

Modelos de Cooperação Global que Influenciaram na Formação da Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda.

**Alceu Dalle Molle
Maria Emília Camargo
Marta Elisete Ventura da Motta
Margarete Luisa Arbuger Menegotto**

Resumo

Este trabalho visa pesquisa modelos de viabilidade socioeconômica para as pequenas propriedades rurais, mais especificamente, neste caso, as propriedades dos associados às cooperativas federadas à Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO). Na revisão bibliográfica encontram-se os modelos de organização associativas e cooperativistas que serviram de base para o estudo, tanto nacionais quanto internacionais. Na apresentação e análise de dados, contextualiza-se o modelo federativo da Fecovinho fundada em 1952 no Brasil e o modelo Fecovita da Argentina, sendo a integração de Cooperativas Vinícolas da região de Mendoza na Argentina. Foram realizadas visitas técnicas e utilizados como instrumento de coleta de dados as entrevistas semi-estruturadas com dirigentes das cooperativas de Mendonza na Argentina e do Rio Grande do Sul no Brasil. Após a coleta de dados foi realizada uma abordagem qualitativa. Dos dados analisados pode-se supor que para a viabilização das pequenas propriedades o Associativismo é fundamental para a sustentabilidade do pequeno produtor rural. O modelo estudado da Federação das Cooperativas Vinícolas Argentinas (Fecovita), norteou a união das 5 Cooperativas da região da Serra Gaúcha e que compõem a Nova Aliança.

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas vinícolas representavam nas décadas de 60 e 70, um volume de produção de uvas de mais de 70% do total produzido no estado do Rio Grande do Sul. Neste período a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO) era composta de 21 Cooperativas, espalhadas pela região nordeste do Estado. Atualmente são 13 cooperativas e representam 22 % da produção total de uvas no Estado, o que motivou a reorganização deste modelo de negócio (FECOVINHO, ata 41, folha 62).

A grande queda da participação das cooperativas no segmento vinícola ocorreu devido a uma série de fatores e dentre estes, o mais relevante foram e ainda são, a concorrência desleal no setor motivados para atingir o mercado com preços inferiores aos praticados pelas cooperativas. Isto faz com que muitas cooperativas percam mercado e prejudiquem sua saúde financeira e conseqüentemente muitos de seus associados. As cooperativas possuem uma grande responsabilidade, não apenas financeira e econômica, como também social em função

do seu quadro societário ser composto por pessoas físicas, pequenos produtores rurais, os quais possuem a sua subsistência voltada a esta atividade.

A perda de mercado e de associados fez com que nos últimos anos ocorressem a dissolução de diversas cooperativas e o enfraquecimento de outras. Este panorama persiste até os dias atuais resultando em estudos dentro das cooperativas filiadas a Fecovinho buscando alternativas conjuntas para a crise que abala além destas cooperativas todo o setor vitivinícola nacional.

Faz-se necessário expor que uma Cooperativa é uma sociedade de pessoas, preocupa-se com as pessoas, remunera o trabalho, tem compromisso com a democracia e o desenvolvimento social. Uma empresa de capital preocupa-se primeiramente e principalmente com o retorno do capital investido.

2 REVISÃO TEÓRICA

As transformações macro-econômicas ocorridas no ambiente de negócios, particularmente nas três últimas décadas, aliadas à reestruturação dos processos produtivos da divisão industrial entre a produção em massa do capitalismo e a nova economia, redimensionaram o conjunto de exigências competitivas, estimulando as estratégias coletivas. Os entornos regionais que souberam incorporar em seu tecido produtivo os benefícios da aglomeração de empresas inovadoras, colaborativamente relacionadas, apresentaram elevados níveis de desenvolvimento socioeconômico no final da década de 1980 (STORPER; SCOTT, 1995).

O impacto dessas reestruturações de estratégias fez com que se reconsiderassem as vantagens competitivas de empresas que atuam isoladamente e as vantagens dos arranjos híbridos de colaboração (PORTER, 1989). Essas estratégias, mais adequadas às necessidades da nova era, puseram em dúvida a efetividade das práticas administrativas que se centravam na competitividade baseada em vantagens estáveis na hierarquia interna dos processos de produção e gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Uma das formas de sincronizar a capacitação e manter-se no mercado está na cooperação entre as empresas, que pode auxiliar a superar necessidades que isoladamente seriam difíceis de suprir (GHEMAWAT, 2007). Como exemplo de algumas formas tem-se:

- a) Combinar competências e utilizar o aprendizado de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- b) Compartilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- c) Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente através da ruptura de monopólios;
- d) Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- e) Fortalecer o poder de compra;
- f) Obter mais forças para atuar no mercado internacional.

A utilização dessas formas de sincronização permite o mapeamento de um cenário de negócios no qual as corporações passam a compreender o poder de negociação em nível de grupo (MENEGOTTO, 2010). Neste sentido, a concentração de empresas pode influenciar os lucros no negócio, tais como fornecedores que representem um alto percentual da estrutura de custos da empresa, clientes que representem uma expressiva fatia de mercado, ampliando o poder de escala, ou grupos que circundam dimensões estruturais importantes, como o nível de concentração de mercado (GHEMAWAT, 2007).

Na visão de Ghemawat (2007), a análise em nível de grupo é direcionada pela idéia de que a estrutura de cooperação pode ajudar na identificação do que e quanto esses grupos obterão da fatia de mercado. A cooperação entre empresas é tratada nos Estados Unidos por outros órgãos como, por exemplo, os governos federal e estaduais, como uma importante forma de auxiliar o crescimento sustentável das empresas.

Outros fatores também influenciaram para que as empresas buscassem a cooperação: abertura de mercado, estabilização monetária e privatizações, ocorridos na década de 1990. Em contrapartida as empresas responderam a essas mudanças expandindo o controle societário, via compartilhamento do controle entre sócios e formação de alianças estratégicas entre grupos (CÂNDIDO, 2001).

As Cooperativas são modelos de organização colaborativas, porém encontram-se dificuldades em organizar as mesmas em função da cultura e valores.

Vive-se de aceleração das mudanças e as adaptações estão trazendo muitos problemas, dentre os quais a exclusão de parcelas da população que perderam o emprego ou seus

empreendimentos faliram e ainda não conseguiram encontrar novas ocupações. As taxas de desemprego estão ainda altas em nosso país. Sem dúvida o cooperativismo é a grande alternativa para uma melhor distribuição de renda. LAUSCHNER (1995, P. 163) ressalta que “As empresas cooperativas continuam a manter a sua diferenciação em relação a outras empresas não-cooperativas, que firmadas em seu propósito de não visar lucro excedente, promovem a redistribuição aos seus associados sob três modalidades.”

As modalidades, que conforme Lauschner (1995), são pontuadas como: aumento do preço ou diminuição do custo do serviço, ficando as sobras resultantes à disposição da assembléia geral; capitalizar a cooperativa, aumentando as cotas partes dos associados, sob forma de renda para investimento divisível ou pessoal; capitalizar a cooperativa, aumentando o capital dos associados em conjunto, através de renda para investimento indivisível ou social (destinação obrigatória de 10% para fundos de reservas indivisíveis)’.’.

Este cenário econômico mundial permeia todas as decisões das organizações cooperativistas, que para sobreviver neste ambiente mutante deve agir de forma ágil e eficaz. Deve-se adotar estruturas de organização internas que sejam capazes de identificar ameaças e oportunidades com rapidez e que se adaptem à nova situação. Dedicção integral dos administradores aos negócios principais da cooperativa é a exigência número um. Portanto o enxugamento de custos e a maximização das estruturas das cooperativas vinícolas, através de ações conjuntas em todos os setores das envolvidas, será fator determinante de sucesso para sistema como um todo neste cenário competitivo.

A questão crucial, no campo da economia cooperativa, reside na ausência da cooperação das cooperativas entre si. Cooperativas se filiam em centrais ou federações, e as mesmas cooperativas preferem repassar a produção dos associados para empresas particulares. Esse comportamento inviabiliza um sistema de cooperação integrada e facilitada, até complementa, a ação das empresas concorrentes, o que na prática vem a fazer com que estas cooperativas haja como meros intermediários entre os produtores rurais e as empresas capitalistas. Essa distorção desvia o cooperativismo de sua mais nobre função, que é oferecer maiores resultados aos produtores e menores preços aos consumidores com a eliminação da desnecessária intermediação (PERIUS, 2001).

Perius (2001) relata que deve-se assumir um novo posicionamento do cooperativismo, que começa com o consumidor, porque todos somos consumidores, o que na prática consiste em direcionar as cooperativas para uma economia interna. Entretanto, é preciso ter presente que este desejo de mudança não significa apenas um exercício lógico-técnico, visível no

planejamento ou na racionalidade instrumental que define objetivos e metas, mas em uma ação coletiva, cuja intencionalidade se concretiza num exercício político que propõe novas práticas sociais de redistribuição de poder entre diferentes atores sociais.

Assim como um ator social, Perius (2001) descreve uma cooperativa, um sindicato ou um governo, por exemplo, tem embutida na sua ação uma dada percepção cultural e ideológica da área em que atua. Os indivíduos trazem uma visão particular que é marcada pela informação seletiva que receberam e está impregnada na sua memória. São os "filtros" psicológicos e emotivos que resultam de uma "história" pessoal na qual a acumulação de conhecimentos permite que este indivíduo organize suas experiências, sua própria história, seus valores e os motivos da sua ação.

Nesse sentido, todo plano de ação cooperativa resultará do modo como o grupo percebe os problemas apresentados pelo cenário sócio/político/econômico da sua realidade.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. De um modo geral, o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões. O método de pesquisa utilizado neste estudo é o indutivo, definido por Marconi e Lakatos (2008) como aquele que busca conhecer as particularidades de uma população, para posteriormente compreender como esta se comporta e, assim, poder traçar um perfil. Neste sentido, buscou-se junto às cooperativas mundiais conhecer quais são os modelos de gestão sócio econômica e financeira utilizadas, no intuito de verificar como este grupo de organizações realiza e organização da gestão.

Quanto a classificação da pesquisa ela possui a sua natureza aplicada, com a abordagem do problema qualitativa. A abordagem qualitativa visa a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (Maanen, 1979).

Quanto ao objetivo da pesquisa é descritiva, que, conforme Gil (1999) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Esta pesquisa busca observar, registrar

e analisar os fenômenos como exemplo: com que frequência acontecem, qual a estrutura que possuem, como funcionam, implicando na realização de observações sistemáticas e não participantes.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se neste o levantamento por meio de entrevistas semiestruturadas (Gil, 1999). As entrevistas foram realizadas com os gestores e presidentes das cooperativas. A população pesquisada foi delimitada em função do acesso facilitado pela Fecovinho. Delimita-se a pesquisa nas cooperativas de Mendonça, na Argentina em função da representatividade dentro do setor vitivinícola Argentino. A amostra da pesquisa é não-probabilística, por acessibilidade, na qual, de acordo com Kotler (1998), o pesquisador seleciona os membros da população que dão informações com mais facilidade.

Antes de proceder à coleta dos dados foi realizado um grupo de foco, definido por Rea e Parker (2002) como uma técnica para a coleta de informações preliminares, em que é propiciada uma discussão semi-estruturada entre pessoas que possuam conhecimentos nas questões associadas ao estudo. O grupo de foco foi utilizado para obter informações para a formulação das questões apresentadas no instrumento de coleta de dados.

No tratamento e análise de dados, foi realizada a análise de conteúdo que, segundo Flick (2004), é um procedimento para analisar material textual, no qual se busca tipificar o conteúdo.

Após a tipificação dos dados foi realizada a análise descritiva. Para que fosse possível identificar os níveis de concordância e de utilização dos modelos dos respondentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para que houvesse um entendimento contextual do segmento cooperativa vitivinícola gaúcho fez-se necessário estudar a entidade que representa este setor no Rio grande do Sul. A FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (FECOVINHO), fundada no dia 22 de Novembro de 1952, na sede da Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda., no município de Garibaldi conforme livro de atas de número 1. A Federação foi formada primeiramente por três cooperativas que foram: Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda. do município de Garibaldi, Cooperativa vitivinícola Forqueta Ltda. de Caxias do Sul e Cooperativa Vinícola Aurora LTDA. de Bento Gonçalves. Sua primeira sede situava-se na Rua Siqueira Campos, nº 1193 – 1º andar – sala 12, na cidade de Porto Alegre. A federação

tinha por seu objetivo primordial, comercializar de forma conjunta os produtos de suas cooperadas.

A federação exerceu neste período um papel de central de negócios, que primeiramente comercializava os produtos das três cooperativas idealizadoras da federação.

No ano de 1958 foram admitidas mais cooperativas vinícolas, e foram as seguintes: Cooperativa Vinícola Santo Antônio Ltda., Cooperativa Vinícola São Victor Ltda., Cooperativa Vitivinícola Aliança Ltda., Cooperativa vinícola Tamandaré Ltda., Cooperativa Vinícola São Pedro Ltda. e Cooperativa Emboaba Ltda. Neste período a Federação tinha um posto de engarrafamento e comercialização de vinhos em São Paulo. A presidência desta entidade no período de 1952 até 1968, foi o Sr. Humberto Lotti. No ano de 1968 houve a primeira mudança de estatuto e também a eleição do segundo presidente da federação, que foi o Sr. Bernardino Conte. No mandato de Bernardino Conte transferiu-se a sede administrativa de Porto Alegre para Caxias do Sul, e também neste período de 1969 até 1974 a federação ficou paralisada por motivos políticos e econômicos.

No ano de 1974 foi elaborado e votado novo estatuto, que foi adaptado à lei nº 5764 de 16 de Dezembro de 1971. Nesta data o número de federadas era de 20 cooperativas. O objetivo social da federação passou a ser de representação política e não mais econômica.

No ano de 1977, deixa a federação o Sr. Bernardino Conte e assume a presidência o Sr Raul Rosalino Bigarella, que permaneceu no cargo até 1996. No seu mandato em 1978, a Federação passou a denominar-se de Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul LTDA, até então era denominada como Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande Ltda. Foi acrescentado *do Sul* ao nome da Federação.

Em 1996, o Sr. Raul Bigarella foi substituído pelo Sr. Nilton Luiz Buseti, que permaneceu na presidência da Fecovinho por um ano, mandato bem diferente de seus antecessores se levarmos em conta a duração, Buseti deixou o cargo alegando problemas pessoais, porém o discurso deste presidente no dia que entregou o cargo é muito atual . Abaixo está a parte mais importante e contundentes do discurso do Sr. Nilton Luiz Buseti, registrado no livro atas da FECOVINHO.

Pedido de afastamento do Presidente da Fecovinho Sr. Milton Luiz Buseti: A Fecovinho – Federação das cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul. Prezados associados, durante aproximadamente um ano tentamos colaborar com o nosso trabalho em favor do cooperativismo. Contamos com a colaboração de muitos parceiros, dentre os quais não podemos deixar de citar, neste momento ,a eficiente e fundamental participação do Professor Hermes Zanetti, sem o qual muito dos pleitos sequer teriam sido desencadeados. Tenho percebido, durante os anos que atuei no

setor, a falta de participação e união, alguns até consideram-se auto-suficientes, evidencia-se com isso um grande ciúme entre cooperativas, que acaba criando serias barreiras no desenvolvimento do nosso cooperativismo. A vaidade e o orgulho somente serão superados com a educação e a maturidade, caso contrário padecerão com nossas cooperativas.

No mundo atual não temos mais espaço para individualismo, constatamos que muitas grandes empresas estão formando grandes parcerias no mundo todo, um exemplo é a Ciba –Geyge e a Sandoz, que uniram-se através de um projeto baseado em pesquisas de mercado futuro, aproveitando o que cada uma tem de melhor criando uma ‘holding’ e avançam cada vez mais no mercado, pela ampliação de seu negócios, pela maior competitividade, enfim, pela própria sobrevivência no futuro, pois precisam ocupar espaço agora antes que outros ocupem no futuro.(Livro de atas, ata nº49, folhas81,82).

Esta carta relata de forma bastante direta a falta de união dos elos entre as cooperativas e a cultura de seus dirigentes, fato este que prejudica o sistema como um todo. Então o desafio que as cooperativas possuem em relação a seu associado e entre as cooperativas é da busca da harmonia, participação e compromisso maior com estes elos.

Após a rápida gestão do último presidente assumiu, por aclamação, o Sr. João Guerino Gervasoni, que ficou a frente da federação de 1996 até 2003. Neste período a Fecovinho foi por dois mandatos presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Brasileiro do Vinho “IBRAVIN”. No ano de 2003, João G. Gervasoni, passa o cargo para o Sr. Zeferino Riboldi. Em 2005, o Sr. Zeferino Riboldi foi substituído pelo Sr. Alceu Dalle Molle. Uma de suas primeiras atividades foi a profissionalização da federação com a contratação de um executivo para cuidar das ações e deliberações tomadas nas reuniões com todas as Federadas. O Executivo contratado foi o Sr. Helio Marchioro Especialista em Cooperativismo. Desta forma a Federação vem desenvolvendo diversos trabalhos, dentre estes o estudo de viabilidade socio-econômica do quadro social das Federadas, que visa a aproximação das Federadas para ações conjuntas de ordem técnica, produtiva, educacional, política e comercial. Neste período foi criado uma Central de negócios Central de Negócios Cooperativos (CENECOOP), que nos anos de 2008,2009 e 2010 exportou com o auxílio de políticas de escoamento do Governo Federal um volume de mais de 30 milhões de litros de vinho para a Rússia, também apoiou o projeto de unificação de Cooperativas que culminou com a criação da Nova Aliança.

As cooperativas que originaram a Nova Aliança se encontravam em estágios econômicos semelhantes, então a dificuldade de convencimento e envolvimento dos atores, dirigentes, funcionários e associados em participar efetivamente em algo novo e desconhecido foi bastante desafiador e os exemplos trabalho associativo de outros Países foi importante para o convencimento.

Baseado nesta busca de modelos estudou-se o caso da Federacion de Cooperativas Vitivinícolas da Argentina, (FECOVITA), situada na Região de Mendoza, Argentina.

Faz-se necessário identificar as particularidades da região para que se possa entender as estratégias adotadas por esta Federação.

Mendoza está localizada aos pés da cordilheira dos Andes e pode ser considerada como um oásis, pois está numa região semi-desértica. A água que abastece Mendoza vem dos rios Mendoza e Tunuyán, que têm origem do degelo dos Andes. Uma das maiores curiosidades de Mendoza é um sistema de irrigação por toda a cidade para aumentar a umidade do ar. Trata-se de canaletas que percorrem a maioria das ruas com água proveniente desses rios. O sistema é controlado por comportas que são abertas durante o verão em dias muito (Site: pt.wikipedia.org/wiki/Prov%C3%ADncia_de_Mendoza).

Mendoza é a capital e a maior cidade da província de Mendoza, na Argentina. Localiza-se no oeste do país, nas bordas dos Andes, e é um importante pólo de produção de vinho e azeite. A base da cidade atual surgiu de um ordenamento realizado em 1863 pelo agrimensor francês Ballofet e que inclui a disposição estratégica de várias praças. A atividade econômica está fortemente vinculada à indústria de elaboração de vinhos, alimentos, e outras bebidas e, também, com o refinamento de petróleo. Além disso, o setor de turismo vem se destacando bastante.

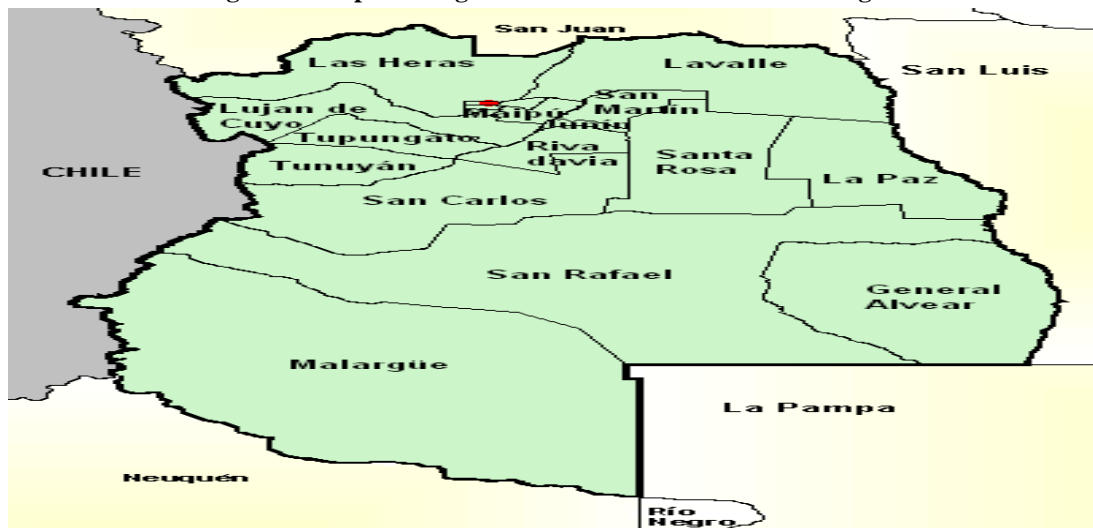
Segundo o censo de 2001, a cidade conta com aproximadamente 110.993 habitantes, o que representa uma baixa demografia em relação aos 121.620 habitantes do censo de 1991. Este estancamento é produto da inexistência de lugares que permitam o crescimento da população, ao que se soma uma tendência geral da população a abandonar o centro, o qual é ocupado por oficinas e comércios. A Grande Mendoza, por sua vez, é quase 8 vezes maior e apresentou um crescimento populacional de 10%. A cidade de Mendoza é a quarta cidade da Argentina em quantidade de habitantes no conjunto urbano.

A Grande Mendoza é uma aglomeração que compõe a capital e os departamentos de Lavalle, Maipú, Guaymallén, Luján de Cuyo e Godoy Cruz. Mendoza é o centro comercial de uma região regada pelos rios Mendoza e Tunuyán, os quais formam o oásis de produção frutífera e vinícola mais importante da Argentina. As tabernas e as envasilhadoras de frutas e hortaliças são as principais agroindústrias. Também se destacam suas indústrias de equipamentos e mecânicas. Abriga uma das maiores montanhas do mundo: o Aconcágua, com 6.959 m de altitude.

4.1 DIVISÃO ADMINISTRATIVA

A província está dividida em 18 departamentos, que em Mendoza (diferentemente da maioria das províncias argentinas) equivalem aos municípios.

Figura 1: Mapa da Região Vitivinícola de Mendoza – Argentina



Os departamentos, por sua vez, estão divididos em distritos, exceto a capital que se divide em seções. A Constituição provincial foi aprovada em 1916, e teve sua última reforma foi em 1985.

4.1 CLIMA

O clima em Mendoza é moderado-temperado e com predomínio de aridez vinda dos Andes. As temperaturas oscilam entre 18 e 33 °C no verão com dias quentes e noites frescas. No inverno varia entre 3 e 16 °C. Justamente para combater a aridez a cidade é muito arborizada e tem muitas praças e fontes. Por influência de sua colonização existe o hábito da siesta, onde praticamente todo o comércio fecha após 13h só reabrindo no final da tarde. Por

conta disso os passeios se estendem noite adentro com muitas pessoas nas praças e restaurantes até altas horas.

Mendoza possui um clima árido e continental, as temperaturas apresentam uma grande oscilação anual e as precipitações são escassas. O verão é quente e úmido, com temperatura média girando em torno de 25°C, e é a época mais chuvosa do ano. O inverno é frio e seco, com temperatura média abaixo dos 10°C, geadas noturnas ocasionais e escassas precipitações. A ocorrência de neve e chuva com neve não são raras e ocorrem, geralmente, uma ou duas vezes por ano, embora com pouca intensidade nas zonas mais baixas da cidade. Abaixo gráfico com precipitações e temperaturas.

4.3 CAPITAL DO VINHO DA AMÉRICA DO SUL.

A cidade de Mendoza fica na província de Mendoza, sendo sua capital e maior cidade, junto à Cordilheira dos Andes e muito próxima da fronteira com o Chile. É a quarta maior cidade argentina e está a cerca de 1058 km da capital Buenos Aires e a 360 km da capital chilena Santiago. A zona climática em que se localiza a cidade favorece o cultivo de uva, com seus vinhos Malbec já tradicionais em toda a Argentina e muito conhecidos no próprio Brasil e no mundo. Recentemente, a cidade passou a ser conhecida também como uma das nove capitais mundiais do vinho. Destaca-se na Argentina também pela produção de azeite, pecuária e exploração de petróleo. Foi eleita em 2005 como a cidade mais digital da América Latina (Secretaria de Turismo de Mendoza).

Nos relatos analisados na entrevista na Argentina, com o gerente geral da FECOVITA, Sr. Juan A. Rodriguez, extrai-se os seguintes resultados: As informações repassadas nesta resenha foram muito importantes para a tomada de decisão, pois observando os acertos e os erros feitos pela FECOVITA, tivemos condições muito maiores de implementarmos uma integração de sucesso dentro das Cooperativas. Estas informações são do momento que a Fecovinho retomou o processo de união de Cooperativas, então o cenário avaliado na época foi sobre estas informações repassadas pelo gerente Geral da FECOVITA.

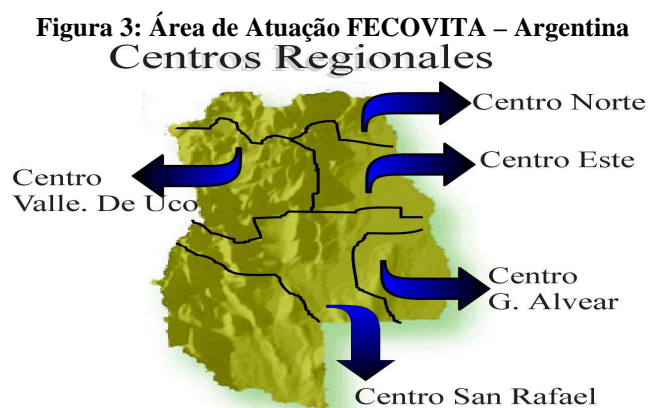
A FECOVITA se originou em 1980 da união de 32 cooperativas de primeiro grau com o objetivo de representar as mesmas em âmbito empresarial. Em 1989 passou a ter uma posição efetiva e atuante na área comercial e industrial fracionando os grandes volumes produzidos pelas suas 32 filiadas e 5.000 produtores.

Figura 2: Modelo FECOVITA



Fonte: FECOVITA (2004)

A área de atuação da Fecovita dentro da Argentina contempla 5 centros regionais chamadas de províncias conforme Figura 3 para que houvesse uma maior organização.



Fonte: FECOVITA (2004).

A estratégia de mercado geográfica adotada foi uma das ações estudadas e que contribuiu para a estratégia das marcas. Levou-se em consideração o mercado interno e externo.

No mercado interno, aquisição da unidade de fracionamento e comercialização antiga By Giol E.E.I.C. com a suas marcas de bogegas (empresa vinícolas) estatais. Estas marcas foram reposicionadas baseados na melhoria da qualidade do produto em cada um dos seus segmentos com a utilização de estratégias de logística e marketing.

Conforme Rodrigues (2004) em sua entrevista relata que:

No Mercado interno: *La compra de la Unidad Estratégica de Fraccionamiento y Comercialización de B.y V. GIOL E.E.I.C. contenía el paquete de marcas de la ex bodega estatal. Estas marcas fueron reposicionadas en el primer nivel de este mercado a través del mejoramiento constante de la calidad del producto en cada uno de los segmentos, acompañado de una fuerte inversión en publicidad, y un*

excelente servicio a nuestros clientes a través de nuestra red de sucursales en todo el país, actualmente trece centros de distribución. Destacamos que FeCoVita posee marcas que tienen una antigüedad superior a los 100 años. Actualmente el objetivo es mantenernos en esa línea. La participación actual en el mercado nacional es del 16% aproximadamente.

Também se originou da estratégia adotada pela FECOVITA a disposição dos centros de distribuição comerciais conforme pode-se constatar na Figura 4.

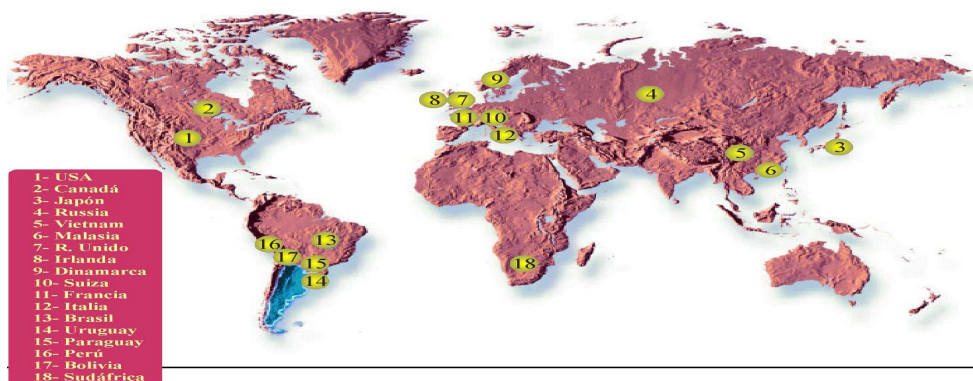
Figura 4: Mercado Interno FECOVITA
Centros Comerciales



Fonte: Fecovita (2004).

No mercado externo estão contemplados 18 países onde o objetivo desta participação é a comercialização com maior valor agregado e evitando a venda a granel (commodities) resultando na criação de mercados estáveis, como apresentado na Figura 5.

Figura 5: Mercado Interno FECOVITA
Exportaciones



Fonte: Fecovita (2004).

Os resultados da transformação da Federação de 1990 foram baseados no princípio de esforços e ajuda mútua, permitindo solucionar uma grande parte dos problemas estruturais do

setor vitivinícola. Estes encontravam-se em situação delicada com falta de proteção para acidentes climáticos, baixa informação de mercado e baixo poder de negociação. Com a criação da FECOVITA uniram competências e habilidades, fortalecendo significativamente sua participação nos mercados. Na entrevista realizada com Rodrigues este relatou os principais objetivos alcançados desde 1990:

- *Se logran marcas y canales de comercializacion;*
- *Concentracion de cobranzas – eliminacion de riesgos;*
- *Planificacion de la produccion en funcion de las ventas;*
- *Continuidad y homogeneidad de politicas empresarias;*
- *Crecimiento de los volumenes comercializados mejorando la utilidad del productor y generando economias de escala.*
- *Mejores precios que el mercado-para sus asociados;*
- *Posibilidades de colocar excedentes.*
- *Proteccion por accidentes climaticos*
- *Manejo de mayor flujo de informacion para la toma de decisiones*
- *Crecimiento del capital cooperativo*

A consolidação da FECOVITA possibilitou: A assistência aos cooperados produtores por meio das aquisições associadas com a redução de custos em função da escala; Assistência financeira no processo produtivo da matéria prima e a Capacitação técnica administrativa.

O resultado desta reorganização é apontado nos dados do Quadro 1.

Quadro 1: Resultados FECOVITA

INFORMAÇÕES	DADOS
<i>Cantidad de cooperativas asociadas</i>	30
<i>Cantidad de productores que agrupa estas cooperativas</i>	5000
<i>Cantidad de Hectáreas de estos productores</i>	<i>aproximadamente 20.000</i>
	<i>2,5 millones de QQ</i>
<i>Producción aproximada de estas hectáreas</i>	<i>Aproximadamente el 10 % de la producción nacional 15% de la producción de Mendoza</i>
<i>Principales marcas que comercializa la Federación</i>	<i>Toro, Toro Viejo, La Colina, Canciller, Diamante, Nativo, Marqués de la Colina.</i>
<i>Total de litros vendidos durante el 2004</i>	195.000.000
<i>Facturación año 2008</i>	\$ 335.589.600
<i>Participación porcentual mercado interno</i>	16%
<i>Cantidad de personal de FeCoVita</i>	591 agentes
<i>Establecimientos:</i>	<i>Casa Matriz en Mendoza y doce centros de distribución en todo el país</i>
<i>Capacidad de vasija de FeCoVita Coop. Ltda</i>	71.238.800 litros
<i>Capacidad de vasija en las Cooperativas asociadas</i>	250.000.000 litros aproximadamente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora a Fecovita seja bem mais jovem do que a Fecovinho, percebe-se um desenvolvimento muito grande por parte dos “Hermanos”. Um fator importante para a união tão profícua da Fecovita foi a grande crise enfrentada por toda a economia Argentina que impulsionou as cooperativas a se agruparem.

Este modelo foi um exemplo adotado para a criação de uma central de negócios cooperativos e a união das 5 Cooperativas formando a Nova Aliança.

5 CONCLUSÃO

A viabilidade socioeconômica sustentável para as pequenas propriedades rurais passam necessariamente por modelos associativistas/cooperativistas, pois o modelo capitalista que domina o mundo não responde as necessidades destes pequenos agricultores familiares e a recíproca é verdadeira, não interessa aos detentores do capital resolver problemas estruturais encontrados dentro desta economia familiar. Economia esta tão importante socialmente falando e porque não dizer economicamente também, pois segundo dados do Ministério da Agricultura Familiar (MDA). Aproximadamente 70% do alimento produzido no nosso País é oriundo da Agricultura Familiar.

Neste caso as Cooperativas Vinícolas da região de Mendoza na Argentina e as Cooperativas Vinícolas da Serra Gaúcha dão exemplos e comprovam que para viabilização das pequenas propriedades o Associativismo é fundamental. No caso das nossas Cooperativas Gaúchas, temos um bom caminho a percorrer até chegarmos ao nível de desenvolvimento conquistado pelas Cooperativas Argentinas, Norte Americanas, Japonesas e Europeias. Os primeiros sinais de lucidez surgem com a união de cinco Cooperativas Vinícolas formando a Nova Aliança, resta trabalhar muito e torcer para que esta iniciativa tenha sucesso e provoque novas parcerias para o bem da Agricultura Familiar do nosso Estado.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia

de Produção) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

COOPERMINIO. **Cooperativismo** Disponível em: www.cooperminio.com.br/cooperativismo.asp. Acesso em 07 de novembro de 2011.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAUSCHNER, R. Agribusiness, Cooperativa e Produtor Rural. São Leopoldo: UNISINOS, 1995, 296p. 2 ed.

MAANEN, John, Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research**. 24 Ed. *New York: Administrative Science Quarterly*, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MENEGOTTO, Margarete Luisa Arbuseri. Práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002

Secretaria de Turismo de Mendoza.. Disponível em: <http://www.turismo.mendoza.gov.ar>. Acesso em 07 de novembro de 2011.

STORPER, Michael; SCOTT, Allen J. *The wealth of regions. Market forces and policy imperatives in local and global context*. **Futures**, v. 27, n. 5, 1995.