

Estratégias tecnológicas para a competitividade: a indústria vinícola brasileira

James T. C. Wright

Bruce B. Johnson

Silvio A. dos Santos

Professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e coordenadores de projetos da Fundação Instituto de Administração

Resumo

Neste estudo mostra-se a necessidade de novas estratégias para pesquisa tecnológica, produção e comercialização de vinho. Os cenários dos anos 90 apontam abertura crescente e o Mercosul elevará a concorrência e a exigência dos consumidores. O mercado de vinhos finos terá pouco crescimento, mas o vinho de consumo corrente e os sucos apresentam grandes oportunidades. Integração vertical, busca de qualidade, fiscalização efetiva, ampliação do mercado interno e exportação são elementos de estratégia setorial com profundas implicações para a pesquisa tecnológica que suportará a estratégia adotada.

Palavras-chave:

- previsão tecnológica
- uva e vinho
- estratégia tecnológica
- cenários
- Mercosul

INTRODUÇÃO

A metodologia adotada utilizou abordagem participativa, na qual o passo inicial foi o levantamento de pontos críticos do setor em reuniões com representantes de todos os segmentos envolvidos. Com a utilização da técnica de *brainwriting* foi identificado grande número de tópicos críticos para o setor. Em etapa subsequente, elaborado um questionário orientado à abordagem prospectiva. Esse questionário foi submetido a um grupo de 81 especialistas do setor.

A pesquisa ressalta aspectos críticos e medidas prioritárias necessárias ao desenvolvimento da vitivinicultura no Brasil. Permite, ainda, descrever alguns cenários futuros do setor, indicando caminhos e propostas de ação para enfrentar os desafios do ano 2000.

A seguir são apresentados os resultados sintéticos da pesquisa, com análise detalhada dos questionários, através da mediana e, em alguns casos, da FIQ (faixa interquartilhar). A mediana indica a tendência central entre as respostas, não sendo afetada por respostas extremas, enquanto a FIQ abrange uma faixa contendo opiniões de 50% dos respondentes no centro do leque de respostas. A mediana e a FIQ são, portanto, indicadores da tendência central e da convergência das respostas dos participantes.

ASPECTOS GERAIS E TENDÊNCIAS FUTURAS DA VITIVINICULTURA

A vitivinicultura no Brasil remonta à colonização portuguesa do século XVI, porém, seu desenvolvimento atual deve-se principalmente à chegada dos imigrantes italianos a partir de 1875. Atualmente, é atividade com importância sócio-econômica relevante nos estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e no Vale do São Francisco (Pernambuco e Bahia). A produção nacional média de vinhos e mostos nos últimos anos é de aproximadamente 300 milhões litros/ano com um consumo estimado em cerca de dois litros *per capita*/ano, evidenciando potencial de expansão, especialmente quando comparado com países como França e Alemanha, que consomem mais de 60 litros *per capita*/ano.

A viticultura brasileira tem como base pequenas propriedades, com marcante característica de produção familiar e elevado número de variedades de uvas. Cerca de 65% dessa produção são destinados à produção de vinhos, sucos, destilados e outros derivados, enquanto 35% destinam-se ao consumo *in natura*. Cerca de 92% das uvas destinadas à industrialização são produzidos no Rio Grande do Sul e 5% em Santa Catarina. Para o ano 2000, os especialistas apontam o desenvolvimento do Vale do São Francisco, que deve alcançar 8% da produção de uvas para consumo *in natura*.

No Rio Grande do Sul a principal tendência para os anos 90, segundo os painelistas, é a redução das 16000

propriedades atuais para 14500 no ano 2000, com área média de 2,5 ha, promovendo redução na área total de cultivo do estado para 36300, em função da modernização, com aumento da produtividade e menor uso de tempo e área. A baixa rentabilidade do setor, ocasionando desestímulo ao produtor, também incentiva a procura por outras culturas e/ou regiões de produção de uvas.

Há elevado número de variedades cultivadas de uvas com volume de produção irrelevante e pouco adaptadas climaticamente. Deve ser selecionado menor número de variedades, de melhor adaptação agrônômica e aptidão enológica e maior aceitação para consumo *in natura*. Esse procedimento facilitará práticas culturais, controle de doenças e pragas, propiciando produção mais homogênea e padronização do vinho.

Muitos países tradicionalmente vitivinícolas possuem regiões geográficas demarcadas, com variedades, sistemas de produção e de elaboração regulamentados, que são as chamadas denominações de origem e possuem grande reputação junto ao mercado consumidor. No estudo, 78% dos respondentes consideram que a denominação de origem no Brasil será fator favorável na competição com o produto estrangeiro.

Segundo a avaliação dos especialistas, apresentada na tabela 1, o atual padrão médio brasileiro na tecnologia agroindustrial de produção do vinho de consumo corrente é extremamente baixo; ao contrário, vinho fino e suco de uva obtiveram significativas avaliações nas categorias excelente e muito bom.

Tabela 1

Padrão Médio Atual da Tecnologia Agroindustrial

Padrão	Vinho Consumo Corrente %	Vinho Fino %	Suco de Uva %
Excelente	—	17,3	39,5
Muito bom	1,2	58,0	46,9
Regular	38,3	18,5	6,2
Ruim	27,2	—	—
Péssimo	25,9	—	—
Não respondeu	7,4	6,2	7,4

Alguns pontos críticos identificados referem-se a má qualidade da matéria-prima utilizada no vinho de consumo corrente, baixa tecnologia de produção e, principalmente, adulterações existentes. Considera-se como deficientes uva tinta para vinhos finos, sistema de produção pouco moderno e, em especial, elevado

custo de embalagens. Quanto aos sucos, foi indicada a pouca alternativa de variedades de uvas específicas para a sua produção.

Na opinião dos painelistas, a estrutura de produção deverá ser mantida, apenas com pequenas mudanças. As dez grandes processadoras (empresas vinícolas e cooperativas) do Rio Grande do Sul, que participam com 71% do total de vinho produzido naquele estado, terão no ano 2000 sua produção reduzida para 66% segundo a mediana das respostas (faixa interquartilhar entre 60% e 75%). Ainda conforme respostas dos painelistas, o número de pequenos e médios processadores manter-se-á praticamente constante até o ano 2000, podendo-se concluir que haverá ganho dos pequenos e médios processadores no mercado das grandes vinícolas.

A projeção dos painelistas quanto à tendência de evolução do consumo está apresentada na tabela 2.

Tabela 2

Tendência de Evolução do Consumo de Produtos Vitivinícolas Nacionais e Importados (1995 e 2000 — em litros/habitante)

Ano	1990		1995		2000	
	Consumo Real	Mediana	FIQ	Mediana	FIQ	
Vinho consumo corrente	1,15	1,20	1,05-1,38	1,30	1,00-1,70	
Vinho fino	0,34	0,40	0,34-0,41	0,50	0,36-0,60	
Suco de uva	0,14	0,20	0,17-0,25	0,30	0,22-0,50	
Espumantes	0,02	0,03	0,02-0,03	0,03	0,02-0,05	
Outros	0,02	0,03	0,02-0,05	0,03	0,02-0,07	
Total	1,67	1,86	1,60-2,12	2,16	1,62-2,92	

A tendência de aumento em valores absolutos (em milhões de litros) de consumo desses mesmos produtos para 1995 e 2000 pode ser observada na tabela 3.

O suco de uvas será, segundo estimativas dos painelistas, o produto derivado de uva com maior aumento relativo de consumo até o ano 2000 (152%), enquanto o vinho de consumo corrente (comum) terá o maior aumento em termos absolutos, com acréscimo de 60 milhões de litros.

Terão, também, considerável aumento de consumo no período os vinhos finos (76%) e espumantes (65%), devendo ser observado que os maiores aumentos de consumo ocorrerão entre 1995 e 2000, com exceção dos espumantes.

Do vinho de consumo corrente, 60% estão concentrados na população com faixa de renda inferior a 10 salários mínimos, ao passo que o vinho fino apresenta

Tabela 3

Tendência de Aumento do Consumo de Produtos Vitivinícolas Nacionais e Importados (1995 e 2000 — em milhões de litros)

Ano	1990		1995		2000	
	Consumo Real	Mediana	FIQ	Mediana	FIQ	
Vinho consumo corrente	169	194	170-224	230	177-301	
Vinho fino	50	65	55-66	88	64-106	
Suco	21	32	28-41	53	39-89	
Espumantes	3	5	3-5	5	4-9	
Outros	3	5	3-8	5	4-12	

situação inversa: seu maior consumo (60%) provém da população com renda superior a 20 salários mínimos, segundo a estimativa dos respondentes.

O suco de uva natural é o derivado da uva com melhor distribuição de consumo nas diferentes faixas de renda, sendo 35% de seu consumo atribuídos à população com mais de 20 salários mínimos, 35% à faixa entre 10 e 20 e 23% à entre 5 e 10 salários mínimos.

Quatro medidas prioritárias foram indicadas pelos especialistas, com notável grau de concordância, para se estimular o consumo de produtos nacionais:

- fiscalização e eliminação de produtos adulterados de origem regional (71 indicações: 87% dos respondentes);
- aumento da qualidade dos produtos nacionais (60 indicações: 74% dos respondentes);
- redução do custo do produto ao consumidor (54 indicações: 67% dos respondentes);
- ampliação da divulgação e dos investimentos em propaganda e marketing (51 indicações: 63% dos respondentes).

A integração do Mercosul e a redução das alíquotas de importação de vinhos e derivados provenientes dos demais países provocarão aumento substancial de importações, em especial de vinhos finos e uvas frescas como mostra a tabela 4.

As principais justificativas foram:

- países com condições de clima mais favoráveis obtêm uvas frescas de melhor qualidade a baixo preço;
- no suco de uva, a tendência é aumentar a produção nacional e diminuir a importação, já que o suco nacional tem boa qualidade e preço acessível;
- nos vinhos finos, a redução do preço dos importados, a facilidade de comprá-los e o preconceito com rela-

Tabela 4

Projeção das Importações Brasileiras de Uvas e Derivados da Uva e de Vinho para o Ano 2000

Produtos	Ano 2000	Aumento Percentual em Relação a 1989
Uvas frescas (t)	20.000	+ 48,8
Passas de uva (t)	15.000	+ 17,0
Suco de uva concentrado (t)	2.000	+ 5,0
Vinho fino (l)	12.000.000	+ 35,4
Espumantes (l)	200.000	+ 19,1
Vinho de consumo corrente (l)	—	—

ção ao vinho fino brasileiro conduzirão ao aumento da importação;

- já nos vinhos de consumo corrente a produção nacional é suficiente para atender às necessidades do consumidor brasileiro.

Visando à estratégia de concorrência do setor com os produtos importados, foram identificados os principais pontos fortes e fracos de alguns países.

A Argentina teve como pontos fortes mais indicados boa qualidade de alguns produtos e situação geográfica (clima, solo etc.) favorável. O país obtém elevada produção e produtividade, proporcionando ao consumidor produtos de baixo preço e, ainda, baixos custos com frete devido à pequena distância entre Brasil e Argentina, relativamente a outros países; como pontos fracos indicaram reduzida modernização na indústria, característica dos vinhos não apreciados no Brasil e baixa qualidade de alguns produtos, como suco de uvas e alguns vinhos finos.

Cabe ressaltar, os aspectos de qualidade e estratégia de marketing dos produtos da Argentina tiveram avaliações duvidosas; apontados por muitos especialistas como pontos fortes do setor vitivinícola argentino, foram considerados como pontos fracos por outros.

O Chile teve como pontos fortes mais indicados boa qualidade dos vinhos, clima favorável, prestígio tradicional, especialização em exportação, baixo custo de produção e, como conseqüência, produto acessível à população. Como pontos fracos mais citados encontram-se distância, acarretando grandes custos de frete; pouca variedade de produtos; tamanho de sua viticultura, pouco maior que a brasileira, sem disponibilidade para ampliar consideravelmente as exportações; além de não participar do Mercosul.

Quanto ao Uruguai, foram mencionados como pontos fortes clima e solo favoráveis, boa qualidade devi-

do à recente revolução vitivinícola e pequena distância com relação ao Brasil. Os pontos fracos mais indicados referem-se a qualidade dos produtos, falta de tecnologia, pequeno volume de produção e marketing pouco desenvolvido.

CENÁRIOS DO SETOR DE VITIVINICULTURA PARA O ANO 2000

Com base em projeção de resultados dos questionários e tendências sócio-econômicas gerais identificadas pelo Programa de Estudos do Futuro, foram elaborados cenários alternativos do ambiente da vitivinicultura para o final do século.

A técnica de cenários alternativos não pretende fazer previsões sobre o que vai acontecer no futuro, mas identificar situações futuras alternativas, as quais, se ocorrerem, trarão importantes transformações para o setor. Dessa forma, a elaboração de cenários é processo que auxilia empresas e entidades públicas relacionadas com determinado setor a melhor definirem suas estratégias de ação, escolhendo políticas mais robustas, capazes de apresentar flexibilidade e capacidade de atendimento à turbulência do ambiente sujeito a fortes mudanças.

Dessa maneira, o uso de cenários alternativos apri-mora o processo de decisão e capacita organizações a lidarem com a incerteza do futuro, considerando explicitamente situações futuras diferentes das tendências históricas prevaletentes no passado.

Os cenários apresentados inicialmente mostram visão tendencial, que deverá servir como referência ou linha de base à análise das alterações previstas para outros cenários; a seguir, três cenários alternativos para o setor vitivinícola retratando possíveis situações no ano 2000.

Cenário tendencial

O cenário tendencial tem como ponto de partida a tentativa de reforma do Estado, pelo impasse institucional existente no país que impede avanço acelerado em função do embate entre os poderes executivo, legislativo e judiciário.

O modelo econômico resultante busca a linha de pensamento liberal, mas sua implantação é limitada pela ação de grupos de interesse que cerceiam sua evolução. A falta de credibilidade internacional agrava a crise da balança de pagamentos e o crescimento da economia se dá de maneira bastante irregular, ficando na média de 2% a 4% ao ano.

Como reflexo, há continuidade do processo histórico de concentração da renda, com lento crescimento do tamanho das classes de alta renda e de renda média alta e relativa estagnação da situação da população de baixa renda, com a continuidade de gravíssima situação, com grandes camadas da população permanecendo na faixa de extrema pobreza.

Em função da evolução dos meios de comunicação e do lento avanço da conscientização do consumidor quanto aos padrões de exigência referentes a qualidade e segurança, os produtos apresentam evolução ao longo do tempo. A manutenção do poder aquisitivo bastante baixo para a grande maioria da população implica, no entanto, crescimento moderado do consumo de vinhos, tanto comuns como finos, pois é pequeno o aumento da renda da população das classes de maior poder aquisitivo.

Por outro lado, há demanda crescente pelo consumo de suco natural, na medida que cresce a preferência por esse tipo de produto com relação aos não-naturais.

A política agrícola praticada pelo governo durante a década de 90 sofre constante erosão de credibilidade e eficácia. Os volumes de crédito disponíveis para financiamento e custeio são reduzidos paulatinamente, tornando-se difícil o acesso dos pequenos produtores. Não existe disponibilidade efetiva de crédito em apoio à comercialização com taxas de juros acessíveis a produtores, associações e cooperativas.

Com relação ao padrão tecnológico, o sistema oficial de pesquisa e extensão encontra-se em permanente disputa por verbas públicas com outros setores da economia. Dessa forma, o resultado obtido varia proporcionalmente ao peso político dos grupos de interesse que disputam os escassos recursos governamentais, não havendo critérios técnicos na sua alocação.

A viticultura apresenta efetiva redução do número de produtores da Serra Gaúcha pelo desestímulo à atividade, em função de baixos preços, defasagem tecnológica e falta de apoio oficial. Grande parte dos agricultores passa a explorar outras culturas. Não há crescimento significativo, mas evolução lenta da produtividade por área, motivada especialmente pelo pequeno crescimento de associações de produtores, cooperativas vitícolas que permitem pequena evolução tecnológica e, conseqüentemente, melhoria na qualidade da uva.

Com alto grau de incerteza e irregularidade do desempenho da economia surgem poucas alterações na estrutura industrial do setor. A incerteza inibe a entrada de novas empresas de grande porte, observando-se razoável estabilidade no setor ameaçada somente pela entrada de produtos concorrenciais em função da criação do Mercosul. As vítimas mais imediatas são as empresas vinícolas de pequeno e médio portes, com seu segmento de mercado ameaçado por produtos de baixo custo.

A pequena taxa de crescimento econômico implica estagnação da renda *per capita* e, em alguns anos, redução do poder de compra das camadas de mais baixa renda. Esse fator, aliado à evolução lenta porém progressiva dos padrões de fiscalização e às exigências do consumidor quanto à qualidade do vinho, traz redução de cerca de 10% do mercado de pequenas e médias empresas vinícolas que continuam a operar no setor.

Cenário de transformação liberal

Neste cenário o país consegue se reorganizar política e institucionalmente, condição necessária para implantar novo padrão de Estado embasado em filosofia liberal de economia política.

A grande dispersão de partidos existentes no começo da década de 90 vai sendo eliminada, até a consolidação em pequeno grupo de partidos, cada um deles com clara base ideológica e efetiva sustentação popular. A partir dessa base política mais consistente, torna-se possível negociar um modelo de desenvolvimento para o país que, se não representa consenso durante os anos 90, fornece na prática modelo de desenvolvimento aceito por grande maioria da população e por estruturas de poder político e econômico do país.

Registra-se efetiva abertura da economia brasileira, admitindo-se a entrada de produtos e capitais estrangeiros em setores selecionados da economia. Na prática são mantidas proteções tarifárias e barreiras não-tarifárias em pequeno número de setores considerados de importância estratégica e de grande potencial e competitividade das indústrias nacionais, enquanto é efetivada abertura nos demais setores.

Assim, há grandes transformações em diversos segmentos industriais, especialmente naqueles menos competitivos e considerados não-estratégicos, nos quais a abertura do mercado resulta em desativação de parte do obsoleto parque industrial, que sucumbe perante produtos importados de melhor qualidade e menor preço.

Por outro lado, a implantação do Mercosul e a abertura em setores atraentes resultam na retomada do fluxo de investimentos estrangeiros e o acréscimo das importações é mais do que contrabalanceado. Isto permite algum alívio na balança de pagamentos e viabiliza a obtenção de taxas de crescimento do PIB na faixa de 4% até 6% ao ano.

A reestruturação da economia impacta o mercado de trabalho, ampliando a renda e a oferta de emprego para trabalhadores qualificados, técnicos, chefias e gerentes. Dessa forma, há ampliação do poder de compra das categorias de renda média e alta, concomitantemente com desemprego e queda do poder aquisitivo das populações de mais baixa renda.

Abertura de mercado, crescente integração econômica do país ao ambiente internacional e entrada de empresas estrangeiras mais dinâmicas e mais envolvidas com alta tecnologia influenciam nas expectativas do consumidor nacional. O novo consumidor das classes média e alta adota postura muito mais exigente quanto a qualidade e preço, esperando padrões semelhantes aos do Primeiro Mundo. Assim, a preocupação industrial com qualidade, segurança, saúde, adequação ambiental é semelhante à dos países mais adiantados.

No tocante ao setor vitivinícola, ocorre efetivamente maior demanda, com elevado nível de informação e conhecimento, por vinhos e sucos naturais. Com a

melhoria do padrão de vida dos trabalhadores qualificados, há crescimento significativo da demanda por vinhos, especialmente finos, e por sucos de uva de melhor qualidade.

Coerentemente com a transformação liberal da economia, a política agrícola traz forte redução de subsídios nas culturas em que o Brasil não consegue manter nítida vocação exportadora. Todo o apoio governamental de sustentação financeira, desenvolvimento de tecnologias e proteções especiais é orientado para culturas potencialmente competitivas no mercado internacional.

A integração internacional e a entrada do Mercosul trazem à agricultura a necessidade de forte seletividade com relação a culturas em que o país deve concentrar recursos para se manter competitivo. No setor vitivinícola tal cenário redundante em forte redução do número total de produtores independentes, pois a produção de uvas em propriedades que não atinjam padrões internacionais de eficiência produtiva torna-se insustentável.

A área média de exploração das propriedades produtoras de uva cresce, buscando-se economia de escala através de associação entre produtores, fortalecimento de cooperativas modernas e tecnologicamente avançadas e maior integração vertical da produção de uvas com a produção de vinhos e sucos.

O súbito incremento da concorrência internacional leva o setor industrial, segmento historicamente estável, a transformar-se. Ocorre tanto a saída de produtores de grande porte como a entrada de novos concorrentes, com indústrias que passam a operar no Brasil e produtos importados firmando posição no mercado brasileiro. Por outro lado, indústrias brasileiras mais competitivas conseguem efetivamente utilizar base tecnológica, competência e conhecimento de marketing para colocar sua produção nos mercados do Cone Sul, compensando a perda de *market-share* no âmbito doméstico. Com a entrada de novos concorrentes e a conseqüente guerra de preços no setor, crescem os níveis de consumo de vinhos finos no mercado brasileiro.

No meio desse processo há forte reposicionamento da indústria, com ampliação da produção de suco, algum deslocamento para novas regiões produtoras de maior eficiência e redução bastante forte do número de cantinas rurais e pequenas vinícolas que não conseguem manter sua atividade tradicional nesse período de transformações.

Cenário de centralização do poder

Em reação à malsucedida tentativa de implantação do Estado Liberal, estabelecida no início dos anos 90, o Brasil opta por sistema político no qual uma força central concentra maior autoridade e poder institucional. Essa centralização permite reforçar o papel do Estado na economia, aumentando a eficiência da infraestrutura econômica do país sem abrir mão da autono-

mia e da soberania nacionais. Tal filosofia é viável somente com a consolidação de um partido forte, contando com amplo apoio popular.

No ambiente econômico enfatiza-se o mercado interno, com pequena abertura comercial em alguns setores selecionados provocada mais por pressões de parceiros comerciais do país e organismos financeiros internacionais do que por qualquer consideração sobre a possível competitividade das indústrias nacionais. Por outro lado, no ambiente econômico internacional há onda de protecionismo nas relações comerciais entre blocos econômicos, criando dificuldades para o Brasil incrementar suas exportações e manter equilíbrio na balança de pagamentos.

Dessa forma, o governo procura estimular o desenvolvimento do mercado interno e busca apoiar diretamente os setores empresariais mais voltados à produção de bens de consumo popular e bens de importância estratégica para a industrialização do país. Como resultado há pouca atração de capitais externos e o crescimento econômico mantém-se bastante lento, em faixa média de 2% a 4% ao ano durante a década de 90.

A sustentação política do governo vem, por um lado, de base populista e, por outro, da cooptação das elites de grandes empresários nacionais. Para manter o apoio popular, define como prioridade fundamental o atendimento às camadas mais carentes da população, declarando guerra à pobreza absoluta. Dessa forma, apesar do lento crescimento econômico, o governo procura impor política distributiva, favorecendo a grande massa dos assalariados e estimulando o mercado interno de produtos básicos. Em conseqüência dessa política, continua a erosão do poder aquisitivo das classes de média e alta rendas, com ligeiro incremento da renda das camadas menos favorecidas.

A integração econômica no Mercosul surge como opção política irrecusável, mas o processo é protelado ao longo do tempo e o governo brasileiro busca colocar uma série de restrições e limitações na implementação do projeto, de modo a retardar sua efetiva operação. Isto porque a filosofia liberal da economia, inerente à internacionalização e à política econômica dos demais parceiros, contraria a lógica política implantada no país na segunda metade da década.

Neste cenário há evolução da demanda por derivados de uva, com crescimento substancial daquela voltada para os produtos de menor preço. Há grande incremento do consumo de vinhos comuns, com pequena evolução do consumo de vinhos finos, concomitantemente ao crescimento regular, porém modesto, do suco de uva.

A política agrícola tem como objetivo fornecer apoio ao pequeno e ao médio agricultor, buscando manter base de apoio político. Há, portanto, crédito para a agricultura e são mantidos preços mínimos em bom nível, em especial para os produtos de primeira necessidade. A confluência desses fatores torna possí-

vel o crescimento do número de pequenos produtores no setor de uvas, cuja atividade volta a ser viável após muitos anos, com relativa estabilização da área média plantada através da entrada dos mesmos.

No setor industrial há forte transformação, na medida que o crescimento do mercado do setor de vinhos finos é apenas vegetativo e, ao final da década, existe efetiva penetração de produtos concorrentes do Cone Sul no mercado brasileiro. As indústrias brasileiras encontram-se sem opções para grandes inversões de capital na modernização de seu parque industrial e no investimento para expansão nos mercados externos. As possibilidades de evolução no mercado interno surgem com o atendimento a segmentos de menor poder aquisitivo, exigindo novo posicionamento mercadológico. Por outro lado, encontram concorrência crescente baseada no desenvolvimento de pequenas empresas vinícolas e cantinas rurais, que aproveitam o crescimento do mercado de vinhos comuns e o aumento de demanda nas classes de menor renda.

PREMISSAS E DIRETRIZES SOBRE COMPETITIVIDADE E TECNOLOGIA

Com base nas análises anteriores podem ser elaboradas algumas premissas e diretrizes sobre condições futuras de concorrência e estratégias para a pesquisa e o desenvolvimento tecnológicos da vitivinicultura.

Premissas sobre o mercado

Em qualquer cenário considerado haverá algum grau de abertura da economia brasileira; no mínimo, serão abertos à concorrência internacional setores não-estratégicos e não-competitivos.

A implantação do Mercosul afetará diretamente a indústria vitivinícola, levando a maior concorrência em preço e qualidade; impulsionará a demanda e exigirá ganhos de produtividade e de escala no setor. Oferece, por outro lado, perspectiva de mercado significativo para exportações.

O derivado de uva com maior perspectiva de crescimento absoluto é o de vinho de consumo corrente. O mercado de suco de uva apresenta grande taxa de crescimento potencial e, em função das perspectivas de exportação, será atraente em qualquer cenário futuro. O mercado interno de vinhos finos apresenta perspectivas de taxas menores de crescimento e sofrerá mais diretamente a concorrência internacional.

O consumidor de todas as categorias de derivados de uva, no final do século, será mais exigente quanto à qualidade do produto. A fiscalização efetiva da qualidade, especialmente do vinho comum, será passo essencial para a modernização do setor.

A estrutura de produção de uva sofrerá os efeitos do conservadorismo da pequena escala e do individualismo dos produtores; ressentir-se-á de falta de apoio das entidades do setor agrícola, de políticas governamentais e de maior integração com as empresas vinícolas.

Diretrizes de uma estratégia tecnológica para a competitividade

A análise das perspectivas futuras e a consideração das premissas de planejamento extraídas dos diferentes cenários permitem propor um conjunto de diretrizes gerais para o setor.

Com relação a aspectos de mercado o setor deve:

- atender adequadamente a todos os diferentes segmentos do mercado, com produtos de qualidade apropriada a preços competitivos. Ênfase especial deverá ser dada aos segmentos de vinho de consumo corrente e suco de uva, por apresentarem grande potencial de crescimento na década de 90;
- diante do nível crescente de exigência do consumidor e de concorrência internacional, o setor deve valorizar especialmente os produtos de maior qualidade;
- os ganhos de escala na comercialização do vinho devem ser repassados ao consumidor para permitir redução de preços reais e crescimento do setor, por absorção de novos consumidores e incremento de consumo *per capita*.

Várias diretrizes de natureza institucional são muito importantes:

- valorizar a busca da qualidade, estimulando mudanças que visem à implantação de práticas modernas de produção;
- buscar soluções integradas para toda a cadeia produtiva, incluindo insumos e produção agrícolas, extensão rural, industrialização, insumos industriais, comercialização, distribuição e fiscalização;
- buscar maior integração entre agricultor e indústria, visando à criação de efetiva parceria no setor;
- estimular o associativismo entre produtores, objetivando aumento da produtividade e redução de custos;
- estabelecer formas de fiscalização pelo próprio setor para garantir evolução futura do mercado, especialmente de vinho de consumo corrente.

Especificamente com relação à estratégia tecnológica deve-se:

- buscar a definição de padrão tecnológico para o segmento de vinhos de consumo corrente, adequado à nova realidade de produtores, consumidores e concorrência internacional dos anos 90;
- buscar técnicas mais modernas de produção, conservação e envelhecimento dos vinhos, visando a qualidade dos produtos e redução dos custos operacionais;

- procurar soluções sistêmicas para o custo da embalagem, cujo peso é muito elevado na composição geral dos custos do vinho;
- racionalizar o uso de insumos agrícolas e melhorar a qualidade dos mesmos com relação a sua eficiência e grau de toxicidade;
- intensificar as ações da extensão rural e modernizar os meios de comunicação com produtores, com orientação técnica não somente no cultivo, mas também em administração e comercialização;
- produzir e fornecer material vegetal sadio de videira e, em especial, pesquisar métodos e insumos de controle de pragas e doenças, com uso mínimo de agrotóxicos;
- gerar e adaptar tecnologias para o aumento da produtividade da pequena propriedade rural, característica no setor;
- pesquisar novas variedades de uvas adaptadas às necessidades de diversificação dos pequenos produtores;
- desenvolver equipamentos e metodologias para a fiscalização, pois a infra-estrutura para fiscalizar é essencial à evolução na qualidade do produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diretrizes e ações relacionadas visam a contribuir diretamente para ampliar o mercado nacional, em

termos absolutos e *per capita*, aumentar a produtividade e reduzir os custos, permitindo elevação dos volumes comercializados de vinhos e sucos, com redução de preços ao consumidor.

A parceria entre produtor e indústria, lastreada por trabalho de desenvolvimento da qualidade do produto, fiscalização pelo próprio setor e aprimoramento tecnológico com forte ação associativista, é decorrência natural do conjunto de ações a ser implementado, embasado em integração mais racional dos agentes componentes do setor. Tal mudança capacitará o setor vitivinícola a enfrentar em melhor condição qualquer um dos cenários previstos para a década de 90, com base em políticas setoriais robustas, que atendam a interesses de todos os segmentos do setor.

A metodologia participativa, envolvendo representantes de todos os segmentos do setor, e a adoção de postura prospectiva permitiram aos agentes interessados contribuir de maneira construtiva na proposição de diretrizes e estratégias tecnológicas setoriais.

Conforme propõe Porter (1989), no caso analisado a elaboração de cenários não foi feita para prever detalhadamente o futuro ou escolher aquele que parecesse mais favorável ao planejador. Trata-se, antes de mais nada, de utilizar ferramenta que possibilite explorar situações futuras possíveis, definindo políticas robustas que permitam ao setor enfrentar os desafios e as incertezas do futuro.

Abstract

A futures oriented study highlights the need of new strategies for R&D, production and marketing of wines. The scenarios for the 90s show a further opening of the domestic market, and the *Mercosul* will raise competition and consumer knowledge. The market for fine wines will grow slowly, but plain table wine and grape juice show great promise. Vertical integration, the quest for quality, enforcement of standards, development of the local market and export efforts are elements of a sectorial strategy with profound implications for competitive positions, marketing efforts and the R&D strategy to support marketing struggle.

Uniterms:

- technological forecasting
- wine and grape
- R&D strategy
- scenarios
- *Mercosul*

Referências Bibliográficas

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus,

1989.
WRIGHT J.; JOHNSON B. & SANTOS, S. *Análise prospectiva da vitivinicultura brasilei-*

ra: questões críticas, cenários para o ano 2000 e objetivos setoriais. Bento Gonçalves-RS, EMBRAPA, 1992.

Recebido em novembro/92