



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

DINÂMICA DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL NA CADEIA DE VALOR DO VINHO ORGÂNICO CERTIFICADO

MARCOS VINÍCIUS ARAUJO

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
araujovmarcos@gmail.com

DANIELA CALLEGARO DE MENEZES

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
daniela.callegaro@ufrgs.br

MARTIELE CORTES BORGES

martieleborges@gmail.com

GLAUCO SCHULTZ

glauco.schultz@ufrgs.br

DINÂMICA DA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL NA CADEIA DE VALOR DO VINHO ORGÂNICO CERTIFICADO

RESUMO:

Movimentações globais fizeram com que empresas repensassem suas ações e fornecimento de produtos com viés sustentável, buscando com os orgânicos atender a essas tendências de consumo. Assim, este artigo, tem por objetivo relatar e analisar as dificuldades enfrentadas pelas vinícolas na implementação e manutenção do valor agregado pela inovação sustentável na cadeia do vinho orgânico. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, com entrevistas semiestruturadas. Tomou-se por base as atividades de valor primárias e de apoio para melhor compreender a cadeia de valor e o processo de diferenciação ocorridas na inovação sustentável. Os resultados obtidos demonstram as vinícolas passam por dificuldades na diferenciação nos diversos elos da cadeia de valor. Contudo, as vinícolas mantêm este processo para agregar valor à sua cadeia produtiva, já que os esforços para diferenciar o produto refletem na cadeia de valor de outros produtos da empresa. Nesse sentido, percebe-se que é importante pensar de forma holística a sustentabilidade no sistema de valor da empresa, assim como na cadeia de valor do produto orgânico, para que este possa chegar ao consumidor, dando retorno em crescimento nas vendas.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável; vantagem competitiva; sustentabilidade; viticultura sustentável.

SUSTAINABLE INNOVATION DYNAMIC IN CERTIFIED ORGANIC WINE VALUE CHAIN

ABSTRACT:

Global movements have caused companies to rethink their actions and providing products with sustainable bias, seeking to organic meet these consumer trends. Thus, this article aims to report and analyze the difficulties faced by wineries in the implementation and maintenance of value for sustainable innovation in the organic wine chain. To this end, an exploratory research was conducted with semi-structured interviews. It has been taken based on primary and support value activities to better understand the value chain and differentiation process occurred in sustainable innovation. The results show the wineries has difficulties in differentiating on the various value chain links. However, the wineries keep this process to add value to your supply chain, as efforts to differentiate the product reflect the value chain of the company's other products. In this sense, we realize that it is important to think holistically sustainability in the company's value system as well as the value chain of organic produce, in order to support the value reaching the final consumer and this can give returns growth in sales.

KEY WORDS: Sustainable development; competitive advantage; sustainability; sustainable viticulture.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, é perceptível o desenvolvimento de novas tecnologias e o aparecimento a cada dia de novas soluções para questões cotidianas. Em paralelo, consumidores se tornam cada vez mais exigentes e conscientes de seus atos e os impactos que esses geram ao meio ambiente, devido ao uso indiscriminado dos recursos naturais, que estes atos de compras geram.

Esse uso excessivo, aliado a crises ambientais, sociais e econômicas tornam os consumidores mais conscientes, o que gera uma politização do consumo (PORTILHO, 2005). Os consumidores refletem mais sobre seu ato de compra e como este impacta toda uma cadeia, desde o uso de recursos naturais utilizados para produzir o alimento, beneficiamento, material utilizado, como embalagens, até gastos energéticos para manutenção de produtos em prateleiras de supermercados.

Essa preocupação é vista na pesquisa *Food trends 2020*, aplicada no Brasil para uma comparação com tendências internacionais, que indica cinco tendências mundiais, e brasileiras de consumo: sensorialidade e prazer, conveniência e praticidade, confiabilidade e qualidade, saudabilidade e bem-estar e sustentabilidade e ética. As duas últimas, no Brasil, são percebidas como uma só. Nessa tendência, destaca-se a busca por alimentos benéficos a saúde, selos de qualidade, informações sobre a origem dos alimentos, além de qualidade de vida, e a preocupação com a sociedade e o meio ambiente, na qual se prioriza produtos industrializados que agrida menos o meio ambiente, sendo essa tendência presente entre 21% dos consumidores entrevistados (FIESP-IBOPE, 2010).

Com tais movimentações, globais e nacionais, as organizações repensam suas ações, mesmo que sejam triviais alterações no sistema, ou mesmo implantação de valores que atendam, ou vão além dos desejos e necessidades dos consumidores, surgindo assim o marketing voltado para o valor, que concentra seus esforços para diferenciar e entregar um valor superior ao consumidor, trazendo benefícios sociais e pessoais não só a seus consumidores finais, como também aos *stakeholders*, que são grupos que podem influenciar e serem influenciados pelas empresas, como concorrentes, canais de vendas, comunidade, governo, consumidores, fornecedores e outros (CHURCHILL; PETER, 2000).

Nesse sentido, este trabalho busca relatar as dificuldades enfrentadas pelas vinícolas para a inserção e manutenção da agregação de diferenciação, tendo em vista que, neste trabalho, o vinho orgânico foi considerado já como uma inovação. Este valor além de buscar atingir os objetivos da empresa, também corrobora para conduzir as empresas a terem vantagem competitiva no mercado e em seus relacionamentos comerciais, quando é abordado em toda cadeia de valor. Assim, trata-se de um estudo qualitativo, de natureza exploratória, no qual se entrevistou as duas vinícolas que produzem vinhos orgânicos certificados na Serra Gaúcha, maior região produtora de viticultura do país, com 30.373 hectares de vinhedos (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2002)

2 BASE TEÓRICA

2.1 CADEIA DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA

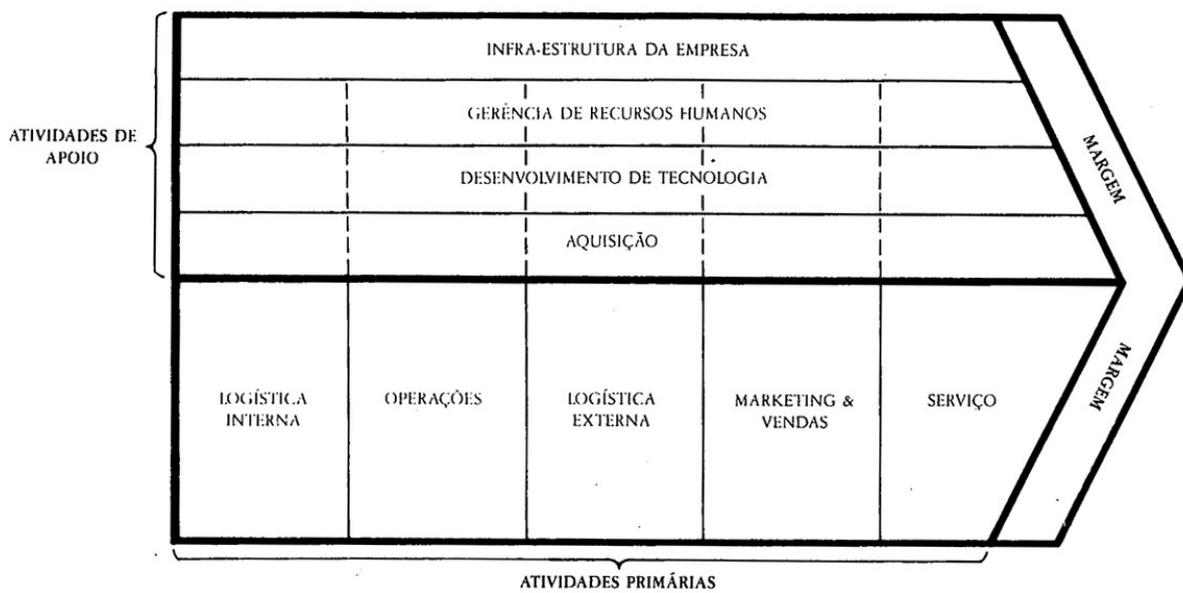
Diversos são os debates sobre vantagem competitiva nas empresas, nesse processo, abordando a estratégia competitiva das empresas, elas buscam manter-se em uma posição que gere lucro e seja sustentável (PORTER, 1989). Para compreendê-la é preciso observar cada atividade dentro da empresa, e não um todo, já que atividades como projeto, produção, marketing, entrega e suporte de produto podem agregar custos e gerar diferenciação ao comprador, ou seja, satisfazer a necessidade do comprador, que é a chave do sucesso (PORTER, 1989).

Seguindo a mesma linha, Barney (1991) apresenta dois conceitos, o primeiro, em que vantagem competitiva é quando a firma implementa uma estratégia de criação de valor sem a possibilidade dela ser simultaneamente implementada pelos atuais ou potenciais concorrentes, e no segundo, vantagem competitiva sustentada, quando se implementa uma estratégia de criação de valor, também sem a possibilidade de implementação simultânea, e quando essas outras empresas não são capazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

As atividades relacionadas por Porter (1989), as quais são desmembradas para melhor compreensão, compõem assim a cadeia de valor, a qual se encaixa em uma corrente maior de atividades que se denomina sistema de valor (PORTER, 1989). Nesta, cada cadeia de valor cria e entrega valor aos insumos que serão utilizados na cadeia da empresa, dessa forma, os fornecedores podem influenciar o desempenho da empresa de várias maneiras, e até que este seja entregue a empresa, ainda passa pela cadeia de valor dos canais, que exercem outras atividades que também podem influir no comprador (PORTER, 1989). Assim, todas as atividades, passando desde a cadeia de valor dos fornecedores, da empresa e do canal, conterão atividades que agregará valor ao comprador, alinhando-se e buscando otimizar recursos em todas as partes interessadas na cadeia, garantindo assim, lucros sustentáveis ao longo prazo da empresa (ANDERSON, 2005).

O que será fonte básica de vantagem competitiva será a diferença entre cadeias de valores concorrentes, valor esse que é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. A cadeia de valor vista no todo, se fragmenta em atividades de valor, conforme visto anteriormente, “cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia” (PORTER, 1989, p.34), conforme se pode ver na figura 1.

Figura 1. Cadeia genérica de valor



Essas atividades estão divididas em primárias, na parte de baixo da figura 1, e de apoio, parte superior, em ordem, as primárias estão relacionadas diretamente a criação do produto, e as de apoio sustentam as primárias e a si mesmas. Cada uma dessas atividades pode cooperar na posição dos custos relativos, ademais de gerar suporte para a diferenciação (PORTER, 1989).

2.1.1 Diferenciação

Até então, foi visto que cada atividade exerce funções para agregar valor a um produto final que será entregue ao comprador, ou consumidor final. Entre cada atividade existem elos, nos quais acontece a agregação de valor, seja de custo ou diferenciação. Seguindo a essa linha, abordar-se-á o processo de diferenciação e sua importância na entrega final de valor, que consiste em buscar elementos que possa distinguir o produto de outro, principalmente de

uma empresa a outra (AZEVEDO, 2000).

A diferenciação pode se dar de diversos fatores semelhantes, até mesmo na “aquisição da matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto do produto superior” (PORTER, 1989, p.31), não sendo impreterivelmente um produto fisicamente diferente (AZEVEDO, 2000). Para Porter (1989, p.111-112), “uma empresa se diferencia da concorrência quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo”. Um desses aspectos de diferenciação é por meio dos valores da empresa, sendo a sustentabilidade um ponto forte dentre eles (KARTAJAYA; KOTLER; SETIAWAN, 2010).

No item diferenciação, Porter (1989) retoma a necessidade de se separar a cadeia de valor para, também, compreender este processo, já que esta provém de atividades de valor específicas, que constitui uma potencial fonte de singularidade, buscando peculiaridades através das atividades primárias e de apoio, a fim de resultar num desempenho superior em relação à concorrência. Dentro das fontes representativas de diferenciação na cadeia de valor, é possível então elucidar os elos entre atividades primárias e de apoio e como estes podem entregar um valor ao comprador.

Empenhando-se para diferenciar os produtos ao comprador, que doravante será utilizado o termo consumidor, busca-se então compreender quais valores os consumidores levarão em conta no momento da compra, dessa forma, retoma-se Kartajaya, Kotler e Setiawan (2010), os quais chamam atenção para a preocupação ambiental, social e econômica por parte dos consumidores.

2.2 INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Com o decorrer dos últimos anos, a sustentabilidade que até então era ônus para as empresas, se converteu em redução de custo e aumento de receitas, passando assim a ser essencial para se conseguir vantagem competitiva, o que leva a repensar modelos de negócio, assim como processos, tecnologias e produtos (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

Esse decurso, em repensar os modelos de negócios, produtos, processos e tecnologias, pode se atrelar ao termo inovação, compreendido em processo, produto, marketing e organizacional (OECD, 2009). A motivação para a adoção de inovação decorre devido à necessidade do negócio, e o que a gerência compreende que seja valorizado pelo cliente (SILVA *et al*, 2006). Sendo assim, as empresas buscam adaptação às mudanças do mercado e as exigências dos consumidores, para que possam continuar sendo competitivas, atendendo às necessidades de seu público alvo, buscando novos mercados e adequando-se aos avanços tecnológicos (SILOCCHI, 2002).

Surgem, então, as pressões dos consumidores, por conseguinte do mercado, que são fatores que vão interagir determinando as atitudes individuais (CHURCHILL; PETER, 2000), que levando aos valores e objetivos individuais dos consumidores, fortemente relacionados com a preocupação com sustentabilidade ambiental e a abertura para inovação, o que pode ser visto como uma tendência na sociedade brasileira (BOSSLE; DE BARCELLOS; VIEIRA, 2015). Essas são tendências do consumo sustentável, ou seja, consumo mais consciente, que leva a uma politização do consumo (PORTILHO, 2005), visto que, essas mudanças nos hábitos de consumo, potencializam as pressões sobre as empresas, gerando oportunidades para a inovação às empresas que buscam atender às necessidades vigentes.

No entanto, fatores como esses, pressões dos consumidores, são muitas vezes negligenciados pelas empresas, evidenciando as empresas a importância do desenvolvimento e adoção da eco-inovação (MUSCIO; NARDONE; STASI, 2013). A partir de então, surge-se eco-inovação, cujo conceito surgiu a partir de Fussler e James (1996), que a define como

novos produtos e processos que oferecem valor e clientes ao negócio ao diminuir de forma significativa os impactos ambientais. Por outro lado, a OECD (2009) define eco-inovação como:

[...] a criação de produtos (bens e serviços), processos, métodos de marketing, estruturas organizacionais e arranjos institucionais novos ou significativamente melhorados, que - com ou sem intenção - levam a melhorias ambientais em comparação com outras alternativas relevantes (OECD, 2009, p 2).

Já o *Eco-Innovation Observatory* (2011), entende eco-inovação como a inovação, nos mesmos aspectos considerados pela OECD (2009), considerando mudanças significativas e melhores – que possibilita a diminuição da liberação de substâncias nocivas através de todo o ciclo de vida do produto (EO, 2011), entendendo-a assim como minimizadora dos efeitos ambientais pelas atividades de produção e consumo.

Essa busca pela eco-inovação é impulsionada por fatores ligados aos avanços tecnológicos, novas estratégias adotadas pela empresa, pressões do mercado e regulamentatórias (HORBACH; RAMMER; RENNINGS, 2012). Completando as determinantes que impulsionam a eco-inovação, Muscio, Nardone e Stasi (2013), apresentam como *drivers* a demanda dos consumidores, regulamentação (políticas), oportunidades de mercado e negócios, economia no uso de recursos e a imagem verde que a inovação sustentável associa às empresas.

Dois pontos importantes para a adoção da eco-inovação são as pressões dos mercados e os debates sobre a diminuição dos custos e novas oportunidades de negócios atreladas ao impacto social. Contudo, em determinadas situações, podem até ser um investimento mais caro, mas as empresas abrem mão dos lucros no curto prazo, para galgar objetivos e resultados ao médio e longo prazo (TRIGUERO; MERNO-MONDEJAR; DAVIA, 2013) já que esta traz consigo imagem positiva a marca e ao restante da linha de produtos (RÉVILLION *et al.*, 2004).

Mesmo que ao longo prazo, a inovação sustentável é imprescindível:

[...] gerar resultados econômicos, sociais e ambientais positivos, ao mesmo tempo, o que não é fácil de fazer, dadas as incertezas que as inovações trazem, principalmente quando são radicais ou com elevado grau de novidade em relação ao estado da arte (BARBIERI *et al*, 2010, p. 150).

Contudo, Barbieri *et al* (2010) complementa que avaliar os efeitos desta nem sempre são fáceis, sendo os econômicos mais acessíveis e fáceis de antever, devido a instrumentos disponíveis para tal, já os efeitos sociais e ambientais são mais incertos de se conhecer de antemão, devido a suas variáveis, incertezas e interações, o que muitas vezes é feito superficialmente, já que hoje é uma temática que vem ganhando notoriedade pela população e formadores de opinião.

Portanto, partindo do pressuposto que a implementação da produção orgânica é uma inovação em produto e processo, torna-se uma alternativa à produção convencional. Dessa forma, as práticas orgânicas, por agredirem menos, buscarem bem-estar, diminuindo seus impactos no meio ambiente, voltando-se a uma produção mais limpa e ecológica. Visto as dificuldades na dinâmica da implementação destas práticas em toda a cadeia de valor do produto, a inovação sustentável se torna um desafio às empresas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para identificar as vinícolas que adotaram o processo de produção orgânica na Serra Gaúcha, realizou-se primeiro um levantamento pelo sítio internet da certificadora Ecocert, além de busca em dados disponíveis na internet. Assim, foram encontradas duas empresas que atualmente são certificadas e dessa forma podem comercializar vinhos e sucos orgânicos para

o Brasil e o exterior.

A priori, foi realizada uma revisão na bibliografia disponível, para que então fossem formuladas questões para entrevistas de profundidade com os produtores de vinhos orgânicos certificados. Utilizou-se como base teórica os estudos de Porter (1989) sobre cadeia de valor, voltado à diferenciação de produtos nos elos das atividades de valor, e de Fussler e James (1996), abordando os conceitos da eco-inovação.

Esta pesquisa é de caráter exploratório, modelo este que permite maior familiaridade com o problema estudado, visando explicitá-lo, a ponto de questionar futuros estudos a respeito do tema (GIL, 2008). Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas em duas vinícolas, sendo uma na cidade de Garibaldi e outra em Bento Gonçalves, ambas localizadas na Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul. As entrevistas foram realizadas baseadas em um questionário semiestruturado, registradas em áudio para posterior transcrição e análise.

A coleta de dados aconteceu no mês de maio e julho de 2015. No questionário foram abordadas questões a respeito do surgimento da ideia, vantagens na migração, empresas e instituições de pesquisa e desenvolvimento que participaram do processo, dificuldades e facilidades no processo, quem são os consumidores e como eles recebem informações a respeito destes, além de questionamentos que foram surgindo no decorrer da entrevista.

As análises foram realizadas por meio de análise de conteúdo e se basearam nos dados obtidos durante as entrevistas, em dados que constam nos sites das empresas e informativos de mercado disponíveis online, assim como visitas ao ponto de vendas.

4 RESULTADOS

As duas vinícolas entrevistadas são cooperativas produtoras de vinhos, sucos e espumantes, com *mix* completo de produtos e que atendem a todo mercado brasileiro, principalmente as classes A e B, e em determinados produtos C. Seus produtos são encontrados em grandes varejos e lojas especializadas, e os produtos orgânicos e espumantes em supermercados voltados para consumidores acima de 18 anos da classe A e B. Ambas possuem certificação por auditoria, o que as possibilitam de comercializar vinhos orgânicos para todo o país e internacionalmente.

A fim de analisar as dificuldades de agregar valor sustentável pelas vinícolas nos elos da atividade de valor, a apresentação dos resultados foi separada em 3 momentos: caracterização das empresas; análise extensiva das dificuldades enfrentadas dentro de cada elo das atividades primárias e de apoio; e compreensão de como as empresas diferenciam seus produtos orgânicos, sustentáveis, dos convencionais, quando assim for aplicável.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS VINÍCOLAS

4.1.1 Relato do caso da vinícola I

Iniciando seus trabalhos em 1931, a vinícola I é uma cooperativa, que se formou a partir das dificuldades de comercialização que a crise de 29 gerou na época aos pequenos produtores vitivinícolas da cidade onde ela está situada. A empresa sempre teve boa participação no mercado, em 1958 a vinícola exportou pela primeira vez e continua tendo boa visibilidade, graças a produtos premiados internacionalmente. Em 2000, a vinícola iniciou com a comercialização de vinhos orgânicos, após introduzir o suco orgânico no mercado, que continua sendo o principal produto da linha de orgânicos. O único certificado que a empresa conta é a certificação de orgânicos, desde 2000, pela ECOCERT.

A empresa iniciou com a produção de sucos e vinhos orgânicos a partir da demanda interna, de um grupo de cooperados, mesmo com a resistência da presidência e outros

departamentos da vinícola, os produtos ofertados pelos cooperados foram aceitos para beneficiamento, e então a vinícola investiu em capacitação para entrar nas normas e poder assim certificar. Indo contra as tendências encontradas na teoria, a vinícola encontrou dificuldades na aceitação dos produtos, mas se manteve produzindo por ter sido uma demanda dos produtores e perceberam que a produção orgânica traria imagem positiva a marca e também a outros produtos. Outro ponto relevante foi o fato de que está arraigado no cooperativismo bases democráticas, que devem atender às necessidades dos cooperados, ajuda mútua e responsabilidade, ou seja, atender ao que os cooperados anseiam (BÜTTENBENDER, 2008).

Mesmo encontrando dificuldades de aceitação do produto, a empresa continuou produzindo, apesar dos custos ultrapassarem os retornos financeiros. De toda forma, ela acredita no crescimento e abertura de mercado para o produto, a partir do momento que os consumidores tiverem mais informados sobre o que é um produto orgânico. A empresa já produziu mais de 1 milhão/kg/ano de uvas orgânicas, porém devido a entrada de novos *players* diminuiu, produzindo hoje em torno de 700 mil/kg/ano.

4.1.2 Relato do caso da vinícola II

A Vinícola II é uma cooperativa que iniciou seus trabalhos em 1875, com os imigrantes italianos que chegaram à Serra Gaúcha. Em 1931 a cooperativa se formou e iniciou a produção de uvas, sendo hoje a maior vinícola do Brasil. Devido a sua preocupação com a sustentabilidade, a vinícola adquiriu a ISO 14.001, em 2006, certificando seus processos e atestando sua responsabilidade no Sistema de Gestão Ambiental, além de comercializar vinhos orgânicos, certificados pela ECOCERT desde 2008.

A implantação da gestão ambiental foi possível graças a sua estrutura organizacional e produtiva, com capacidade de investir e consolidar suas marcas no mercado, devido à sua participação. Seu *share of Market e Mind* permitiram perceber a movimentação do mercado para produtos com viés ecológico. Ao constatar que seus concorrentes e outros segmentos já haviam começado no ramo de orgânicos. O departamento de marketing sugeriu a introdução nesse segmento.

A partir de então, a empresa buscou a conversão para a produção orgânica, e certificação, para que os produtos pudessem ser introduzidos no mercado nacional, acreditando que traria boa imagem de marca, além de lucratividade. Todavia, a marca obteve baixo retorno financeiro, em relação a seus custos, devido às dificuldades em adaptar as instalações, planta produtiva e sistema produtivo, bem como treinar colaboradores para atender a demanda da produção orgânica. Tais dificuldades fizeram com que a empresa fizesse a coalizão com outra vinícola, para garantir a oferta de vinho orgânico pela marca. Mesmo sabendo que o grupo de consumidores de vinhos orgânicos ainda possui um tamanho restrito, a empresa acredita na imagem positiva para a marca, visto que informações coletadas pelo departamento de marketing da empresa, nos canais de distribuição e fontes secundárias indicam a tendência para o consumo de produtos de baixo impacto ambiental.

4.2 DIFICULDADES NA DIFERENCIAÇÃO PELA SUSTENTABILIDADE NAS ATIVIDADES DE VALOR DAS VINÍCOLAS

Percebendo a movimentação do mercado pela busca de sustentabilidade, as vinícolas, que no caso das duas analisadas são cooperativas e já buscam atender às preocupações sociais, viram a oportunidade e necessidade mercadológica de iniciarem atividades de alto impacto (positivo) social e também ambiental. Os orgânicos, para elas, uniriam esses quesitos, apresentando ainda uma lacuna de resultados na questão econômica, uma vez que produzir

vinhos orgânicos não traz lucros diretos a elas, mas identificando como benefício à agregação de valor ao sistema de valor da empresa e a seus outros produtos, ou seja, valorizando a imagem de marca.

Porter (1989), na figura 1, apresentada na base teórica deste artigo, indica as fontes representativas de diferenciação na cadeia de valor, interligando as atividades primárias às de apoio, e como é agregado valor aos produtos. O modelo de Porter é aplicado, neste estudo, ao vinho orgânico. Durante as entrevistas, ambas as vinícolas mostram uma preocupação apenas com o processo produtivo, em agregar valor sustentável a seus produtos, ou seja, na aquisição de insumos agrícolas e produtivos, para manutenção da certificação orgânica. Outros elos, apresentados na figura 1 não são levados em conta, para a busca da sustentabilidade. Dessa forma, apresentar-se-á a análise baseado nas atividades de apoio e primário, conforme Porter (1989).

4.2.1 Atividades de apoio

Estão ligadas às atividades de apoio, infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição. São atividades que apóiam à toda cadeia interna, assim como sustentam as atividades primárias e a si mesmas (PORTER, 1989).

4.2.1.1 Infraestrutura da empresa

As atividades de infraestrutura envolvem gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade, dando apoio a toda a cadeia (PORTER, 1989). Nesse sentido, ela se torna crucial para a adoção do processo orgânico, já que este envolve principalmente a gerência da empresa e aspectos legais.

Mesmo as duas vinícolas terem apresentado motivações diferentes para adotarem a inovação sustentável, ambas tiveram a dificuldade quando se tratava de gerência. Pelo fato de serem cooperativas, a diretoria é composta por cooperados e profissionais, além de gerências como marketing, jurídicos entre outros. O desafio foi ter o consenso entre diretoria e gerência de que essa tecnologia traria vantagem competitiva para a vinícola. Para superar esse impasse, a vinícola I realizou seu planejamento estratégico e, visto que passou por dificuldades nos últimos anos, mostrou a importância de manterem inovações e buscarem a sustentabilidade como tendência mercadológica para continuarem competitiva no mercado onde trabalham. Da mesma forma, a vinícola II buscou nas tendências de mercados e concorrentes, a motivação para a gerência adotar a ideia.

4.2.1.2 Gerência de recursos humanos

A Gerência de recursos humanos também é uma área de grande impacto em toda cadeia, ela envolve recrutamento, contratação, treinamento e tudo o que se refere ao pessoal, até negociações trabalhistas (PORTER, 1989). A vinícola I relata que não houve grandes dificuldades na adaptação dos recursos humanos para a implementação dos vinhos orgânicos. Porém na visita realizada a planta produtiva, foi possível perceber que foi preciso treinamento do pessoal e modificação do sistema organizacional para implementação da mesma. Os impasses foram menores, uma vez que os produtores, fornecedores da uva orgânica, pressionaram a vinícola a aceitar e iniciar o processo orgânico, ou seja, já havia a predisposição a se adaptarem às conformidades legais do processo orgânico.

De outro lado, a vinícola II relata que foi um grande desafio, já que foi preciso não só capacitar os viticultores para o novo processo, e atender as necessidades legais, mas também

foi preciso treinar e contratar assistência técnica agrônômica qualificada para que, então, pudessem capacitar os produtores, além de capacitação a departamentos como compras e operadores de fábrica.

4.2.1.3 Desenvolvimento de tecnologias

Aplicável em cada atividade de valor, trata-se do *knowhow* da empresa, de procedimentos ou tecnologias envolvidas no equipamento do processo, de grande variedade tecnológica empregada nas empresas, assim como outras tecnologias que empregam outras subtecnologias. Essas tecnologias podem ser agrupadas para aperfeiçoamento de processos e produtos, assim como para o atendimento do cliente, operações, ou até mesmo quando o contato com o consumidor final (PORTER, 1989)

Nesse sentido, ambas as vinícolas, relataram dificuldades nesse processo, inclusive, identificando-o como o mais perceptível, devido à dificuldade na adaptação de uvas que fossem resistentes ao clima da Serra Gaúcha, em virtude da alta umidade e excesso de chuvas no inverno, uma dificuldade devido à susceptibilidade a fungos das mesmas. Por outro lado, elas não enfrentaram dificuldade na adaptação da planta para o processo, devido a sua estrutura organizacional e capacidade produtiva, conhecimento e capacidade financeira suficiente para fazer as adaptações necessárias, assim como a presença da certificadora, que presta consultoria constante às vinícolas. Assim, as principais tecnologias foram conversão dos parreirais, para a vinícola II, e técnicas de manejo, para as vinícolas I e II.

4.2.1.4 Aquisição

Nas vinícolas, esta atividade é diretamente influenciada pela gerência de recursos humanos, no treinamento do departamento de compras. A ela, atribui-se a função de:

[...] Compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa e não aos próprios insumos adquiridos [...] Práticas de compras melhores podem afetar intensamente o custo e a qualidade dos insumos adquiridos, bem como de outras atividades associadas ao recebimento e ao uso dos insumos, e à interação com fornecedores (PORTER, 1989, p. 37-38).

Os desafios dessa atividade é encontrar fornecedores que possam oferecer matérias-primas e insumos que contribuam para a composição do valor final que será entregue ao consumidor, ou seja, a inovação e a sustentabilidade. Para garantir isso, a vinícola II relata que o departamento de compra apropriou-se das normas impostas pela certificadora para buscar fornecedores de insumos de qualidade, em volume suficiente, a um preço acessível e também com facilidade de deslocamento. A vinícola I também relatou a preocupação do departamento de compras para tal adaptação, porém não a considerou como um grande desafio, apenas no fornecimento de uvas orgânicas, assim como foi para a vinícola I.

Atualmente, a vinícola II optou por coalizar o fornecimento de vinho, ou seja, realizar um acordo estratégico com outra empresa que produz o produto, garantindo este produto em seu mix e ao sistema de valor da vinícola.

4.2.2 Atividades primárias

Estão ligadas as atividades primárias a logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço. São atividades envolvidas diretamente a criação do produto, desde recebimento de matérias primas, processos de fabricação, até vendas e pós-venda (PORTER, 1989).

4.2.2.1 Logística interna

Estão ligadas a logística interna:

Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores (PORTER, 1989, p.36)

Nessa atividade, existe o cuidado em se armazenar separadamente os insumos utilizados no vinho orgânico já que até então toda a planta pudera ser utilizada para todos os produtos. Para resolver essa questão, a vinícola I alterou a atividade “operações” e passou a produzir o vinho orgânico logo que a uva chega. Neste momento a vinícola produz, unicamente, o vinho orgânico, utilizando a armazenagem para os produtos necessários, como açúcar orgânico, embalagens e uva. Já no caso da vinícola II, quando o vinho ainda era produzido internamente, foi instalada uma planta única para a produção do vinho orgânico.

4.2.2.2 Operações

Esta atividade está ligada àquelas “associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção” (PORTER, 1989, p. 36-37).

Apesar do grande volume de produção de vinhos e espumantes convencionais a planta produtiva não poder ser utilizada pelos dois processos, convencional e orgânico, ao mesmo tempo. A dificuldade era respeitar a limpeza dos equipamentos e o uso separado dos insumos e matérias-primas, para que não tivessem contato. Nesse sentido, ambas as vinícolas tiveram que se adaptar para adequar-se às regras da certificadora, além de adequar o tratamento dos insumos. Conforme já citado anteriormente, a produção orgânica é concentrada em um único período, justo após a chegada das uvas orgânicas à vinícola, no caso da vinícola I, que ainda produz vinhos, no caso da vinícola II, quando ainda era produzido internamente o vinho orgânico, eles passaram a contar com uma planta exclusiva para tal.

Ao perceber as dificuldades de manutenção de uma linha exclusiva, a vinícola II preferiu a coalizão com outra vinícola, para garantir o produto no mercado, e também continuar fornecendo esse valor na sua linha de produtos e sistema de valor.

4.2.2.3 Logística externa

A partir desta atividade, as vinícolas não inovaram sustentavelmente, contudo, proporcionam valor pelo fato de investirem em máquinas para melhorarem o trabalho dos colaboradores. Estão relacionadas:

Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação (PORTER, 1989, p. 37).

Neste elo, não apresenta diferenciação entre a produção convencional e orgânica.

4.2.2.4 Marketing & vendas

Esta etapa se encontra no final do processo. É nela “que se entrega o valor ao consumidor final, por meio da comercialização do produto, propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços” (PORTER, 1989, p. 37).

Seguindo a lógica de vendas da linha de produtos, o vinho orgânico difere dos demais apenas pela escolha do ponto de vendas, nos quais existem seções especiais para disposição dos produtos, e conta com gôndolas especiais para produtos orgânicos. Porém, após a escolha dos pontos de venda, a oferta desse valor depende do distribuidor final, que são grandes varejistas, com público-alvo principalmente das classes A e B, com certa participação da C.

Entretanto, a vinícola não aborda os consumidores com comunicação especial, utilizando para comunicação mercadológica o rótulo dos vinhos e a o site de ambas as empresas, que apresenta na aba “sustentabilidade” a oferta do vinho orgânico. Vale destacar que esta oferta é considerada como agregadora de valor para a sustentabilidade da empresa.

Devido à carência de comunicação ao consumidor final, o mercado não percebe valor no produto, conseqüentemente as vinícolas passam a trabalhar com preços mínimos para viabilizarem vendas, gerando a principal dificuldade do processo, em razão da baixa procura de mercado e do alto custo de produção.

4.2.2.5 Serviço

Os serviços são “atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto” (PORTER, 1989, p. 37).

Esta atividade é pouco aplicável à oferta em questão, contudo, pode acontecer na relação entre a vinícola e o distribuidor final. No entanto, isso ainda é pouco explorado pelas vinícolas.

Quadro 1 – Cadeia de valor genérica

Atividades de apoio	-Equipamentos autolimpantes e que possam produzir mais vinhos, sem deixar resquícios do vinho produzido convencional e de baixo uso de energia e desperdício.				
	-Bem-estar dos colaboradores e produtores, ações de desenvolvimento para que o trabalho seja mais gratificante e menos desgastante.				
	-Tecnologia produtiva que agrida menos, sem agroquímicos, técnicas produtivas que viabilize a produção orgânica, técnicas de manejos que colabora com o bem-estar humano e baixo impacto.				
	-Fornecedores que atendam a lei de orgânicos, com insumos e matérias-primas específicas.				
-Uso de equipamentos que façam o serviço com o auxílio de um colaborador, para trazer bem-estar do colaborador.	-Uso de máquinas de recepção das uvas e garrafas que melhorem a qualidade do trabalho dos colaboradores e escopo com o convencional, com limpeza que use menos recursos para tal; -Embalagem convencional, sem diferencial sustentável.	-Equipamentos de carregamento que melhorem a qualidade do trabalho dos colaboradores; -Não existe preocupação com transporte alternativo para tal.	-A diferenciação é feita apenas no rótulo e site da empresa, como diferenciação da vinícola e da linha de produtos.	-Realizam tratamento de desejos, exigido por lei, realizado em toda vinícola. -Não realizam serviços para manutenção do valor.	
Atividades primárias					

Fonte: elaborada pelos autores

4.3 Diferenciação

As motivações para buscarem diferenciação, nas vinícolas, partiram de diferentes pontos, o que trouxe impactos diferentes nos processos. A vinícola I foi motivada pelos

produtores, o que facilitou no processo de implementação do processo orgânico, já que a parte mais complexa, que é a produção da uva, já estava organizada. Já a vinícola II, foi motivada pelo mercado, devido ao aumento de produtos orgânicos e também do envolvimento da concorrência com o segmento, o que dificultou no processo, já que deveriam então, motivar os viticultores a produzirem uvas orgânicas.

Em ambas vinícolas as dificuldades administrativas foram uma determinante, principalmente pela alta gestão, mas a estrutura administrativa e participação no mercado as motivaram e se caracterizaram como elemento facilitador para a implementação.

As vinícolas relatam que a diferenciação não traz retornos financeiros positivos à empresa, porém agrega valor a marca e ao sistema de valor da vinícola, assim como do canal, devido a implementação de práticas sustentáveis na cadeia de outros produtos, que utilizam a mesma planta, não concomitante. A diferenciação do produto orgânico em comparação ao convencional é apresentada no quadro 1, utilizando como base as atividades de valores propostas por Porter (1989). Para que fosse possível abranger as duas realidades, optou-se por desenhar uma cadeia de valor genérica para vinícolas produtoras de vinho orgânico.

No quadro 1, evidencia-se que a vinícola orgânica atende apenas aos quesitos legais da produção orgânica, impostas pela certificadora, mostrando a importância da certificação para que os produtos estejam no mercado e a influência dos produtos orgânicos na cadeia de valor dos produtos convencionais, tendo em vista a baixa escala e economia de escopo, necessitando aproveitar todo o esforço do convencional, como conhecimento tácito e estrutura produtiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou analisar os desafios e apontar a agregação de valor nos elos das atividades de valor do vinho orgânico certificado. Foi possível, identificar as etapas cruciais para que este valor chegue ao consumidor final, contemplando inclusive áreas sensíveis e que precisam ser melhores abordadas pela empresa, para que se possa agregar valor em todos os elos, como apresentação diferenciada do produto nos pontos de venda, comunicação diferenciada, preocupação por transporte de baixo impacto ambiental, embalagens renováveis ou reutilizáveis, recolhimento das embalagens nos pontos de venda, ou seja, marketing, vendas, logística externa e serviços. Desta forma, poderiam ganhar mais em imagem de marca dos produtos, por conseguinte, contribuindo com a reputação da vinícola e de seu sistema de valor.

Os entrevistados foram concisos em suas respostas, e apontaram claramente a preocupação das vinícolas em se manterem no ramo, mesmo não tendo retorno financeiro direto com o produto, mas retorno positivo ao sistema de valor da vinícola. Fica claro que é entendido como uma tendência e necessidade futura de fornecerem esse produto como exigência do consumidor, devido às movimentações de mercado, assim como o desenvolvimento de novas tecnologias para que possam produzir vinhos de melhor qualidade e a preços mais acessíveis, já que os consumidores estão dispostos a pagar por um produto orgânico apenas 10% a mais que o convencional (ZAMBERLAN; BÜTTENBENDER; SPAREMBERGER, 2006), o que ainda não é possível nas vinícolas.

Como pesquisas futuras, sugere-se análise econômica da atividade, para se compreender qual é o retorno financeiro, explorando todo o custo de produção, pré-produção, pós-produção e comercialização. Sugere-se também estudos de mercado, verificando tendência dos consumidores, assim como quais são os reais ganhos das vinícolas ao aderirem à inovação sustentável, implementando a produção de vinhos orgânicos no sistema de valor.

As limitações da pesquisa se deram quanto ao perfil dos entrevistados, uma vez que se entende que a consulta aos viticultores e aos canais de vendas poderiam agregar novas

perspectivas às informações

6 REFERÊNCIAS

- ANDERSON, S. W. Managing costs and cost structure throughout the value chain: research on strategic cost management. In Chapman, C.; Hopwood, A.; Shields, M. (editor) Handbook of Management Accounting Research. Elsevier, London, v. 1, p. 481-506, 2007.
- AZEVEDO, P. F. Concorrência no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (coords.). Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 59-79.
- BARBIERI, J.C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. Rev. adm. Empresas. São Paulo, v. 50, n. 2, jun. 2010.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. Vol. 17, nº 1, 99-120, 1991.
- BOSSLE, M., DE BARCELOS, M., VIEIRA, L. Eco-innovative food in Brazil: perceptions from producers and consumers. Agricultural and Food Economics Journal, Heidelberg, v. 3, n. 8, 02-18, jan. 2015.
- BÜTTENBENDER, P. L. Doutrina e educação cooperativa. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- EO, 2011. The eco-innovation challenge: Pathways to a resource-efficient Europe. Eco-innovation Observatory.
- FIESP, IBOPE. Perfil do consumo de alimentos no Brasil: Brasil Food Trends 2020. Disponível em: <http://www.abic.com.br/media/EST_PESQFoodTrends1.pdf>.
- FUSSLER, C.; JAMES, P. Driving eco-innovation; a breakthrough discipline for innovation and sustainability. London: Pitman Publishing, 1996.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HORBACH, J., RAMMER, C., RENNINGS, K. Determinants of eco-innovations by type of environmental impact — The role of regulatory push/pull, technology push and market pull, 2012. Ecological Economics 78, 112–122.
- KARTAJAYA, K; KOTLER, K.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MUSCIO, A.; NARDONE, G.; STASI, A. Drivers of Eco-Innovation in the Italian Wine Industry. 2013.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. Harvard Business Review, 2009
- OECD. Sustainable manufacturing and eco-innovation: towards a Green economy. Policy Brief June 2009. Disponível em <http://www.oecd.org/sti/42944011.pdf>
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTILHO, F. Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania. São Paulo: Cortez, 2005.
- PROTAS, J.F.S.; CAMARGO, U.A.; MELLO, L.M.R. A vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas. Bento Gonçalves: Embrapa-CNPUV, 2002, Artigos Técnicos. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicultura/> Acesso em: setembro de 2005.
- SILOCCHI, P. R. Motivação à inovação de produtos: Um estudo nas empresas industriais Metal-Mecânicas de Caxias do Sul. Dissertação (Mestrado em administração), 2002. 90 f. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- SILVA, N. S., FERREIRA, R. C., MENESES, N. C., SOUZA, R. O processo de inovação tecnológica nas atividades de front-office das empresas de serviço de alto contato. 2006.

Disponível em: <<http://goo.gl/ZjkhNX>>.

RÉVILLION, J. P. P., PADULA, A. D., FEDERIZZI, L. C., MARTINELLI Jr., O, MANGEMATIN, V. Estudos do processo de inovação tecnológica no setor agroindustrial – Estudos de caso na cadeia produtiva do leite fluido no sistema setorial de inovação na França. RAC, v. 8, n. 3, jul./set. 2004, p. 75-98.

TRIGUERO, A., MORENO-MONDÉJAR, L., DAVIA, M. A. Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological Economics*, 92, 2013, p. 25-33.

ZAMBERLAN, L., BÜTTENBENDER, P. L.; SPAREMBERGER, A. O comportamento do consumidor de produtos orgânico e seus impactos nas estratégias de marketing. A expressão In: *EnAnpad*, 30º, 2006, Salvador.