantia de que sua produção obedece a todas às recomendações do Mapa. Para receber a certificação, o produtor deve procurar uma empresa certificadora que seja credenciada junto a esse ministério e precisa pagar para obter essa certificação.

No Brasil, a produção de uva orgânica e seus derivados, como geléias e vinhos, ainda está começando. O pesquisador Alberto Miele explica que, no Sul do Brasil, o produtor encontra algumas dificuldades ao optar por esse sistema de produção, como “a topografia do solo em que estão instalados os vinhedos que, muitas vezes não permitem mecanização e, também, as condições do clima que favorecem o desenvolvimento de doenças”.

Esse é um sério entrave à produção de uva orgânica na região, pois, além das condições climáticas, as variedades cultivadas atualmente não apresentam grande resistência às doenças.

Quem também participa do Prosa Rural é Gabriel Caríssimo, enólogo da Cooperativa Vinícola Garibaldi, que fica na cidade de Garibaldi, no Rio Grande do Sul. Ele conta como a Cooperativa produz e comercializa suco de uva e vinhos de mesa brancos e tintos orgânicos. Para a comercialização dos produtos, a cooperativa conta com apoio do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

“Começamos, no primeiro ano, com apenas três mil litros de vinho e fomos crescendo. Este ano já chegamos a duzentos mil litros e temos mais de vinte produtores associados produzindo de forma orgânica”, conta Gabriel.

Prosa Rural é o programa de rádio da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. O programa conta com o apoio do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Fonte: Disponível em: <<http://ruralcentro.uol.com.br/noticias/producao-de-uvas-e-vinhos-organicos-15005>>.

ANEXO D - Resultado de vinhedos orgânicos



Bagé/RS
Geral 26/02/2015 | Caderno: Campo

Salton apresenta resultados de vinhedos orgânicos

Desde 1995, toda a propriedade da família de Jorge Salton, no distrito de Faria Lemos, em Bento Gonçalves, é conduzida no sistema orgânico de produção. De videiras, são 10 hectares, uma das maiores áreas orgânicas da Serra Gaúcha, com cultivo das variedades americanas Bordô, Zeperina e Isabel, destinadas à Cooperativa Vinícola Garibaldi, da qual a família é sócia. Os agrônomos da Emater/RS-Ascar, Alexandre Frozza e Luís Carlos Rupp, conferiram o estado fitossanitário da uva em um ano de condições climáticas adversas e constataram que a produtividade é maior que a de vários parreirais no sistema convencional, chegando a 19,5 ton/ha. Os viticultores necessitam redobrar os cuidados para garantir a safra. E há alternativas ao uso de agrotóxicos no controle das doenças.

Na safra 2014/2015, foram utilizados tratamentos fitossanitários com cinza, leite ou soro de leite, sais de cobre e enxofre combinados até o grão chumbinho e, após esse estágio, calda bordalesa a 1%. Durante a floração, foi utilizado dióxido de cloro com a calda, para evitar doenças nesse estágio de elevada sensibilidade, como podridões do cacho. As pulverizações sempre contaram com o uso de figo da índia como espalhante-adesivo. A frequência de tratamentos foi semanal, chegando a 14 pulverizações.

Fonte: Disponível em: <<http://www.jornalfolhadosul.com.br/noticia/2015/02/26/salton-apresenta-resultados-de-vinhedos-organicos>>.

ANEXO E - Três vinhos brasileiros estão entre os melhores do mundo



Aurora Espumante Moscatel, Aurora Reserva Merlot 2011 e Garibaldi Espumante Moscatel



Karin Salomão, de EXAME.com

São Paulo - Três vinhos brasileiros figuram na lista dos 100 melhores do mundo, segundo ranking realizado pela Associação Mundial de Jornalistas e Escritores de Vinhos e Licores (WAWWJ). Ano passado, apenas um vinho representava o país na lista.

As bebidas nacionais ranqueadas foram o Aurora Espumante Moscatel (56º lugar), o Aurora Reserva Merlot 2011 (65º), ambos da vinícola Aurora, e o Garibaldi Espumante Moscatel (97º), da Cooperativa Vinícola Garibaldi, único vinho brasileiro também presente no ranking anterior.

Segundo a lista, o melhor do mundo é champanhe Charles Heidsieck Blanc des Millénaires 1995, da francesa Vranken Pommery Monopole Heidsieck. Em segundo lugar, aparece um vinho malbec argentino: Zemlia Himno Malbec Bicentenario 2010, da Bodega Zemlia de Las Casuarinas.

A terceira posição é ocupada pelo syrah australiano Taylors St Andrews Shiraz Clare Valley 2010, da Taylors/Wakefield Wines Pty. A Austrália é o país com mais vinhos no ranking: são 23 rótulos.

O Ranking Mundial de Vinhos é elaborado com base nos resultados de concursos nacionais e analisa as Sociedades Vitivinícolas e os vinhos de cada país. As pontuações variam de acordo com a importância relativa do concurso e a posição de cada rótulo dentro deles.

Neste ano, foram avaliados mais de 650 mil vinhos de todo o mundo. As bebidas são degustadas às cegas por pessoas de todo o mundo, como enólogos ou especialistas, jornalistas, importadores e consumidores qualificados de mais de 120 países.

ANEXO F - Dois vinhos brasileiros aparecem entre os dez melhores do mundo em 2015

Do UOL, em São Paulo
14/07/2015



Dois vinhos brasileiros aparecem entre os dez melhores do mundo em uma **lista** feita pela Associação Mundial de Jornalistas e Escritores de Vinhos e Licores (WAWWJ). Outros dois produtos nacionais figuram também entre os 100 melhores do mundo no ranking.

Os produtos nacionais escolhidos foram:

- em 8º lugar: Marcus James Espumante Brut, da vinícola Aurora;
- em 9º lugar: Espumante Garibaldi Prosecco Brut, da Cooperativa Vinícola Garibaldi;
- em 39º lugar: Aurora Espumante Chardonnay Brut, da vinícola Aurora;
- em 52º lugar: Garibaldi Espumante Moscatel, da Cooperativa Vinícola Garibaldi.

O ranking é elaborado com base em 74 concursos mundiais de bebidas, como o Concours Mondial de Bruxelles e o International Wine Challenge. As pontuações dos vinhos variam de acordo com a importância relativa do concurso e a posição de cada rótulo dentro deles.

Australianos, franceses e espanhóis entre os dez melhores

Como no ano passado, o topo da lista é ocupado pelo champanhe Charles Heidsieck Blanc des Millénaires Millesime 1995, da francesa Vranken Pommery Monopole Heidsieck.

Em segundo e terceiro lugar, aparecem dois espanhóis: Pedro Ximenez Selección de Robles 1927, das Bodegas Robles, seguido por Bioca Godello 2013, das Bodegas María Teresa Nuñez Vega.

Entre os dez primeiros colocados, três rótulos são franceses, dois são espanhóis, dois do Brasil, dois da Austrália e um dos EUA.

Entre 62 países, Brasil em 13^o

No **ranking** dos melhores países produtores de vinhos, o Brasil aparece em 13^o lugar entre 62 nações.

À frente estão: EUA, França, Espanha, Itália, Austrália, Portugal, África do Sul, Argentina, Chile, Nova Zelândia, Alemanha e Canadá.

ANEXO G - Ranking de Vinhos do ano de 2015 (WAWWJ)



WINE OF THE YEAR 2015 / VINOS DEL AÑO 2015

#	Bodega	Vino	Tipo	País	Premios	Ptos	Diploma
1	Vranken Pommery Monopole Heidsieck	Champagne Chales Heidsieck Blanc Des Millenaires Millesime 1995	Champagne	France	<u>7</u>	290.75	Print
2	Vranken Pommery Monopole Heidsieck	Champagne Piper Heidsieck Rare Millésimé 2002	Champagne	France	<u>8</u>	283.30	Print
3	Wolf Blass Wines Pty Ltd	Wolf Blass Gold Label Shiraz 2012	Syrah/Shiraz	Australia	<u>8</u>	262.50	Print
4	Bodegas Robles SA	Seleccion Robles 1927 Pedro Ximenez	Pedro Ximenez	Spain	<u>6</u>	258.25	Print
5	María Teresa Nuñez Vega	Bioca Godello 2013	Godello	Spain	<u>10</u>	256.88	Print
6	Ernest and Julio Gallo Family - Barefoot Wine	Barefoot Cellars Pink Moscato	Rose	USA	<u>8</u>	247.40	Print
7	Gatt Wines	Gatt Shiraz 2010	Syrah/Shiraz	Australia	<u>8</u>	225.40	Print
8	Cooperativa Vinícola Aurora Ltda.	Marcus James Espumante Brut	Sparkling Wine	Brazil	<u>7</u>	216.07	Print
9	Cooperativa Vinicola Garibaldi Ltda	Garibaldi Espumante Prosecco Brut	Sparkling Wine	Brazil	<u>5</u>	212.13	Print
10	Champagne Collet - Cogevi	Champagne Collet Brut Millésime AOC champagne 2004	Champagne	France	<u>8</u>	209.10	Print
11	Vranken Pommery Monopole Heidsieck	Champagne Piper Heidsieck Brut Essentiel	Champagne	France	<u>8</u>	202.60	Print
12	Vranken Pommery Monopole Heidsieck	Charles Heidsieck Brut Rosé Millésimé 1999	Champagne	France	<u>5</u>	197.50	Print
13	Taylors / Wakefield Wines Pty Ltd	Taylors Chardonnay Clare Valley et Adelaide Hills 2013	Chardonnay	Australia	<u>7</u>	196.00	Print
14	Hijos de Antonio Barceló SA	Cosme Palacio Rioja Crianza 2011	Tempranillo	Spain	<u>7</u>	194.00	Print
15	Bodega Zemlia de Las Casuarinas S.A.	Zemlia Destinado Malbec 2013	Malbec	Argentina	<u>5</u>	193.13	Print
16	Château Rouquette Sur Mer Banton S.C.E.A.	Château Rouquette Sur Mer L Absolu AOC languedoc la clape 2011	Red	France	<u>6</u>	192.75	Print
17	Union of Winemaking Cooperatives of Samos	Samos Nectar Muscat de Samos AOC 2010	Dessert Wine	Greece	<u>5</u>	190.25	Print
18	Vranken Pommery Monopole Heidsieck	Champagne Piper Heidsieck Brut	Champagne	France	<u>7</u>	190.05	Print
19	Vranken Pommery Monopole Heidsieck	Champagne Charles Heidsieck Brut Reserve	Champagne	France	<u>7</u>	187.80	Print
20	Taylors / Wakefield Wines Pty Ltd	Taylors St Andrews Shiraz 2012	Syrah/Shiraz	Australia	<u>7</u>	186.50	Print

(Continua...)

(Continuação)

#	Bodega	Vino	Tipo	País	Premios	Ptos	Diploma
21	McGuigan Wines	McGuigan The Shortlist Semillon 2007	Semillon	Australia	<u>4</u>	186.25	Print
22	Ernest and Julio Gallo Family - Barefoot Wine	Barefoot Cellars Merlot	Merlot	USA	<u>6</u>	178.13	Print
23	Gatt Wines	Gatt Cabernet Sauvignon 2009	Cabernet Sauvignon	Australia	<u>8</u>	177.50	Print
24	Hollen Family SH	Hollen Family Malbec 2011	Malbec	Argentina	<u>6</u>	172.01	Print
25	Wollersheim Winery	Wollersheim White Riesling 2013	Riesling	USA	<u>4</u>	171.63	Print
26	Felix Solis Pagos del Rey SL	Condado De Oriza Reserva 2009	Tempranillo	Spain	<u>7</u>	170.25	Print
27	Gatt Wines	Gatt Shiraz 2008	Syrah/Shiraz	Australia	<u>5</u>	168.75	Print
28	Jacobs Creek Pernod Ricard Pacific	Jacobs Creek St Hugo Barossa Shiraz 2010	Syrah/Shiraz	Australia	<u>6</u>	168.38	Print
29	Ernest and Julio Gallo Family - Barefoot Wine	Barefoot Bubbly Pink Moscato	Sparkling Wine	USA	<u>7</u>	167.75	Print
30	Vina Siegel S.A.	Gran Crucero Limited Edition Valle de Colchagua 2011	red	Chile	<u>5</u>	167.75	Print
31	Familia Blanco Wines	Mairena Reserve Bonarda 2009	Bonarda	Argentina	<u>4</u>	167.01	Print
32	Cooperativa Vinícola Aurora Ltda.	Aurora Espumante Chardonnay Brut	Sparkling Wine	Brazil	<u>7</u>	166.58	Print
33	Champagne Collet - Cogevi	Champagne Collet Brut Art Deco	Champagne	France	<u>7</u>	166.10	Print
34	Viñavida S.A	Viñavida Reserva Linea Luxury Bien Nacido 2011	Malbec	Argentina	<u>5</u>	162.63	Print
35	Bodega Zemlia de Las Casuarinas S.A.	Zemlia Evolución II Malbec 2010	Malbec	Argentina	<u>4</u>	162.26	Print
36	Bodegas Luis Cañas AS	Luis Cañas Reserva Selección De Familia 2008	Red	Spain	<u>4</u>	161.75	Print
37	Franschoek Cellar	Franschoek Vineyards Semillon 2013	Semillon	South Africa	<u>6</u>	161.10	Print
38	Casa Ermelinda Freitas	Casa Ermelinda Freitas Cabernet Sauvignon Vinho regional península de setúbal 2011	Cabernet Sauvignon	Portugal	<u>7</u>	161.00	Print
39	Shingleback Wine Pty Ltd	Shingleback The Gate Shiraz McLaren Vale 2012	Syrah/Shiraz	Australia	<u>6</u>	160.35	Print
40	B.V.A. S.A. Santa Ana	Gran Mascota Malbec 2012	Malbec	Argentina	<u>4</u>	159.75	Print
41	Monemvassia Winery	Monemvasia Malvasia 2010	Malvasia	Greece	<u>6</u>	159.13	Print
42	Taylors / Wakefield Wines Pty Ltd	Taylors Shiraz 2013	Syrah/Shiraz	Australia	<u>8</u>	158.78	Print
43	B.V.A. S.A. Santa Ana	Unanime Argentina 2009	Red	Argentina	<u>5</u>	158.75	Print
44	Viña Luis Felipe Edwards Ltda	Luis Felipe Edwards Marea Syrah Valle del Leyda 2012	Syrah/Shiraz	Chile	<u>7</u>	157.05	Print
45	Whitehaven Wine Company and Café	Whitehaven Marlborough Sauvignon Blanc 2013	Sauvignon Blanc	New Zealand	<u>6</u>	156.70	Print
46	Ernest and Julio Gallo Family - Barefoot Wine	Barefoot Cellars Cabernet Sauvignon	Cabernet Sauvignon	USA	<u>7</u>	155.25	Print
47	Vinorum S.R.L.	Victorio Altieri Gran Reserva Malbec Edición Limitada 2011	Malbec	Argentina	<u>3</u>	154.63	Print
48	Vignoble de l Orpailleur	l Orpailleur Vin de glace Vin de Glace du Québec 2011	Icewine/Eiswein	Canada	<u>3</u>	153.38	Print

(Continua...)

(Continuação)

#	Bodega	Vino	Tipo	País	Premios	Ptos	Diploma
49	Shingleback Wine Pty Ltd	Shingleback Unedited McLaren Vale Shiraz 2012	Syrah/Shiraz	Australia	<u>6</u>	152.85	Print
50	Taiwan Premium Agricultural Products Development Institute	Domaine Shu Sheng Golden Muscat Fortified Wine 2007	Liqueur Wine	Taiwan	<u>4</u>	151.50	Print
51	Protos Bodega Ribera Duero De Peñafiel SI	Protos Reserva Ribera Del Duero 2009	Tempranillo	Spain	<u>6</u>	150.75	Print
52	Inniskillin Wines Inc.	Inniskillin Riesling Icewine Niagara Peninsula VQA 2012	Icewine/Eiswein	Canada	<u>4</u>	147.50	Print
53	Ernest and Julio Gallo Family - Barefoot Wine	Barefoot Bubbly Tropical Fusion	Fruit Sparkling Wine	USA	<u>5</u>	147.50	Print
54	Viñavida S.A	Viñavida Malbec Gran Reserva Linea Luxuri Business Class 2011	Malbec	Argentina	<u>4</u>	147.32	Print
55	Spier Wines	Spier 21 Gables Pinotage 2012	Pinotage	South Africa	<u>8</u>	147.00	Print
56	Taylors / Wakefield Wines Pty Ltd	Taylors The Visionary Cabernet Sauvignon Clare Valley 2010	Cabernet Sauvignon	Australia	<u>6</u>	146.88	Print
57	Taylors / Wakefield Wines Pty Ltd	Taylors St Andrews Shiraz Clare Valley 2010	Syrah/Shiraz	Australia	<u>6</u>	146.60	Print
58	Viña Luis Felipe Edwards Ltda	Luis Felipe Edwards LFE 900 Malbec Valle de Colchagua 2012	Malbec	Chile	<u>6</u>	146.00	Print
59	Taylors / Wakefield Wines Pty Ltd	Taylors Jaraman Cabernet Sauvignon 2012	Cabernet Sauvignon	Australia	<u>4</u>	145.25	Print
60	Wyndham Estate Pernod Ricard Pacific	Wyndham Black Cluster Hunter Valley Shiraz 2009	Syrah/Shiraz	Australia	<u>5</u>	145.00	Print
61	Ernest and Julio Gallo Family - Louis M. Martini Winery	Louis Martini Napa Cabernet Sauvignon 2011	Cabernet Sauvignon	USA	<u>5</u>	145.00	Print
62	Cooperativa Vinicola Garibaldi Ltda	Garibaldi Espumante Moscatel	Sparkling Wine	Brazil	<u>3</u>	140.63	Print
63	Chateau Frank Inc.	Chateau Frank Brut 2007	Sparkling Wine	USA	<u>4</u>	140.50	Print
64	Veteris Conventus - Vittori Roberto y Veronica	Veteris Conventus Malbec Partida Limitada 2002	Malbec	Argentina	<u>3</u>	140.38	Print
65	Viña Luis Felipe Edwards Ltda	Luis Felipe Edwards Marea Sauvignon Blanc Valle del Leyda 2013	Sauvignon Blanc	Chile	<u>5</u>	140.05	Print
66	Ernest and Julio Gallo Family - Barefoot Wine	Barefoot Cellars Moscato	Muscat White	USA	<u>6</u>	139.63	Print
67	Bodega Santa Julia	Santa Julia Reserva Malbec Valle de Uco 2013	Malbec	Argentina	<u>4</u>	138.86	Print
68	Katarzyna Estate	Katarzyna Encore Malbec 2012	Malbec	Bulgary	<u>4</u>	138.50	Print
69	Easley Winery	Easley Traminette 2013	Traminette	USA	<u>3</u>	138.00	Print
70	Wagner Vineyards	Wagner Riesling Select 2012	Riesling	USA	<u>3</u>	138.00	Print
71	Union of Winemaking Cooperatives of Samos	Samos Anthemis Muscat de Samos AOC 2008	Dessert Wine	Greece	<u>3</u>	137.75	Print
72	Reif Estate Winery	Reif Vidal Icewine 2012	Icewine/Eiswein	Canada	<u>4</u>	137.50	Print
73	Sogrape Vinhos De Portugal SA	Casa Ferreirinha Quinta da Leda Red 2011	Red	Portugal	<u>6</u>	136.60	Print

(Continua...)

(Continuação)

#	Bodega	Vino	Tipo	País	Premios	Ptos	Diploma
74	Fox Creek Wines	Fox Creek JSM Shiraz Cabernet Sauvignon Cabernet Franc 2012	Red	Australia	<u>6</u>	136.05	Print
75	Mottura Vini Del Salento S.R.L.	Villa Mottura Primitivo di Manduria DOC 2011	Primitivo	Italy	<u>4</u>	136.00	Print
76	Vranken Pommery Monopole Heidsieck	Champagne Charles Heidsieck Rose Reserve Brut	Champagne	France	<u>5</u>	135.85	Print
77	Champagne Collet - Cogevi	Champagne Collet Vintage Collection Privee 2006	Champagne	France	<u>6</u>	135.70	Print
78	Feudi Di San Marzano Srl	Anniversario 62 Primitivo Di Manduria Dop Riserva 2010	Primitivo	Italy	<u>4</u>	135.05	Print
79	Bodega El Esteco - Grupo Peñaflo SA - BVA S.A.	El Esteco Malbec Valles de Calchaquies 2012	Malbec	Argentina	<u>5</u>	134.60	Print
80	Vinicola San Lorenzo S.A. de C.V.	Casa Madero Shiraz Valle de Parras 2012	Syrah/Shiraz	Mexico	<u>5</u>	134.45	Print
81	Chateau Tanunda	Chateau Tanunda The Chateau 100 Year Old Vines Shiraz 2012	Syrah/Shiraz	Australia	<u>6</u>	134.35	Print
82	Bodegas Luis Cañas AS	Luis Cañas Reserva Rioja 2007	Red	Spain	<u>4</u>	133.75	Print
83	Bodegas Ramón Bilbao SA	Mirto de Ramón Bilbao 2009	Red	Spain	<u>5</u>	133.75	Print
84	Gatt Wines	Gatt High Eden Shiraz 2010	Syrah/Shiraz	Australia	<u>6</u>	133.40	Print
85	La Marca Vini E Spumanti SCA	La Marca Vini Prosecco Spumante DOC Conegliano e Valdobbiadene Cuvée Extra Dry	Sparkling Wine	Italy	<u>5</u>	132.75	Print
86	Jacobs Creek Pernod Ricard Pacific	Jacobs Creek Centenary Hill Barossa Shiraz 2009	Syrah/Shiraz	Australia	<u>5</u>	132.13	Print
87	Viñedos y Crianzas del Alto Aragón S.A.	Enate Cabernet Cabernet Somontano DO 2010	Cabernet Sauvignon	Spain	<u>4</u>	132.00	Print
88	Agroproductos Bauza Y Cia. Ltda.	Pisco Reservado Bauza 40º Doble Destilado	Grape Brandy	Chile	<u>4</u>	131.88	Print
89	Ernest and Julio Gallo Family - Barefoot Wine	Barefoot Cellars Impression	Red	USA	<u>5</u>	131.53	Print
90	Gatt Wines	Gatt High Eden Cabernet Sauvignon Eden Valley 2008	Cabernet Sauvignon	Australia	<u>7</u>	131.50	Print
91	Gatt Wines	Gatt High Eden Riesling 2011	Riesling	Australia	<u>5</u>	130.25	Print
92	Vranken Pommery Monopole Heidsieck	Champagne Piper Heidsieck Brut Millesime 2006	Champagne	France	<u>4</u>	130.00	Print
93	Penguin Bay Winery	Penguin Bay Pinot Grigio 2012	Pinot Gris	USA	<u>3</u>	129.38	Print
94	Ernest and Julio Gallo Family - Barefoot Wine	Barefoot Bubbly Citrus Fusion	Fruit Sparkling Wine	USA	<u>5</u>	129.28	Print
95	Peller Estates Winery	Peller Riesling Icewine VQA Niagara Peninsula 2011	Icewine/Eiswein	Canada	<u>3</u>	129.00	Print
96	Ernest and Julio Gallo Family - Redwood Creek Winery	Redwood Creek Pinot Noir	Pinot Noir	USA	<u>5</u>	128.75	Print

(Continua...)

(Conclusão)

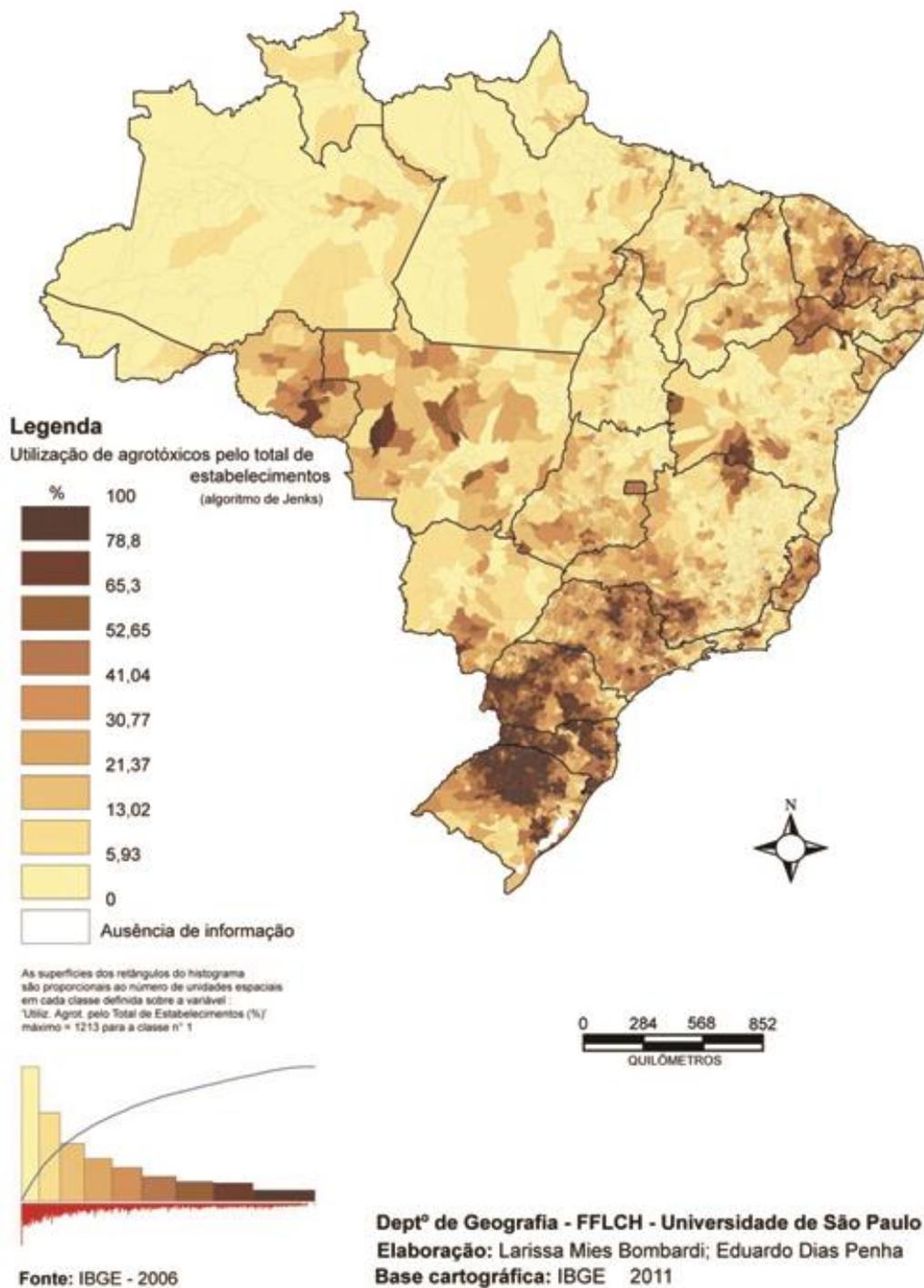
#	Bodega	Vino	Tipo	País	Premios	Ptos	Diploma
97	Familia Blanco Wines	Mairena Malbec 2012	Malbec	Argentina	<u>3</u>	128.75	Print
98	D.O.5. Hispano Bodegas S.L.	Anier Vendimia Seleccionada Ribera Del Duero 2012	Tempranillo	Spain	<u>5</u>	128.25	Print
99	Wildeckrans	Wildeckrans Barrel Select Reserve Pinotage Bot River 2012	Pinotage	South Africa	<u>4</u>	127.75	Print
100	Veteris Conventus - Vittori Roberto y Veronica	Veteris Conventus Tannat Partida limitada 2003	Tannat	Argentina	<u>3</u>	127.25	Print
101	Schild Estate Wines	Schild Barossa Valley Shiraz 2012	Syrah/Shiraz	Australia	<u>4</u>	127.00	Print
102	Agrokor Vina D.O.O. Vina Belje	Vina Belje Grasevina Vrhunska Premium 2006	Grasevina	Croatia	<u>4</u>	127.00	Print
103	D.O.5. Hispano Bodegas S.L.	12 Linajes Verdejo 2013	Verdelho	Spain	<u>4</u>	126.50	Print
104	Weingut Werner Anselmann	Anselmann Riesling Beerenauslese Edesheimer Rosengarten 2013	Late Harvest	Germany	<u>3</u>	126.25	Print
105	Bodega Llaver S.A.	Familia Llaver Oro Malbec 2012	Malbec	Argentina	<u>4</u>	125.63	Print
106	Bodegas Roderer SL	Carmelo Roderer Reserva Ribera Del Duero 2010	Tempranillo	Spain	<u>5</u>	125.50	Print
107	Bleasdale Vineyards	Bleasdale Frank Potts 2012	Red	Australia	<u>5</u>	125.50	Print
108	Bodega Estrella de Los Andes S.A.	Estrella Negra Seleccion Blend Edicion Limitada 2013	Red	Argentina	<u>4</u>	125.45	Print
109	Casal Thaulero S.R.L.	Duca Thaulero Montepulciano D Abruzzo Doc Riserva 2009	Montepulciano	Italy	<u>5</u>	125.25	Print
110	Bodegas De Familia Burgo Viejo S.L.	Burgo Viejo Crianza 2011	Red	Spain	<u>5</u>	125.00	Print
111	Rust en Vrede Estate	Rust en Vrede Stellenbosch WO 2011	Red	South Africa	<u>5</u>	125.00	Print

WAWWJ

Todos los derechos reservados

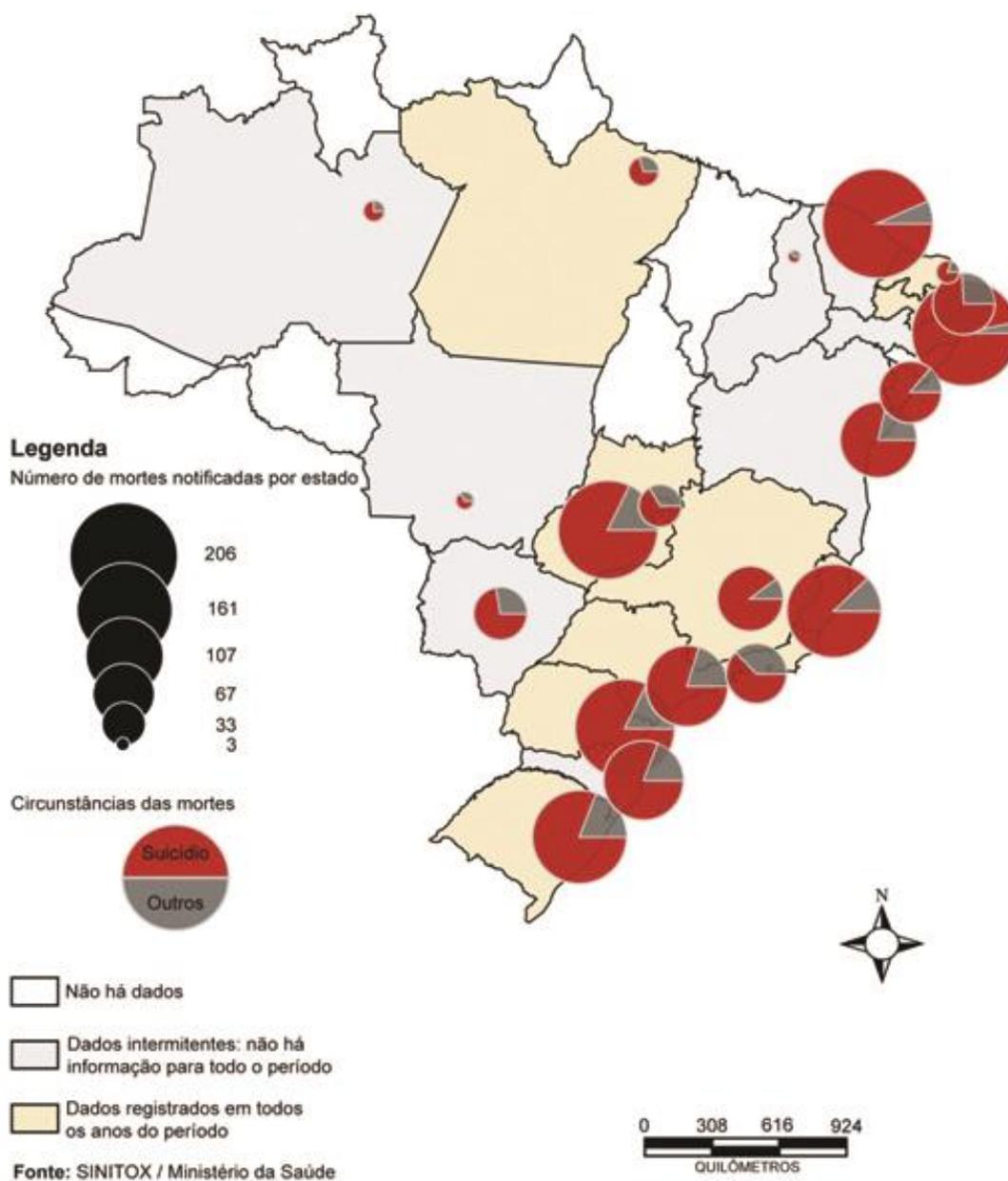
Fonte: WAWWJ. Disponível em: <http://www.wawwj.com/2015/_SP/ran_year.php>.

ANEXO H - Brasil: Utilização de agrotóxicos por município (2006)



Fonte: Bombardi (2011, p. 81).

ANEXO I - Brasil: Mortes por agrotóxico de uso agrícola – por circunstância (1999 – 2009)



Fonte: Bombardi (2011, p. 79).