

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Christian Alonso Winstanley Calienes

**CADEIA DE VALOR DO PISCO PERUANO: O CASO DA**

**ASSOCIAÇÃO PERÚ PISCO EXPORT**

**Porto Alegre, RS  
2007**

Christian Alonso Winstanley Calienes

**CADEIA DE VALOR DO PISCO PERUANO: O CASO DA  
ASSOCIAÇÃO PERÚ PISCO EXPORT**

Dissertação de Mestrado apresentado ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr Eugênio Ávila Pedrozo

**Porto Alegre, RS  
2007**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CPI)**

C153c Calienes, Christian Alonso Winstanley

Cadeia de valor do Pisco peruano : o caso da Associação Perú Pisco Export / Christian Alonso Winstanley Calienes. – 2007.

129 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração.

“Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo”.

1. Agronegócios. 2. Agroindústria – Vinícola – Aguardente. 3. Administração da produção. 4. Cooperativismo. I. Título.

CDU 631.1

**Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UF**

“Em tudo amar e servir”  
(Inácio de Loyola S. J.)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua bênção e companhia.

À minha família, pelo apoio e pela confiança constante.

À Escola de Administração, pela oportunidade de desenvolver o Mestrado, e ao CNPq, pelo apoio financeiro brindado.

Aos professores que, compartilhando seu conhecimento, permitiram minha evolução acadêmica.

Ao Professor Eugênio Ávila Pedrozo, meu orientador, pela paciência, pelas suas contribuições e por compartilhar momentos de estudo e também de esporte.

Aos senhores produtores de Pisco Jose Américo Vargas, César Uyen e Hector Revilla, pela sua colaboração no desenvolvimento da pesquisa.

À doutora Ines Carazo, a Jack Angeles, do CITEVID, pelo apoio na elaboração da pesquisa, assim como pela atenção a mim concedida durante as entrevistas de cada um dos executivos, de diferentes organismos.

A Paola Canepa, Giancarlo Lobon e Adalberto Medina, pela sua ajuda e amizade, que me permitiram sentir mais próximo do Peru.

Aos amigos Rafael Oliveira Goebel, Odecio Curci, Jose de Pietro, Marcelo Perlin e Vater Veira, que o Mestrado me apresentou.

Aos colegas da área de Gestão de Tecnologia e da Produção Aurora Zen, Laurence Steglish, Lucio Borda, Lessandra Severo, Sol Baez, Natalia Aguilar, Paulo Enrique Possas, João Marcelo Braga, Berenice Santini, Cléber Durtra e Rodrigo Leis, pelo companheirismo e, especialmente, a Felipe Scherer e Ranieri Saraiva, pela sua ajuda, amizade e pelas discussões durante o Mestrado.

Por fim, aos meus amigos da Kostka 95 do colégio “San Jose”, em Arequipa, pelo seu fraterno apoio à distância.

## RESUMO

Atualmente, as pequenas empresas produtoras de Pisco estão inseridas num ambiente organizacional e institucional favorável, em que recebem apoio tanto do governo quanto de instituições particulares. Mas essas empresas não têm capacidade de desenvolver competitivamente todas as atividades da cadeia de valor de forma isolada; portanto, precisam associar-se para obter benefícios em compras de escala, poder de barganha com os fornecedores e os distribuidores e desenvolver um *marketing* mais agressivo. A Associação Peru Pisco Export é a primeira associação peruana a desenvolver uma marca conjunta para, assim, beneficiar todos os seus integrantes. Portanto, o objetivo do presente trabalho é analisar a cadeia de valor dessa associação e os fatores estimuladores e inibidores da cooperação estabelecida entre seus membros. Foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos, entrevistando-se as três produtores da associação e também funcionários dos principais organismos que participam na indústria do Pisco. Foi, assim, identificado como a participação dos produtores na associação tem permitido a eles um maior poder de barganha com os fornecedores, um distribuidor exclusivo e desenvolvimento de estratégias de *marketing* conjunto. Além disso, foram identificados os fatores estimuladores, sendo o principal o apoio de organismos que recebe a indústria do Pisco, e fatores inibidores da cooperação entre seus membros, sendo o principal a falta de objetivos claros na indústria do Pisco. Os resultados propiciaram projetar a cadeia de valor, tanto individual de cada membro como da associação.

**Palavras-chave:** Cadeia de Valor, Competitividade, Pisco, Peru.

## **ABSTRACT**

Currently, small companies that produced Pisco are developing on a positive organizational and institutional environment. These companies receive support from the government and the particular institutions that moves into this environment. Despite of these companies doesn't have a capacity to develop the value chain activities in an isolated form; they need to associate for getting advantage from purchasing in scale, having power of bargaining with suppliers and deliverers, and developing an aggressive marketing. The Association "Peru Pisco Export" is the first Peruvian association in developing a joint mark to benefit all its members. For that objective, this work analyzes a value supply chain of this association and the factors that enable or disable cooperation established between its members. A multiple case studies was developed with the association; three producers and employees of each entity that participated in this industry were interviewed. From this analyzes, was identified that a participation of the producers at the association makes get more power of bargaining with suppliers, get a exclusive distributor, and develop a joined marketing strategy. Moreover, was identificated the eneble factor of coopertaion, being o support that entites formais give to Pisco industry. Furthermore, the inhibitor factor of cooperation is a luck of clear targets at this industry. The results projected individual' and association' value chain..

**Key words: Value Chain, Competitiveness, Pisco, Peru.**

## RESUMEN

Actualmente, las pequeñas empresas productoras de Pisco están insertadas en ambientes organizacional e institucional favorable, donde reciben el apoyo tanto del gobierno, como de instituciones particulares. Sin embargo estas empresas no tienen la capacidad para desarrollar competitivamente todas las actividades de la cadena de valor de forma individual, por lo tanto, es necesario que se asocien para obtener beneficios de compras a escala, poder de negociación con los proveedores y distribuidores, y desarrollar un *marketing* más agresivo, y de esta forma beneficiar a todos sus integrantes. La Asociación “Perú Pisco Export” es la primera asociación en tener una marca conjunta. Por lo tanto el objetivo del presente trabajo es analizar la cadena de valor de la asociación, y los factores estimuladores e inhibidores de la cooperación establecida entre sus miembros. Se desarrollo un caso estudio múltiple con la asociación, entrevistándose a tres productores miembros de la asociación, así como, a los funcionarios de los principales organismos que participan en la industria del Pisco. Se consiguió identificar como la participación de los productores en la asociación les ha permitido tener un mayor poder de negociación con los proveedores, tener un distribuidor exclusivo, desarrollar campañas de marketing conjunto. los beneficios que tienen los productores que participan de la asociación. Además fueron identificados los factores estimuladores, siendo el principal el apoyo que recibe la industria del Pisco. Fueron también identificados factores inhibidores, siendo el principal la falta de objetivos claros en la industria del Pisco. Los resultados propiciaron proyectar tanto la cadena de valor individual de cada miembro, como la cadena de la asociación.

**Palabras clave: Cadena de Valor, Competitividad, Pisco, Perú**



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Elementos da estrutura industrial .....	25
Figura 2 Estratégias genéricas .....	26
Figura 3 Curva de Estratégias Competitivas .....	27
Figura 4 A cadeia de valor genérica .....	31
Figura 5 O Sistema de Valor .....	34
Figura 6 Redes top-down.....	39
Figura 7 Redes flexíveis de empresas.....	40
Figura 8 Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas Ampliadas .....	41
Figura 9 Cadeia de Valor Genérica em Negócios Industriais e Marcação das Áreas para o Consórcio.....	43
Figura 10 Divisão das Funções da Cadeia de Valor .....	44
Figura 11 Sistema de Agribusiness .....	47
Figura 12 Ambiente Organizacional, Institucional e Cadeia de Valor .....	49
Figura 13 Desenho da Pesquisa .....	51
Figura 14 Localização dos Vales de Pisco no Peru .....	65
Figura 15 Cadeia de Valor El Alambique.....	107
Figura 16 Cadeia de Valor Cepas de Loro.....	113
Figura 17 Cadeia de Valor Revilla .....	118
Figura 18 Cadeia de Valor Peru Pisco Export.....	126
Figura 19 Fluxos de Uva e Pisco dos Produtores da Peru Pisco Export.....	128
Gráfico 1 Evolução das Exportações de Pisco .....	63
Gráfico 2 Fatores Estimuladores do Processo de Organização da Indústria do Pisco .....	81
Gráfico 3 Fatores Inibidores do Processo de Organização da Indústria do Pisco.....	81
Quadro 1 Tipos de Aglomerados.....	38
Quadro 2 Maneiras como a Cooperação Pode Adicionar Valor aos Produtos. ....	46
Quadro 3 Instituições envolvidas na Indústria do Pisco .....	54
Quadro 4 Tipos de Pisco.....	67
Quadro 5 Tipos de Tecnologia .....	68
Quadro 6 Processo Produtivo do Pisco.....	72
Quadro 7 Fatores Estimuladores e Inibidores do Processo de Organização da Indústria do Pisco .....	80
Quadro 8 Ações que Incrementam Valor a um Produto .....	129

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Produção de Pisco.....	61
Tabela 2 Estrutura de Custos de produção do Pisco.....	63
Tabela 3 Destino das Exportações de Pisco (mil US\$) .....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADEX	ASSOCIAÇÃO DE EXPORTADORES
CEPROBA	COMISSÃO PARA PRODUTOS BANDERA
CITEVID	CENTRO DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DA UVA CONAPISCO
CONAPISCO	CONSELHO NACIONAL DO PISCO
CR	CONSELHO REGULADOR
DO	DENOMINAÇÃO DE ORIGEM
INDECOPI	INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
MINAG	MINISTÉRIO DE AGRICULTURA
MINCETUR	MINISTÉRIO DO COMÉRCIO EXTERIOR E TURISMO
PPE	PERU PISCO EXPORT
PROMPERU	COMISSÃO DE PROMOÇÃO DO PERU
PROMPEX	COMISSÃO PARA A PROMOÇÃO DOS EXPORTADORES

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVO DO ESTUDO.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 ESTRATÉGIA.....	22
2.2 CADEIA DE VALOR.....	27
2.2.1 Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva.....	27
2.2.2 Identificação das atividades de valor.....	29
2.2.3 Elos Dentro da Cadeia de Valores.....	33
2.2.4 Sistema de Valor.....	33
2.2.5 Escopo Competitivo e a Cadeia de Valores.....	36
2.2.6 Coalizões de Escopo.....	36
2.2.7 Escopo Competitivo e Definição de Empresa.....	37
2.3 REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	37
2.3.1 Redes Flexíveis.....	41
2.4 SISTEMA AGROALIMENTAR – SAG.....	47
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	50
3.1 DESENHO DA PESQUISA.....	50
3.2 CRITERIOS DE ESCOLHA E SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	52
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	54
4 INDÚSTRIA DO PISCO.....	57
4.1 HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO.....	57
4.2 SITUAÇÃO ATUAL.....	61
4.3 PROCESSO PRODUTIVO.....	67
4.3.1 Poda.....	68
4.3.2 Vindima.....	68
4.3.3 Pisa.....	69
4.3.4 Fermentação.....	69
4.3.5 Destilação.....	70
4.3.6 Maturação.....	70
4.3.7 Engarrafamento.....	71
4.4 DENOMINAÇÃO DE ORIGEM.....	73
4.5 PRODUTO BANDEIRA.....	75
4.6 FATORES ESTIMULADORES E INIBIDORES DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO PISCO.....	76
4.6.1 Fatores Estimuladores.....	76
4.6.2 Fatores Inibidores.....	78
4.7 ORGANIZAÇÕES QUE PARTICIPAM NA INDÚSTRIA DO PISCO.....	82
4.7.1 Comisión Nacional Del Pisco – CONAPISCO.....	82
4.7.2 Consejo Regulador – CR.....	86
4.7.3 Comisión de Productos Bandera – CEPROBA.....	87
4.7.4 Ministério de Agricultura – MINAG.....	88
4.7.5 Centro de Inovación y Tecnologia de la Vid – CITEVID.....	90
4.7.6 Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.....	92

4.7.7 Comisión para la Promoción de Exportación – PROMPEX .....	94
4.7.8 Asociación de Exportadores – ADEX .....	96
4.7.9 Comisión de Promoción del Peru – Promperu .....	97
4.7.10 Expert – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo .....	98
5. ANÁLISE .....	101
5.1 ASSOCIAÇÃO PERU PISCO EXPORT .....	101
5.1.1 Empresa El Alambique .....	101
5.1.2 Empresa Cepas de Loro .....	108
5.1.3 Empresa Pisco Revilla .....	114
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	130
LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	131
INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	131
REFERÊNCIAS .....	133
APÊNDICE A – MODELO D ENTREVISTA .....	139
ANEXO I ILUSTRACOES DA INDUSTRIA DO PISCO .....	141

## 1. INTRODUÇÃO

O novo ambiente competitivo está caracterizado por uma intensificação da concorrência em função da abertura econômica, da formação de blocos econômicos, de mudanças tecnológicas rápidas, de redução do ciclo de vida dos produtos, de altos níveis de incerteza, de fracionamento dos mercados e de novas exigências dos mercados em termos de qualidade, variedade, *inovatividade* e customização (FENSTERSEIFER, 2000). Para que a empresa possa se adaptar a esse novo ambiente, ela tem que incrementar sua competitividade, motivo pelo qual ela vai precisar de algumas mudanças.

Desta perspectiva atual, surge a importância da competitividade, a qual deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

As principais armas que uma empresa são suas vantagens competitivas. Com elas, a empresa consegue desenvolver algumas atividades melhor que seus concorrentes e pode oferecer para o consumidor um produto com mais valor na cadeia de valor, o que é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la.

Com as condições atuais do mercado, é muito pouco provável que uma empresa continue agindo sozinha e consiga sobreviver, mesmo tendo um bom nicho de mercado. Por isso, a cooperação entre várias empresas de pequeno porte é a melhor forma de manter a competitividade.

As pequenas empresas têm como vantagens competitivas potenciais a especialização, a flexibilidade e a intuição empresarial. Mas a globalização mostra às empresas suas limitações e que elas devem procurar fazer parte de sistemas para potencializar seus recursos e cobrir suas debilidades de tal forma que tenham velocidade de reação, capacidade de inovação, sistemas logísticos adequados e garantia financeira, Isso que permite que elas se relacionem de forma aberta com o mundo e possam concorrer de igual a igual com as demais, oferecendo seus produtos com um maior valor (CASAROTTO; PIRES, 2001).

As redes flexíveis utilizam a cadeia de valor como ferramenta para definir quais são as atividades nas quais as pequenas empresas devem melhorar sua competitividade. Para isso, devem-se juntar esforços para que as redes sejam viavelmente competitivas. Nesse contexto, o grande problema das pequenas empresas é a falta de competência para dominar todas as atividades da cadeia de valor, tanto as atividades de apoio quanto as atividades primárias.

Segundo Casarotto e Pires (2001), o grande problema das pequenas empresas é a carência de capacidade de ter uma ótima gestão e domínio de todas as etapas da cadeia de valor, como marca, *marketing*, logística, tecnologia, financeira. As pequenas empresas possuem o *core business* na produção. Por isso, é importante participarem das redes. Assim, devem-se utilizar as redes como estratégias de cooperação nas etapas da cadeia nas quais não se tenha domínio.

A cadeia de valor consegue separar as atividades de valor de uma empresa em diferentes atividades, de tal forma que seja possível detectar as fontes existentes ou potenciais de vantagens competitivas. A cadeia de valor identifica cinco atividades principais – logística interna, operações, logística externa, *marketing* e serviço – e quatro atividades de apoio – aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gestão de recursos humanos, infra-estrutura da empresa. A cadeia de valor é um sistema de atividades independentes relacionadas por meio de elos, os quais podem se transformar em vantagem competitiva mediante uma otimização e coordenação adequada.

Já que as empresas não agem sozinhas no mercado, as cadeias de valores se conectam formando o sistema de valor (PORTER, 1989). A cadeia de valor de um fornecedor se conecta com a cadeia de valor do produtor e este está conectado com a cadeia de valor do canal e também do distribuidor. Dessa forma, a relação com os fornecedores e os distribuidores não deveria ser mais olhada como um jogo de soma zero, mas sim uma relação em que ambos podem ganhar, fomentando a cooperação.

As empresas de pequeno porte também têm a necessidade de ser competitivas. Os desafios da globalização demandam uma estratégia mais adequada que permita a elas desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. Daí a importância da escolha de uma estratégia adequada. Algumas mudanças técnicas de nível operacional são necessárias, mas as mudanças de postura e de visões dos dirigentes são mais importantes, pois será necessário

mudar o conceito de relações competitivas em relações de cooperação, que lhes permitam alavancar a competitividade de suas empresas.

A essência da estratégia é construir uma postura única, forte e potencialmente flexível, um guia de ação para o futuro. Por isso as empresas podem escolher a cooperação como estratégia. As ações de cooperação têm como objetivos a combinação e o acesso a recursos, permitindo, muitas vezes, o atalhamento de caminhos e compressão de tempo, visando à redução dos investimentos para a formação do portfólio de recursos necessários para adquirir e sustentar vantagens competitivas (WILK; FENSTERSEIFER, 2005).

A base da vantagem competitiva das pequenas empresas são a especialização e a flexibilidade; portanto, as estratégias escolhidas têm que procurar mantê-las. Entre os diferentes arranjos de cooperação se encontram as redes flexíveis, ou seja, as empresas de pequeno porte se reúnem em torno de um negócio, sendo que não se tem uma empresa que tenha maior poder de barganha; as empresas desenvolvem sozinhas as atividades que melhor sabem fazer e repassam para a rede aquelas atividades nas quais não tenham as capacidades necessárias para desenvolver eficientemente sozinhas.

As empresas agem dentro de um ambiente. Segundo Saes (2000), esse ambiente pode ser dividido em dois: o ambiente organizacional e o ambiente institucional. O ambiente organizacional está conformado por aquelas organizações criadas para dar suporte às empresas. O ambiente institucional é constituído por regras que podem ser formais ou informais, entendendo-se por formais a Constituição de um país, as leis, os estatutos de algumas organizações.. As informais são o conjunto de valores transmitidos socialmente, tais como tradições, costumes, códigos.

Na Associação Peru Pisco Export, no Peru, está acontecendo um fenômeno similar, em que os produtores, com a finalidade de melhorar sua competitividade, se associam e buscam em algumas instituições públicas ou privadas parceria para trabalhar alguns aspectos que eles não dominam para melhorar sua competitividade.

No caso da indústria do Pisco, especificamente no Peru, aconteceram dois fatos que foram determinantes para o crescimento da produção do Pisco de 1,6 milhões de litros (2000) para 4,3 milhões (2006). Segundo MAXIMIZE (2006), o reconhecimento da denominação de origem por parte da Organização Mundial da Propriedade Intelectual e o projeto “*Product*



*Bandera*” originaram uma série de ações de cooperação tanto entre os produtores como também por parte do Estado, como incentivador e fomentador.

Existem, na indústria do Pisco, algumas iniciativas de cooperação, como a formação de associações e a criação da Comissão Nacional do Pisco, que são iniciativas de conscientização dos produtores de Pisco sobre a importância da cooperação. Existem também outros agentes envolvidos nesta indústria, como o *Prompex* (instituição do Estado criado para promover a exportação) e o Centro Tecnológico da Uva-CITEVID, que dão respaldo aos produtores para melhorar sua produtividade e comercializar seus produtos, incrementando, dessa forma, sua competitividade. Essa iniciativa pode ser vista como uma rede flexível, mas ainda não está articulada nem trabalhada dessa forma.

O presente trabalho foi desenvolvido na Associação Peru Pisco Export – PPE. A PPE é uma associação sem fins lucrativos, criada em junho do 2005, com o fim de promover a produção e a comercialização de produtos agroindustriais. Agrupando inicialmente 12 produtores, dos quais só cinco permaneceram, ela tem a denominação de origem para poder comercializar o Pisco segundo as normas do Ministério da Produção do Peru.

## 1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A globalização trouxe consigo um enfrentamento das pequenas empresas com a realidade. As empresas que estavam acostumadas a concorrer em mercados locais, sobre os quais já tinham domínio, inclusive enfrentando concorrentes que conheciam havia muitos anos, o que tornava a competição previsível. Mas a abertura das fronteiras e o acesso a outros mercados, além da introdução de produtos substitutos, tornaram o ambiente mais turbulento e competitivo.

Para enfrentar essa situação nova, as pequenas empresas têm algumas vantagens, como flexibilidade, especialização e velocidade de resposta maior. Entretanto, algumas atividades não são desenvolvidas devido à defasagem tecnológica e de gestão. Elas também têm desvantagens como pouca pesquisa e desenvolvimento, suas atividades de logística são deficientes, não têm pessoal com a necessária qualificação, porque seu faturamento não permite a realização de grandes investimentos. Suas maiores dificuldades, no entanto, estão nas atividades referentes ao *marketing*.

As redes flexíveis apresentam às pequenas empresas a oportunidade de manter suas vantagens, assim como trabalhar conjuntamente e incrementar sua competitividade. Trabalhando em rede, elas podem trabalhar tanto em produtos diferenciados, mantendo sua vantagem de empresa flexível quanto em estratégias de liderança em custos, nas quais as empresas podem aproveitar a rede.

O Peru tem, potencialmente, uma condição diferenciada para a produção de Pisco nas regiões reconhecidas pela Denominação de Origem (Lima, Ica, Arequipa, Moquegua e Tacna). Essas regiões têm características de clima e solo que favorecem a produtividade das uvas Pisqueras.

Quando as pequenas empresas produtoras de Pisco têm restrições do tipo econômico e de tamanho, não podem desenvolver adequadamente todas as atividades de uma empresa de grande porte, por isso precisam cooperar, para assim melhorar sua competitividade.

Os pequenos produtores de Pisco atualmente apresentam algumas dificuldades, como os baixos níveis de produtividade, a qualidade da uva, a pouca informação comercial e

tecnológica e o manejo inadequado do cultivo da uva. Além disso, têm dificuldade de acesso a um empréstimo financeiro e pouco poder de negociação com fornecedores e distribuidores ou clientes.

Portanto, existe entre os produtores de Pisco necessidade de unir seus esforços procurando uma associatividades entre os produtores que lhes permita serem mais competitivos e manter uma estabilidade econômica. Essa cooperação permitiria ao produtor tecnificar e incrementar seus volumes de produção, incrementar a pesquisa e o desenvolvimento para o produto, assim como melhorar a qualidade da mão-de-obra. Já se tem algumas iniciativas, mas de forma isolada e sem uma visão global da situação, para organizar, visualizar e gerenciar múltiplos atores com as habilidades diferenciadas.

Nesse momento, essas iniciativas isoladas têm fatores estimuladores e inibidores na cadeia de valor do Pisco, assim como a Associação Peru Pisco Export de Peru. A questão de pesquisa deste estudo é o seguinte: A cadeia de valor seria aplicável a pequenas e médias empresas em redes para melhorar sua competitividade na Cadeia do Pisco em Peru?

## 1.2 OBJETIVO DO ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a cadeia de valor da Associação de produtores de Pisco do Peru (Peru Pisco Export) e identificar os fatores estimuladores e inibidores da cooperação estabelecida entre esses produtores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as cadeias de valor específicas, das marcas individuais, dos membros da associação.
- Caracterizar a cadeia de valor da Associação Peru Pisco Export e seus ambientes organizacional e institucional.

- Identificar e analisar os fatores estimuladores e inibidores da cooperação entre os produtores da associação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A globalização trouxe consigo uma série de características que fez com que as empresas tenham que elaborar estratégias para uma gestão adequada que lhes permita ser competitivas em todos os mercados em que desejem atuar, assim como também concorrer com os produtos substitutos. Parte dessas estratégias é a cooperação entre empresas que antes eram concorrentes.

A indústria do Pisco está inserida nesse ambiente, que caracteriza a globalização, mas, essa globalização tem sido favorável para os produtores de Pisco, pois, com a abertura de fronteiras às exportações do Pisco, tem-se incrementado, ano a ano, o pequeno volume de produção das empresas para melhorar sua competitividade.

Esse incremento na produção de Pisco coincide com a possibilidade de um incremento nas exportações como mais uma oportunidade para os produtores. Uma melhor organização favorece a aceitação de seus produtos, mas, também, gera a necessidade de que seus produtos sejam de qualidade e competitivos em todos os mercados.

Os produtores, cientes da necessidade de cooperar, têm-se associado e formaram a Associação Peru Pisco Export – PPE. Essa iniciativa é apoiada pelo Estado, o qual está promovendo o associativismo dos produtores, devido a uma nova política governamental, apoiando desde a produção até o consumo de Pisco. Isso permite à PPE apoio de entidades públicas em nível nacional. Assim, seria possível também penetrar em novos mercados em nível internacional, aproveitando a possibilidade da relação turismo-gastronomia-folclore-artesanato-Pisco.

Como esta é uma indústria emergente, praticamente não existe literatura acadêmica relevante a respeito. Portanto, trata-se de uma contribuição da presente pesquisa. Neste trabalho, não se teve acesso a qualquer estudo acadêmico. Espera-se que este estudo possa trazer benefícios diretamente para a PPE, para a CONAPISCO e para todas aquelas pessoas que contribuem com o crescimento da indústria do Pisco; indiretamente, para as indústrias que têm em seu sistema de valor a indústria do Pisco; assim como a futuros pesquisadores.

Outra contribuição da presente pesquisa é a inserção dos ambientes organizacionais e institucionais à cadeia de valor, assim como a adequação da cadeia de valor de Porter, “Aquisições” foi classificada como atividade primária, devido a importância no caso estudado e aos benefícios que trouxe a cada produtor por propiciar compras conjuntas.

Além desta introdução, a dissertação está organizada em seis seções. Na segunda seção, há uma revisão ao referencial teórico utilizado. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa. Na seção quatro, procura-se contextualizar a indústria do Pisco. Na quinta seção foi feita a análise das informações coletadas. E, finalmente, no capítulo seis estão as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está constituído em quatro partes. A primeira é uma revisão sobre a estratégia. No presente caso, considera-se a estratégia como uma forma de busca de vantagens competitivas, que deverá ser a motivação de todas as empresas. A segunda parte trata do tema da cadeia de valor e o sistema de valor utilizando o modelo apresentado por Porter (1989). A terceira parte aborda as redes flexíveis em empresas de pequeno porte utilizando o modelo desenvolvido por Casarotto e Pires (2001). A quarta parte apresenta o sistema agroalimentar, no qual se analisa a influência dos ambientes organizacionais e institucionais (Zylbersztajn, 1995).

### 2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia pode ter muitos conceitos e, ao mesmo, tempo não ter uma definição universal, pois existem diversas classificações nas quais se tenta explicar os tipos ou abordagens. Na prática, não se encontram esses tipos ideais, mas uma mistura, em que se combina uma série de fatores para dar lugar à estratégia desenvolvida pela empresa.

A estratégia na forma de disciplina acadêmica, “estratégia empresarial”, é uma perspectiva “nova”, já que foi constituída na segunda metade do século XX, ainda que desde tempos do Império Romano se usasse essa palavra. Dois fatores poderiam explicar o porquê da tardia aparição dessa disciplina. Primeiro a forte influência da economia neo-clássica no ambiente acadêmico, com a idéia de mercado como sendo um sistema auto-regulado que diminui a importância das estratégias; em segundo lugar, a característica do tipo familiar que predominava na maioria das empresas até a primeira metade do século XX. É por isso que, a partir dos anos 60, surgiram muitos autores que contribuían com idéias para dar corpo a essa disciplina (VASCONCELOS, 2001).

Tem-se vários conceitos de estratégia apoiados em diferentes teorias, as quais vão desde o campo da economia até o campo da sociologia. A classificação que apresenta Whittington (2002) está baseada em duas dimensões: a formação das estratégias e os resultados da estratégia.

Whittington (2002) apresenta quatro abordagens teóricas sobre estratégia: abordagem clássica (a mais conhecida), pela qual se segue uma seqüência racional de pensamento analisando, planejando e comandando. Na perspectiva evolucionária, dá-se uma maior importância à *operacionalidade* do dia-a-dia, mas prestando muita atenção no mercado, porque as mudanças são rápidas, imprevisíveis e implacáveis; o importante é que a empresa tenha suas armas competitivas, ou seja, vantagens competitivas, sempre prontas para mudar. A abordagem processual trata a estratégia como um cultivo gradual de competências essenciais de tal forma que, com o curso das ações, as estratégias vão se aplicando. Para a perspectiva sistêmica, a estratégia está inserida num sistema pelo qual a evolução da estratégia vai depender muito do sistema local no qual seja aplicada.

As quatro abordagens apresentadas por Whittington (2002) surgiram nos anos 1960 (abordagem clássica), 1970 (abordagem processual), 1980 (perspectiva evolucionista) e 1990 (perspectiva sistêmica). Mas, na atualidade, nenhuma delas se encontra de forma pura na elaboração das estratégias.

Pela turbulência do ambiente e a rapidez das mudanças, surgem diferentes conceitos, os quais são uma mistura das diferentes abordagens apresentadas com as que se apresentam na continuação.

Quinn et al. (1988) define a estratégia como um eixo transversal, que é um padrão de decisões passando todo tipo de *trade offs* por esse padrão. Esse padrão determina os objetivos, os propósitos e as metas da empresa, bem como as políticas e os planos para atingir essas metas, chegando a definir a extensão de negócio, o tipo de organização e a contribuição do negócio para os diferentes grupos de interesses. A essência da estratégia é construir uma postura que seja forte, e potencialmente flexível, na seleção dos caminhos, para que a organização possa atingir seus objetivos, apesar das imprevisíveis forças externas que podem agir num determinado momento. Segundo Quinn et al. (1988), não existe uma definição universalmente aceita de estratégia, o termo é usado diferentemente, por exemplo, no que diz respeito a metas e objetivos, pois alguns autores os incluem na suas definições de estratégia e outros não.

Para Mintzberg et al. (2000), tem-se cinco definições para estratégia. A estratégia é um plano, um guia de ação para o futuro. Outra definição é que estratégia é um padrão, ou seja, consistência de comportamento ao longo do tempo. A estratégia é uma posição, o

posicionamento de determinados produtos em alguns mercados. Outros defendem que ela é uma perspectiva, ou seja, a maneira de a empresa conceber as coisas. Finalmente, estratégia pode ser um truque, como uma manobra para iludir a concorrência. A definição mais popular é de um plano deliberado, trabalhado, calculado. Isso ignora o outro lado da estratégia, que é o de um processo de aprendizado, de padrões que se desenvolvem a partir do comportamento das pessoas, em que elas mais ou menos aprendem durante o caminho. O processo estratégico tem os dois lados, mas a parte emergente tem sido ignorada.

Segundo Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que são diferentes daquelas dos rivais, ou seja, é fazer *trade offs* na competição.

Porter (1996) também salienta a importância da flexibilidade da estratégia, a qual permitira à organização manter sua posição competitiva no mercado. As companhias devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado, devendo buscar a melhor forma de ser eficiente, seja procurando aprender as melhores práticas, seja terceirizando, de tal forma que a organização tenha uma vantagem frente à concorrência; é essa a sua vantagem competitiva. Segundo o autor, uma companhia pode superar seus rivais somente se ela puder estabelecer uma diferença que seja capaz de preservar.

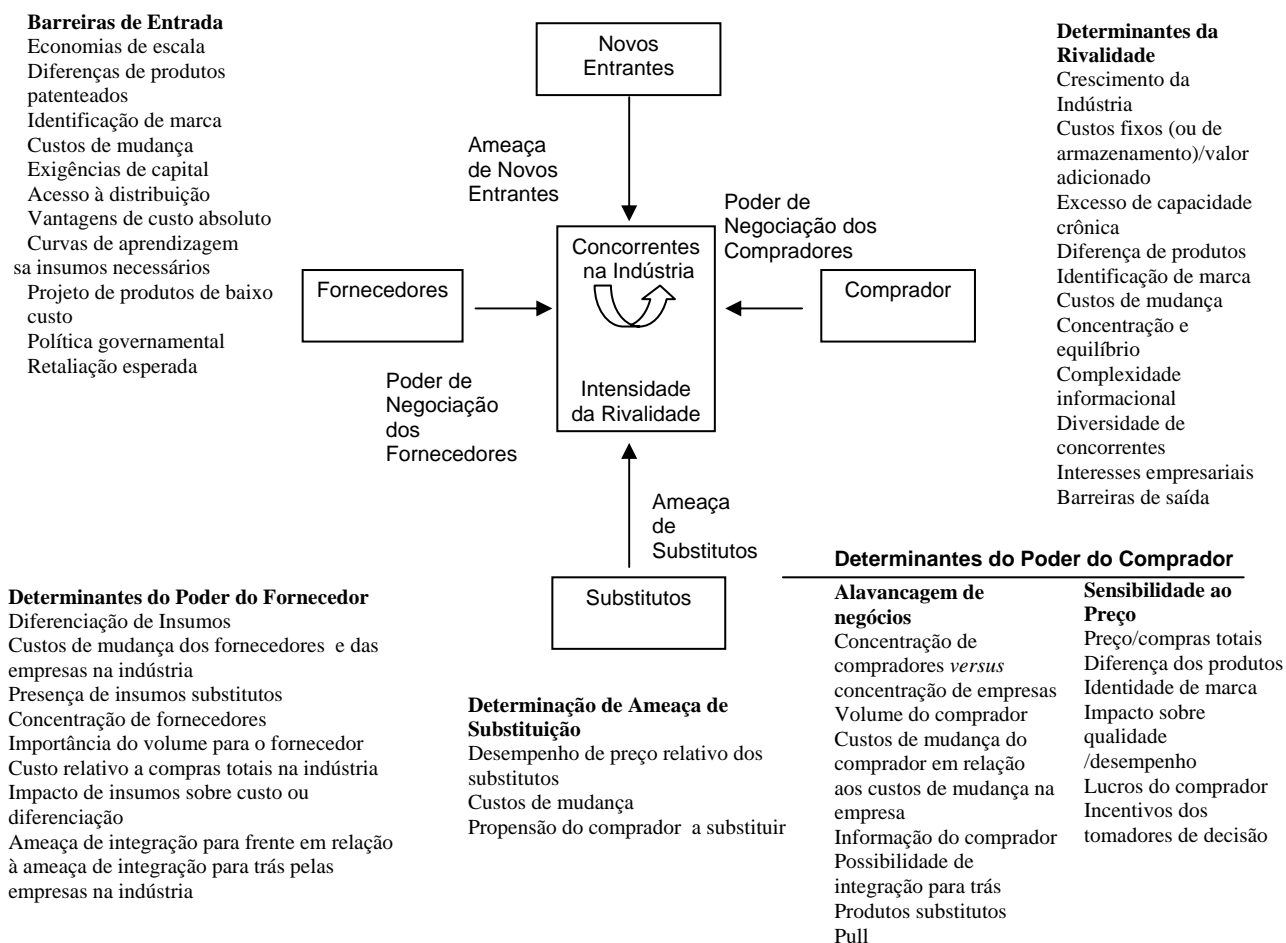
Segundo Porter (1996), os termos eficiência operacional e estratégia são distintos de tal forma que a conjunção deles é a chave para obterem-se vantagens competitivas sustentáveis. Eficiência operacional significa realizar atividades similares melhor do que os rivais. Em contraste, posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes das dos rivais ou executar atividades similares de formas diferentes.

A escolha da estratégia está fundamentada em duas questões: a atratividade das indústrias e os determinantes da posição competitiva, mas essas questões não dependem só do meio ambiente também, podem ser modeladas pelas empresas por meio de suas estratégias (PORTER, 1989).

No que diz respeito ao ambiente, Porter (1989) apresenta cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Como se pode observar



detalhadamente na Figura 1, essas cinco forças têm influência direta na rentabilidade da indústria, “pois, ao surgir um desequilíbrio, haveria uma forte incidência nos custos das empresas.



**Figura 1 Elementos da estrutura industrial**

Fonte: Porter (1989, p.5).

Uma empresa pode possuir duas vantagens para determinar sua posição competitiva, na tentativa de buscar sua maior rentabilidade: baixo custo e diferenciação.

Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas que podem ser usadas pelas organizações para lograr uma posição rentável na indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Elas se fundamentam em dos eixos, o escopo competitivo e a vantagem competitiva, como se pode observar na Figura 2 .

## VANTAGEM COMPETITIVA

		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque em Custo	Enfoque na diferenciação

**Figura 2 Estratégias genéricas**

Fonte: Porter (1986, p. 10).

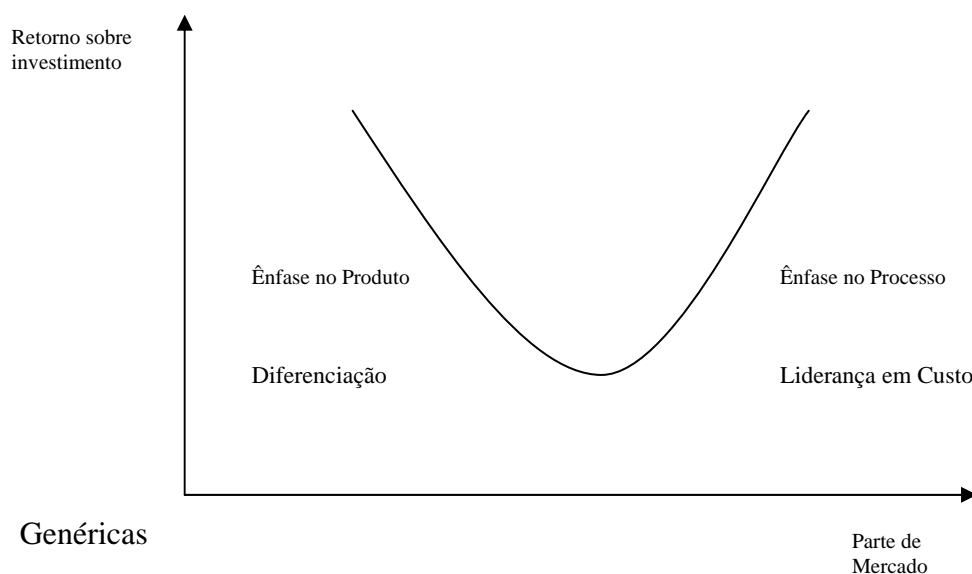
Liderança de custo significa que a empresa produz com o custo mais baixo da indústria, para o qual é recomendável que o produtor em um amplo escopo ou atende mais de uma indústria, para conseguir essa vantagem em custo, a empresa pode ter diferentes fontes, como economias de escala, tecnologia patenteadas, acesso preferencial a matérias-primas. Para aplicar essa estratégia, a empresa, ao fazer a análise da indústria, tem que ter certeza de que vai ser a única líder em custo; caso contrário, se houver outra empresa concorrente, as duas podem começar uma guerra de custos na qual ambas podem ser prejudicadas.

Na estratégia de diferenciação, a empresa busca ser a única em sua indústria, oferecendo para o consumidor alguma dimensão com um valor diferente dos demais. As fontes dessa diferenciação podem estar no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de *marketing*. Os que optam por essa estratégia, além de buscar uma diferenciação sobre a concorrência, devem ter um custo competitivo porque, se a diferença em custos é muito grande, a diferença que oferecem pode ser anulada.

A terceira estratégia é de enfoque. Ela é uma variação das outras duas estratégias e tem como objetivo basear-se na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. Pode-se atender a esse segmento estreito de duas formas: com uma liderança em custos ou com diferenciação de acordo com as necessidades desse setor.

Porter (1986) adverte sobre o risco do meio-termo, ou seja, que a organização fique entre uma estratégia de liderança em custos e uma estratégia de diferenciação, pois será a posição menos atrativa para a empresa. Para poder ilustrar melhor essa, idéia pode-se observar a Figura 3, na qual se tem, em um eixo, o retorno sobre o investimento e, no outro eixo, a parte do mercado. Por um lado, tem-se a diferenciação com ênfase no produto que atinge

pequenas partes de mercado, mas essas partes pagam preços prêmio suficientemente rentáveis, o que permite um alto retorno sobre investimento. E, por outro lado, a liderança em custos, focada mais nos processos, com fatias de mercado muito grandes que também vão permitir um retorno do investimento satisfatório.



**Figura 3 Curva de Estratégias Competitivas**

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.57).

Tem-se muitos conceitos sobre estratégias, baseados em diferentes ópticas, mas se pode concluir que todos os conceitos sobre estratégia apresentam-na como uma forma de melhorar a competitividade das empresas.

## 2.2 CADEIA DE VALOR

### 2.2.1 Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva

Segundo Walters e Lancaster (2000), a competitividade de uma firma depende da eficácia da cadeia de valor como um sistema da organização que cria a satisfação para o usuário final, e não apenas a cadeia de valor com um acoplamento de tarefas.

As firmas têm que criar um valor melhor do que seus competidores, entregando ao cliente um produto com tecnologia, um bom serviço, com vantagens sobre concorrentes,

respeito aos prazos de entrega. Essas são algumas das características que os clientes avaliam no momento de fazer sua escolha por um produto. (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001).

Valor é a combinação de utilidade de vantagens entregues ao cliente, menos os custos totais para adquirir essas vantagens, ou seja, o valor é uma comparação entre as vantagens adquiridas e os custos de aquisição (WALTERS; LANCASTER 2000).

Segundo Silva C.L.<sup>1</sup> Apud Silva C. L. (2004, p.70), as empresas devem compreender claramente o ambiente em que agem para, assim, poder desenvolver e manter vantagens competitivas que lhes permitam permanecer ou ganhar novos mercados.

Com a globalização e todas as mudanças que ela trouxe, a agilidade é um componente necessário da estratégia competitiva de uma organização. Uma organização pode adaptar suas atividades com uma cadeia de valor flexível e, assim, desenvolver, produzir e entregar produtos de acordo com as necessidades do mercado (SWAFFORD; SOUMEM; NAGESH, 2006).

A análise da cadeia de valor permite determinar a competitividade da firma porque, além de analisar a empresa, analisa-se sua relação com o mercado e os concorrentes (SILVA, 2002). Para Phillips; Caldwell (2005), a análise da cadeia de valor tem se desenvolvido como uma ferramenta que ajuda as organizações a integrar melhor suas atividades.

Segundo Porter (1989), a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. É o modo como ela executa atividades individuais, um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades. A cadeia de valor de uma empresa em uma indústria pode variar um pouco para itens diferentes em sua linha de produtos ou compradores, áreas geográficas ou canais de distribuição diferentes.

Para Porter (1989), a cadeia de valor exhibe o valor total e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, pelas quais uma empresa cria um produto valioso para os compradores. A margem é

---

<sup>1</sup> SILVA, Christian Luiz da. **Competitividade na cadeia de valor**: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor, entendendo-se por valor o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva, a qual pode ser baseada em baixos custos ou em uma diferenciação. Depois dessa definição de cadeia de valor, muitos autores tentaram dar sua própria definição de cadeia de valor.

Shank e Govindarajan (1993) ampliam o conceito de Porter afirmando que a cadeia de valor para qualquer empresa está composta por atividades interligadas que agregam valor. Essas atividades vão desde a matéria prima até entregar o produto final nas mãos do comprador.

Kaplinsky e Morris (2000) descrevem a cadeia de valor como um conjunto de atividades as quais são requeridas para trazer um produto ou serviço desde a concepção até o uso pelo consumidor final, passando pela produção e a entrega ao consumidor. O Institut of Development Studies – IDS (2001) propõe as seguintes etapas: desenho, compra de matérias-primas, distribuição e comercialização.

Segundo Silva (2004), a cadeia de valor permite que a firma conheça o processo de formação de valor do produto ou serviço que oferece ao mercado e vê também como os processos e as relações com os fornecedores e distribuidores agregam valor ao produto.

Rocha e Borinelli (2006) afirmam que a cadeia de valor é uma seqüência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor. Com esse conceito, os autores estão levando em conta que o recurso passa de mão em mão até ser destruído.

Walters e Lancaster (2000) propõem uma cadeia de valor moderna na qual o cliente seja a cabeça da cadeia à procura de serviços e produtos que possam satisfazer suas necessidades, assim como os canais que permitam tanto levar esses produtos aos clientes como obter as matérias-primas e os insumos.

### **2.2.2 Identificação das atividades de valor**

A identificação das atividades de valor exige o isolamento de atividades tecnológicas e estratégicas. Segundo Porter (1989), as atividades de uma empresa podem se classificar em

atividades primárias e atividades de apoio (figura 4). Dentro das atividades primárias, existem cinco categorias, cada uma pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa:

- *Logística interna*: Todo o relacionado a recebimento de produtos e fornecedores;
- *Operações*: Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final;
- *Logística externa*: Atividades associadas à distribuição de produto aos compradores;
- *Marketing e Vendas*: Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual os consumidores possam comprar o produto;
- *Serviço*: Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto.

De acordo com o tipo de negócio que desenvolve cada firma, algumas atividades primárias têm maior relevância. Por exemplo, segundo McLarty (2000), gerentes de empresas de serviços que não derem importância a atividades como produção, logística de aquisições e logística de distribuição. As pequenas empresas de produção, em geral, têm pouco controle na comercialização; portanto, têm que incrementar o esforço nessa área para poder crescer.

Segundo Swafford (2006), uma empresa pode ser mais ágil se consegue ser mais flexível em algumas atividades primárias da cadeia de valor: na pesquisa e desenvolvimento por meio do desenvolvimento do produto, na logística de aquisições por intermédio das compras de insumos, na produção e na logística de distribuição.

Em qualquer empresa, contudo, todas as categorias de atividades primárias estarão, até certo ponto, presentes e desempenham algum papel na vantagem competitiva.

As atividades de apoio, segundo Porter (1989), podem ser divididas em quatro categorias genéricas:

- *Aquisição*: A aquisição refere-se à função de compra, que tem desenvolvido uma tecnologia (procedimentos, normas de qualificação e sistemas de informação) de insumos empregados na cadeia de valor da empresa e não aos próprios insumos adquiridos;

- *Desenvolvimento de tecnologia:* Cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela *know-how*, sejam procedimentos, seja a tecnologia envolvida no equipamento do processo; não se aplica apenas a tecnologias diretamente relacionadas ao produto final;
- *Gestão de Recursos Humanos:* A gestão de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoas, determinando as qualificações e a motivação dos empregados;
- *Infra-estrutura da empresa:* A infra-estrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerenciamento da qualidade. A infra-estrutura, ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente dá apoio à cadeia inteira.



**Figura 4** A cadeia de valor genérica.

Fonte: *Porter* (1989 p.35).

Nas pequenas empresas, as atividades de apoio são percebidas como menos significativas em relação às atividades primárias. Por parte dos gestores das pequenas e das médias empresas. Isso se deve, segundo a pesquisa desenvolvida por McLarty (2000), a que a infra-estrutura da firma não foi vista como um meio apropriado para ter os sistemas de direção de uma pequena empresa, que frequentemente era feito de maneira informal nessas empresas.

Há muitas firmas que ainda não empregam gerentes de recursos humanos; portanto, não têm claramente definidas as funções dos trabalhadores. A maioria de gerentes ou donos das PME não consegue entender a importância do desenvolvimento da tecnologia. Grande parte dos gerentes estudados (68%), segundo a pesquisa de McLarty (2000), acha que essa atividade faz parte de organizações maiores.

Aquisições é uma atividade que os responsáveis das PME relacionam com eficácia. É a atividade de apoio que é percebida como essencial e como uma vantagem comparativa, mas é relacionada com as atividades primárias, sobretudo como logística de aquisições, por parte dos responsáveis das PME (McLarty, 2000).

Segundo Porter (1989), dentro de cada categoria, tanto as primárias quanto as de apoio, existem três tipos de atividades:

- *Direta*: Atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador;
- *Indireta*: Atividades que tornam possível a execução de atividades diretas de uma base contínua;
- *Garantia de qualidade*: Atividades que garantem a qualidade de outras atividades.

Em geral, existe um *trade off* entre atividades diretas e indiretas; por exemplo, uma despesa maior com a manutenção reduz os custos das máquinas.

Segundo Porter (1989), para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valor de uma empresa para competir em uma indústria em particular. A definição das atividades de valor relevantes exige que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas, as funções gerais como fabricação ou *marketing* devem ser subdivididas em atividades. O princípio básico é que as atividades deveriam ser separadas e isoladas se: (1) tiveram economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representarem uma porção significativa ou crescente do custo. Em resumo, tudo aquilo que uma empresa faz deveria ser classificado em uma atividade primária ou de apoio.



### 2.2.3 Elos Dentro da Cadeia de Valores

Para Porter (1989), embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valor é um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação, para a qual são vitais adequados sistemas de informação.

Os elos são numerosos e alguns, comuns a muitas empresas. Os elos mais óbvios são aqueles entre atividades de apoio e atividades primárias. Os elos entre atividades de valor surgem de uma série de causas genéricas, dentre elas as seguintes:

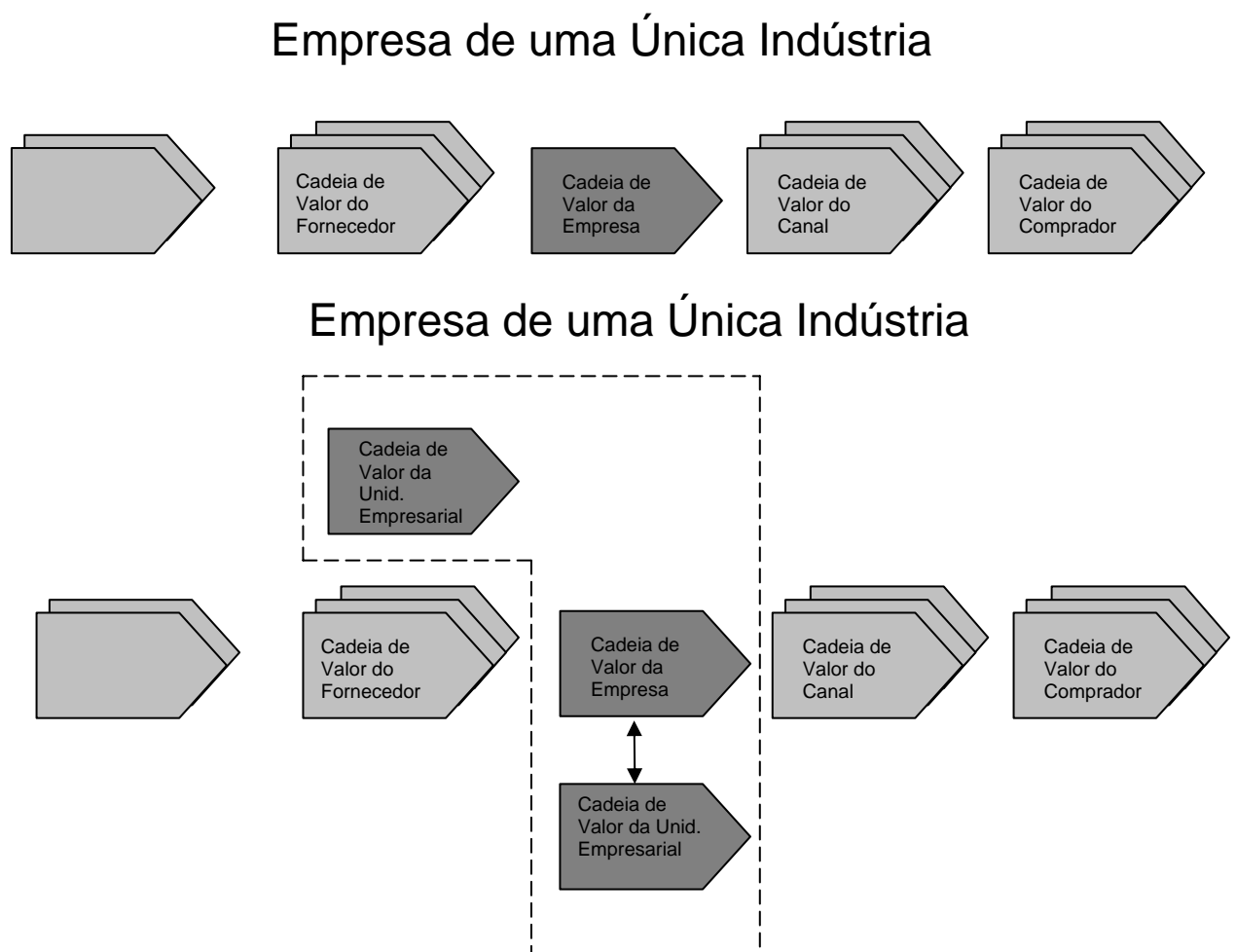
- A mesma função pode ser desempenhada de duas formas diferentes;
- O custo do desempenho de atividades diretas é melhorado por meio de maiores esforços em atividades indiretas;
- Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo;
- Funções de garantias de qualidade podem ser desempenhadas de forma diferente.

Embora os elos sejam cruciais para a vantagem competitiva, eles normalmente são sutis e passam despercebidos.

### 2.2.4 Sistema de Valor

Os elos existem dentro da cadeia de valores de uma empresa e também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valor dos fornecedores e dos canais. Estes são os denominados elos verticais, em que o produto final de uma empresa pode ser a matéria-prima ou o insumo para outra empresa; o modo como as atividades do fornecedor ou do canal são executadas afeta o custo ou desempenho das atividades de uma empresa. Esta ligação entre as cadeias de valores de compradores e fornecedores e a cadeia de valor da empresa como mostra a Figura 5, é chamada por Porter (1989) de sistema de valor.

Portanto, uma adequada gestão nas relações com os fornecedores e o canal não é um jogo de soma zero em que um só ganha as custas do outro, mas sim uma relação em que ambos podem ganhar. Assim, tanto a coordenação quanto a negociação com eles são importantes oportunidades de vantagem competitiva, uma vez que se pode ter uma redução nos custos ou uma diferenciação, melhorando algum dos fatores competitivos como qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega, *inovatividade* (SLACK, 1993), criando-se, dessa forma, mais valor para o cliente.



**Figura 5 O Sistema de Valor**

Fonte: Porter (1989, p.32).

Os compradores também possuem cadeias de valores, e o produto de uma empresa representa um insumo comprado para a cadeia do comprador. A origem da diferenciação de uma empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de seu

comprador. Muitas atividades de uma empresa interagem com alguns atividades do comprador, sendo cada um desses pontos de contato uma fonte em potencial de diferenciação.

Devido à mudança para o paradigma cooperativo, o foco para examinar as firmas tem se movimentado de firmas individuais para sistemas; uma firma já não é um ator único agora, tem que se analisar a firma e a rede de firmas que se relacionam com ela, todas as firmas que foirmam parte da cadeia de valor. Assim será possível juntar as capacidades não só da firma, mas juntar uma rede de firmas que possa entregar um produto com valor para o mercado (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001).

As cadeias de valor entre firmas compradoras e vendedoras estão unidas pela relação entre o desenvolvimento de uma atividade e seus efeitos no desenvolvimento de outra atividade, ou seja, uma união existe quando há um grau de dependência entre atividades. Essas necessidades de interdependência devem ser articuladas por mecanismos de coordenação para atingir resultados eficientes (DEKKER, 2003).

Segundo Silva e Saes (2005), as relações entre clientes e fornecedores podem ser otimizados. Uma forma de isso acontecer é por meio de contratos, para minimizar as incertezas do ambiente; quanto mais sólidas forem as relações, mais a empresa ganhará em competitividade no mercado em que age.

A diferenciação, portanto, deriva-se fundamentalmente da criação de valor para o comprador por meio do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador. O valor criado para o comprador deve ser, contudo, percebido por ele para que seja recompensado com um preço- prêmio (PORTER, 1989).

Uma forma de utilizar adequadamente um sistema de valor são as *supply chain*, um processo que abrange todo o fluxo da elaboração de um produto, desde o planejamento até os bens finais, com o objetivo de trabalhar todos os estágios de forma eficiente e efetiva para obter uma vantagem competitiva (KINDER, 2003).

### 2.2.5 Escopo Competitivo e a Cadeia de Valores

Para Porter (1989), o escopo competitivo pode ter um efeito poderoso sobre a vantagem competitiva, pois traça a configuração e a economia da cadeia de valores. Existem quatro dimensões de escopo que afetam a cadeia de valores:

- *Escopo do segmento:* As variedades de produtos produzidos e de compradores atendidos;
- *Escopo vertical:* Até que ponto as atividades são executadas internamente em vez de o serem por empresas independentes;
- *Escopo geográfico:* A variedade de regiões, países ou grupos de países em que uma empresa compete com uma estratégia coordenada;
- *Escopo da indústria:* A variedade de indústrias afins em que a empresa compete com uma estratégia coordenada.

A amplitude ou a estreiteza do escopo são claramente relativas aos concorrentes. Em algumas indústrias, um escopo amplo envolve apenas o atendimento a todos os seus segmentos de compradores e do produtos dentro da indústria. Em outras palavras, ele pode exigir integração vertical e concorrência em indústrias afins.

### 2.2.6 Coalizões de Escopo

Uma empresa pode buscar os benefícios de um escopo mais amplo internamente ou firmar coalizões com empresas independentes para alcançar alguns ou todos os benefícios. As coalizões são formas de ampliar o escopo sem ampliar a empresa, mas superando as dificuldades de coordenação entre empresas puramente independentes. Assim, existem dois tipos de coalizões: verticais e horizontais. Um dos pontos importantes dentro das coalizões é definir como os ganhos são compartilhados (PORTER, 1989).

### 2.2.7 Escopo Competitivo e Definição de Empresa

Unidades empresariais apropriadas podem ser definidas por meio de uma compreensão da cadeia de valores ótima, a qual fornece a base para a definição dos limites relevantes das unidades empresariais para competir em arenas diferentes e o modo como as cadeias estão relacionadas.

A estrutura industrial modela a cadeia de valores de uma empresa, sendo um reflexo das cadeias de valores coletivas dos concorrentes. A estrutura determina as relações de negociação com os compradores e os fornecedores que se refletem na configuração da cadeia de valores de uma empresa e no modo como as margens são divididas com compradores, fornecedores e sócios de coalizões (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989), a cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. Uma empresa talvez consiga traçar os limites das unidades mais ajustadas às suas fontes de vantagem competitiva e estabelecer os tipos apropriados de coordenação, relacionando sua estrutura organizacional à cadeia de valores e aos elos dentro dela e com fornecedores ou canais. Uma estrutura organizacional que corresponde à cadeia de valores irá melhorar a habilidade de uma empresa para criar e sustentar uma vantagem competitiva.

O termo cadeia de valor tem diferentes aplicações na literatura acadêmica. Alguns autores o utilizam para falar de *supply chain*, ou para falar de cadeia produtiva, ou para o mesmo de sistema de valor. No presente trabalho, utilizar-se-á o termo cadeia de valor, segundo o conceito de Porter (1989), no qual a cadeia de valor é o conjunto de atividades de uma empresa só.

## 2.3 REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo Pedrozo e Hansen (2001,9-14), existe uma nova tendência emergente e forte de novas formas de arranjos empresariais e inter-organizacionais; isso se vê refletido na *desfronteirização* das empresas, que mostra uma constante expansão das diversas formas de

cadeia produtiva, dando como resultado diversos tipos de aglomerado. No Quadro 1 se observam os quatro tipo de aglomerados e sua definição.

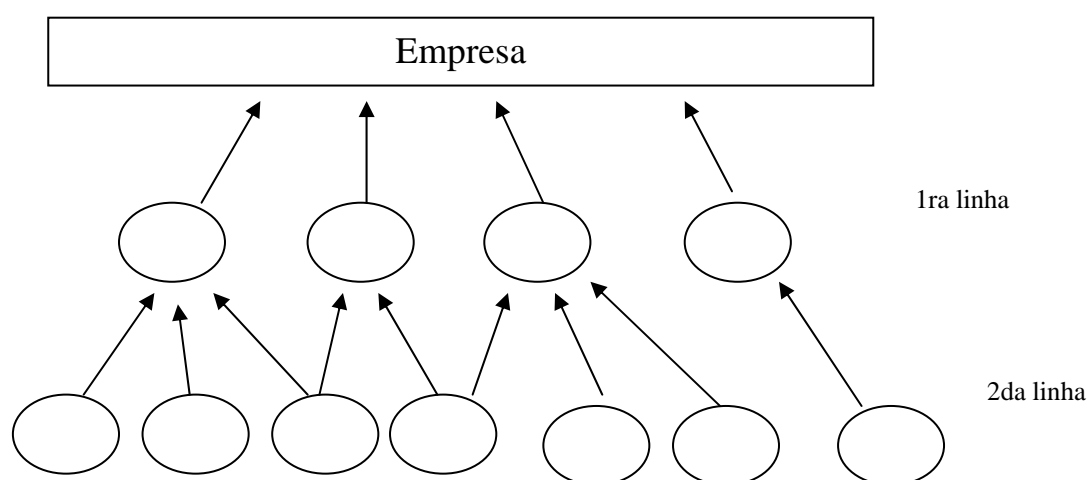
<b>Tipo de Aglomerado</b>	<b>Definição</b>
<b>Filière</b>	Uma sucessão de operações de transformação sobre os bens e os produtos, dissociáveis e separáveis, as quais são ligadas entre si por encadeamentos tecnológicos; um conjunto de relações comerciais que regulam as trocas que se verificam entre os sucessivos estágios do processo de transformação; um conjunto de ações econômicas baseadas, por sua vez, em um conjunto de estratégias empresariais para valorização dos meios de produção.
<b>Clusters Empresariais</b>	São aglomerações geográficas de empresas de determinado setor de atividades e outras empresas correlatas. Por outro lado, envolvem tanto características de cooperação como de competição. Normalmente, esse tipo de aglomerado se expande em direção aos clientes e aos canais de distribuição e atrai para si empresas e fabricantes de produtos complementares e serviços afins.
<b>Supply Chain</b>	Cadeia de suprimentos; este conceito está vinculado à análise das relações entre fornecedores e clientes internos da cadeias de suprimentos do materiais, insumos, o componente de uma determinada cadeia produtiva, ou seja, voltada a um mercado consumidor específico, na busca de otimizar o processo logístico e de transferência de bens inter-empresas, de forma a melhorar os seus fatores competitivos em nível de mercado consumidor.
<b>Redes flexíveis de Pequenas e Médias Empresas</b>	As redes flexíveis são um conjunto de empresas de pequeno porte que cooperam entre si para poder desenvolver de forma competitiva todas as suas atividades; portanto, formam consórcios para desenvolver as atividades que as empresas não possam desenvolver sozinhas.

**Quadro 1 Tipos de Aglomerados**  
Fonte: Adaptado de Pedrozo e Hansen (2001, 9-14).

Esses quatro tipos de conglomerados têm como aspecto comum a busca do incremento da competitividade, mas que têm algumas diferenças entre cada uma delas. O presente estudo se baseia no tipo de Redes Flexíveis de Pequenas e Médias Empresas.

Para as pequenas empresas, cada vez é menos provável que economicamente possam dominar todas as ações da cadeia de valor. Devido às complexidades dos mercados, é cada vez mais necessário o conceito de trabalhar de forma associada com outras empresas (CASAROTTO, 2002).

Segundo Casarotto e Pires (1989), as pequenas e médias empresas têm duas alternativas para trabalhar dentro de uma rede. Uma das alternativas são as redes *top-down*, em que uma empresa se torna fornecedora direta ou indiretamente de uma empresa líder ou empresa maior, chamada empresa-mãe ( PEDROZO; HANSEN, 2001). Nessa rede, o fornecedor está sujeito às estratégias da empresa-mãe e tem pouco ou nenhum poder de barganha sobre a rede, o que facilita para a empresa-mãe uma sincronização, negação das divergências, e impede os conflitos (CASAROTTO; PIRES, 1989). Na Figura 6, pode-se observar um modelo de rede *top-down*.

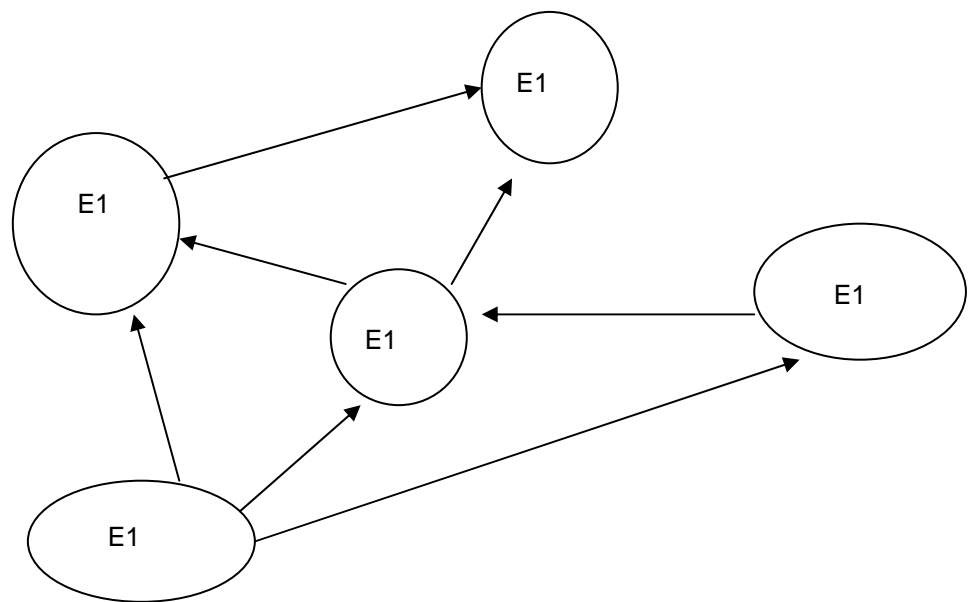


**Figura 6 Redes top-down**

Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (2001, p. 36).

A segunda alternativa são as redes flexíveis de pequenas empresas, nas quais, segundo Casarotto (2002), as empresas se reúnem em torno de um negócio ou projeto específico por um tempo determinado. Não é necessária a formalização de uma empresa gerente do negócio e não há uma empresa que tenha maior poder de barganha dentro da rede. Esse tipo de rede flexível de empresas pode ser visualizado na Figura 7.

Na óptica das estratégias competitivas de Porter, pode-se colocar tanto as redes *top-down* quanto as redes flexíveis; as redes *top-down* colocam-se como parte da estratégia de liderança em custos que tem a empresa-mãe. Mas as redes flexíveis podem alternar entre as duas principais estratégias competitivas de Porter: liderança em custos, pois, ao trabalhar em rede, as empresas podem ter atividades juntas, o que diminui seus custos; e diferenciação, uma vez que as empresas continuam produzindo sozinhas e mantendo suas características próprias de produção; por isso o nome de redes flexíveis ( CASAROTTO; PIRES 1989).

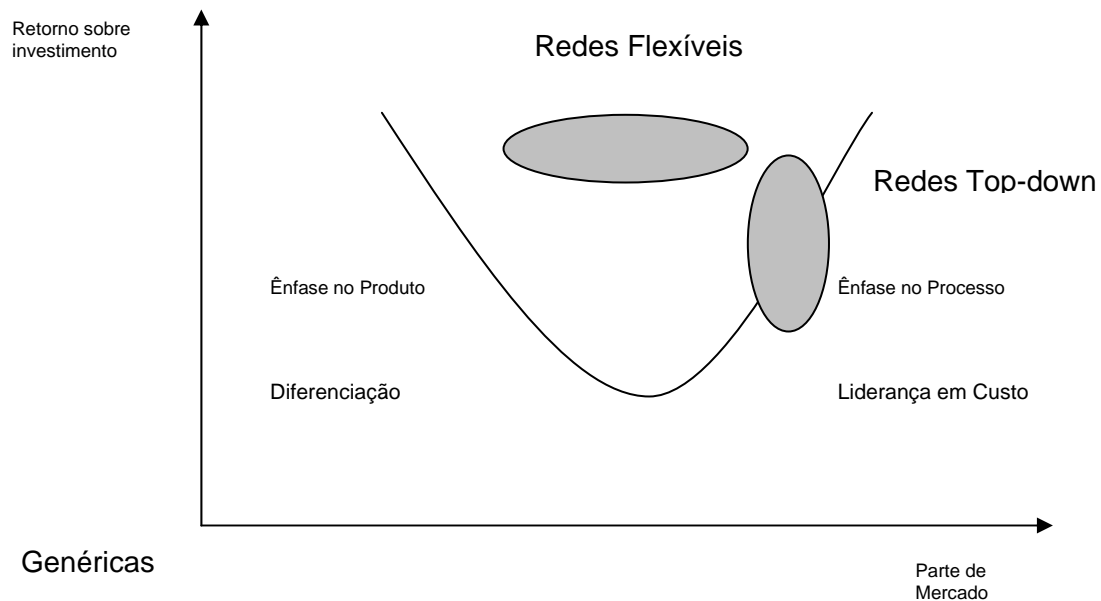


**Figura 7 Redes flexíveis de empresas**  
Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (2001).

As pequenas e médias empresas têm se caracterizado por ser muito flexíveis e poder se adaptar às mudanças; portanto, é muito valorizada a capacidade de tomar decisões operativas que podem ter relevância estratégica (MCLARTY, 2000). Na Figura 8, pode-se ver como se colocam os dois tipos de redes com relação às estratégias mencionadas.

Com as novas tendências apresentadas pela globalização, é necessário obter e manter vantagens competitivas. As estratégias cooperativas estão sendo cada vez mais utilizadas pelas empresas e esse ambiente de cooperação permite o florescimento das redes flexíveis. (ZALESKI, 2000).





**Figura 8 Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas Ampliadas**  
 Fonte: Casarotto e Pires (2001, p. 31).

### 2.3.1 Redes Flexíveis

Segundo Casarotto e Pires (2001), a premissa lógica para as redes é que juntar esforços em determinadas funções as quais eles não podem desenvolver eficientemente sozinhas. Pequenas empresas cujo *core business* é produzir são mais flexíveis que as grandes. No entanto, as pequenas não desempenham bem funções como logística, *marketing*, P&D. Assim, uma ação conjunta pode incrementar sua competitividade.

Para Zaleski (2000), as redes flexíveis formam parte de um processo de cooperação entre empresas que tem como resultado uma organização que objetiva a execução de um projeto definido. As redes se caracterizam por: não têm nenhuma autoridade central que conduz a rede; as constelações que formam as redes são altamente fluidas, têm uma concentração geográfica; os organismos envolvidos que prestam serviços não administram as redes.

Segundo Casarotto (2002), rede e consórcio são diferentes. A rede pode ser puramente comercial e o consórcio só é formado quando os participantes formalizam seu compromisso mediante um documento no qual estão todas as especificações do relacionamento. Para o

presente trabalho, utiliza-se consórcio para indicar que se trata de uma terceira empresa criada pelos consorciados.

Segundo Zaleski (2000), algumas razões para formação de redes flexíveis são:

- A flexibilidade que têm as pequenas e as médias empresas; são mais rápidas para coletar e processar a informação que recebem do mercado.
- A polifuncionalidade dos trabalhadores das pequenas e das médias empresas, o que permite que possam mudar de área facilmente.
- A cercania, pelo trato mais direto, que têm com seus fornecedores, reduzindo os custos de atrasos.
- O pequeno porte das empresas facilita que tenham uma integração entre concepção e execução dos produtos.

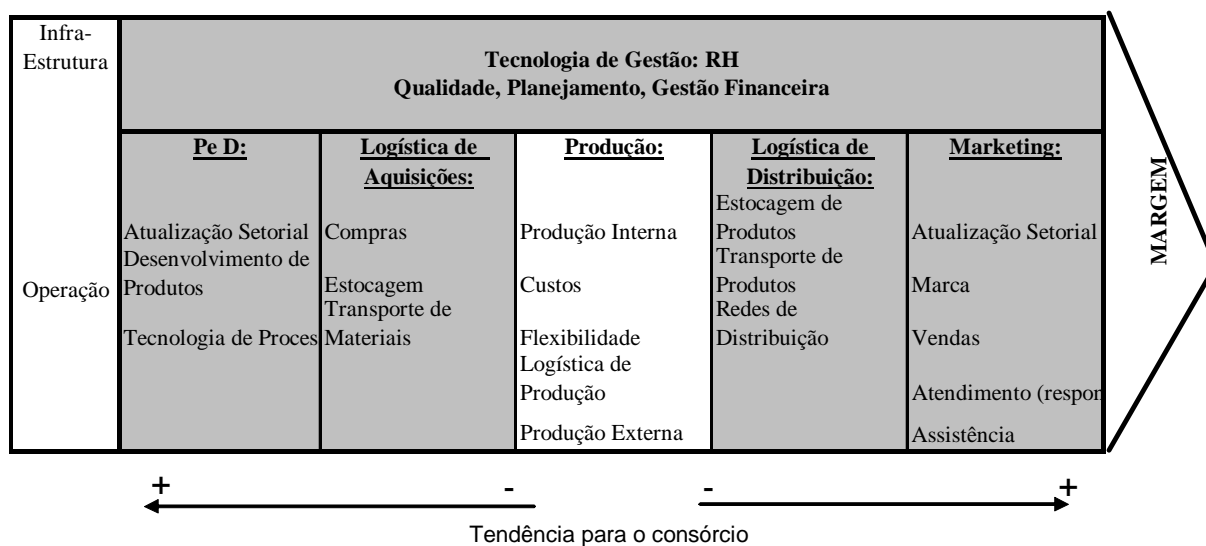
Para Casarotto e Pires (2001), as pequenas empresas deixam de ser competitivas quando a complexidade das diferentes funções de seus negócios aumenta devido à falta de competência delas para dominá-las. Utilizando a cadeia de valor de Porter (1986), a empresa deve classificar as funções em dois tipos:

- (1) As que seriam bem desempenhadas por um consórcio;
- (2) As que podem ser diretamente compartilhadas pelos parceiros consorciados.

Segundo Casarotto (2002), o grande problema das pequenas empresas é que carecem de capacidade de ter uma ótima gestão e domínio de todas as etapas da cadeia de valor, como marca, *marketing*, logística, tecnologia, financeira. As pequenas empresas têm seu *core business* na produção, por isso é importante que elas participem de redes, como estratégias de cooperação, nas etapas da cadeia em que não têm domínio.

As empresas, participando de redes de cooperação, começaram a compartilhar seus elos internos com os demais componentes da rede; essas funções compartilhadas pelo geral estarão nos elos iniciais e finais da cadeia (MAÑAS; PACANHAN, 2004).

Levando-se em conta que as pequenas empresas têm maior conhecimento na área de produção, as funções iniciais e finais da cadeia de valor são delegadas para o consórcio, como se vê na Figura 9.



**Figura 9 Cadeia de Valor Genérica em Negócios Industriais e Marcação das Áreas para o Consórcio**

Fonte: Casarotto e Pires (2001, p.47).

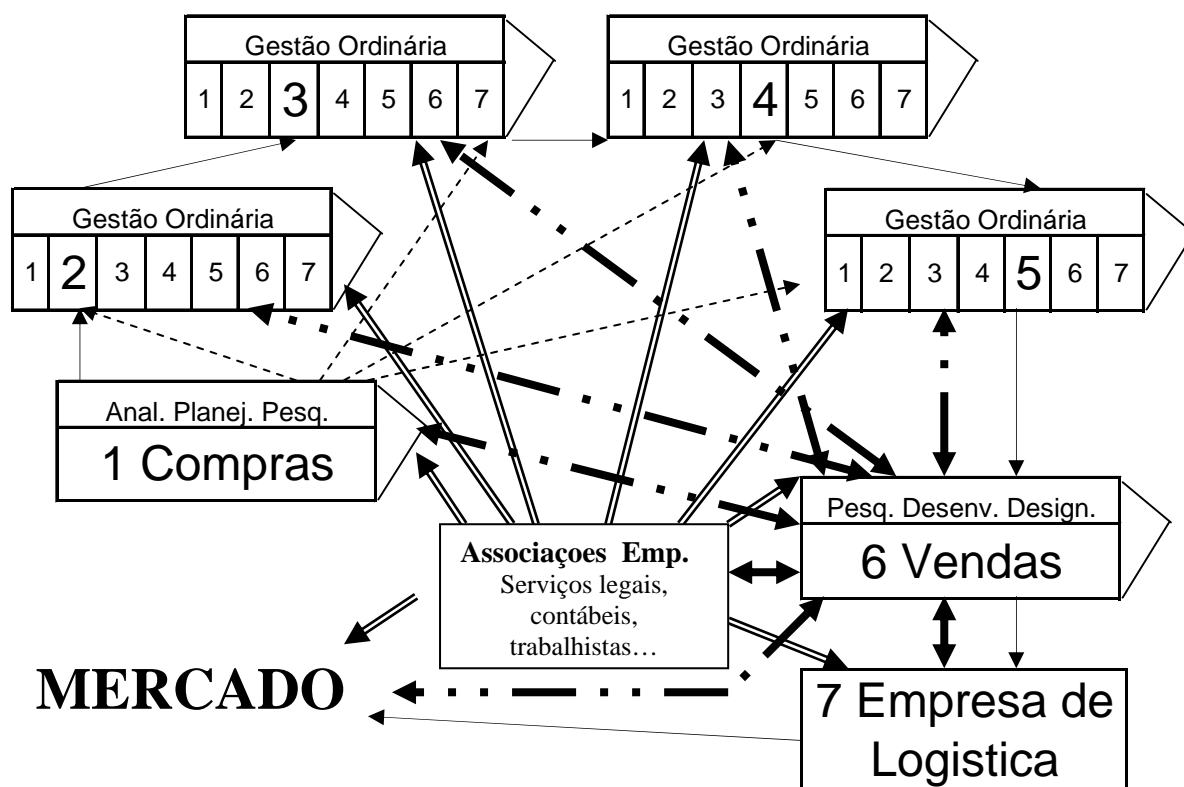
Ao passar para o consórcio as funções iniciais da cadeia de valor, que são desenvolver produto, acompanhar avanços de tecnologia e pesquisa, assim como aquisição de matérias-primas, entre as principais, essas atividades serão desenvolvidas por *experts*, com o que se incrementa o valor ao produto e se diminui o preço.

Para as funções como *marketing* e logística, as quais são as que têm o contato com os consumidores, é necessário que se tenha pessoal qualificado com conhecimentos e capacidades específicas, os que geralmente os produtores não têm (CASAROTTO; PIRES, 2001).

A respeito das funções intermediárias, as próprias empresas podem desenvolvê-las sozinhas, mas elas podem compartilhar recursos, se for o caso, para evitar gargalos ou capacidade ociosa, além do compartilhar *know-how* e poder assumir juntos riscos sobre novos produtos.

As funções de gestão, também chamadas de atividades de apoio por Porter (1989), começam o delineamento da estratégia, o qual implica um monitoramento setorial, mercadológico e tecnológico, recursos humanos, recursos financeiros e controles de qualidade.

Para entender melhor a lógica das redes flexíveis, Casarotto e Pires (2001) nos apresenta um exemplo de uma situação ideal, na qual cada uma das empresas contribui com a parte do processo produtivo que sabem desenvolver melhor. E há a uma cooperativa para compras, um consórcio para vendas e uma empresa de logística. As atividades de Apoio são desenvolvidas pela associação. Como se pode ver na Figura 10.



Legenda		Fluxos	
Função 1	Compras	Informativo	← - . - . - →
Funções 2 a 5	Etapas de Produção	Serviços	====→
Função 6	Vendas	Matérias-primas	.....→
Função 7	Logística	Produtos e Componentes	————→

**Figura 10** Divisão das Funções da Cadeia de Valor

Fonte: Fonte: Casarotto e Pires (2001, p.66).

As redes flexíveis são um tipo de rede que nasceu na Itália, na região de Emilia Romagna, onde teve a promoção de um arcabouço institucional que deu apoio às redes flexíveis; assim, também foi importante o contexto cultural onde se desenvolveu a rede flexível. Há outros países onde se desenvolvem redes flexíveis, como Dinamarca ou Noruega.

Nestes países, a participação do governo foi muito importante para o sucesso das redes (ZALESKI, 2000).

A cadeia de valor é uma ferramenta muito útil para a gestão de pequenas e médias empresas, mas é necessária uma estrutura que permita implementá-la (MCLARTY, 2000).

A presente pesquisa será restrita às chamadas redes flexíveis, pois elas permitem às pequenas empresas manter sua flexibilidade e agilidade ao mesmo tempo em que a elas serem competitivas nos mercado atuais.

Em resumo, no Quadro 2 se pode apreciar como se pode cooperar nas diferentes etapas da cadeia de valor para atingir objetivos que podem incrementar a competitividade da organização.

<b>Etapa da Cadeia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cooperação para:</b>
<b>Iniciais (Repasse para o Consórcio)</b>	<p>Ação no momento certo</p> <p>Novos níveis de desempenho Custos e riscos menores Maior valor para o cliente</p> <p>Linha de produtos mais forte</p> <p>Melhor suprimento</p> <p>Redução de custos de insumos</p>	<p>Evitar atrasos no desenvolvimento</p> <p>Criar mais opções</p> <p>Compartilhar planos avançados</p> <p>Assumir compromissos antecipados</p> <p>Combinar competências</p> <p>Compartilhar desenvolvimento</p> <p>Melhorar a utilização</p> <p>Aumentar a compreensão</p> <p>Desenvolver novos produtos</p> <p>Comercializar produtos de terceiros</p> <p>Oferecer uma gama maior de produtos</p> <p>Fortalecer os vínculos de suprimento</p> <p>Ganhar poder de compra</p> <p>Facilitar pedidos e entregas</p>
<b>Finais (Repasse para o Consórcio)</b>	<p>Melhor imagem do produto</p> <p>Melhor cobertura do mercado</p> <p>Abertura de novos canais</p> <p>Menos barreiras de entradas em negócios</p> <p>Explorar novas oportunidades e novos mercados</p>	<p>Fazer propaganda conjunta</p> <p>Combinar recursos de vendas</p> <p>Combinar produtos</p> <p>Compartilhar canais de outras empresas</p> <p>Obter as forças necessárias</p> <p>Realizar experiências conjuntas</p>
<b>Intermediárias (Compartilhamento Direto)</b>	<p>Maior capacidade</p> <p>Novos processos</p> <p>Maior eficiência</p> <p>Novas práticas</p>	<p>Partilhar recursos subutilizados</p> <p>Compartilhar <i>know-how</i></p> <p>Dividir riscos de desenvolvimento</p> <p>Utilizar melhores competências de cada empresa</p> <p>Desenvolver padrões comuns</p>
<b>Gestão (Repasse para o Consórcio)</b>	<p>Melhor estratégia competitiva</p> <p>Melhor gestão de RH</p> <p>Aceleração da curva de aprendizado</p> <p>Melhor padrão de qualidade</p> <p>Geração de mais receitas</p> <p>Redução de custos e riscos</p> <p>Redução de custos financeiros</p>	<p>Obter maior flexibilidade com menores custos</p> <p>Compartilhar funções de RH</p> <p>Estudar práticas dos parceiros</p> <p>Compartilhar padrões</p> <p>Aplicar recursos subutilizados</p> <p>Dividir custos e riscos</p> <p>Reduzir a exposição dos investimentos</p> <p>Negociar recursos conjuntamente</p>

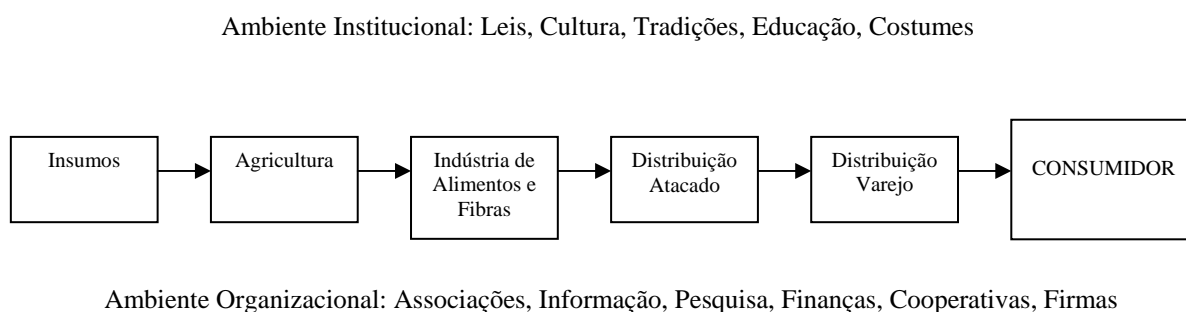
**Quadro 2 Maneiras como a Cooperação Pode Adicionar Valor aos Produtos.**

Fonte: Lewis (1992) apud Casarotto e Pires (2001, p. 82).

## 2.4 SISTEMA AGROALIMENTAR – SAG

Segundo Zylbersztajn (2000), o Sistema Agroalimentar é “um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto”. Essa definição abrange também aqueles elementos que dentro do sistema produtivo, em que se ressaltam a importância do ambiente institucional e as organizações de suporte.

Os SAGs podem ser vistos como uma rede em que as relações, tanto de cooperação quanto de conflito entre os diferentes agentes vão mudando os diversos agentes. Os SAGs variam sua estrutura de acordo com cada indústria, mas segundo modelo de Zylbersztajn (2000), estão compostos por: os insumos, os produtores primários, a agroindústria, o atacado, o varejo e os ambientes institucional e organizacional. Na Figura 11 se pode observar a estrutura do SAG.



**Figura 11 Sistema de Agribusiness**  
Adaptado de Zylbersztajn, 1995.

O ambiente institucional é constituído por regras que podem ser formais ou informais. Entende-se por formais a Constituição de um país, as leis, os estatutos de algumas organizações. As informais são o conjunto de valores transmitidos socialmente, tradições, costumes, códigos. A importância do ambiente institucional pode se ver refletida na incidência que tem a aprovação de uma lei que favoreça ou atrapalhe o desenvolvimento de uma determinada agroindústria (SAES, 2000).

O ambiente organizacional está conformado por aquelas organizações criadas para dar suporte ao funcionamento do SAG. As organizações têm diferentes motivações para agir num SAG; estas motivações podem ser de caráter econômico, político ou social. As organizações podem contribuir para o atingimento dos objetivos dos produtores por meio da provisão de bens e/ou serviços públicos e coletivos (SAES, 2000).

Organização é um conceito muito amplo que compreende empresas privadas, empresas públicas, organizações não governamentais. muitas vezes as organizações estão inter-relacionadas, dependendo de ações de outras organizações. Para isso é importante uma articulação das organizações, porque cada uma delas age de acordo a seus interesses estratégicos (PEDROZO *et al.*, 1999).

Organizações e instituições são especialmente importantes no sentido de influenciarem a coordenação dos sistemas. O fluxo de informações ao longo do SAG, crédito, seguro, organizações de P&D, entre outras, são as bases para a coordenação eficiente (ZYLBERSZTAJN,1995).

Assim, os SAG não podem ser vistos como uma soma de competitividades dos agentes que participam nele. Eles devem ser vistos como um sistema e, para um melhor estudo desse sistema, deve-se estudá-lo como um todo (SILVA; BATALHA, 1999). No caso da indústria do Pisco, os produtores têm integrado todas ou quase todas as etapas, ou seja, os mesmos produtores cultivam a uva, produzem o Pisco e realizam a comercialização.

Para a presente pesquisa, utiliza-se uma adaptação da cadeia de valor como ferramenta para estudar a competitividade dos produtores de Pisco e também se estudam os ambientes organizacional e institucional que estão envolvidos nessa indústria.

Outra adequação que foi feita com respeito à teoria diz respeito à cadeia de valor de pequenas empresas apresentada por Casarotto (2001). Incorporou-se aquisição como atividade de apoio em vez de P&D porque, nas empresas pesquisadas, essa atividade é quase nula, enquanto as aquisições são uma parte importante no processo de obter uma vantagem competitiva.

Dividiu-se a função que Casarotto (2001) chama de logística de aquisições em aquisições e logística interna. Foram deixadas para aquisição as funções de compras de insumos, maquinarias, equipamentos para laboratório, equipamentos de escritório, em geral aquisição adquire uma tecnologia com procedimento de compras, que são políticas de compras. E a logística interna cumpre as seguintes funções: recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, programação de veículos. Na Figura 12 pode-se ver a adaptação feita para a presente pesquisa.





**Figura 12 Ambiente Organizacional, Institucional e Cadeia de Valor**  
 Fonte: Adaptada de Porter (1989).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é usado quando o foco da pesquisa se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, em estudos organizacionais e gerenciais. Realiza-se estudo de caso quando não se tem controle sobre os eventos comportamentais, ou seja, sobre o sistema de valor dos produtores de Pisco e a influência da cooperação na construção desse valor num ambiente contemporâneo .

A presente pesquisa foi realizada com um estudo de casos múltiplos. De acordo com os objetivos e as características deste trabalho, o método que mais se enquadra para realizar a pesquisa é um estudo de casos múltiplos estudo de caso, de natureza exploratória, sendo o local de coleta a Associação Peru Pisco Export – PPE, que tem sua sede na cidade de Lima, no Peru. Como formas de obtenção de dados primários, foram entrevistados os produtores e os executivos das organizações relacionadas à indústria do Pisco.

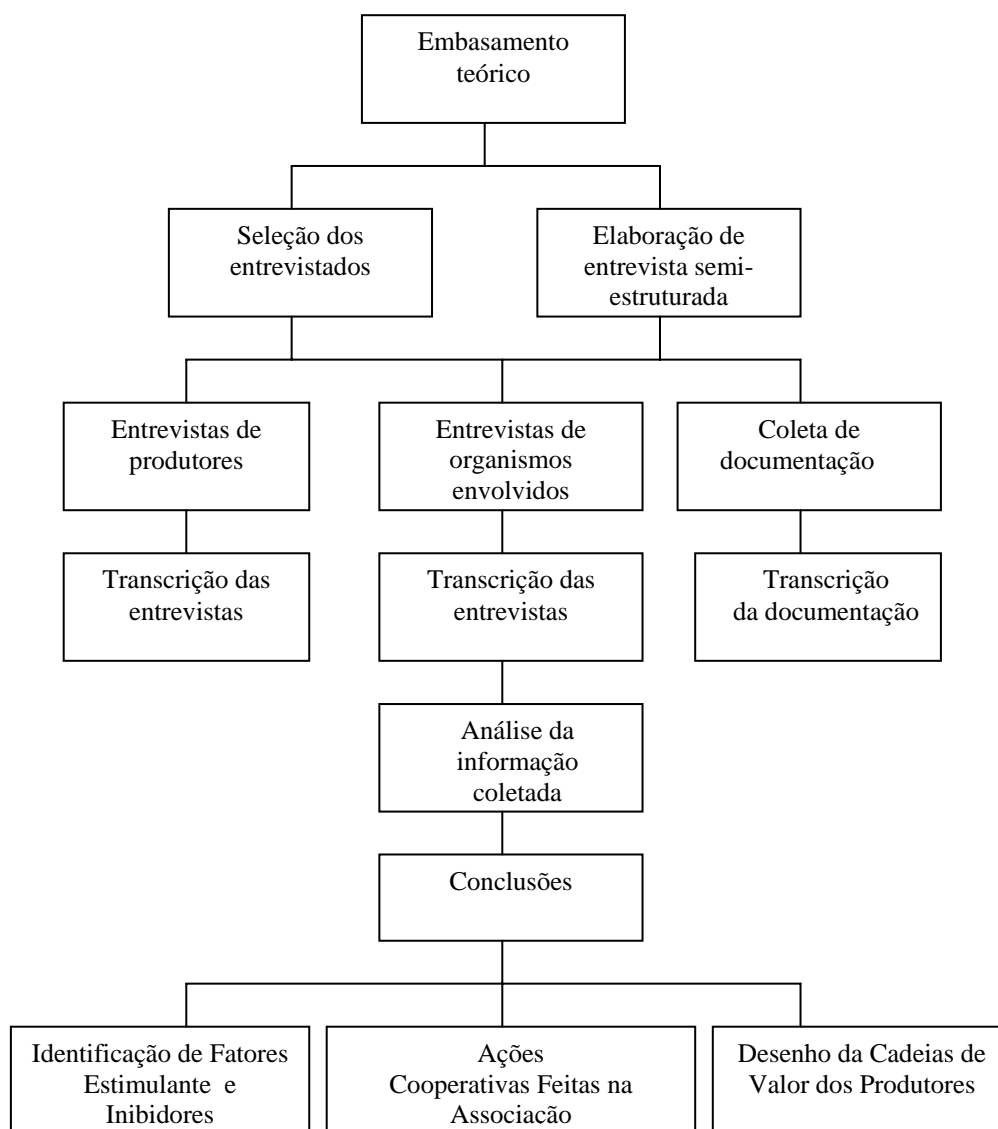
#### 3.1 DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa encontra-se dividida em três momentos (Figura 13), tendo sido coletados dados primários e secundários. O primeiro momento é constituído pelo embasamento teórico utilizado na dissertação.

No segundo momento, foi realizada a coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos produtores de Pisco selecionados, assim como entrevistas abertas que foram feitas com os representantes dos organismos envolvidos pela indústria do Pisco. Realizou-se também uma coleta da documentação existente a respeito da evolução da indústria de Pisco. Logo após, foi transcrita toda a informação coletada para que pudesse ser utilizada na etapa seguinte.

No terceiro momento, realizaram-se a análise e a interpretação dos dados, buscando-se as convergências e as divergências entre as informações coletadas e relacionando-se os

dados coletados com a teoria revisada para, depois, elaboraram-se as conclusões da pesquisa e formularam-se perguntas para futuras pesquisas.



**Figura 13 Desenho da Pesquisa**

Fonte: adaptado de Yin (2001).

Os resultados da pesquisa podem ser divididos em três etapas, como observa a seguir:

- Organização da cadeia de valor de cada um dos produtores entrevistados: Cada uma das empresas entrevistadas é de propriedade de um produtor rural. Foi construída a cadeia de valor de cada uma delas, adicionando-se os ambientes organizacionais e institucionais. O conjunto de produtores rurais forma a associação por tanto a própria associação tem sua cadeia de valor, a qual também

foi apresentada. Para desenvolver essa etapa utilizou-se uma adaptação da cadeia de valor de Porter (1989).

- Identificação e análise dos fatores estimuladores e inibidores do processo de organização na indústria do Pisco: existem fatores que favorecem ou inibem o desenvolvimento da indústria do Pisco, que ainda está em processo de formação. Na presente pesquisa, identificaram-se esses fatores e foi feita um análise deles. A identificação desses fatores foi mediante a análise das entrevistas feitas com aos funcionários dos diversos organismos envolvidos com a indústria do Pisco (ver Quadro 3).
- Identificar as ações cooperativas realizadas na associação de produtores Peru Pisco Export e como elas afetam a cadeia de valor tanto dos produtores como da associação. Para identificar essas ações utilizou-se o Quadro 2, já apresentado, no qual se mostra como as ações de cooperação incrementam valor nos diferentes elos da cadeia de valor.

### 3.2 CRITERIOS DE ESCOLHA E SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Segundo o estudo "La Uva y el Pisco: Potencialidades Productivas", realizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), atualmente existem 280 vinícolas de Pisco registradas, entre 500 a 700 produtores artesanais, e vários organismos, públicos e privados, que participam da indústria do Pisco. A referida pesquisa é sobre a Associação Peruana de Produtores e Exportadores de Pisco, Peru Pisco Export – PPE. A escolha deveu-se ao fato de que os associados, além de ter suas marcas individuais, foram os primeiros produtores de Pisco no Peru a desenvolver em conjunto uma marca.

A PPE está formado por cinco empresas, das quais três foram selecionadas para aplicação do questionário. A escolha das três foi feita porque os outros dois produtores estavam fora do país enquanto foi desenvolvida a pesquisa. As três empresas estudadas são propriedades rurais (cada uma das empresas é uma propriedade rural) que têm organogramas muitos simples: o dono é o gerente e tem operários que trabalham na parte de produção. A seguir, apresentam-se as três empresas estudadas:

- El Alambique: É parte de uma propriedade rural que produz e comercializa Pisco e outros produtos agroindustriais; está localizado no departamento de Ica (ver mapa, página 42) e possui dois empregados e seis operários.
- Cepas de Loro: Faz parte de um grupo de empresas com mais de 25 anos de experiência na produção e na comercialização agroindustrial de diferentes produtos; está localizada no departamento de Arequipa (ver mapa, página 42), possui vinícola artesanal própria; tem dois empregados e seis operários.
- Pisco Revilla: É a empresa mais nova da associação, foi fundada em 2005; além de produzir Pisco, produz também frutas; está localizado no departamento de Lima (ver mapa, página 42); seu organograma é composto por dois empregados e cinco operários.

Para uma melhor compreensão do processo de organização da indústria do Pisco, foram entrevistados também dez representantes dos diferentes organismos que apóiam o desenvolvimento dessa indústria, como se pode ver no Quadro 3. A esses entrevistados foi aplicado um questionário com perguntas abertas, o qual lhes permitiu dar suas opiniões acerca da cadeia produtiva do Pisco.

Para escolher os organismos que mais participação têm na indústria, fez-se uma reunião com o secretário da CONAPISCO, pois esse organismo é o mais representativo. Ele indicou quais são os organismos com maior participação e facilitou a pesquisa, indicando os nomes das pessoas que deveriam ser entrevistadas. A escolha foi validada quando se participou do Congresso Nacional do Pisco, pois essas pessoas eram palestrantes ou organizadores do evento.

<b>Nome do Organismo</b>	<b>Cargo do Respondente</b>
CONSELHO REGULADOR – CR	Diretor
MINISTÉRIO DE AGRICULTURA – MINAG	Diretor de Promoção Agrária
CONSELHO NACIONAL DO PISCO – CONAPISCO	Secretário Vice-presidente
COMISSÃO PARA A PROMOÇÃO DOS EXPORTADORES – PROMPEX	Funcionário
PROMPERU	Funcionário
ASSOCIAÇÃO DE EXPORTADORES – ADEX	Funcionário
CENTRO DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DA UVA – CITEVID	Gerente Consultor Externo
COMISSÃO PARA PRODUTOS BANDERA – CEPROBA	Diretor
MINISTÉRIO DO COMÉRCIO EXTERIOR E TURISMO – MINCETUR	Consultor Externo
INDECOPI	Funcionário

**Quadro 3 Instituições envolvidas na Indústria do Pisco**

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Há seis fontes de evidência de coleta de dados: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001).

Para o presente trabalho, foram utilizadas entrevistas para a análise da indústria, documentação, além de textos publicados e outros artigos publicados na mídia, para a apresentação da indústria nas seções de “História, situação atual e processo produtivo do Pisco”.

O tipo de entrevista utilizada foi a semi-estruturada, seguindo-se um questionário com perguntas abertas, o que deu ao entrevistador liberdade para aprofundar questionamentos ou fazer novas perguntas, de acordo com a dinâmica da entrevista. Como recomenda Yin (2001), as entrevistas foram transcritas logo após terem sido realizadas. Para os executivos das instituições relacionadas com a indústria, utilizou-se um questionário com perguntas abertas.

Antes de se aplicar o instrumento da pesquisa aos produtores, ele foi traduzido para o espanhol e revisado por um especialista, o que permitiu fazer algumas correções, sobretudo no linguajar utilizado. Foram feitas as correções para que o questionário ficasse em uma linguagem mais “simples” e as perguntas pudessem ser facilmente entendidas pelos produtores e ter a menor participação possível do pesquisador, para evitar que influenciasse nas respostas do respondente. Das 45 perguntas do questionário, foram modificadas quatro, que não se ajustavam à realidade.

As entrevistas com os produtores da PPE, com o executivos das organizações relacionadas à indústria do Pisco e com o *expert* (consultor do Banco Mundial que tem domínio sobre o tema do Pisco) foram gravadas, em fitas de áudio. Como fonte de obtenção de dados secundários, foi pesquisada e reunida a seguinte documentação: livros sobre a indústria do Pisco, uma pesquisa feita pelo CITEVID e algumas na web que têm informação sobre a indústria do Pisco (esses documentos foram utilizados para elaborar as seções de “Historia, situação atual e processo produtivo do Pisco”).

O questionário aplicado aos produtores (ver Apêndice A) foi dividido em cinco partes relacionadas à cadeia de valor da empresa. A primeira é sobre a gestão da empresa e contém nove perguntas; a segunda parte é sobre a logística de aquisições e contém sete perguntas; na terceira parte, as 11 questões são sobre a produção; na quarta, são três perguntas sobre logística de distribuição; e, na quinta parte, são 14 perguntas sobre o *marketing*.

As entrevistas com os executivos das instituições envolvidas na indústria do Pisco foram abertas. O pesquisador tinha alguns temas específicos para cada instituição; por exemplo, para o Ministério da Agricultura as perguntas eram referentes ao cultivo da uva. Desta forma, foi possível fazer entrevistas mais focadas na participação de cada instituição na indústria do Pisco.

Logo após terem sido coletados os dados primários, foram transcritas completamente as entrevistas (a transcrição foi feita em espanhol). Após a transcrição dos dados, foi feita a análise destes por meio da triangulação e interpretando-os à luz do referencial teórico escolhido.

O pesquisador, para conhecer melhor a indústria do Pisco, participou do V Congresso Nacional do Pisco, realizado na cidade de Arequipa, no mês de setembro no ano 2006. Ali

se realizaram algumas entrevistas. O pesquisador foi convidado para apresentar este trabalho no Congresso Nacional do Pisco 2007.



## 4 INDÚSTRIA DO PISCO

A seguir, apresentam-se o histórico, o desenvolvimento, a produção, a cadeia produtiva e o papel dos diferentes agentes que interagem na indústria do Pisco.

### 4.1 HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO

O Pisco é a aguardente obtida exclusivamente por destilação de mostos frescos de "Uva Pisqueras", recentemente fermentados, utilizando-se métodos que permitam manter o princípio tradicional de qualidade estabelecido nas zonas de produção reconhecidas. É uma bebida alcoólica de cor transparente, com um conteúdo de álcool de 42° em média. O pisco tem uma particularidade que o diferencia de outras aguardentes, pois não se retifica, ou seja, não utiliza nenhum outro produto para chegar ao teor alcoólico. Para os produtores artesanais, é um costume passado ao longo dos anos, de geração em geração; por isso, produzir Pisco é uma mistura de tecnologia, talento e criatividade (SCHULER, 2004).

A chegada dos espanhóis à América produziu uma mudança cultural, já que eles sentiam a necessidade de dispor de alguns produtos, por exemplo, pão, óleo e vinho, devido ao padrão de consumo do século XVI. A uva chegou ao Peru, vinda das ilhas Canárias. Foi numa fazenda em Cusco onde se produziu a primeira coleta e safra de uva na América do Sul. Durante a época da colônia, foi exportada para o Alto Peru, São Francisco (EUA) e Europa (BALBI, 2003).

O Pisco nasceu no ano 1614, aproximadamente, como uma alternativa às tentativas de proibição da Coroa Espanhola de comercializar vinho na colônia do Peru, para impor um monopólio sobre esse produto. Mas, pouco a pouco, o Pisco ganhou espaço e se converteu em uma indústria de tamanho médio que dinamizou a economia da colônia (BALBI, 2003).

Assim como o Peru, o Pisco tem elementos mestiços, pois em seu processo de formação recebeu a contribuição de índios, negros, espanhóis e religiosos. Foi elaborado em diferentes províncias do Peru, mas o Porto de Pisco a que atingiu a maior fama.

A palavra Pisco tem vários significados. Segundo Arona (1938), Pisco é uma garrafa feita de lama cozida que serve para engarrafar a aguardente de mesmo nome.

Segundo Schüller (2004), a palavra Pisco vem da língua indígena quechua e significa pássaro. Na época incaica, muitos povos eram chamados por alguma característica topográfica ou geográfica. Lima, por exemplo, vem da palavra Rimac, que é o nome do rio que atravessa a cidade. Os habitantes desse lugar onde havia pássaros eram chamados de Piscos e faziam artesanatos. Os principais eram recipientes que também se chamavam piscos; por isso a aguardente foi fabricada ali também recebeu o nome de Pisco.

Com a adaptação da uva espanhola, inicia-se uma “Cultura Pisquera” no Peru. A ela foi se integrando o uso da vinícola, adaptado às exigências do produto, até dar lugar à falca, um alambique artesanal feito por antigos ceramistas peruanos.

O cultivo das parreiras se centrou na zona conformada entre Cañete e Moquegua (Sul do Peru). As terras ali situadas eram férteis e se beneficiavam com o esterco das aves das ilhas situadas ao frente ao Porto de Pisco. O uso do esterco das aves foi muito comum para os incas. Segundo Vargas Ugarte (1966), no ano 1572, nessa região, produziam-se aproximadamente 230.000 litros de vinho. Nos inícios da colônia pela importância do vinho, aunado se falava de vinho englobavase ao Pisco.

Ainda que o desejo da Coroa Espanhola fosse afastar os descendentes incas das fazendas vitivinícolas, para ter sua mão-de-obra afastada do álcool, os indígenas começaram a safra de uva nas terras que os espanhóis deixaram para eles. Isso trouxe alguns problemas para os espanhóis, devido ao descontrole dos indígenas produzido pelo álcool (BALBI, 2003).

Junto com a uva, os espanhóis trouxeram a destilação e começaram a tentar com os sucos de uva incompletamente fermentados, o que se converteu na principal característica do Pisco e o diferenciou do vinho. A fabricação do vinho e do Pisco trouxe a aparição de uma indústria colateral, a dos recipientes tanto para o traslado quanto para o consumo desses licores.

Segundo Balbi (2003), no início do período colonial, pela importância do vinho, a palavra vinho abrangia também a aguardente Pisco, mas, em 1613, a palavra Pisco começou a aparecer sozinha. A partir da descoberta de um testamento em que ficava documentado que um espanhol deixou Pisco de herança para sua escrava, foi demonstrado

que a aguardente começou a ser destilada no início do século XVII. Em 1630, já se tem publicações que referem ao vinho e à aguardente de forma separada.

Um fator que contribuiu para o crescimento do Pisco foi o fato de, no dia 30 de agosto de 1618, o vice-rei. Esquilache ter instituído um decreto proibindo a safra de cana a 30 quilômetros de distância das populações; portanto, diminuiu a produção de aguardente de cana (BALBI, 2003).

Influenciaram também no desenvolvimento do Pisco as tentativas de proibição feitas pelo rei da Espanha, que pretendia, entre outras coisas, proibir a plantação de uva e a exportação do vinho para a América Central e a Espanha, pois a forte concorrência desses produtos como vinhos da Espanha causava a esta perdas econômicas significativas. Contudo, por conta do porte dessa indústria e também pelo fato de o vinho peruano ser tão bom ou melhor que o espanhol, a medida não se mostrou passível de implementação (BALBI, 2003).

Segundo Balbi (2003), em 1617, foi instituído o imposto sobre a aguardente, o que indica que os volumes de produção já eram maiores e isso se fazia notar no comércio marítimo, com vendas em alguns portos como Guayaquil, Panamá, América Central, Arica. Também utilizava-se transporte terrestre, movido por tração animal, como burros e *llamas* (animal de carga utilizado pelos incas para transportar produtos pela serra).

O século XVIII foi o século do desenvolvimento para o Pisco. Há registros do porto do Callao em Lima (Peru), onde, no ano 1726, o volume de venda de Pisco foi quase o dobro do volume de venda de vinho. Em 1805, o Pisco já representava uma forte fonte de arrecadação fiscal, superando inclusive os impostos dos correios. No século XVIII, o Pisco atingiu um bom posicionamento no mercado e converteu-se num produto característico do Peru (BALBI, 2003).

O sucesso que o Pisco alcançou no século XVIII conseguiu uma quantidade importante de consumidores, tanto no Peru quanto no exterior, e também definiu a zona de produção entre Lima e Tacna, o que depois seria a Zona de Denominação de Origem.

Na segunda e na terceira décadas do século XIX, chegaram muitos jornalistas estrangeiros ao Peru, principalmente ingleses e norte-americanos, devido à guerra da independência do país. William Stevenson, um escritor norte-americano, foi o primeiro a falar do Pisco, diretamente na sua obra “Memórias sobre as campanhas de San Martin y

Cochrane en el Peru”, em 1825. “A aguardente geralmente chamada Pisco, pois seu nome se deve ao lugar onde é feito, é de bom sabor e não tem cor, como o cognac francês” (BALBI, 2003).

O Pisco viajava pela costa do Pacífico, desembarcando nos portos de Valparaíso, Guayaquil e Panamá, mas também há alguns indícios da sua presença em São Francisco (EUA) e na Europa. Segundo Asbury<sup>2</sup> (1933) apud Balbi (2003), no bar Bank Exchange vendia-se o Pisco; um coquetel muito reconhecido era o *Pisco punch* e, dentre todos os licores do bar, era o que tinha o preço mais elevado.

O início da vida republicana do país não foi economicamente o melhor momento e debilitou a indústria do Pisco. Depois da guerra com o Chile, as possibilidades de recuperação praticamente desapareceram, com a invasão do exército inimigo e, finalmente, no ano 1883, a “filoxera” atacou mortalmente as plantações de uva. Por outro lado, a destilação da cana-de-açúcar para a produção do rum e o fato deste ter o preço bem mais baixo fez com que aumentasse seu volume e, pouco a pouco, o consumo de rum foi superando o de Pisco. O Pisco caiu à sexta parte da sua produção, segundo Huertas (2004).

Durante o período da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), algumas fazendas substituíram seu cultivo de uva pelo de algodão, porque oferecia melhores benefícios econômicos. Assim como o Pisco conseguiu de ter mais de um século de auge, foi desaparecendo do mercado até quase se extinguir.

No ano 1990, a indústria do Pisco era supervisionada pelo Ministério de Agricultura. O Estado se retirou e isso levou-a ao seu quase desaparecimento, porque havia muitas adulterações. Por isso, o Estado, por meio do Ministério da Agricultura, voltou a assumir o controle do segmento. Desde o ano 1997, diversos grupos foram trabalhando sob as perspectivas e os estatutos do que posteriormente viria a ser chamado Conselho Regulador (CR). Mas este não prosperou, porque os produtores ainda não estavam preparados para trabalhar de forma conjunta; além disso, as indústrias maiores viam com maus olhos a idéia de que os pequenos e médios produtores se agrupassem. Entretanto, a necessidade de formar um CR passa a ter um caráter de urgência com a disputa com Chile pelo Pisco. O mercado interno reagiu fortemente e o consumo se intensificou. Em julho de 2006, um grupo de produtores formou o Conselho Regulador.

## 4.2 SITUAÇÃO ATUAL

No Peru, a produção superou os 4,3 milhões de litros em 2006 e a projeção, do 2007 é de 5 milhões de litros. Esse é crescimento na produção desde o ano 2002 como se pode apreciar na Tabela 1 . Uma porcentagem alta de produtores de uva possui menos de 3 hectares de cultivo. Segundo os registros do CITEVID, 62,69% da área dedicada ao cultivo da uva Pisquera corresponde a produtores com menos de 3 hectares e 97,6% dos produtores têm menos de 5 hectares. Portanto, os volumes de produção de Pisco por vinícola são majoritariamente de pequenos produtores. Os volumes de produção na maioria das vinícolas artesanais não são em grande escala e estão localizados nos vales da Costa Sul do Peru (Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna). Os volumes de produção de Pisco por vinícola são, em média, de 500 a 15.000 litros anuais. Em geral, os produtores vendem a totalidade de sua produção antes de iniciar a campanha seguinte. Atualmente, existem no Peru 257 vinícolas registradas e entre 500 e 700 produtores (MAXIMIZE, 2006).

**Tabela 1 Produção de Pisco**  
**Histórico (Pisco em milhões de litros)**

Produção	Histórico (Pisco em milhões de litros)								Projeção
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Bebidas	11,8	14,5	13,4	12,7	14,9	15,8	17,0	15,9	17,3
Alcoólicas									
Pisco	1,8	1,6	1,8	1,5	2,4	2,9	3,9	4,3	5,0

Fonte: Maximize (2006).

As perspectivas do Pisco são positivas. No ano 2006, o crescimento foi de 10,3% e o aumento do consumo local foi o principal fator responsável por esse crescimento. Em 2007, espera-se um crescimento de 15% devido ao aumento das demandas interna e externa, apesar de o mercado externo ainda ser inacessível para o produtor, pelos altos custos (de produção do Pisco, das alíquotas de exportação e pelo alto preço do produto final em consequência da política protecionista praticada pelos países para onde o Pisco é exportado) em comparação com seus concorrentes, os quais já estão consolidados no mercado. Alguns grandes produtores têm a estratégia de diferenciação, cuja pretensão é atingir um segmento de

---

<sup>2</sup> ASBURY H. **The Barbar COSAT: An Informal History of the San Francisco Underworld.** Nueva York: Garden City,. 1933.

mercado que possa adquirir um Pisco de qualidade “premium”, no qual o preço do produto é o dobro do preço do Pisco tradicional (MAXIMIZE, 2006).

O Preço do Pisco vem se elevando nos últimos anos. Isso se deve à crescente procura e também às inovações feitas no produto. Tem-se inovado nas embalagens, para que cada uma das marcas seja reconhecida pela sua garrafa.

Uma das principais debilidades da indústria do Pisco é a falta de informação relacionada ao cultivo da uva. O rendimento de cada hectare é de 8.000 kg.

Para se produzir uma garrafa de 750ml de Pisco, são necessários 6 kg de uva. Segundo alguns estudos do CITEVID, atualmente a indústria não dispõe de capacidade para processar a totalidade da uva produzida. Atinge-se a capacidade máxima de produção, mas, se o consumo do Pisco continuar crescendo, o que é bastante provável, a indústria terá que aumentar sua capacidade de produção para dar conta do aumento da demanda. Poderia ser cultivado o dobro da área atualmente ocupada, ou seja, mais 8.000 ha. Isso poderia elevar a produção total de Pisco a 8 milhões de litros, considerando-se o mesmo rendimento por ha. Com esse volume, já seria possível tentar uma campanha para a exportação do produto.

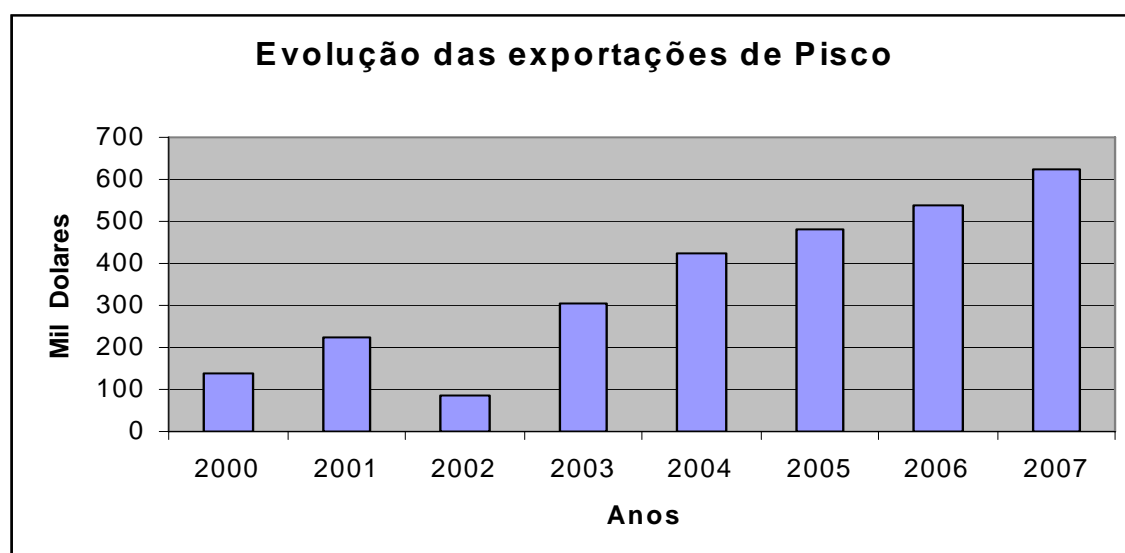
A estrutura de custos de produção do Pisco pode ser observada na Tabela 2. Do custo final de uma garrafa de Pisco, 30% são da matéria-prima (uva); 11%, custos de produção; 21%, custos de embalagem (garrafa, etiqueta, caixa); 22% são impostos; e o produtor tem uma utilidade do 16%. Essa é a estrutura que o produtor usa atualmente, mas dá para ver que não estão incluídos os custos de transporte nem de *marketing*, que também são assumidos pelo produtor e contribuem para a diminuição da sua margem de lucro. Os custos poderiam ser significativamente reduzidos se houvesse uma política de exportação dirigida ao Pisco.

**Tabela 2 Estrutura de Custos de Produção do Pisco**

<b>Componente</b>	<b>Porcentagem</b>
Uva	30%
Custos de Produção	11%
Custos de Embalagem	21%
Utilidade	16%
Impostos	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Maximize 2006.

As exportações de Pisco vêm crescendo ano após ano; contudo, o valor das exportações era abaixo dos 600 mil dólares até 2006. Isso se deve ao fato de o preço de exportação do Pisco ser muito baixo. Provavelmente por isso, há muitos produtores que preferem consolidar sua marca no mercado local antes de se lançar no mercado internacional. No Gráfico 1, pode-se ver a evolução das exportações.

**Gráfico 1 Evolução das Exportações de Pisco**

Fonte: Maximize (2006)

Em 2006, as exportações somaram um total de \$537 mil dólares, sendo que normalmente o período das exportações concentra-se no segundo semestre do ano. Para 2007, estima-se que as exportações cresçam 16,3%, devido ao fato de já terem sido abertos alguns segmentos de mercado nos Estados Unidos, responsável por 53,3% das exportações de Pisco. Após vem o Reino Unido, com 16,6%; a Espanha, com 9%; e o Chile, que importa 3%. Na Tabela 3, pode-se ver os países que importam Pisco.

Tabela 3 Destino das Exportações de Pisco (mil US\$)

Países	Anos		Participação Porcentagem %
	2004	2005	
EEUU	294,2	257,4	53,3
Reino Unido	4,6	80,1	16,6
Espanha	8,7	43,2	9,0
Chile	44,6	14,3	3,0
Japão	7,1	12,9,	2,7
Austrália	3,8	11,7	2,4
Colômbia	1,4	8,2	1,7
Venezuela	0,0	7,5	1,6
Costa Rica	6,8	7,3	1,5
Itália	0,9	6,8	1,4
Alemanha	2,4	5,7	1,2
Outros	49,1	40,8	5,6
<b>Total</b>	<b>423,6</b>	<b>483,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MAXIMIZE (2006).

No Peru, o Pisco é produzido em alguns vales da Costa Sul. Segundo a Denominação de Origem, os vales que estão autorizados a produzir Pisco vão desde Lima até Tacna. Na Figura 14, pode-se observar onde estão localizados os vales de produção de Pisco.





**Figura 14 Localização dos Vales de Pisco no Peru**

Fonte: MAXIMIZE (2005).

Atualmente, a indústria do Pisco tem algumas vantagens importantes para seu desenvolvimento:

- A variedade única de uvas “Pisqueras”: essas são uvas especiais para fazer Pisco, diferentes das uvas utilizadas como alimento. As uvas “Pisqueras” são diferentes por causa das condições do solo e do clima próprias da região onde são cultivadas;
- A existência de instituições como CONAPISCO, CITEVID, ADEX, PROMPEX, INDECOPI, MINAG, PROMPERU, Conselho Regulador, que pretendem ajudar a desenvolver uma campanha de internacionalização do Pisco;

- Ser considerado produto bandeira<sup>3</sup>, o que lhe confere incentivos por parte do governo;
- Capacidade de expansão de terras: em 8.000 ha, o que permitiria maiores volumes de produção de Pisco, 8 milhões de litros;
- Crescente reconhecimento da qualidade do Pisco por parte do mercado externo, como por exemplo duas medalhas de ouro no XII e XIII *Concours Mondial de Bruxelles* (esse concurso é organizado desde 1994, reúne a cada ano mais de 200 expertos em vinho e outros produtos derivados da uva);
- Aumento das exportações: estima-se, segundo SUNAT (2006), o incremento das exportações em 16,3% no ano de 2007 sobre 2006;
- Maior consolidação do produto no mercado local: isso pode-se ver no incremento da produção do Pisco.

E como debilidades:

- O pessoal especializado é insuficiente, o conhecimento para elaborar Pisco foi passando através das gerações, mas não se tem uma escola de produtores de Pisco que permita ter funcionários ou operários com um conhecimento profissional de como elaborar Pisco;
- Baixa capacidade de gestão empresarial por parte dos produtores: muitos dos produtores de Pisco são agricultores acostumados a vender seu Pisco em relações de amizade, de maneira empírica, muitos nem engarrafavam o Pisco. Para tentar chegar a mercados internacionais, é necessário uma gestão empresarial em que se utilizem conceitos de administração e *marketing*, e muitos dos produtores não têm esses conceitos;
- A falsificação de Pisco com preços muito mais baixos: devido à aceitação que tem no mercado interno, o produto está sendo adulterado e vendido a preços mais baixos.

---

<sup>3</sup> Produto Bandeira é um conjunto de produtos que recebem apoio por parte do governo peruano; é uma forma de representar a tradição e a identidade do Peru.

#### 4.3 PROCESSO PRODUTIVO

O Pisco é a aguardente obtida exclusivamente por destilação de mostos frescos de "uvas Pisqueras", recentemente fermentados, utilizando-se métodos que mantenham o princípio tradicional de qualidade estabelecido nas zonas de produção reconhecidas. É uma bebida alcoólica de cor transparente, com um conteúdo de álcool de 42° em média (SCHULER, 2004).

Há algumas variedades de Pisco que se diferenciam pela sua forma de produção ou pelas diferentes uvas que se utilizam como matéria-prima. No Quadro 4, pode-se ver diferentes tipos de Pisco com suas distintas características.

<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>
Pisco Puro Não Aromático	Obtido das variedades de uva Pisqueras não aromáticas: Quebranta, Negra Criolla, Mollar, Uvina.
Pisco Puro Aromático	Obtido das variedades das uva Pisqueras aromáticas: Itália, Moscatel, Torontel, Albilla.
Pisco Acholado	Obtido da destilação de mosto (sumo antes de finalizar a fermentação) fresco fermentado, de distintas variedades de uvas Pisqueras.
Pisco Mosto Verde	Obtido de mostos fresco de uvas Pisqueras incompletamente fermentados.

**Quadro 4 Tipos de Pisco**

Fonte: Centro de Innovación Tecnológica vitivinícola – CITEVID (2004).

Devido à tecnologia utilizada por alguns produtores, pode-se dividir em três as formas de fazer o Pisco, apesar de se poder dizer também que os três tipos têm um processo produtivo similar. A diferença está nas ferramentas e nos maquinários utilizados. Há os artesanais, os semi-industriais e os industriais, cujas características podem ser vistas no Quadro 5.

<b>Artesanal</b> (Destila até 1.500 litros)	<b>Industrial</b> (Mais de 10.000 litros)	<b>Semi-industrial</b> (Entre 1.500 a 10.000 litros destilados)
Que tem a prática tradicional para produzir Pisco, na qual se pisa a uva e se utilizam recipientes feitos de cerâmica para fermentar.	Onde se prensa a uva, retiram-se os cachos de uva de maneira mecânica. Existem fermentadoras de aço inoxidável e bombas elétricas para aspirar o suco da uva.	É a mistura das duas anteriores, as vinícolas estão em processo de industrialização.

**Quadro 5 Tipos de Tecnologia**

Fonte: O autor.

O processo produtivo do Pisco pode ser dividido em sete partes: a poda, a vindima, a pisa, a fermentação, a destilação, a maturação e o engarrafamento. Cada uma dessas partes será explicada na seqüência. É importante indicar que não se tem um processo produtivo rígido. De maneira geral, os produtores seguem essas fases, mas pode haver algumas variações nos tempos ou na forma de produção, pois, como já foi mencionado, o conhecimento foi transmitido através das gerações.

#### 4.3.1 Poda

A produção do Pisco inicia-se com a coleta da uva, mas para que a uva possa ser coletada em bom estado é ideal que seja feita entre os meses de agosto e setembro (dependendo da uva). Eliminam-se todas as impurezas existente na parra, de tal forma que a planta fica pronta para produzir a uva (SHULLER, 2004).

#### 4.3.2 Vindima

Esse nome é o que se dá à coleta. Realiza-se nos meses de fevereiro e março, enquanto as uvas se encontram em condições ideais, ou seja, atingem o nível de açúcar próprio para a produção. Essa é uma condição indispensável para obter-se uma boa aguardente. O grau de açúcar da uva é medido com uma ferramenta especial chamada refratômetro. O ponto ideal está entre os 13° e 13,5° Baumé. Enquanto se vai controlando o

grau exato da uva, as vinícolas são limpas, deixando tudo pronto para começar a elaborar o Pisco (SHULLER, 2004).

#### 4.3.3 Pisa

As duas fases anteriores do processo produtivo são iguais para qualquer tipo de produtor, seja artesanal, seja industrial, mas nesta fase já começam a surgir algumas diferenciações entre os processos produtivos. A produção artesanal é de 8.000 a 12.000 quilogramas de uva por ha. Nesta fase, as caixas onde são coletadas uvas são descarregada num poço. O tamanho desse poço varia de acordo com o volume de produção. Na produção artesanal, geralmente se começa a pisar a uva após as 18h, para evitar o calor e as abelhas. São várias equipes de operários especialistas em pisar a uva de tal forma que as sementes não se machuquem, pois, do contrário, poderiam amargar o mosto. Esse método foi o utilizado desde a colônia até os anos 60 do século passado. Na produção industrial, utilizam-se maquinários que moem a uva com muita rapidez, separando as sementes e a casca (BALBI, 2003).

O mosto fresco que é obtido da uva pisada vai depois para um poço chamado *puntaya*, no qual só chega o líquido, sem resíduos sólidos. A filtragem é feita com uma dupla rede na saída do poço anterior. Geralmente deixa-se o mosto “descansar” de um dia para o outro (SHCULLER, 2003).

#### 4.3.4 Fermentação

Na fermentação, o mosto é levado aos recipientes, onde é deixado para fermentar. O processo inicia-se quando as leveduras que convertem o açúcar do suco da uva em álcool e dióxido de carbono começam a atuar. Esse é o princípio químico utilizado tanto na fabricação do vinho como na do Pisco.

Enquanto vai avançando o tempo da fermentação, que tem uma duração de 20 dias aproximadamente, começa a haver uma redução do teor de açúcar e o conseqüente aumento

do teor de álcool. E nesse momento que deve haver um controle cuidadoso da fermentação, porque isso pode afetar a qualidade do Pisco. O controle da fermentação nos produtores artesanais é feito por um operário experiente ou, na maioria das vezes, pelo próprio produtor. Hoje os produtores industriais controlam a fermentação mediante modernos sistemas, de forma bastante precisa, com medidores e esfriando os recipientes de fermentação quando necessário.

#### **4.3.5 Destilação**

O mosto já fermentado é levado ao alambique, deitado na “paila” e submetido ao calor. O líquido esquenta, ferve e começa o processo de destilação. O primeiro a sair do alambique após esse processo é chamado “cabeça”, que tem um teor alcoólico muito alto e, portanto, é descartado. Em seguida, começam a sair o Pisco e, finalmente, a cola, que também é descartada. Os momentos de separação da cabeça e da cola são os chamados cortes; nesses momentos deve-se ter o maior cuidado para obter um Pisco de qualidade.

Atualmente, há ferramentas que permitem medir o teor alcoólico com exatidão para precisar o momento certo de fazer o corte. Essa tecnologia é usada pelos produtores industrializados, enquanto os artesanais utilizam os sentidos do olfato e do paladar associados à sua experiência para determinar o momento do corte.

Antigamente, utilizava-se a madeira de uma árvore chamada “huarango” para esquentar o mosto, agora se utiliza gás natural. Isto pode influenciar ligeiramente no sabor e no aroma do Pisco.

#### **4.3.6 Maturação**

Depois de fermentado, o Pisco repousa em recipientes chamados “botijas pisqueras”. Ele deve repousar pelo menos três meses em recipientes de vidro, aço inoxidável ou algum outro material que não altere suas características físicas. Esse cuidado é necessário pelo

fato de o álcool absorver com grande facilidade odores e sabores. Logo após o repouso, que pode ser mais prolongado, o Pisco está pronto para ser engarrafado.

#### 4.3.7 Engarrafamento

É recomendável que a garrafa do Pisco seja de vidro transparente, para que se possa apreciar sua limpeza.

Conforme foi visto na pesquisa, só a empresa Cepas de Loro tem uma vinícola própria e realiza todo o processo produtivo do Pisco.

As outras empresas alugam as instalações do CITEVID para elaborar seu Pisco. Realizam a poda e a vindima na suas propriedades rurais, depois levam as uvas ao CITEVID, onde realizam o resto do processo produtivo (pisa, destilação, fermentação, maturação e engarrafamento) até ter o *produto pronto*, que é o Pisco, no caso desse processo produtivo, pronto para ser comercializado.

Para a elaboração da marca conjunta, elas também utilizam as instalações do CITEVID, mas, nesse caso, a matéria-prima não é a uva, é o Pisco de cada um dos produtores. Eles programam um dia para a elaboração da marca conjunta e a misturam e engarrafam. No Quadro 6, pode-se ver um resumo do processo produtivo do Pisco.

<b>PROCESSO</b>	<b>TEMPO DE CICLO</b> (para 1.000 litros)	<b>PRODUTIVIDADE</b>	<b>SUBPRODUTOS</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
<b>Poda/Vindima</b>	5-6 meses	20.000 kg/ ha	Uvas Pisqueras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variação entre 12 e 25 TM/ha</li> <li>• Potenciais áreas de cultivo atualmente estão sendo usadas para outros cultivos, mais rentáveis.</li> </ul>
<b>Pisa</b>	8 horas	800 kg por hora	Mosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 7-8 quilogramas de uva / 1 litro de Pisco.</li> </ul>
<b>Fermentação</b>	5-7 dias		Mosto fermentado	
<b>Destilação</b>	1 dia	250lt por 8 horas	Pisco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes tamanhos das vinícolas.</li> </ul>
<b>Maturação</b>	3 a 5 meses		Pisco	
<b>Engarrafamento/ Comercialização</b>	6 horas		Pisco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntar produção conjunta (só se o processo foi homogeneizado previamente).</li> <li>• É aqui a maior restrição para produzir maiores quantidades de Pisco, devido ao fato de não haver mercado predefinido e de os produtores não estarem dispostos a arriscar em cada campanha.</li> <li>• Menor volume exportado é de 2.500 litros</li> </ul>

**Quadro 6 Processo Produtivo do Pisco.**



#### 4.4 DENOMINAÇÃO DE ORIGEM

As indicações geográficas têm um sistema que articula, de um lado, as Indicações de Procedência, que protegem os consumidores quanto ao engano ou confusão e, do outro lado, as Denominações de Origem, que defendem os interesses dos produtores de regiões determinadas no âmbito de proteção (ARANA, 2005).

Denominação de Origem – DO se entende como a denominação geográfica de um país, que serve para designar um produto dele originário e cujas qualidades ou características se devem essencialmente ao meio geográfico ou a fatores naturais e/ou humanos da região. Esta definição está incluída no Tratado de Lisboa da Organização Mundial da Propriedade Intelectual. No caso do Pisco, a denominação de origem é o direito que os produtores têm de utilizar a palavra “Pisco” e só é possível para os produtores que estejam localizados nas regiões que têm Denominação de Origem.

O artigo 2 do Acordo de Lisboa de 1979 define a denominação de Origem como a denominação geográfica de um país, de uma região ou de uma localidade que serve para designar um produto originário desse lugar, cujas qualidades ou características se devem exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos os fatores naturais e os fatores humanos (RODRIGUEZ, 2004).

Os requisitos necessários para a declaração de uma Denominação de Origem são: I) A descrição da área geográfica de produção, extração ou elaboração do produto que deseja ter a DO. II) A descrição detalhada do produto. III) Qualquer outra indicação que precise complementar (ARANA, 2005).

O artigo 212 da Decisão N° 486 da Comunidade Andina, que regula o regime comum sobre a propriedade intelectual na sub-região e constitui uma norma que se aplica no Peru, determina que a DO “... Fica reservada exclusivamente aos produtores, fabricantes e artesãos que tenham seus estabelecimentos de produção ou de fabricação na localidade ou região do país membro designada ou evocada pela denominação”. Adicionalmente, é requerimento essencial que o uso da denominação seja autorizado pela oficina oficial competente que cuida para que o usuário (ou seja, o detentor da DO) cumpra os requisitos que conferem especialidade ao produto. Os países apóiam, protegem e legitimam a DO para seus produtos específicos e, simultaneamente, apropriam-se delas e as transformam em símbolos de prestígio nacional que circulam no mercado.

No Peru, existe, até o momento, uma única DO, “Pisco”. Desde o século XVII, a produção desse licor tem se concentrado na Costa Sul do Peru, e a origem da denominação está estreitamente vinculada à zona geográfica que se encontra no atual departamento de Ica do porto chamado Pisco, do qual herdou o nome (era de onde se embarcava o produto para sua exportação na época colonial). Essa característica geográfica essencial foi regulada há muitos anos no Peru. Em 1932 se determinou que só poderiam ser consideradas aguardentes de uva as produzidas em Pisco, Ica, Locumba, Majes ou Lunahuana (vales da região Sul do Peru). A formalização da área geográfica de produção do Pisco foi determinada em 1990, com a Resolução Directoral N° 072087, que determina que a área produtora de Pisco compreende a costa dos departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua e os vales de Locumba, Sama y Caplina do departamento de Tacna. Essa resolução foi elevada à categoria de decreto-lei com o Decreto Supremo N° 001-91 ICTI/IND, que, por sua vez foi ratificado mediante a Lei N° 26426, de 29 de dezembro de 1994, cujo artigo primeiro assinala expressamente que se dá força de lei ao citado Decreto Supremo, segundo o Ministério da Produção do Peru – MPP.

Atualmente, existem 91 produtores registrados no Ministério da Produção do Peru, os quais estão autorizados a utilizar esta DO peruana.

A denominação de origem agrega valor aos produtos, uma vez que atribui a eles um prestígio e valor simbólicos; devido à sua especificidade de origem e autenticidade, gera para os produtores um ganho extra em termos financeiros, bem como um reconhecimento especial, o que pode ser utilizado como uma estratégia de diferenciação (RODRIGUEZ, 2004).

A importância da DO reside em que indivíduos, agroindústrias ou países cujos produtos não tenham DO não poderão se apropriar legalmente dos ganhos econômicos e simbólicos que permite essa distinção. Esses ganhos podem derivar da reputação, da autenticidade, da origem e da qualidade que distingue os produtos com Denominação de Origem.

Estados Unidos, Canadá e Austrália se opõem à Denominação de Origem. Nestes países são produzidas e comercializadas mercadorias que, de maneira fraudulenta, se apropriam e se aproveitam da reputação de seus homólogos protegidos pela DO (RODRIGUEZ, 2004).

A DO não é simplesmente uma figura econômica, é uma forma cultural, construída histórica e socialmente; portanto, está sendo reinventada na era da globalização, evoca tradições, dados geográficos, agricultura em pequena escala e elaboração artesanal, assim

como sabores e aromas que podem se extinguir como produto da massificação do consumo. Portanto, a DO representa o processo de reconhecimento e valorização da “produção artesanal” e o conhecimento tradicional em termos de mercado (RODRIGUEZ, 2004).

O Peru tem uma briga comercial com o Chile por conta do Pisco, pois detém a Denominação de Origem. Contudo, o Chile se recusa a reconhecer isso. A atitude do Chile é recorrente, pois, segundo Rodriguez (2004), no ano 2001 o país questionou agressivamente as históricas denominações de origem do champanha e do conhaque. O governo chileno argumentava que esses eram nomes já genéricos ou marcas no Chile. O argumento utilizado para questionar a DO do champanha foi que este teria evoluído, deixando de ser uma DO para tornar-se o nome de um produto que se elabora a partir de um método particular.

A DO pode proporcionar uma série de vantagens: ajudar o desenvolvimento econômico de uma determinada região, desenvolver estratégias de diferenciação, promoção e desenvolvimento de famílias de negócios, proteção do ambiente e proteção e preservação da cultura, um sistema legal que respalde os produtos, promoção de exportações e conformidade com patamares internacionais, envolvendo práticas em trabalhos coletivos para obter parâmetros iguais de qualidade (RODRIGUEZ, 2004).

Outra grande vantagem que as Denominações de Origem proporcionam reside no fato de darem uma ajuda implícita na publicidade, o que facilita a introdução e a propagação dos produtos distinguidos com DO não somente na localidade ou país, mas especialmente no mercado internacional, onde é mais difícil introduzir e consolidar um determinado produto ou marca. As DO são um instrumento legal que permite posicionar produtos num mercado internacional, fomentando e projetando a tradição cultural e histórica de uma determinada região (Revist@, 2004).

#### 4.5 PRODUTO BANDEIRA

Mediante o Decreto Supremo N° 015-2004-MINCETUR, datado de 27 de junho de 2004, foi criada a *Comisión Nacional de Productos Bandera* – CEPROBA, encarregada de elaborar uma Estratégia Nacional Integrada de Identificação, Promoção e Proteção da identidade dos produtos *Bandera*, tanto no interior do país como no exterior. Em conformidade com o disposto no Decreto Supremo N° 015-2004-MINCETUR, o Decreto

Legislativo 560 – Lei del Poder Ejecutivo e a Lei N° 27790 – Lei de Organização e Funções do Ministério do Comércio Exterior e Turismo.

Em cumprimento do citado Decreto Supremo, a CEPROBA elaborou, numa primeira etapa, a Estratégia Nacional de Identificação dos produtos *Bandera*, tendo identificado inicialmente sete produtos, selecionados com base nos seguintes critérios: ser únicos em sua origem; ter características diferenciais; outorgar vantagens comparativas e transmitir a imagem do Peru como país gerador de produtos de qualidade com valor agregado.

O propósito da estratégia é estabelecer os critérios oficiais de identificação e reconhecimento dos produtos *Bandera* nacionais do Peru e criar consciência na comunidade acerca da importância dos produtos como uma forma de conservar a tradição e a identidade e como meio de proporcionar a caracterização e a qualidade das exportações no Peru.

#### 4.6 FATORES ESTIMULADORES E INIBIDORES DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO PISCO

A indústria do Pisco ainda está em processo de desenvolvimento. Além dos produtores, há alguns agentes que têm participação no seu funcionamento, esses agentes são organismos privados e estaduais. Após feitas as entrevistas com os funcionários dos principais organismos que fazem parte da indústria do Pisco, foi possível identificar os fatores que estimulam e os que inibem o processo de organização dessa indústria. Eles fatores são expostos a seguir.

##### 4.6.1 Fatores Estimuladores

São os fatores que possibilitam um melhor desenvolvimento da indústria do Pisco. Entre eles, podem ser identificados seis, os quais são apresentados na seqüência:

- Primeiras experiências em cooperação: a cooperação está começando entre alguns produtores de Pisco, há algumas associações trabalhando em cooperação; os bons resultados dessas associações têm ajudado a promover a cooperação entre os

outros produtores. Como resultado, há o exemplo de uma associação que já desenvolveu sua marca coletiva.

- Apoio de organismos: existe uma rede de organismos públicos e privados que apóia a indústria do Pisco; esse apoio é priorizado inclusive em detrimento de outros produtos. O apoio é efetivado tanto por meio de uma campanha de promoção e publicidade quanto por alguns dispositivos legais que favorecem o desenvolvimento do Pisco.
- Tema cultural: o Pisco e sua indústria têm um componente cultural, o que os faz adquirir uma conotação histórico-tradicional; isso, em nível de mercado interno, tem possibilitado que muitas pessoas se identifiquem com o produto e, no mercado externo, pode-se aproveitar a história do Peru, contextualizando-a historicamente com o Pisco.
- Crescimento da indústria do Pisco: há alguns grandes empresários, produtores de outros segmentos da indústria, que estão começando a produzir Pisco, o que implica um aumento do número de hectares cultivados com uva Pisquera e vai possibilitar um maior volume de Pisco com características de exportação.
- Tipos de uva e características dos terrenos: a região que detém a Denominação de Origem tem as condições de solo e clima adequadas para ao crescimento das uvas Pisqueiras. As uvas próprias para produzir o Pisco, chamadas Pisqueiras, são uma mutação das uvas trazidas da Espanha e, ao longo do tempo, foram se adaptando às características do clima e do solo do Peru.
- Crescimento do mercado: existe um grande desenvolvimento da indústria nos últimos anos; a valorização que o produto tem adquirido no mercado interno aqueceu as vendas e ocasionou seu crescimento, há inclusive uma disputa comercial entre as duas maiores cadeias de supermercados do país no sentido de ter algum tipo de exclusividade em termos de representação e/ou venda do Pisco.

#### 4.6.2 Fatores Inibidores

São chamados fatores inibidores aqueles que atrapalham um processo de melhor organização da indústria do Pisco. Foram identificados dez fatores, os quais são apresentados a seguir:

- **Informalidade:** muitos dos produtores de Pisco não estão preparados para trabalhar o produto da maneira profissional que o mercado exige atualmente; têm muita dificuldade em mudar sua forma tradicional de trabalhar e isso os impede de manejar o negócio de maneira mais prática e funcional. Ao mesmo tempo, pela falta de uma gestão de negócio adequada, muitos dos produtores não têm o pessoal qualificado para desenvolver algumas funções, como as de distribuição ou *marketing*, por exemplo.
- **Falta de objetivos claros:** faltam objetivos claros e comuns na indústria do Pisco, que permitam desenvolver uma estratégia para que as instituições possam unir os esforços dos diversos agentes envolvidos na indústria.
- **Desconfiança:** não existe confiança por parte dos produtores, nem com os organismos envolvidos na indústria nem entre os próprios produtores; isso gera uma falta de compromisso, o que dificulta o trabalho em associação. Uma das causas da desconfiança pode ser a existência de uma desigualdade de conhecimento entre os produtores.
- **Falsificação e adulteração do Pisco:** alguns comerciantes, aproveitando-se da aceitação que o Pisco tem adquirido no mercado interno, estão falsificando ou adulterando as marcas mais conhecidas, e isso causa um grande dano à imagem do produto.
- **Preferência por marcas individuais:** há na indústria do Pisco a falta de consciência quanto à associatividade entre os produtores; a grande maioria prefere desenvolver sua marca de maneira individual antes de tentar trabalhar uma marca conjunta.

- Pouca oferta exportável: esse fator pode ter duas variáveis. A primeira seria quanto à quantidade, ou seja, há um volume insuficiente de Pisco exportável, pois o processo de exportação requer alguns cuidados. Além de ter um bom produto, é necessário ter condições de enviar a quantidade solicitada dentro do prazo estabelecido. A segunda variável diz respeito à qualidade, pois ainda não há uma padronização do processo produtivo do Pisco e isso impossibilita que haja a disponibilidade de um grande volume de produto com o mesmo nível de qualidade, o que dificulta trabalhar uma marca conjunta.
- Resistência a mudanças: os produtores de Pisco têm que produzir, distribuir e comercializar seu produto de uma maneira diferente da que vinham fazendo, mas é muito difícil empreender essas mudanças, porque a grande maioria dos produtores não se sente à vontade para modificar a forma como vinha trabalhando, pois se trata de uma tradição, algo que, via de regra, foi passado geração após geração em sua família.
- Elevado custo de cultivo: a uva Pisquera é um cultivo caro de se implementar, em média 10 mil dólares por hectare, e os frutos aparecem apenas ao terceiro ano.
- Inexistência de articulação da indústria: o fato de não haver um organismo responsável para articular e supervisionar o trabalho dos demais agentes envolvidos ocasiona a desarticulação da indústria do Pisco.
- Produtores reativos: falta uma maior participação por parte dos produtores. Os organismos envolvidos na indústria do Pisco realizam alguns esforços; contudo, os produtores não acompanham esses esforços, mostram pouco interesse, ficam aguardando que os demais organismos façam tudo por eles.

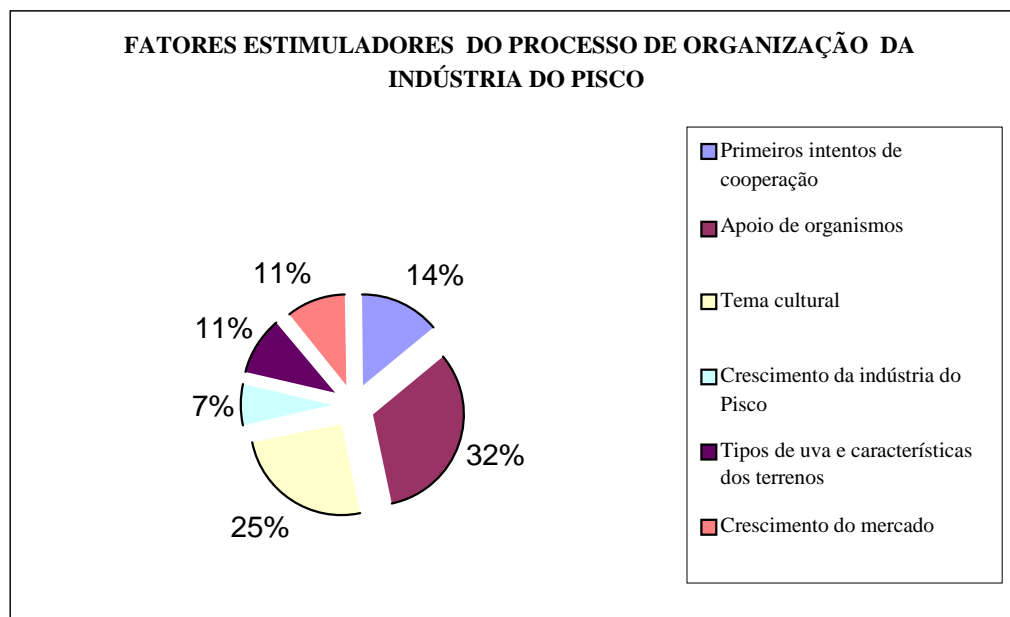
Após analisar cada um dos fatores, pode-se observar, no Quadro 7, quais os que foram considerados estimuladores e inibidores por parte dos funcionários entrevistados das diferentes organizações.

<b>FATORES ESTIMULADORES E INIBIDORES DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO PISCO</b>	<b>CONAPISCO</b>	<b>CR</b>	<b>CEPROBA</b>	<b>MINAG</b>	<b>CITEVID</b>	<b>INDECOPI</b>	<b>PROMPEX</b>	<b>ADEX</b>	<b>PROMPERU</b>	<b>EXPERT</b>
<b>Fatores Estimuladores</b>										
1. Primeiras intenções de cooperação	X			X	X		X			
2. Apoio de organismos	X		X	X	X	X	X	X	X	X
3. Tema cultural	X	X	X	X		X	X	X		
4. Crescimento da indústria do Pisco	X				X					
5. Tipos de uva e características dos terrenos	X	X		X						
6. Crescimento do mercado			X					X		X
<b>Fatores Inibidores</b>										
1. Informalidade	X	X			X		X			X
2. Falta de objetivos claros	X		X		X		X	X	X	X
3. Desconfiança	X		X	X	X		X		X	X
4. Falsificação e adulteração do Pisco	X			X		X				X
5. Preferência por marcas individuais	X				X		X		X	X
6. Pouca oferta exportável	X		X	X				X	X	X
7. Resistência a mudanças	X									
8. Pisco cultivo caro				X						
9. Falta de articulação da indústria		X		X	X		X		X	
10. Produtores reativos					X		X	X	X	X

**Quadro 7 Fatores Estimuladores e Inibidores do Processo de Organização da Indústria do Pisco**

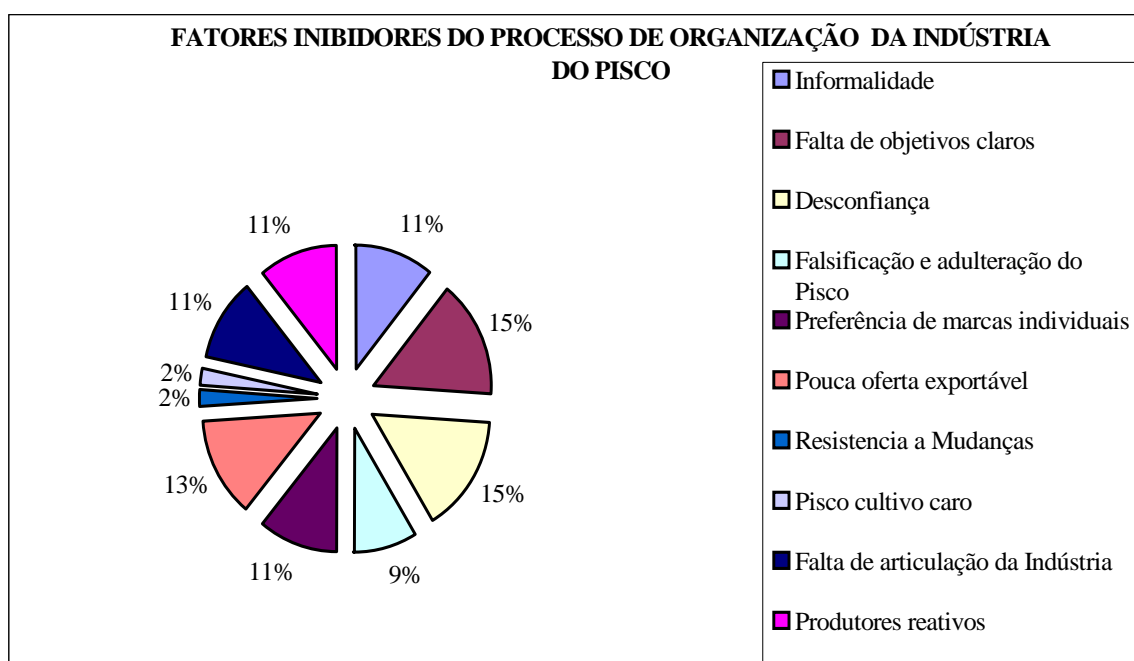
Como se pode observar no Gráfico 2, o fator estimulador que mais vezes foi repetido pelos entrevistados foi o apoio que o Pisco recebe por parte de organismos tanto privados quanto públicos, o que tem permitido desenvolver algumas estratégias de promoção e publicidade e, dessa forma, avançar ao patamar em que se encontra hoje. O segundo fator reconhecido foi que o Pisco é visto como um tema cultural, que faz parte da história e das tradições do Peru. Em terceiro lugar estão as primeiras tentativas de cooperação por parte de alguns produtores que já estão associados e trabalhando conjuntamente, porque isso serve como exemplo para os produtores que preferem trabalhar individualmente. Em quarto lugar há dois fatores que tiveram a mesma quantidade de citações por parte dos entrevistados: os tipos de uvas e as características do terreno que permitem ao Peru deter a Denominação de Origem e, com isso, ser o único lugar no mundo onde se pode produzir Pisco; e o crescimento que o mercado interno do Pisco tem tido nos últimos anos. E, finalmente, o fator que obteve a menor quantidade de repetições foi o crescimento da indústria do Pisco.





**Gráfico 2 Fatores Estimuladores do Processo de Organização da Indústria do Pisco**

Quanto aos fatores inibidores, como se pode ver no Gráfico 3, os resultados podem ser agrupados da seguinte forma: no primeiro grupo estão os que obtiveram menção por uma maior quantidade de entrevistados; nesse grupo há um empate, em relação ao primeiro lugar, entre a falta de objetivos claros na indústria do Pisco e a desconfiança dos produtores. No segundo lugar está o volume insuficiente de oferta exportável.



**Gráfico 3 Fatores Inibidores do Processo de Organização da Indústria do Pisco**

No segundo grupo estão localizados cinco fatores e se tem um quádruplo empate, primeiro com relação ao primeiro lugar entre Preferência por marcas individuais; Informalidade, Produtores reativos e Falta de articulação na indústria do Pisco. No segundo lugar tem-se Falsificação e adulteração do Pisco.

No terceiro lugar, um pouco mais afastados dos outros resultados, estão com a mesma percentagem Aversão às mudanças por parte dos produtores e o fato de o Pisco ser um cultivo de custo elevado.

#### 4.7 ORGANIZAÇÕES QUE PARTICIPAM NA INDÚSTRIA DO PISCO

Há um conjunto de agentes que estão inseridos na cadeia produtiva do Pisco, os quais realizam ações que podem ser consideradas de cooperação para os produtores de Pisco. A seguir se relacionam os diferentes agentes e o papel que desempenham na cadeia de produção do Pisco.

##### **4.7.1 Comisión Nacional Del Pisco – CONAPISCO**

A CONAPISCO é uma comissão constituída em comum acordo entre muitas entidades vinculadas ao Pisco e tem como finalidade promover o desenvolvimento e difundir o Pisco. A CONAPISCO foi oficializada no ano 2003, mediante decreto supremo.

As entidades que formam a CONAPISCO são as seguintes: Ministério da Produção, Ministério das Relações Exteriores, Ministério do Comércio Exterior, Ministério da Agricultura, PROMPERU, PROMPEX, ADEX, CITEVID e as cinco associações de produtores das cinco regiões que têm DO, as quais são o elo entre a CONAPISCO e os produtores. Os presidentes das associações reúnem a demanda de temas e consultas e levam a pauta com o que desejam que seja discutido durante as reuniões da CONAPISCO.

As funções da CONAPISCO são promover e fortalecer uma instância de trabalho entre as instituições públicas e privadas, que buscam o desenvolvimento da indústria do Pisco tanto em nível nacional quanto internacional por meio de eventos, como por exemplo o Concurso Nacional do Pisco, o estabelecimento do dia do Pisco e do Pisco Sour, a promoção do consumo do Pisco nas embaixadas, bem como nos atos oficiais das instituições públicas.

Suas atividades envolvem reuniões, que são realizadas basicamente com o objetivo de promover as exportações. Outra tarefa é a de incentivar os concursos e os festivais nacionais e regionais. Dentre as principais iniciativas, destacam-se, ainda:

- Visitas aos diferentes vales produtores de Pisco para a elaboração de planos estratégicos, de forma conjunta com as associações de produtores;
- A elaboração de um Estatuto e Regulamento do Conselho Regulador do Pisco;
- A promoção de concursos regionais e nacionais do Pisco e a ampla cobertura que tem dado aos festivais do Pisco que são realizados em nível nacional;
- A realização de uma série de eventos e conferências descentralizadas sobre a denominação de origem (Pisco) e estratégias de exportação.

Segundo a CONAPISCO, nos últimos anos houve um aumento do consumo do Pisco porque as pessoas têm se identificado mais com o produto, devido à promoção que está sendo feita, por meio de uma cooperação entre supermercados, que trabalham para incentivar o consumo.

O Estado está fornecendo as condições para que as empresas privadas possam ser mais competitivas. Há uma série de medidas, inclusive de incentivos fiscais. Um exemplo é o imposto seletivo ao consumo, que antes era de 20% do valor do produto. Após um cuidadoso estudo técnico, constatou-se que esse percentual era muito elevado e que isso onerava por demais o custo final do produto; o governo então decretou que seria cobrado apenas S/. 1.50 (50 centavos de dólar) por litro.

Esse apoio que o Pisco recebe se dá pelo fato de ele ser um produto *Bandera*, tradicional e único nacional e internacionalmente. O Pisco gera em média 250.000 empregos; porém, ainda não é uma cadeia que impacte na economia do Peru, carece de associatividade para poder crescer porque, para exportar, é necessário um grande volume, a idéia final é ter

uma marca única. Para chegar a isso, é feito um trabalho com as associações, está em curso a realização de uma pesquisa para verificar a melhor forma de trabalhar a associatividade; a pesquisa também tenta entender por que os produtores preferem trabalhar sozinhos.

Nos últimos seis anos, a indústria do Pisco tem evoluído rapidamente, os produtores aumentaram suas vendas, o Pisco foi a segunda bebida mais vendida nos supermercados do Peru, sendo superado apenas pelo vinho. Essa evolução é consequência das diferentes formas de promoção e publicidade conjunta que o Pisco tem tido.

O Pisco começou como uma atividade familiar, era produzido pelas famílias para seu consumo individual. Agora está começando a transformar-se numa atividade industrial, vem sendo trabalhado de forma mais profissional, está se consolidando enquanto uma das principais atividades financeiras do país. A parceria governo–produtores possibilita que os pequenos produtores tenham acesso a mecanismos e técnicas cada vez mais avançadas, conhecimentos em gestão e finanças. É uma indústria que está amadurecendo; contudo, seu processo é lento e gradual, já que é difícil mudar tradições familiares.

O principal problema da indústria do Pisco é a falta de um objetivo claro e comum que possibilite o desenvolvimento de um planejamento estratégico, estruturado com um marco lógico, que permita um crescimento harmônico entre as diferentes regiões. Outro fator preponderante é a necessidade de trabalhar o tema da associatividade. Cada produtor deseja ter sua DO de forma individual, mas muitas vezes não dispõe dos recursos necessários para desenvolver tudo o que uma DO implica. É necessário que os produtores compreendam que o mais viável é trabalhar marcas comuns, que vários produtores tenham uma só marca e possam unir seus recursos para atingir melhores resultados.

Outro fator que prejudica bastante é a falta de comprometimento por parte dos produtores, isso se deve à desconfiança existente entre eles e faz com que haja uma cultura de não compartilhar informações. O Estado não sabe ao certo a quantidade de produtores, quantos hectares há destinados unicamente ao cultivo de uva, qual é a produção deles, o rendimento, etc. Sem essas informações, é muito difícil fazer uma análise para determinar o que falta, que volumes exatamente se têm produzido, etc. Os dados com que se trabalha atualmente são estimados, imprecisos.

Outro problema que dos produtores atualmente é a falta de pessoal profissional e qualificado que possa trabalhar adequadamente tanto a gestão quanto as áreas de distribuição

e publicidade do Pisco. A maioria dos produtores não está capacitada para trabalhar a comercialização do produto. Os esforços de promoção em nível internacional por parte dos órgãos governamentais e/ou privados estão dando resultados, mas os produtores não vêm conseguindo acompanhar e aproveitar essas oportunidades.

A falsificação e a adulteração de Pisco também são motivo de preocupação para os produtores, pois, entusiasmados por conta do aumento da popularidade do Pisco, alguns comerciantes têm aproveitado para falsificar ou adulterar as marcas mais conhecidas.

A indústria do Pisco está crescendo, há empresas investindo em sua produção. Alguns grandes empresários, produtores de outros segmentos da indústria, estão começando a produzir Pisco. Eles empresários têm capacidade de produzir volumes adequados para exportação, há pequenos produtores que estão começando a cooperar em associações, e os resultados positivos que vêm atingindo servem como exemplo para motivar os outros produtores a se associar. É necessário reforçar a importância da associatividade, dar aos produtores orientações precisas e delimitações claras, conseguir seu comprometimento com as associações ou os consórcios.

Existe apoio ao Pisco por parte do governo, apoio esse já anteriormente justificado pelo fato de o produto ser um tema cultural, *Bandera*, tradicional, que é único e só pode ser produzido em uma região dentro do Peru. Esse apoio se dá com maior intensidade nas áreas de *marketing* e de produção, mas, no que concerne à logística, ainda falta uma maior coordenação, especialmente quanto à compra de matéria-prima.

O objetivo é que os produtores trabalhem marcas conjuntas, procurem apoio técnico para a parte do cultivo, façam compras conjuntas para os insumos de que necessitem, possam subcontratar assistência técnica e padronizar a produção para ter maiores volumes e, assim, ter maior poder de barganha na comercialização, com mecanismos e processos de gestão adequados, com campanhas publicitárias sólidas, que permitam posicionar o produto num segmento de mercado que aprecie um produto de qualidade. Para isso também é importante a cooperação com os sistemas de valor do Pisco, ou seja, com as outras indústrias, como as responsáveis pelo engarrafamento, por lacres e rótulos.

#### 4.7.2 Consejo Regulador – CR

O Conselho Regulador é uma instituição privada formada por produtores de Pisco, criada em julho de 2006, e tem três funções: a primeira é normativa, ou seja, dar as normas técnica quanto ao regulamento para a elaboração do Pisco. A segunda é supervisora, controlar o cumprimento da norma. A terceira é reguladora; o mercado dos licores sofre intervenção por parte de muitas instituições, o CR regula a oferta e a qualidade do produto. As três funções em seu conjunto ajudam a preservar o prestígio e a Denominação de Origem do Pisco. Há ainda uma quarta função, a de propiciar a articulação da cooperação na indústria do Pisco elaborando o planejamento estratégico.

O Conselho Regulador contribui com a gestão na indústria do Pisco, mas também tem projetos em outras áreas da cadeia de valor. Por exemplo, em *marketing*, realiza pesquisas de mercado em nível internacional para, a partir desses dados, desenvolver o plano de *marketing* do Pisco. No cultivo da uva, há a vantagem de que as uvas Pisqueras não precisam de áreas de terrenos muito ricos, agricolamente falando, podem ser cultivadas em terrenos pobres. Mais importante do que o terreno são o clima e a luminosidade, e esses dois critérios são perfeitamente satisfeitos nas regiões que têm Denominação de Origem. Na produção, busca melhorar as técnicas, para nivelar a qualidade do Pisco, bem como possibilitar a realização de pesquisas em desenvolvimento do produto para permitir inovações. Em logística, elabora os canais de distribuição. Em gestão, transforma o produtor em empresário; cerca de 80% dos produtores não têm um balanço ou uma estrutura de custos, e o Conselho Regulador os ajuda a ter uma forma de organização mais profissional.

A indústria do Pisco tem um baixo impacto na economia peruana porque é muito informal, falta um organismo supervisor da indústria. Esse é o trabalho do Conselho Regulador; contudo, essa indústria deve adquirir um caráter cultural, porque o Peru é um país que tem riquezas naturais e históricas e o Pisco as reúne.

Apesar de o Conselho Regulador ser novo, já enviou representantes à Espanha, para uma reunião com o Conselho Regulador da cidade de Jerez, a fim de firmar um convênio. Este permitirá uma assistência técnica e um intercâmbio de experiências, além de servir para projetar e permitir o acesso do Pisco ao mercado europeu, sendo para isso respaldado pelo Conselho Regulador de Jerez.

### 4.7.3 Comisión de Productos Bandera – CEPROBA

O CEPROBA – Comitê Especial de Produto Bandeira nasceu a partir de uma resolução suprema aprovada pela Presidência da República e, dentre os produtos *Banderas* definidos, encontra-se o Pisco. O objetivo dessa comissão é formar comitês especiais para cada produto e, dentro desses comitês, conformar um foro de discussões para gerar soluções para os problemas que a cadeia produtiva do Pisco possa vir a Ter. Pretende também conseguir promoção para aumentar as exportações. Dentre os produtos *Banderas*, o Pisco, a Lucuma e a gastronomia têm sido priorizados.

A principal função da CEPROBA é conseguir o financiamento para ajudar a melhorar a competitividade da cadeia. Atualmente, está trabalhando em dois projetos: o primeiro é em conjunto com a Sociedade Nacional de Indústrias, na tentativa de achar a árvore genealógica das uvas Pisqueras para, assim, poder conhecer melhor a produtividade e o rendimento delas e para ter mais um argumento de defesa da Denominação de Origem; e o segundo é a reformulação das Normas Técnicas.

O CEPROBA está dentro do elo da gestão na cadeia produtiva do Pisco, em coordenação com outras instituições, como o CONAPISCO ou o Conselho Regulador, mas não existe um planejamento estratégico que coordene todos os esforços das diferentes instituições e defina as estratégias a seguir. O motivo pelo qual o Pisco recebe tanto apoio do governo se explica pelo fato de ele ser um tema cultural com impacto econômico. É uma cadeia agroindustrial na qual há produtores de uva, produtores de Pisco e, além disso, está sendo encarado como uma estratégia de imagem para o país.

O aumento na produção e no consumo interno de Pisco nos últimos anos deve-se ao fato de o mercado consumidor estar sensibilizado para uma nova tendência, que foi provocada por uma forte estratégia de promoção e publicidade com ajuda do setor público, o que trouxe um desenvolvimento considerável para o Pisco nos últimos anos.

Segundo o representante do CEPROBA, o principal problema da indústria do Pisco é que há pouca oferta exportável; portanto, é necessário reformular as normas técnicas para padronizar a qualidade do Pisco e obter um maior volume com o mesmo nível de qualidade,

para que possa ser vendido a um melhor preço. Outro problema da indústria do Pisco é que os produtores não confiam nem no governo nem nos demais produtores.

#### **4.7.4 Ministério de Agricultura – MINAG**

No Ministério da Agricultura existe o Departamento de Direção de Promoção Agrária-DPA, que possui quatro objetivos específicos, os quais ajudam a nortear sua atividade.

O primeiro objetivo é a formação das organizações dos produtores. No Peru, os produtores preferem trabalhar de forma individual, não têm uma cultura de fazê-lo de forma associada; por isso, o trabalho que a DPA está desenvolvendo é no sentido de sensibilizar os produtores para que formem organizações. A DPA ajuda a conformá-las legalmente, para que possam iniciar suas atividades.

O segundo objetivo é promover a articulação dos agentes da cadeia. Quando os agricultores já estão organizados, fazem parte do primeiro elo da cadeia, então contatam a organização por meio de mesas de diálogo ou negociação com fornecedores de diferentes produtos, até que possam chegar a um acordo determinando o preço do produto e as condições de venda.

O terceiro objetivo é o de apoiar a comercialização aos mercados. Para isso é importante desenvolver planos de mercado, capacitar os agricultores para que possam agregar valor a seus produtos.

O quarto objetivo consiste em fortalecer as alianças estratégicas entre instituições públicas e empresas privadas para, por intermédio dessas alianças, fortalecer as cadeias produtivas.

A idéia central desses quatro objetivos é juntar todos os agentes econômicos que participam no desenvolvimento da atividade agrária para que cheguem a um acordo, escolham um mercado e façam os aportes para que, de acordo com as suas possibilidades, contribuam para a articulação da cadeia.



No que se refere à cadeia produtiva da uva Pisquera, tem-se trabalhado quatro anos, realizando reuniões com todas as zonas produtoras (Lima, Ica, Arequipa, Moquegua e Tacna). Primeiro se tentou identificar a problemática e procurar soluções. A partir dessas reuniões, foram assumidos compromissos para poder trabalhar de forma simultânea nas diferentes regiões; então, como resultado da primeira pesquisa, verificou-se a necessidade de trabalhar temas de associatividade, consolidar uma associação por região produtora para, em seguida, formar uma associação nacional de produtores. Começou a se estruturar uma associação nacional de produtores na qual os agricultores não eram os únicos, havia também instituições do Estado que ajudaram a cadeia a continuar crescendo.

Um dos problemas que a cadeia enfrenta é o do financiamento, pois a videira não produz fruto imediatamente, produz três anos após seu plantio, é um cultivo caro de se implementar, em média 10 mil dólares por hectare. Outro grande problema é o receio dos agricultores em trabalhar de forma associada, isso só mudará quando os produtores que se associaram começarem a obter sucesso. Dessa forma, ficará demonstrado que as associações são não apenas viáveis, mas também necessárias. Um grande problema da cadeia do Pisco é a adulteração dos Piscos. A norma técnica peruana diz que o Pisco tem que ser feito com puro suco de uva, mas há produtores que não usam apenas suco de uva, usam álcool e conseguem uma aguardente mais barata, a que chamam de Pisco e, dessa forma, confundem os consumidores.

As vantagens da cadeia da uva Pisquera é que há variedades ideais para fazer Pisco, ou seja, a qualidade da uva, as características de clima e solo dos vales onde é produzida. Existe uma tendência de crescimento na produção dos agricultores de uva Pisquera. Alguns dispositivos legais que favorecem o desenvolvimento desse produto.

A associatividade ajuda a superar algumas debilidades da cadeia. Para que se obtenha sucesso nos mercados internacionais, é importante que uma cadeia possa ter quantidade, qualidade e continuidade; um só produtor não vai conseguir ter a quantidade necessária para exportar, por isso é importante a cooperação entre eles para atingir o volume ideal. No que concerne à qualidade, cada produtor tem suas próprias técnicas de produção; trabalhando individualmente, seria muito difícil padronizar a qualidade do produto. A idéia de cooperação é trabalhar um só pacote que padronize seus processos. Quanto à continuidade, no grupo pode-se ter volume e então racionalizar a venda e a produção. A partir daí, pode-se entrar em

mercados com continuidade, o que seria muito difícil de conseguir se os produtores trabalhassem apenas de maneira individual.

A principal vitória atingida como parte desse trabalho conjunto com os produtores foi o aumento dos hectares cultivados com uva Pisquera. Tem-se trabalhado com algumas regiões de produtores para ter estufas em conjunto, de forma que cada produtor possa utilizá-las para melhorar suas plantações.

O representante do Ministério de Agricultura sabe que articular a cooperação entre todos os agentes participantes da cadeia produtiva do Pisco é difícil e é verdade que alguns objetivos foram atingidos. Porém, ainda há muitas coisas por fazer, e isso demonstra que articulação entre os elos da cadeia ainda é débil.

#### **4.7.5 Centro de Innovación y Tecnología de la Vid – CITEVID**

O CITEVID surgiu como uma comissão formada pelo Centro de Inovação e Tecnologia do Peru. Devido ao surgimento de uma praga que começou a afetar as plantações de uvas Pisqueras, formou-se um comitê técnico que deu origem ao que posteriormente viria a ser chamado CITEVID. Nessa época, o Pisco já tinha D.O.; contudo, ainda não era considerado um produto *Bandera*.

As funções do CITEVID são as seguintes: contribuir para a melhoria da qualidade do produto; garantir a informação e possibilitar a inovação para o desenvolvimento competitivo nas diferentes etapas, na produção da uva e, em particular, apoiar a promoção nacional e internacional do Pisco; prestar serviços de assistência e capacitação técnica, P&D aplicada; fazer um rigoroso controle de qualidade, normalização, plantas piloto e informação especializada aos diferentes estratos empresariais da cadeia de produção da uva.

O CITEVID tem uma vinícola piloto, onde fornece assistência técnica aos produtores. Ensina, por exemplo, a destilar o Pisco. O processo de destilação pode ser feito em até três etapas. Essa assistência técnica é chamada de capacitação em serviço, ou seja, ensina ao produtor as melhores técnicas para produzir Pisco. Esse aprendizado se dá de uma forma direta, ou seja, os produtores aprendem produzindo. A única exigência é que os produtores

tenham uvas de boa qualidade. Desde o último ano, a assessoria passou a incluir também rastreabilidade; por isso é importante que a uva esteja em boas condições de higiene. Muitos dos produtores capacitados por esse projeto têm ganhado alguns concursos, isso fez com que o projeto fosse institucionalizado dentro da indústria do Pisco. O CITEVID coopera nas áreas de produção, pesquisa e desenvolvimento, não trabalha diretamente na área de *marketing*, pois isso é de responsabilidade de outras instituições. Contudo, apóia a formação de consórcios e associações como a Associação Peru Pisco Export. Foi durante a capacitação no CITEVID que os produtores se conheceram e surgiu a idéia de formar uma associação.

O CITEVID aluga as instalações da vinícola piloto aos produtores, para que eles produzam seu Pisco. Assim, os produtores que não têm vinícola levam suas uvas ao CITEVID e as processam até obter Pisco. Os produtores só podem alugar a bodega do CITEVID por três anos.

Um dos fatores que inibem o desenvolvimento da indústria do Pisco é a mentalidade de muitos dos produtores que ainda não estão agindo como empresários. Há muita desconfiança, não se sentem à vontade para trabalhar em cooperativa, pelo contrário, acham que têm a fórmula mágica do processo produtivo do Pisco. Por isso, preferem trabalhar de maneira individual, e isso quase inviabiliza a possibilidade de desenvolver marcas conjuntas. *Peruanisimo* (nome da marca conjunta da associação Peru Pisco Export) é a primeira marca coletiva. Há, por parte dos produtores, uma falta de compromisso para trabalhar em conjunto. Trabalhar em equipe implica mudar alguns costumes, e isso é muito difícil, pois cada um deles acredita que sua técnica de produção é a melhor, por isso a guardam como se fosse o maior dos segredos, quando na verdade o processo produtivo do Pisco é, em linhas gerais, conhecido por todos.

Outro fator que inibe o desenvolvimento da indústria do Pisco é a falta de um organismo privado que a articule e defina os objetivos e as estratégias a serem desenvolvidos para atingir esses objetivos. Um outro elemento que se faz necessário é iniciativa por parte dos produtores: é preciso que eles tenham uma postura reativa com relação ao apoio que recebem do governo.

O fracasso do cooperativismo no Peru se deveu à tentativa de imposição dessa idéia aos produtores, pois tudo o que é imposto é rejeitado. No entanto, quando a associação se dá com pessoas que se conhecem e têm interesses comuns, é possível vislumbrar bons resultados.

Para fomentar a associatividade, é preciso que haja casos de sucesso que possam ser tomados como exemplos a serem seguidos. Nesse contexto, temos a Associação Peru Pisco Export.

Para que a indústria do Pisco continue em desenvolvimento, é necessário que haja novos mercados, mas nisso há uma contradição, porque, para ter a possibilidade de explorar novos mercados, é preciso investir em promoção. Os produtores, entretanto, não querem investir em promoção, ter uma campanha de *marketing*, trabalhar em pesquisa e desenvolvimento. É necessário também, não limitar as possibilidades de exportação, por exemplo, não se pode determinar que o Pisco apenas seja exportado puro, pode-se apresentar também ao mercado um licor com menor teor alcoólico, adicionar frutas ao Pisco para criar bebidas mais doces que tenham uma maior aceitação em mercados nos quais os consumidores prefiram bebidas mais suaves.

#### **4.7.6 Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual – INDECOPI**

O Instituto Nacional de Defesa da Competência e da Proteção da Propriedade Intelectual foi criado pelo decreto lei N° 25868, em novembro dos 1992, e tem por objetivo promover na economia peruana uma cultura leal e honesta de competência, proteger todas as formas de propriedade intelectual, desde os signos distintivos e os direitos de autor até as patentes.

O INDECOPI é uma entidade estadual, também pertencente à CONAPISCO. Vem participando de diversas atividades de fiscalização no combate a adulteração, falsificação do Pisco e contrabando. Essa instituição realiza diversos eventos de sensibilização com os produtores a favor da formalização destes.

O INDECOPI aprovou a criação da norma técnica peruana para a elaboração de Pisco. Norma técnica é um documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, neste caso, o INDECOPI, que subministra, para uso comum e repetido, regras, diretrizes e características para as atividades e seus resultados. As normas técnicas devem se basear nos resultados consolidados da ciência, da tecnologia e da experiência. Seus objetivos devem ser benefícios revertidos em prol da comunidade

No caso do Pisco, a norma técnica elaborada se chama Norma Técnica Peruana NTP 211.001:2006 BEBIDAS ALCOHOLICAS. Pisco. Ela estabelece os requisitos que devem ser observados quando do processo de produção do Pisco. Nessa norma estão incluídas a definição do Pisco, as classes, a forma de elaboração, as maquinarias utilizadas na elaboração e os requisitos físicos, químicos e orgânicos que o Pisco tem que cumprir.

Dentro da indústria do Pisco, o INDECOPI é o organismo encarregado de verificar se os produtores que solicitam a Denominação de Origem cumprem os requisitos indispensáveis para obtê-la. Os requisitos são os seguintes:

- Produzir no mínimo 1.000 litros de Pisco por ano.
- Estar constituído legalmente.
- Produzir a uva e elaborar o Pisco dentro da região geográfica autorizada.
- Observar o cumprimento da Norma Técnica Peruana para a elaboração do Pisco.

Além de outorgar a Denominação de Origem, é função também de INDECOPI prevenir e fiscalizar o correto uso da Denominação de Origem. Para isso, realiza inspeções periódicas junto aos produtores que têm DO, a fim de constatar o cumprimento da norma técnica e evitar a adulteração e ou a falsificação do Pisco.

Atualmente, no Peru, 280 produtores têm Denominação de Origem. Dentre eles, há alguns que detêm uma maior tecnologia, assim como produtores que trabalham com técnicas e ferramentas mais antigas. Isso geralmente se dá em função do tamanho do fundo, e esse é um dos aspectos positivos da DO, porque potencializa o desenvolvimento de uma região, gerando desenvolvimento econômico e social.

Por conta do apoio que vem recebendo por parte de diversos organismos e do governo, pelo fato de ser tratada como um tema cultural, a indústria do Pisco está crescendo, pois o Pisco deixou de ser apenas uma bebida para tornar-se parte da história e das tradições do Peru.

#### 4.7.7 Comisión para la Promoción de Exportación – PROMPEX

PROMPEX é uma instituição do Estado que tem a função de promover as exportações; portanto, ajuda na gestão do comércio exterior das empresas em temas como gestão de exportação, oferta exportável, visão de mercado, custos de exportação.

A evolução de PROMPEX na indústria do Pisco começou devido à conclusão de que antes de pensar em exportar Pisco era necessário fortalecer o setor interno. Por isso, começou apoiando os concursos nacionais, inclusive com investimento financeiro. O objetivo desses concursos era criar uma consciência entre os produtores de Pisco sobre a necessidade de ter a Denominação de Origem, respeitar a norma técnica, homogeneizar a qualidade de seu produto.

Segundo o entrevistado o trabalho da PROMPEX é mais difícil porque muitos produtores não têm capacidade nem interesse de investir em custos de *marketing* e, para um produto que tem que competir internacionalmente, o *marketing* é um aspecto fundamental. A apresentação da garrafa, do rótulo, do lacre: no mercado das bebidas, uma boa apresentação pode ser determinante para o ingresso ou não do produto em determinado mercado. Além, dos esforços de promoção, como a participação em feiras de negócios, é necessário que o produto tenha uma apresentação de acordo com a qualidade.

Por conta da qualidade do produto, a estratégia do Pisco tem que ser a da diferenciação. Portanto, deve haver um esforço maior por parte dos produtores para que se possa atingir o segmento de mercado que prefere um produto diferenciado, já que o segmento de mercado é dos conhecedores, que, mesmo que gostem de coisas exóticas, gostam também de produtos que tenham o respaldo de uma indústria desenvolvida.

A cooperação entre produtores tem avançando, mas com alguns problemas. Por exemplo, no início, as empresas mais desenvolvidas tentaram atrapalhar os concursos, ou mesmo passar uma imagem de que o Pisco havia acabado enquanto indústria, para que dessa forma elas continuassem a ter praticamente o monopólio do setor. Contudo, depois essas mesmas empresas começaram a ganhar algumas medalhas, e isso fez com que mudassem sua postura e passassem a dar respaldo aos concursos e aos festivais. Assim, a indústria do Pisco começou a ser introduzida nos supermercados e isso a fortaleceu mais.

Os chilenos têm a vantagem de possuir a rede do vinho e, por esses canais, podem comercializar seu Pisco. Contudo, há formas de o Peru aproveitar esses canais. O Chile tem feito um grande esforço para que o Pisco se torne conhecido na Europa. A estratégia deve consistir em chegar aos mesmos mercados e, dessa forma, permitir que o consumidor escolha aquele que mais lhe agrada.

Dentro das associações de produtores, existe muita desigualdade de conhecimento. Há alguns produtores que já têm alguma de experiência na comercialização e na exportação do Pisco, têm por hábito participar de feiras e sabem que é necessário investir em *marketing*. No entanto, outros associados não têm esse *background* e, pelo contrário, acham que o Pisco é uma bebida de boa qualidade e, por isso, vende-se sozinha, não precisa de nenhum esforço de *marketing*.

O maior ponto fraco na indústria do Pisco é a inexperiência, no que concerne a gestão, por parte dos produtores, pois eles, via de regra, são capazes de produzir um Pisco de excelente qualidade, mas não conseguem articular um bom trabalho em termos de volume de produto, logística e *marketing* que lhes possibilite comercializá-lo.

O apoio à indústria do Pisco se deve em grande parte ao fato de ela ser um tema cultural, fazer parte da história e da imagem do país. O governo do Peru, por meio da PROMPEX, ajuda o produtor organizando viagens para feiras internacionais ou fornecendo-lhes informações acerca de outros mercados; contudo, falta compromisso e iniciativa por parte dos produtores para aproveitar esse apoio.

Segundo o representante de PROMPEX, para atingir maiores níveis de exportação, o recomendável é desenvolver uma estratégia de marca única, que tenha homogeneidade na oferta, trabalhar mais em cooperação entre os produtores para enfrentar os demais concorrentes no mercado e não ficar em enfrentamentos entre eles. A indústria do Pisco está na fase embrionária de seu processo de desenvolvimento, ainda há muito a crescer. Faz-se necessário que os setores envolvidos trabalhem de forma mais profissional.

#### **4.7.8 Asociación de Exportadores – ADEX**

A ADEX é um grêmio privado que ajuda as empresas que desejam exportar. Há em torno de mil empresas associadas, divididas em 21 comitês setoriais; o Pisco tem um comitê. A ADEX oferece serviços em três grandes áreas. A primeira é de assessoria jurídica ou tributária, a Segunda, de informação de mercados ou aspectos comerciais de diferentes países e a terceira área é a de promoção, ajuda os empresários a assistir a feiras e missões comerciais.

Há ainda muito por ser feito no que concerne à exportação do Pisco, pois no momento, devido a uma limitação em atender a um só tempo ao mercado interno e ao internacional, os produtores têm optado por desenvolver o interno, devido à valorização que o produto tem adquirido nesse mercado.

Há mais dificuldade em atender ao mercado externo, pois é necessário atingir grandes volumes de produto, estabelecer contatos adequados, ter um nivelamento da qualidade, etc. Em resumo, é preciso maior esforço por parte do produtor. No mercado interno também ainda há muito por fazer, pois não se tem um perfil do consumidor. Existe uma campanha de incentivo ao consumo do Pisco; entretanto, não é feita uma diferenciação entre os segmentos de mercado para que se elabore uma estratégia para cada um deles, por exemplo, quanto a idade ou sexo do consumidor. Para uma mulher de 20 anos, o Pisco “puro” é uma bebida muito forte, já um homem de 40 anos prefere beber Pisco sem que lhe seja adicionado nada. No mercado externo, são realizadas muitas feiras comerciais, onde se pode desenvolver uma estratégia que permita apresentar o Pisco e vinculá-lo com a sua história. Pode-se também convidar os grandes distribuidores intencionais de bebidas e fazer uma apresentação e degustação do Pisco para que eles conheçam o produto.

O aumento do consumo do Pisco deve-se à exploração da questão do nacionalismo. Seu consumo se intensificou a partir da disputa comercial com Chile, e o governo, em parceria com os produtores, aproveitou essa disputa para difundir cada vez mais o Pisco, e o fez por meio de festivais e concursos. Outro fator importante no aumento do consumo do Pisco é a disputa que está havendo entre as duas maiores cadeias de supermercados do país, pois a concorrência faz com que utilizem muitos recursos econômicos, e isso tem favorecido a promoção e a venda do Pisco.



Uma estratégia fundamental para o Pisco é ter um bom agente que conheça os canais de distribuição, os contatos nos diferentes países para onde se deseja exportar, que esteja comprometido com o tema do Pisco e que seja o representante da marca. Isso, porém, requer investimentos, algo que muito poucos produtores estão dispostos a fazer.

Os mercados internacionais principais devem ser os Estados Unidos, por conta do tamanho e da capacidade de consumo, seguidos pelos países do Caribe, por conta de seu movimento turístico. Na Europa, há alguns países que já estão comprando, como Inglaterra e Espanha.

#### **4.7.9 Comisión de Promoción del Peru – Promperu**

PROMPERU é uma instituição do Estado que promove o turismo, nacional e internacionalmente. Por dispositivos governamentais, em todas as cerimônias protocolares serve-se Pisco como bebida oficial do Peru. Então, esse tipo de ação promove constantemente o Pisco, tanto de maneira isolada quanto como bebida oficial, ou em coquetel. O mais conhecido é o Pisco Sour. A PROMPERU apóia o Pisco porque, na promoção do turismo, há três pilares: a arqueologia, a natureza e a cultura viva, dentro desta última está o Pisco.

A promoção que a PROMPERU faz tem caráter cultural; contudo, falta a promoção comercial. Há uma ausência de sincronia e uma desarticulação entre os organismos inseridos na indústria do Pisco e os produtores. No que concerne à promoção e à venda do Pisco, a PROMPERU, mediante os protocolos oficiais, está chegando com o produto ao mercado externo, a lugares aonde os produtores ainda não haviam chegado. Alguns convidados a eventos protocolares nos quais há promoção e degustação do Pisco perguntam onde podem adquirir o produto, mas na embaixada não recebem uma informação precisa.

A PROMPERU, junto com o CONAPISCO, faz parte da gestão do Pisco; entretanto, segundo a representante da PROMPERU, falta mais iniciativa por parte dos produtores para que seu produto possa ser exportado, pois tem-se conseguido atender ao mercado nacional, mas não ao internacional. Falta compromisso por parte dos produtores, eles deveriam ser os maiores interessados em aproveitar o apoio que o Estado lhes confere no sentido de

possibilitar exportar seu produto. É necessário que haja união para que disponham de volumes maiores, pois só dessa forma se tornará possível exportar e posicionar o Pisco no mercado.

Para conseguir exportar, é necessário que os produtores realizem campanhas de *marketing* no exterior, campanhas do produto, não de marcas individuais. Deve-se procurar possibilitar que o produto seja projetado no mercado como Pisco Peru, de tal forma que primeiro se consolide o produto, depois as marcas. Os produtores devem ter consciência de que os principais beneficiados serão eles; portanto, têm que cooperar para a devida projeção da marca num mercado adequado. A campanha precisa se basear numa estratégia de diferenciação, pois o Pisco, por ser puro suco de uva, é caro, e se faz necessário que seja direcionado a um segmento de mercado que tenha um maior poder aquisitivo.

#### **4.7.10 Expert – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo**

O panorama da indústria do Pisco está mudando dinamicamente, devido às estratégias e às políticas de promoção, ampliadas no setor privado. Atualmente, as autorizações para a Denominação de Origem estão distribuídas assim: Lima, 78; Ica, 141; Arequipa, 29; Moquegua, 8; Tacna, 24. Devido ao crescimento anual do número de produtores com DO, isso implica maior cooperação para reforçar os elos da cadeia de valor.

É importante essa cooperação entre empresas com Denominação de Origem porque o Peru atualmente não tem uma oferta exportável de Pisco, mas tem matéria-prima suficiente, que pode gerar um importante volume em médio prazo. Paralelamente, pode-se começar a introduzir inovações tecnológicas na estrutura de produção e maquinaria de produção.

Um dos fatores limitantes ao crescimento da indústria do Pisco, é o fato de o acesso a mercados importantes (como cadeias de supermercados nacionais e internacionais) ser muito difícil. Isso se deve a dois problemas: pequenos volumes de produção e produção demasiadamente heterogênea. A cooperação entre os pequenos produtores é muito difícil porque falta interesse por parte deles e também porque muitos têm a pretensão de se associar, mas não dispõem dos recursos econômicos necessários.

Quanto à relação das empresas com o mercado, na oferta uma das principais limitações é a capacitação dos produtores e, na procura, a principal restrição é a desconfiança dos consumidores devido à falsificação de Pisco. Quanto à relação das empresas com seus fornecedores, é necessário construir redes verticais que permitam ter um abastecimento contínuo de uva de qualidade. Quanto à relação das empresas entre elas, a cooperação ainda é débil, é preciso que as associações e os consórcios formados se fortifiquem (ou seja, melhorem o relacionamento entre si, sejam um consórcio mesmo, existam de fato e não apenas de direito, como algo que foi criado para determinado fim, mas que não tem serventia prática). Quanto à relação das empresas com outras instituições de apoio, existe uma rede de instituições públicas que apóiam a indústria do Pisco, mas não têm a contrapartida necessária por parte dos produtores, além disso, existe a falta de um plano no qual se priorizem e definam os objetivos que deverão atingir.

A cadeia produtiva do Pisco está conformada por diferentes integrantes: os produtores de uvas Pisqueras, as quais constituem a base da produção do Pisco; os empresários agroindustriais que possuem vinícolas e produzem Pisco, esses podem ter campos de cultivo de uva ou não; os distribuidores, que podem ser o elo mais fraco da cadeia, pois a maioria dos pequenos e médios produtores também arca com a responsabilidade de distribuir sozinha o seu produto, muitas vezes sem ter a experiência comercial e os recursos financeiros necessários; os *borckers*, empresas que comercializam bebidas em nível internacional, detêm o domínio do mercado e têm um amplo conhecimento deste; e os agentes, que também têm influência na cadeia produtiva, tanto nas instituições do Estado quanto nas instituições privadas.

Existe uma expansão do mercado como resultado da campanha de promoção e publicidade. Isso permitiu um aumento substancial no consumo de Pisco, mas também houve um crescimento de produtores individuais que não têm nenhum tipo de cooperação, pelo fato de existir muita desconfiança entre eles.

Atualmente, só os produtores das grandes vinícolas e alguns pequenos produtores têm um volume de produção em grande escala e distribuem seus produtos nas cadeias comerciais próprias existentes nas grandes cidades, já que têm poder de barganha suficiente para negociar com os distribuidores formas de pagamento e até a colocação dos produtos nas prateleiras.

Existem alguns problemas para o aumento da produção de Pisco: o fato de estar concentrado quase que inteiramente em minifúndios, ou seja, o tamanho das propriedades agrícolas é muito pequeno e os volumes de produção também; a informalidade no cumprimento dos requisitos de compra da uva utilizada para produzir o Pisco; e, por último, a pouca informação e capacitação dos produtores, assim como o tamanho reduzido e a baixa tecnologia das vinícolas só as partes mais fracas no elo da cadeia produtiva do Pisco.

## **5. ANÁLISE**

No presente capítulo, será desenvolvida uma análise dos produtores da associação, identificando suas diversas atividades. Dessa forma, desenha-se a cadeia de valor de cada um dos produtores e a cadeia de valor da associação.

### **5.1 ASSOCIAÇÃO PERU PISCO EXPORT**

A associação PERU PISCO EXPORT – PPE tem como objetivo principal a comercialização nacional e internacional de produtos agroindustriais: Piscos, derivados da uva e aguardentes. É uma associação comercial constituída por cinco sócios e, além desses, tem um administrador e uma secretária.

A associação foi fundada no julho do 2005 por um conjunto de 12 produtores; entretanto, muitos deles foram desistindo, desmotivados pelo fato de não obterem resultados imediatos. O processo de desenvolvimento da idéia e sua implementação demoraram um tempo e implicou muitas reuniões e discussões entre os associados. Foi essencialmente por isso que alguns deles, ao perceberem, que era um processo lento, preferiram sair da associação.

Para conseguir compreender melhor como a cooperação agrega valor nos diferentes elos da cadeia de produção, foram estudados casos de três empresas da associação. El Alambique é uma empresa com muitos anos na indústria do Pisco; Cepas de Loro é a empresa que está mais afastada geograficamente; e Pisco Revilla é a empresa mais nova nesse ramo.. A partir dessas três cadeias de valor, constituiu-se a cadeia de valor da associação Peru Pisco Export.

#### **5.1.1 Empresa El Alambique**

A seguir, apresenta-se a cadeia de valor da empresa El Alambique, que tem atividades primárias e de apoio.

### a) Aquisições

A cooperação entre os produtores da associação tem permitido realizar compras em conjunto. Além das compras para a marca compartilhada, a associação também realiza compras em conjunto para seus produtores individuais, de tal forma que, em vez de um produtor comprar 200 garrafas isoladamente (quantidade que atenderia às necessidades de sua marca individual), a associação realiza a compra 1.600 unidades. Essa quantidade é o lote de compras, posteriormente dividido entre os produtores e a marca conjunta.

Em decorrência dessas ações, a cooperação vem permitindo que haja uma diminuição nos custos e uma maior agilidade nas entregas de mercadorias. Ao comprar grandes volumes de produto, a associação passa a merecer um tratamento diferenciado por parte dos fornecedores (coisa que não acontece se o volume de compra for pequeno). Porém, para que isso aconteça, é necessário que haja um planejamento das compras. É preciso sincronizar os prazos e as demandas da marca conjunta com os prazos e as demandas dos produtores individuais. Segundo o produtor do El Alambique, muitas vezes, quando as quantidades são pequenas, por exemplo, 200 garrafas, os fornecedores não cumprem os prazos de entrega. Contudo, como ainda não se tem um planejamento sistemático, o prazo para que haja uma programação é muito curto. Atualmente, os informes de que haverá uma nova compra são passados aos demais integrantes da associação com apenas uma semana de antecedência.

Ainda existem algumas dificuldades no processo de compras. Há momentos em que as empresas fornecedoras de garrafas não conseguem atender à demanda do mercado e, como a associação não está suficientemente organizada, ela não tem como importar garrafas. Outra séria dificuldade na logística está relacionada à principal matéria-prima, a uva Pisquera. A plantação está submetida a variações climáticas e à ação de pragas que podem atacar o cultivo, de maneira que esses elementos fazem com que haja variações significativas nos volumes de produção e, conseqüentemente, na oferta dessas uvas. Como resultado, o preço final no mercado varia em função da relação de oferta e demanda.

### b) Logística Interna

O principal produto necessário à elaboração do Pisco é a uva. Muitos produtores, como é o caso do El Alambique, têm seus próprios cultivos. Na cadeia produtiva do Pisco, o Ministério de Agricultura é o responsável de forma ampla pela supervisão da uva. Há ainda alguns programas do CITEVID que buscam aumentar a produtividade das uvas Pisqueras.

Esse produtor tem sua fazenda localizada na mesma cidade que a vinícola do CITEVID (Ica), onde alguns dos integrantes da associação destilam suas uvas até obter o Pisco. Ele transporta todas as suas compras de Lima até Ica (325 km) em seu próprio veículo e quando tem lugar no veículo, coopera com os outros produtores levando coisas deles para a vinícola do CITEVID.

### c) Produção

Na produção, a maior conquista da associação foi ter conseguido um produto homogêneo, elaborado num processo padronizado que resultou em uma marca conjunta, obtida com os aportes de diferentes quantidades de cada um dos integrantes. A padronização do processo é importante porque a produção não é contínua, ou seja, ocorre em pequenas porções. Dessa maneira, é importante que cada uma dessas porções tenha a mesma qualidade, esteja homogeneizada.

Essa combinação de recursos se dá tanto em ativos tangíveis quanto em intangíveis, como é o caso de todo o conhecimento adquirido sobre a homogeneização dos produtos. Há também o fato de ter conseguido a Denominação de Origem para a marca conjunta.

A associação não está, formalmente, trabalhando o P&D, pois ainda não tem os recursos necessários para implementar um departamento de P&D e começar a trabalhar algum tipo de desenvolvimento de produto. Hoje não se dispõe dos recursos necessários para tal ação.

Segundo o dono do El Alambique, a cooperação tem permitido alcançar alguns objetivos. Foi por meio dela que conseguiu trabalhar com o CITEVID, fato que tem permitido reforçar algumas competências e possibilitado o aprendizado das melhores técnicas na produção de Pisco.

A relação com a indústria de equipamentos é muito importante, a tecnologia não pode ser ignorada no processo produtivo, a produção de Pisco é um processo muito conhecido e originário do Peru; porém, o maquinário está sendo produzido na Europa e importado de lá, sobretudo nas vinícolas industrializadas. É necessário que haja uma fusão entre a tecnologia e a tradição, pois a relação com a indústria de equipamentos ainda é muito fraca.

El Alambique é produzido na vinícola do CITEVID CITEVID. O dono do produto aluga a vinícola e ali produz seu Pisco. A tecnologia utilizada na produção do Pisco é de última geração e toda a produção do El Alambique é feita com o conceito de rastreabilidade.

A produção anual é de 15.000 litros. Há três tipos de Pisco: Não Aromáticos (Quebranta), Aromáticos (Torontel) e Acholado. O dono de El Alambique é o maior produtor do Pisco tipo aromáticos (Torontel) do Peru.

O principal fator limitante na produção de Pisco é a oferta da uva Pisquera no mercado, já que ela está inteiramente relacionada a variáveis climáticas e pragas que podem influenciar nos volumes de produção e de comercialização. Dependendo do fenômeno meteorológico, a produção de uvas dos produtores do *Peruanisimo* diminui e, conseqüentemente, os produtores têm que buscar no mercado matéria-prima, que também estará mais cara por conta da escassez.

#### d) Logística de Distribuição

Apesar da cooperação, ainda não houve variação no cumprimento dos prazos de entrega do Pisco. Aliás, na indústria do Pisco, os prazos de entrega do produto não são muito rígidos.

Para o produto individual, neste caso El Alambique, o produtor tem um sistema de distribuição direto, ou seja, utiliza um veículo próprio. Para a marca conjunta, a associação tem um distribuidor contratado.

O produto acabado tem que percorrer uma distância de 325 quilômetros de Ica (onde estão a fazenda e a vinícola do CITEVID) até Lima. Esse trajeto é percorrido pelo produtor em seu próprio veículo. As quantidades transportadas são dos pedidos que o produtor recebe. O resto da produção fica num armazém de sua propriedade.

#### e) *Marketing* e Vendas

O produtor não tem uma estratégia de *marketing* definida. Ele participa de congressos e concursos como publicidade. O portfólio de clientes mostra que são todos da cidade de Lima e a grande maioria são clientes que o produtor já tinha antes de ingressar na associação. As vendas incrementaram com a cooperação porque, além de vender seus volumes individuais, os produtores têm feito vendas conjuntas. Entretanto, segundo o produtor do El



Alambique, ainda não foram atingidos os volumes de vendas esperados. Os produtores são conscientes de que, no primeiro ano de vendas, houve alguns custos que não estavam previstos, devido aos custos da experiência. São exemplos os custos das etiquetas para ter a Denominação de Origem do *Peruanisimo*; pelo fato de nunca ter sido feito o registro de uma marca conjunta com denominação de origem, não se tinha legislação para esse caso e tiveram que mudar algumas coisas.

Algumas instituições agregam valor à indústria do Pisco. A INDECOPI tem ajudado com a DO, já que regulou a indústria mediante a Norma Técnica de Produção de Pisco. A PROMOPEX é uma instituição que participa ativamente nas sessões da CONAPISCO, mas antes é necessário que os produtores concordem com um objetivo a seguir. A ADEX está cooperando, formou em seu grêmio o Comitê de Produtores de Pisco, do qual fazem parte muitos produtores, entre eles o dono do El Alambique. No comitê, eles tentam conhecer os problemas de concorrência, de acesso aos mercados interno e externo e, a partir de uma rica troca de experiências, procuram encontrar soluções.

Ainda não se tem uma estrutura para trabalhar *marketing* em conjunto. A pouca estrutura da cooperação ainda não permitiu uma ampliação de mercado, mas há um esforço para isso. Contudo, segundo o produtor do El Alambique, já é possível vislumbrar a perspectiva de atingir mercados a que não chegava quando contava apenas com sua produção individual. É importante focalizar os mercados adequados para, assim, poder aproveitar a sinergia da cooperação. Já se tem realizando algumas experiências em novos mercados e isso permitiu que um maior ganho no aprendizado do que nas vendas propriamente ditas.

#### f) Atividades de Apoio

Segundo o dono do "El Alambique", a associação promove atividades que permitem criar vínculos com os demais integrantes da cadeia produtiva do Pisco, associados, fornecedores e distribuidores. Contudo, ainda não se fez nenhum intercâmbio de práticas entre os integrantes da associação, o que está em processo de consolidação. A vinícola, como todos os demais recursos da associação, é compartilhada e nela todos produzem o seu Pisco. A qualidade do Pisco El Alambique não sofreu alterações após seu ingresso na associação, pois antes de entrar na associação o Pisco já tinha uma qualidade *premium* e já havia, inclusive, ganhado alguns concursos.

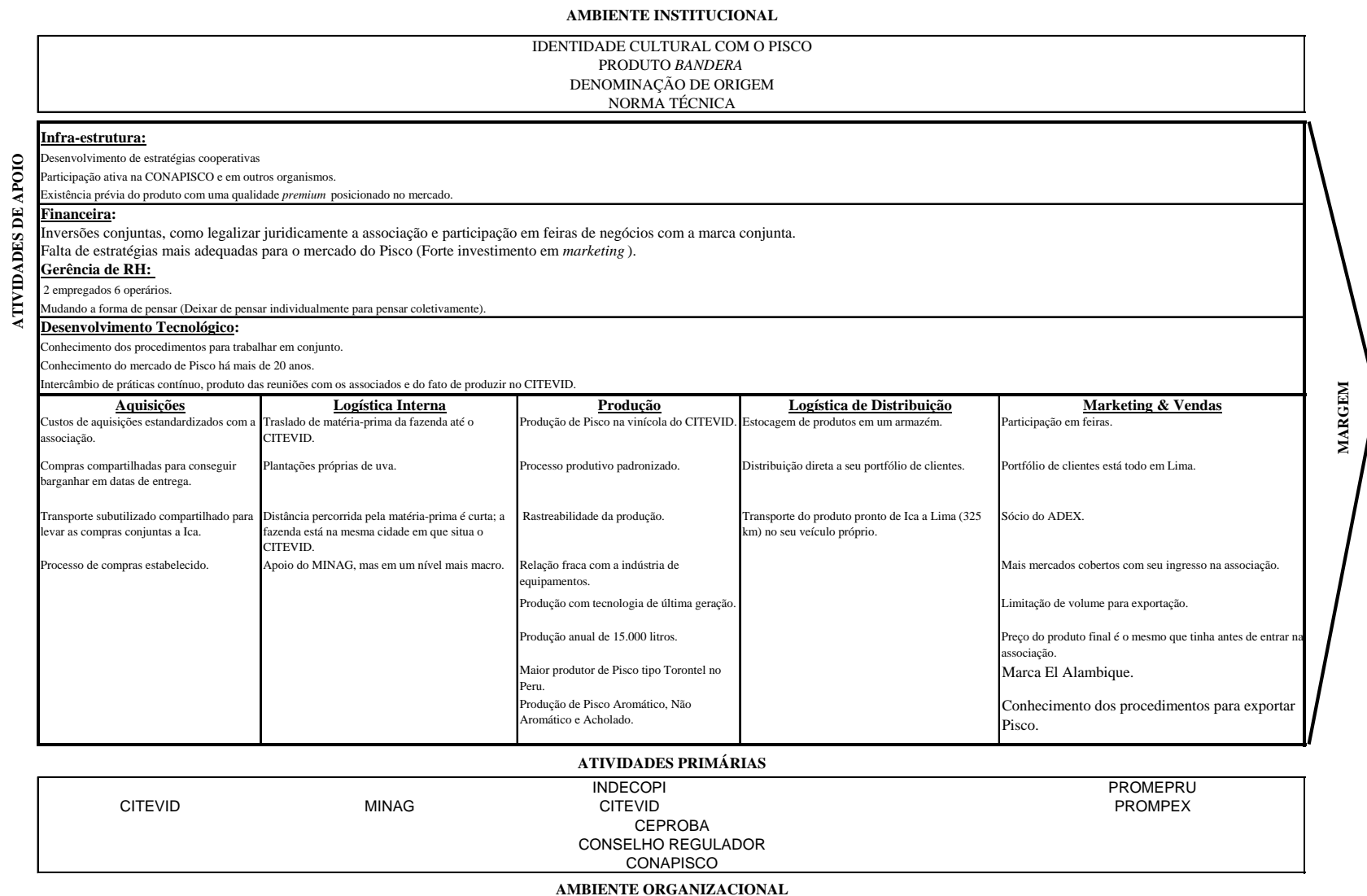
A participação na cooperação trouxe a El Alambique todo um *know-how* quanto à produção e outros aspectos referentes à gestão. Possibilitou também uma maior flexibilidade, com acesso aos mercados internacionais, já que, com a cooperativa, conseguiu reduzir custos, ter uma estratégia de diferenciação e um volume de produção que pudesse garantir o acesso ao mercado internacional. Tudo isso só foi possível com a marca única da PPE.

Fazer parte da associação implica realizar alguns investimentos com os demais associados, tanto em termos de tempo quanto em aspectos financeiros. São investimentos para fortalecer e consolidar a associação. Há muito trabalho a fazer, sobretudo nos aspectos mais práticos da gestão, como custos de produção. Já houve uma redução nos custos; porém, ainda não no patamar desejado, embora já se tenha conseguido o nivelamento dos preços de todos os insumos (garrafas, rótulos, caixas, lacres) para todos os participantes da associação. Os produtores que têm um maior poder de barganha com os fornecedores, como é o caso do El Alambique, têm conseguido preços iguais para todos os produtores.

A participação na associação fez com que o dono do El Alambique mudasse o planejamento para seu negócio. A cooperação abriu novas possibilidades. Antes de entrar na associação, os volumes e a capacidade eram menores, mas agora com um esforço conjunto que possibilitou ter uma marca coletiva com respaldo da associação. Além do valor intangível de todo o conhecimento que circula na associação e do intercâmbio de idéias e experiências.

A associação compartilha custos e também pessoal. Há um contador que realiza algumas atividades administrativas, de tal forma que todos os integrantes da associação possam continuar trabalhando na suas atividades e ninguém precise ser sobrecarregado pelas atividades de coordenação da entidade. No que se refere a recursos humanos, a empresa El Alambique tem dois funcionários administrativos e seis operários.

Na Figura 15, pode-se ver a cadeia de valor da empresa El Alambique.



**Figura 15 Cadeia de Valor El Alambique**

### 5.1.2 Empresa Cepas de Loro

A empresa Cepas de Loro é outra das integrantes da associação Peru Pisco Export, das quatro empresas, é a que está geograficamente mais afastada das outras três. Segundo seu proprietário, os contatos preliminares para sua incorporação na associação se deram pelo CITEVID, pois ele pretendia melhorar suas técnicas de produção e foi lá que conheceu os outros integrantes da associação. Como todos tinham os mesmos processos e as mesmas ferramentas para produzir Pisco, foi bem mais fácil o entendimento entre eles. Das quatro empresas que constituem a associação, esta é a única que possui vinícola própria.

#### a) Aquisições

Por meio da associação, realizam-se compras conjuntas de garrafas, tampas e rótulos. Essa ação possibilitou diminuir os custos. Mudou também o sistema de compras, por conta dos volumes de compra da associação, apesar de ainda não se ver uma economia significativa nas compras.

Uma das principais dificuldades no sistema de abastecimento de insumos para produzir Pisco é o número reduzido de fornecedores e a quantidade insuficiente de insumos de que esses fornecedores dispõem. Há períodos no ano em que os insumos são escassos. Por exemplo, no ano retrasado, estavam em falta no mercado umas enzimas utilizadas no processo de fermentação, porque alguns produtores que não as usavam passaram a fazê-lo e os fornecedores não tiveram como prever isso; portanto, não foi possível atender à demanda.

Os fornecedores são pouco profissionalizados, pois, mesmo tendo pedidos com antecedência de produtores artesanais, deixam-nos de lado se chegar um pedido de uma empresa industrial, dão prioridade a esta. Através da cooperação, os produtores da associação têm ganhado poder de barganha e o cumprimento de prazos é respeitado pelos fornecedores.

Uma dificuldade no processo de compras é que tanto as indústrias de garrafas como as de rótulos trabalham de maneira informal e, por isso, ou não cumprem os prazos de entrega ou não cumprem as especificações técnicas e as exigências feitas no momento da efetivação do pedido. Por conta disso, chegam a perder algumas vendas. O produtor de Cepas de Loro

comentou na entrevista que já rejeitou alguns rótulos porque não cumpriam as exigências técnicas que ele precisava.

#### b) Logística de Compras

O produtor de Cepas de Loro utiliza como matéria-prima para seu Pisco a uva cultivada em sua propriedade. O MINAG está desenvolvendo algumas atividades de cooperação com os produtores de Pisco na cidade de Arequipa. Alunos universitários de graduação, das universidades federal e privada, estão realizando pesquisas com as uvas, com o objetivo de aumentar sua produtividade.

Uma vantagem desse produtor é que, como sua vinícola está localizada na sua própria fazenda, o transporte de matéria-prima até a vinícola é rápido. No período apropriado, ele faz colheita todos os dias, cedo pela manhã, e, ao meio-dia, já está processando a uva.

#### c) Produção

O produtor de Cepas de Loro é o único dentro da associação que tem vinícola própria. Para ele produtor, só há combinação de recursos com os integrantes da associação na produção do *Peruanisimo*, a marca conjunta.

Não tem recursos destinados para P&D, por isso não existe departamento de P&D. Alguns alunos de universidade solicitam que o produtor faça algumas pesquisas sobre o seu produto ou sobre suas uvas e ele utiliza isso como uma forma de P&D. Mas é de maneira informal, porque não existe um convênio com nenhuma universidade. O entrevistado diz que “vai ser mais fácil trabalhar em P&D em nível de associação porque, trabalhando em conjunto, os riscos diminuem”.

Há alguns procedimentos no processo de produção que foram melhorados depois de seu ingresso na associação, quando recebeu capacitação por parte do CITEVID. Os procedimentos incrementam-se e vão melhorando, assim como há um aprimoramento também nas técnicas para uma melhor elaboração de Pisco, o que permitiu otimizar o processo produtivo.

Ainda não há uma cooperação estreita com a indústria de equipamento, e é importante sua participação dentro da indústria do Pisco porque, se o objetivo é atingir um mercado externo, é absolutamente necessário trabalhar com o que existe de mais avançado

tecnologicamente. O produtor de Cepas de Loro é aberto a trabalhar com novas tecnologias, mas sempre tentando manter a parte artesanal.

A parte mais importante na produção do Pisco é a fermentação. Se houver uma boa fermentação, após o processo de destilação pode-se obter um bom Pisco. A cooperação pode ajudar nessa parte da produção porque, para obter uma boa fermentação, são necessários equipamentos modernos que possibilitem controlar a temperatura, tornando possível, por exemplo, aplicar frio quando a temperatura estiver elevada. Contudo, essa tecnologia é por demais onerosa; só se torna viável comprá-la por meio da associação.

#### d) Logística de Distribuição

Com a associação, o elo da cadeia de valor que mais tem se desenvolvido é o de distribuição, e isso é muito importante porque vai resultar em benefícios para os participantes, além de gerar mais recursos, que serão revertidos na associação para desenvolver outras áreas, como P&D, que atualmente não o são por falta de recursos, comentou o entrevistado.

Os prazos de entrega do produto final não mudaram com o ingresso do entrevistado na associação. Ele realiza uma distribuição direta da sua produção. É o único produtor que tem distribuição em duas cidades. Distribui 75% da produção em Arequipa e 25% em Lima em veículo próprio. O mesmo produtor faz a entrega a seu portfólio de clientes.

Para a produção da marca conjunta, cada produtor tem que aportar uma quantidade de Pisco (*produto pronto*). A produção da marca conjunta se realiza na cidade de Ica, na vinícola do CITEVID. Portanto, o produtor tem que levar seu *produto pronto* de Arequipa até Ica (713 km). Ele faz o transporte em seu próprio veículo.

#### e) *Marketing* e Vendas

Segundo o dono de Cepas de Loro, há, por parte de muitos produtores, uma cultura de indiferença com relação ao *marketing*. Quase não existe uma tradição nesse sentido. Muitos produtores acham que produzir um bom Pisco é suficiente para garantir a venda. Contudo, as marcas de Pisco que têm os maiores volumes de venda no Peru não são necessariamente as de melhor qualidade, são as que têm uma boa campanha de *marketing*, comenta o produtor.

A empresa Cepas de Loro não tem um plano de *marketing* estabelecido nem campanhas de publicidade. Utiliza algumas estratégias isoladas, como participação em feiras

internacionais e congressos nacionais do Pisco como forma de publicidade. Outra estratégia que emprega é a de oferecer passeios turísticos em sua vinícola, possibilitando a visualização da forma tradicional de elaborar o Pisco.

Há algumas instituições, como INDECOPI, PROMPEX, ADEX, CEPROBA Pisco, segundo o produtor, que não trabalham articuladamente e não coordenam as suas atividades. Portanto, seu apoio apesar de existir, desvanece-se. Falta um organismo supremo no Pisco, que dirija os caminhos dessa indústria e possa planificar as estratégias para que as demais instituições as implementem de acordo com as suas possibilidades.

A cooperação permite uma maior cobertura de mercados, porque há um compartilhamento dos canais de comercialização. Essa cooperação permite superar as barreiras de entrada em novos mercados. A estratégia de que a associação dispõe para cobrir novos mercados é usar a marca conjunta *Peruanisimo* e depois avaliar se é melhor continuar com a marca conjunta ou diversificar com as marcas individuais. Realizaram-se algumas experiências conjuntas nos mercados da Argentina e da China, mas os resultados não foram os esperados porque não há uma estrutura adequada para trabalhar o *marketing*.

A empresa Cepas de Loro ainda conserva os mercados de que dispunha antes de entrar na associação, mercados locais, restritos aos limites da Cidade de Arequipa, que é também o local de produção. Ainda não ingressou em outros mercados em consequência de sua participação na associação. O preço de seu produto é o mesmo de quando ingressou na associação.

#### f) Atividades de Apoio

Segundo o produtor de Cepas de Loro, a associação promove atividades que permitem criar vínculos com os demais associados, com os fornecedores e com os distribuidores; contudo, ainda está em processo de formação e, portanto, os resultados poderão ser bem melhores num futuro próximo.

Dentro do processo de capacitação, no CITEVID, realizou-se um intercâmbio de práticas com os demais integrantes da associação, o que permitiu ter um produto padronizado. A padronização torna possível juntá-lo com os demais produtos da associação e obter um produto final de qualidade.

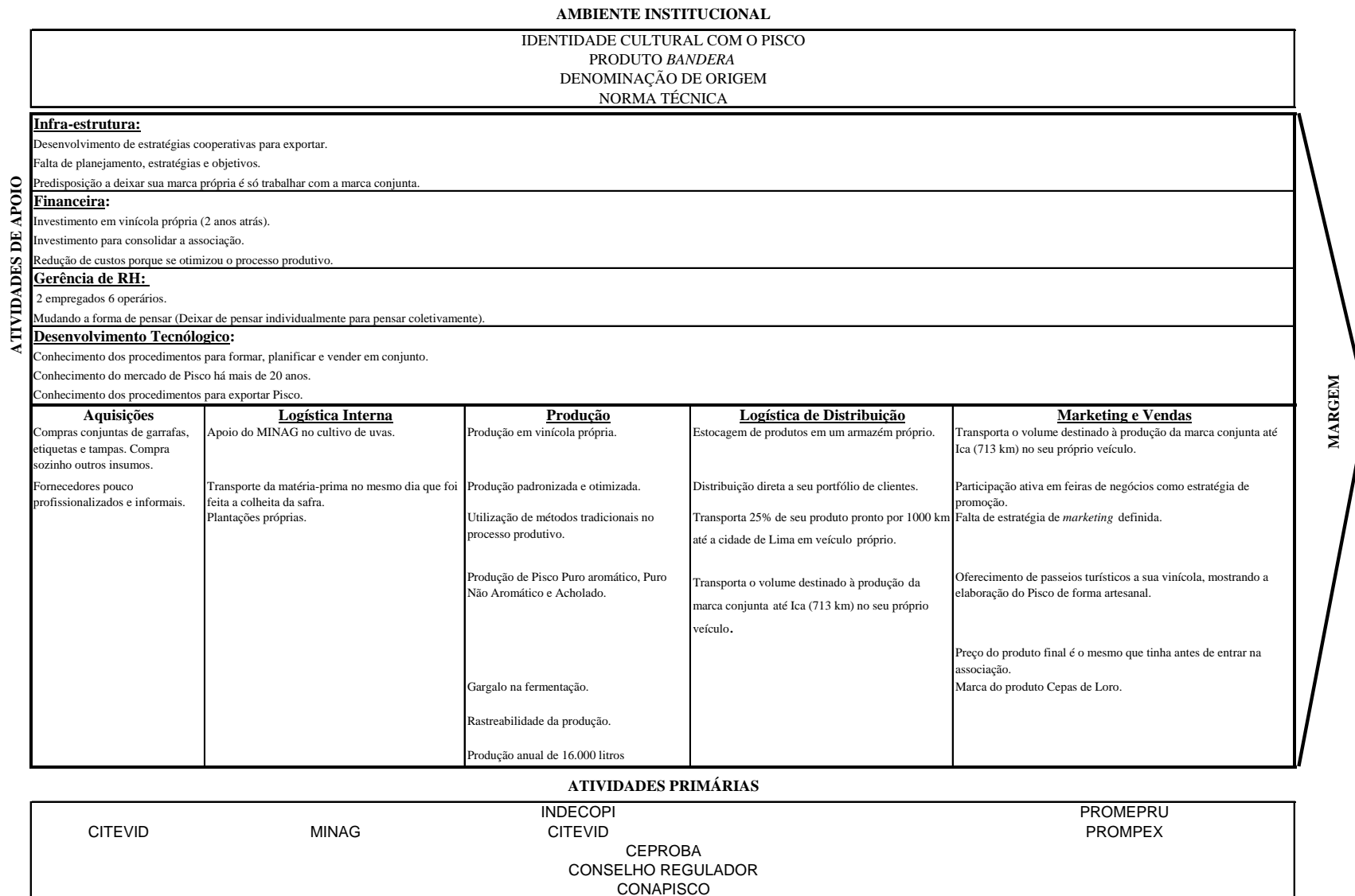
Por conta do aprendizado que o CITEVID proporciona, os produtores observam que, ao ingressarem na associação, há uma melhora na qualidade do produto, pois há um aprimoramento nas técnicas de produção. Utiliza-se a tecnologia de ponta que o CITEVID possui e, talvez mais importante, o incentivo a todos os integrantes da Peru Pisco Export para produzir Pisco de qualidade.

Foram feito alguns investimentos conjuntos, como por exemplo elaborar uma marca conjunta que tinha como objetivo inicial a consolidação no mercado interno e encontrar um distribuidor que concordasse em dar exclusividade à marca, para que pudesse dispor de maior flexibilidade nas suas estratégias valendo-se, para isso, da vantagem de trabalhar com um produto de qualidade, o que permite uma estratégia de diferenciação. Outra vitória da associação foi ter conseguido reduzir os custos, o que tornou o produto muito mais competitivo.

Os planos dessa empresa se tornaram mais objetivos e ousados após seu ingresso na associação. Antes não tinha um plano específico, mas um grande objetivo: fazer um Pisco da melhor qualidade. A cooperação trouxe melhoras significativas na parte de distribuição e *marketing*, pois há como planificar os investimentos de modo a destinar mais recursos para esses fins, o que é quase impensável quando se trabalha de maneira individual. A associação agora dispõe inclusive de recursos humanos, com um contador que é pago por todos os seus integrantes. No que diz respeito à marca própria, tem dois funcionários administrativos e seis operários.

Na Figura 16, pode-se ver a cadeia de valor da empresa Cepas de Loro.





**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**  
**Figura 16 Cadeia de Valor Cepas de Loro**

### 5.1.3 Empresa Pisco Revilla

A empresa Pisco Revilla é a menor das que participam da associação. Essa empresa não tinha produzido Pisco antes de entrar para a associação. Faz apenas dois anos que seu proprietário começou a investir na produção do Pisco; antes de ingressar, seu conhecimento da indústria era quase nulo. Contudo, segundo informou, decidiu participar da associação porque esta era a melhor forma de aprender, dividir custos e poder ter o *know-how* dos outros integrantes da associação.

#### a) Aquisições

O produtor de Pisco Revilla não realiza compras conjuntas de insumos para a produção de Pisco, mas, pela participação na associação, conhecimento os fornecedores que têm produtos com os melhores padrões de qualidade e os melhores preços do mercado e tem negociado preços preferenciais com eles fornecedores, com apoio dos demais integrantes da associação.

Não tem uma planificação de compras, faz as compras segundo suas necessidades ou possibilidades, no dia-a-dia. Ele compra apenas o necessário para garantir a entrega de uma venda e satisfazer a um pedido. Por isso, os volumes de compra desse produtor são pequenos, mas está tentando se adaptar ao sistema de compras dos demais participantes da associação.

A principal dificuldade que no processo de compra é que há muita informalidade e falta de profissionalismo por parte dos fornecedores, que, via de regra, não cumprem os prazos de entrega, algumas vezes por ineficiência e outras porque preferem vender a um produtor maior. Mas, apesar disso, o produtor comentou que tem uma boa relação com os fornecedores de rótulos, os quais às vezes fazem sugestões na elaboração dos rótulos.

#### b) Logística Interna

O produtor tem suas próprias terras, onde cultiva a uva que utiliza para a elaboração do Pisco. Essas uvas têm que ser transportadas 325 km da cidade de Lima, que é o lugar onde o produtor tem sua fazenda, até a cidade de Ica, onde está localizada a vinícola do CITEVID, para produzir o Pisco. O produtor leva a matéria-prima no seu próprio veículo.

### c) Produção

O produtor aluga a vinícola do CITEVID para a produção do Pisco Revilla. A produção está padronizada com a da associação, além de ser um produto que tem rastreabilidade.

Para conseguir a marca conjunta, foi necessária a junção de recursos entre os integrantes da associação. Cada um deles aportou uma quantidade de Pisco e, assim, conseguiram ter um volume de comercialização adequado ao mercado.

Para o produtor de Revilla, a associação serviu como fonte de aprendizado: “Eu comecei do zero, aprendi tudo na associação”. O CITEVID é a organização que capacita os produtores e ensina o uso da tecnologia. Isso incrementa a produção e traz melhorias na qualidade dos produtos. Outro fator que poderia aumentar a qualidade dos produtos é a indústria de equipamentos, por conta das inovações tecnológicas, mas ainda não se tem uma participação ativa dessa indústria.

A empresa Pisco Revilla não tem departamento de P&D nem conta com os recursos necessários para implementar ações de P&D, mesmo assim, o produtor realiza algumas provas em coquetéis de forma artesanal, tentando buscar uma forma de misturar o Pisco para que fique mais suave.

O produtor ao alugar a vinícola do CITEVID e beneficia-se com a tecnologia deste, que é de última geração. O volume de produção anual é de 3.000 litros. Nesse volume, produz três tipos de Pisco: Pisco Aromático de uva Itália, Pisco Não Aromático de uva: Quebranta e Pisco Acholado.

O principal gargalo pelo qual a associação passa no processo de produção é o fato de não ter uma vinícola própria, pois dessa forma fica dependendo de terceiros, como o CITEVID.

### d) Logística de Distribuição

A distribuição do Pisco Revilla é feita de forma direta pelo produtor a seu portfólio de clientes, no seu próprio veículo. Mas o produto final tem que ser transportado 325 km, de Ica, onde é elaborado, até Lima, onde estão todos os clientes. Ele transporta a totalidade do Pisco,

menos a quantidade que vai ser utilizada na elaboração da marca conjunta. O produto é armazenado e depois distribuído conforme os pedidos dos clientes.

#### e) *Marketing* e Vendas

O portfólio de clientes da empresa Pisco Revilla é pequeno em relação ao dos outros produtores da associação. A empresa não tem uma estratégia de *marketing*, pois o dono acha que as campanhas de *marketing* e publicidade são um custo que não dá o retorno que se espera, porque o mercado tem um comportamento oportunista. Segundo ele, “todos querem ganhar uma garrafa de Pisco de graça”. Aliás, a empresa não tem os recursos econômicos para poder implementar uma estratégia de *marketing*.

Essa visão acerca do *marketing*, por parte do produtor, está mudando com seu ingresso na associação. Ele está aprendendo e se beneficiando com as atividades de *marketing* realizadas pela associação. Isso viabilizou uma maior cobertura de mercado, pois aumentou a capacidade de produção, e a sinergia permite atingir mercados que sozinho não poderia atingir. O preço final do produto aumentou depois de ter ingressado na associação.

Algumas instituições, como INDECOPI, PROMPEX, ADEX e CEPROBA, agregam valor ao Pisco, mas o primeiro problema que apareceu foi que os volumes de alguns produtores são insuficientes para a demanda. Isso levou essas instituições a fomentar a cooperação entre produtores, formando-se assim a PERU PISCO EXPORT.

#### f) Atividades de Apoio

A empresa Pisco Revilla começou sua produção com o ingresso na associação, baseada na capacitação que recebeu no CITEVID. A empresa não tinha um planejamento estratégico nem estratégias deliberadas. A estratégia de cooperação surgiu como uma estratégia emergente e foi adotada pela empresa

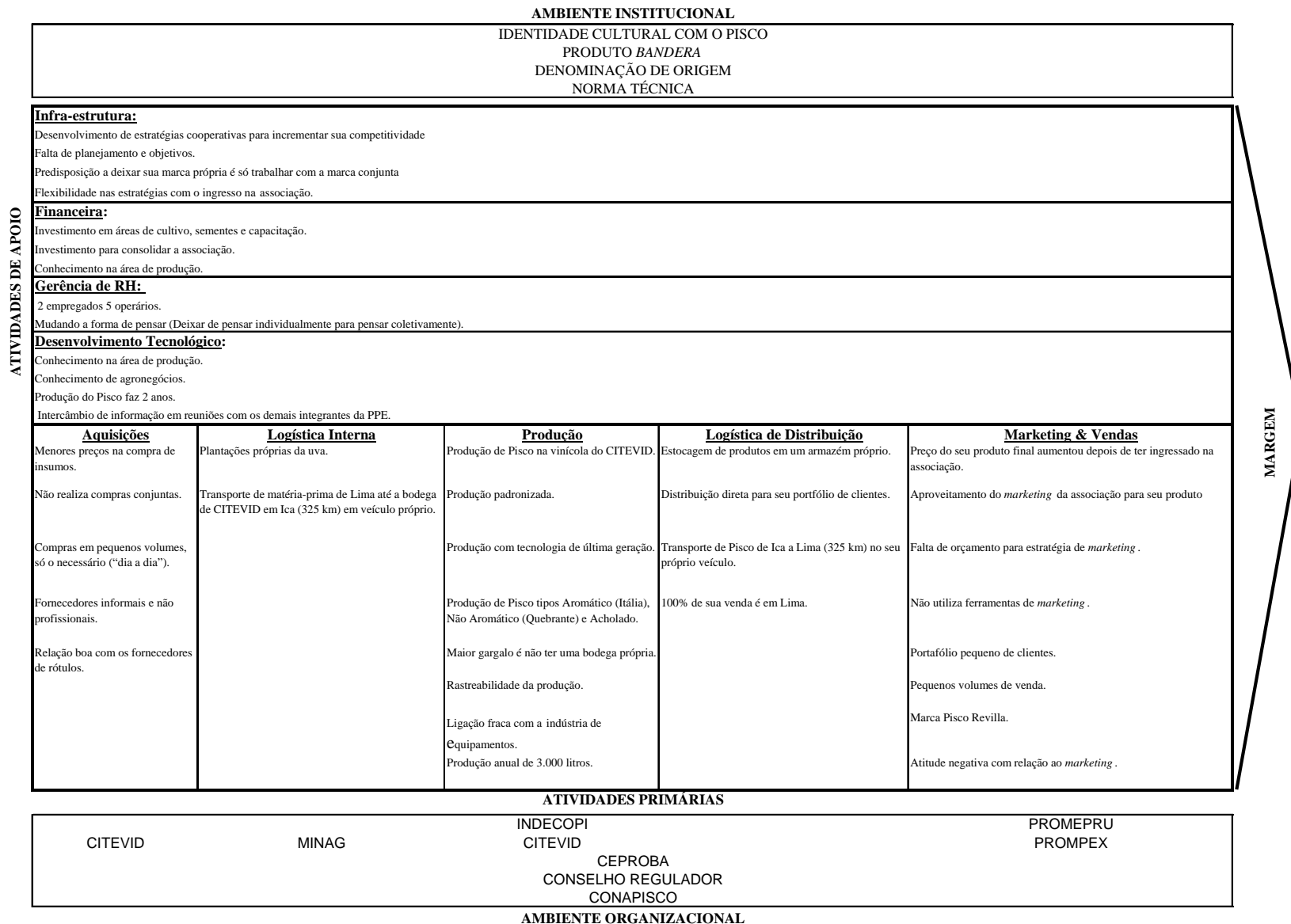
Os objetivos principais da cooperação são os seguintes: ter uma maior flexibilidade nas estratégias, ter uma considerável redução de custos nas compras, ter uma diferenciação em relação a outras marcas e melhorar a qualidade do seu produto. Quanto à comercialização, que é o maior gargalo para os produtores, a associação tem ajudado bastante, porque permite aprender com a experiência dos produtores que já tinham mais tempo no mercado.

Segundo o produtor de Pisco Revilla, a associação promove atividades que permitem criar vínculos de relações com os demais associados, além dos distribuidores e dos fornecedores, e isso muitas vezes possibilita a solução de alguns problemas, tanto com relação à compra de insumos como à logística de venda. Essas atividades permitem um intercâmbio de informação e uma procura de soluções entre todos os membros da associação para os problemas da associação e para alguma inquietude de algum membro.

Ele tem realizado alguns gastos conjuntos com os demais integrantes da associação, como a constituição legal da associação, a participação em algumas feiras e o aluguel de estandes em alguns congressos.

A empresa Pisco Revilla possui dois empregados e cinco operários para todo o processo de produção e comercialização de Pisco.

Na Figura 17, vê-se a cadeia de valor da empresa Revilla.



**Figura 17 Cadeia de Valor Revilla**

#### 5.1.4 Peru Pisco Export -PPE

A associação Peru Pisco Export tem uma marca própria chamada *Peruanisimo*. Esse Pisco é elaborado juntando os Piscos dos integrantes da associação, a continuação se apresenta a cadeia de valor da associação.

##### a) Aquisições

A associação realiza compras conjuntas para a elaboração de *Peruanisimo*, para determinar o fornecedor mais adequado, levando em conta as variáveis qualidade e preços. Para isso, cada um dos produtores informou sobre os fornecedores que utilizava e os preços. Assim, após discussão, encontraram o fornecedor mais adequado para realizarem as compras conjuntas negociando um preço especial para todos os produtores da associação. Por motivos tributários, ainda não é possível fazer as compras com o nome de *Peruanisimo*.

A associação, ao negociar com os fornecedores, teve melhores resultados que os produtores em suas negociações individuais. Isso se deve à negociação de compra de volumes maiores; portanto, maior poder de barganha frente aos fornecedores. Esse poder de barganha permitiu melhorar os preços e, também, pressionar os fornecedores a respeitar os prazos de entrega.

Ao realizar as compras conjuntas, alguns dos produtores tiveram que mudar seu sistema de compras para poder se beneficiar com os descontos e, sobretudo, com o cumprimento dos prazos de entrega.

O sistema de valor da indústria do Pisco não tem muitas cadeias envolvidas e, além disso, tem poucas empresas. Por exemplo, são apenas dois fornecedores de garrafas e poucos de rótulos, considerados profissionais.

A participação na associação permite aos produtores ter algumas atividades de cadeia de valor padronizadas e também ações cooperativas. No caso das aquisições: possuir uma única garrafa para a marca conjunta e levar todos os produtos prontos para o CITEVID são atividades padrão. Além disso, também são ações cooperativas realizar compras conjuntas, maior poder de barganha com os fornecedores, planos de compras conjuntas a longo prazo.

## b) Logística Interna

Para a elaboração da marca conjunta, todos os produtores da associação têm que levar seu *produto pronto*, ou seja, o Pisco, para o CITEVID, porque é na vinícola do CITEVID que se combinam os produtos e se elabora a marca conjunta.

Sendo a uva a matéria-prima para a elaboração do Pisco e levando em conta que, como todo produto agrícola, a uva está sujeita a variações na sua produção, devido a fatores climáticos ou enfermidades, os produtores estão procurando comprar um terreno conjuntamente a fim de ter plantações de uva para a elaboração da marca conjunta.

Segundo o produtor de El Alambique, é importante que a associação possa dispor de uma estrutura que lhe possibilite ter um abastecimento o mais constante possível, para que não haja a necessidade de adquirir a uva no mercado. É importante que disponha de recursos para subsidiar as variações nos preços e assim repassados ao consumidor, pois isso faz com que haja uma queda significativa na competitividade por conta do encarecimento do produto.

## c) Produção

Neste momento, na associação, ainda não se está trabalhando P&D. Não há recursos necessários para que se comece a trabalhar algum tipo de desenvolvimento de produto. Dentro dos objetivos, há o de constituir um departamento de P&D. Entretanto, no momento, isso não é possível, pois os recursos são um tanto limitados e a associação tem outras prioridades.

Segundo o produtor de Cepas de Loro, há muito trabalho a se fazer no que se refere a P&D, tanto para viabilizar um constante desenvolvimento do produto quanto para dinamizar o processo produtivo ou mesmo no que se refere ao cultivo e à produtividade da uva. Contudo, pelo fato de não dispor de recursos para isso, a associação não tem desenvolvido nenhum trabalho nesse sentido.

A produção de cada produtor está padronizada e possui rastreabilidade, o que incrementa a qualidade da marca conjunta. A marca conjunta é elaborada com aporte em quantidades de Pisco por parte de cada um dos integrantes da associação. Como a associação não tem uma vinícola própria, eles elaboram a marca conjunta na vinícola do CITEVID.



A marca conjunta tem uma capacidade aproximada de produção de 60.000 litros de Pisco anuais; contudo, segundo seus associados, poderia produzir anualmente até 100.000 litros. O tipo de Pisco que a associação produz é o Acholado.

No departamento de P&D, a ação padrão é o fato de não ter recursos nem departamento de P&D. As ações de cooperação são a participação em congressos e absorver o P&D desenvolvido pelo CITEVID.

No departamento de produção, as ações padrão são ter a produção padronizada e a rastreabilidade da produção. As ações de cooperação são ter um produto de alta qualidade e alugar uma vinícola.

#### d) Logística de Distribuição

Um dos grandes problemas na indústria de Pisco é a distribuição. A maioria dos produtores sabe produzir um Pisco de muito boa qualidade, mas não tem nem os conhecimentos nem as ferramentas necessárias para levá-lo até o mercado. Mesmo na associação, os produtores experimentaram essa dificuldade. Segundo o produtor de Cepas de Loro, no início houve na associação algumas deficiências por falta de conhecimento com relação à distribuição, mas se verificou a necessidade de ter um distribuidor exclusivo (que, por ter um maior conhecimento sobre a distribuição de licores, pode desenvolver uma estratégia melhor para incrementar as vendas dos produtores), pelo menos nestes primeiros anos, em que a associação ainda está em processo de consolidação.

Segundo o produtor de El Alambique, ótimo é um distribuidor que tenha o tamanho adequado, não muito grande, porque provavelmente não terá interesse em trabalhar com um pequeno volume de produto, nem muito pequeno, pois não terá os recursos necessários para desenvolver uma campanha adequada. A PPE tem conseguido manter um distribuidor exclusivo, que não poderia ser exclusivo se os associados não cooperassem entre si para respeitar os volumes de produto e os custos de que o distribuidor necessita. Atualmente, segundo comentário de um dos produtores, está havendo um processo de adequação entre o distribuidor e a associação, compartilhando gastos e elaborando uma estratégia de *marketing* para vender o produto.

Segundo o dono de El Alambique, as razões que levaram a associação a escolher o distribuidor com que trabalha atualmente foram as seguintes: ele dispõe de mais de vinte tipos

de bebidas, conhece bem o mercado, tem um bom relacionamento com os auto-serviços, que são o canal de distribuição mais adequado para a venda do Pisco no de mercado interno, e, finalmente, tem os recursos necessário para distribuir o produto de forma eficiente.

O distribuidor da marca conjunta é exclusivo. Ele não tem nada a ver com nenhuma das marcas individuais. O distribuidor atua nos segmentos de mercado dos supermercados e do atacado. A distribuição para os segmentos de exportação, varejo e hotéis é feito pela parte da associação, sem a participação desse distribuidor. Mesmo que o distribuidor atenda só à marca conjunta, os produtores beneficiam-se com o *know-how* dele distribuidor e o aplicam para suas marcas individuais.

A associação utiliza o armazém do CITEVID para armazenar o *Peruanisimo*. Depois de ter elaborado o *Peruanisimo* nas vinícolas do CITEVID em Ica, ele é transportado até Lima (315 km) nos veículos dos associados.

A médio prazo, um dos objetivos da associação é ter um gerente de *marketing*, fazer a distribuição direta e, assim, prescindir de um distribuidor exclusivo.

#### e) *Marketing* e Vendas

A associação já tem avançado em algumas ações de *marketing* em conjunto. Por exemplo, a realização de um *focus group* para determinar qual seria o rótulo mais adequado. Também vem desenvolvendo uma estratégia em conjunto com o distribuidor para atingir o segmento de supermercados e lojas de licores, além de trabalhar em outra estratégia para exportação. Mas ainda falta um maior esforço em termos de promoção e publicidade. O trabalho do distribuidor também é parte do *marketing*, pois é ele quem está mais perto dos consumidores e sabe o que se passa no ponto-de-venda. O distribuidor acaba funcionando como uma espécie de termômetro porque, na indústria do Pisco, não se tem um consumidor fiel a uma só marca, ele é continuamente motivado a mudar de marca.

A associação ainda não tem lançado propagandas conjuntas na mídia ou em revistas, mas já participou de algumas feiras e missões comerciais, o que tem permitido que o produto se torne conhecido nos diferentes mercados mundiais. Isso possibilita também que os produtores conheçam as exigências de cada um desses mercados. Além da abertura de novos mercados as feiras propiciam o desenvolvimento de parcerias entre as empresas. Um exemplo disso é o lançamento de uma empresa especialista na fabricação de taças ter uma taça especial

para a degustação do Pisco. Isso acaba funcionando como uma propaganda adicional para a bebida. Todas essas ações de cooperação agregam valor e incrementam a qualidade do produto.

Com o compartilhamento de alguns canais de distribuição, já foram realizadas duas vendas no exterior e viagens de negócios para a China e os EUA. Mas ainda não existe uma estrutura de *marketing* conjunto.

Os integrantes da associação estão convencidos de que a melhor maneira de aproveitar as sinergias é conseguir fazer uma comercialização conjunta, de forma que possam elevar o nível de qualidade do produto. Para isso, faz-se necessária a criação de um consórcio de exportação. Eles chegaram a essa conclusão após terem assistido a uma série de reuniões com a assessoria do CITEVID e um conjunto de assessores para elaborar um plano de negócios para exportar Pisco. Os produtores da associação PPE encontravam-se conformando o consórcio de exportação na data em que a coleta foi feita.

Vários organismos estão envolvidos na área de *marketing* do Pisco no Peru, como PROMPEX, ADEX, PROMPERU e Conselho Regulador. Mas falta uma maior articulação, uma estratégia que defina qual é o mercado mais conveniente para o Pisco para que se possam dirigir os esforços a esse mercado.

A associação está estudando a possibilidade de desenvolver uma estratégia conjunta com o *cluster* turístico-gastronômico, o qual já se denomina Trilha do Pisco. A idéia é levar os turistas às vinícolas, para que vejam como se produz o Pisco e possam almoçar lá mesmo, nos fundos, numa estrutura desenvolvida especialmente para isso. Adicionalmente, conhecerão os costumes e as tradições que envolvem a elaboração e o consumo de Pisco. Esse projeto é para médio, longo prazo, pois ainda não se tem a infra-estrutura necessária.

A associação também está procurando uma aliança estratégica com algum chefe de cozinha para relacionar seu Pisco com a gastronomia peruana, que está em forte desenvolvimento nos últimos anos, pois também foi denominada produto *Bandera*.

#### f) Atividades de Apoio

A composição da associação é bem heterogênea. Entre os membros, há produtores com mais de 20 anos na indústria do Pisco e um que está iniciando suas atividades nesse segmento.

Todos os integrantes da associação Peru Pisco Export tiveram a assessoria do CITEVID, que se traduziu em orientações técnicas e fornecimento da infra-estrutura necessária para produzir Pisco. Foi no CITEVID que eles se conheceram e onde surgiu a idéia de formar uma associação que permitisse ampliar suas potencialidades e ter uma marca conjunta. Esses produtores ainda hoje utilizam a vinícola do CITEVID para produzir seu Pisco.

A associação teve, por meio do CITEVID, a oportunidade de conseguir uma consultoria com um assessor do Banco Mundial em temas de consórcios de exportação. Isso permitiu aos seus membros um maior conhecimento dos requisitos para exportar Pisco. Outro ponto positivo é que possibilita que conheçam suas debilidades e pontos forte dentro da indústria do Pisco. Para os produtores, foi muito importante, porque as análises de forças e fraquezas lhes têm permitido conhecer sua situação atual e procurar as soluções para melhorar sua competitividade. Ao contrário de produtores que não pertencem à associação e acham que para exportar Pisco só precisam produzi-lo.

A PPE é a primeira no Peru a ter uma marca coletiva. Atingir esse objetivo foi muito difícil. Segundo o dono do El Alambique, “temos o hábito de pensar de forma individual, e passar a enxergar a partir de outra perspectiva, ou seja, a da visão coletiva, é muito difícil. Sobrepor o coletivo ao individual requer um esforço muito grande até que de fato tenhamos mudado de ótica”. Outra dificuldade é a diferença de capacidades, de conceitos e de conhecimentos entre os participantes. Portanto, é necessário que haja a elaboração de um plano, de modo que se possa estabelecer uma dinâmica que permita reunir, organizar e aproveitar os diferentes conhecimentos em produção, distribuição e comercialização que cada um deles possui.

Segundo o produtor de Cepas de Loro, a associação tem avançado muito em relação a produtores que não são da associação, sobretudo no que concerne à comercialização. Um exemplo disso é que, no último congresso do Pisco, realizado em Arequipa no ano de 2006, uma das conclusões foi buscar o associativismo para a comercialização do Pisco.

Se for comparada com os demais produtores independentes de Pisco, a associação PPE está um passo à frente deles, porque conseguiu se associar e vencer o grande problema de desconfiança que os demais produtores têm e que acaba por funcionar como uma barreira que os impede de trabalhar cooperativamente. Aliás, eles têm conseguido aproveitar a

heterogeneidade da associação para benefício do grupo e possuem maiores planos de expansão para o futuro. O trabalho deles começou a ser reconhecido por outros produtores, inclusive já há três solicitações para admissão de novos sócios; porém, os integrantes do consórcio preferem antes consolidar a associação para só então aceitar novos integrantes.

Um intangível valioso que a associação possui é a Denominação de Origem de natureza coletiva do produto. Trata-se da primeira marca conjunta no Peru. Tiverem que solicitar uma Denominação de Origem conjunta, mas, como era o primeiro caso no Peru, tiveram que realizar alguns trâmites especiais.

Os integrantes da associação têm feito investimentos conjuntos para a formalização da associação, para produzir a marca conjunta, participar em feiras e congressos como um só produto, mas ainda não têm os recursos para desenvolver uma estratégia forte em *marketing*. Alguns dos sócios não desejam realizar empréstimos bancários.

A associação compartilha atividades de recursos humanos, tem um contador e uma secretaria trabalhando para a associação. Um dos produtores colabora com algumas tarefas de tesoureiro.

Em geral, a indústria do Pisco é uma indústria jovem que está em franco processo de desenvolvimento e os produtores que conseguirem acompanhar as mudanças vão ser os líderes dessa indústria no futuro. A cooperação agregou valor aos Piscos dos diferentes produtores, possibilitou uma melhor gestão, reduziu os custos de compras por volumes, padronizou a produção, mantém um distribuidor exclusivo, realizou ações conjuntas em *marketing*, como participação em feiras de negócios, e tentou alguns mercados internacionais.

Na Figura 18, vê-se a cadeia de valor da associação Peru Pisco Export.

AMBIENTE INSTITUCIONAL

IDENTIDADE CULTURAL COM O PISCO PRODUTO <i>BANDERA</i> DENOMINAÇÃO DE ORIGEM NORMA TÉCNICA
-----------------------------------------------------------------------------------------------------

ATIVIDADES DE APOIO

<p><b>Infra-estrutura:</b>                  Etapa de consolidação, para começar a desenvolver estratégias mais específicas em <i>marketing</i>, P&amp;D (estão elaborando seu plano de negócios).                  Maior representatividade na indústria do Pisco por ser uma associação e por existirem pessoas interessadas, com recursos, em ingressar na associação; elas poderiam incrementar o volume exportável.                  Predisposição dos produtores a deixar sua marca própria é só trabalhar com a marca conjunta.                  Estratégia de diferenciação baseada em um produto de qualidade.</p>					
<p><b>Financeira:</b>                  Investimentos conjuntos, como legalizar juridicamente a associação e participação em feiras de negócios com a marca conjunta.                  Falta de estratégia mais adequada para o mercado do Pisco (Forte investimento em <i>marketing</i>).                  Alguns sócios não desejam realizar empréstimos bancários.</p>					
<p><b>Gerência de RH:</b>                  Contador e secretária.                  Um dos produtores apóia exercendo a atividade de tesoureiro.                  Falta um administrador ou gerente na associação.</p>					
<p><b>Desenvolvimento Tecnológico:</b>                  Denominação de Origem para a marca conjunta.                  Conhecimento do <i>know how</i> de trabalhar em conjunto.                  Associados com muitos anos na indústria do Pisco.                  Intercâmbio constante de informação entre associados, o que permite uma melhora contínua nos processos.                  Desenvolvimento de atividades que permite criar melhores vínculos com os fornecedores e o distribuidor.</p>					
	<b>Aquisições</b>	<b>Logística Interna</b>	<b>Produção</b>	<b>Logística de Distribuição</b>	<b>Marketing &amp; Vendas</b>
Padrões	Maior poder de barganha com os fornecedores em preço e prazos.  Garrafa única para a marca coletiva.	Todos os integrantes levam seus Piscos para o CITEVID (Ica) a fim de elaborar	Produção estandarizada.  Rastreabilidade do produto.	Distribuidor exclusivo para supermercados e atacado. Venda direta a hotéis, varejo e exportação.	Desenvolvimento de estratégias de <i>marketing</i> com o distribuidor exclusivo. Participação em concursos nacionais e feiras internacionais. Expedição comercial para os mercados de China e EUA.
Ações Cooperativas	Para as compras conjuntas, todos aportam um valor e compram do fornecedor em melhores condições de negociação,  Poucos fornecedores profissionais.		Não existe uma vinícola da associação. Produto com padrão de alta qualidade. Produção anual de 10.000 litros, com potencialidade de incrementar segundo o requerimento de Produto final (Pisco) é uma mistura do Pisco de cada produtor, que, assim, elaboram a marca conjunta.	Estocagem de produtos num armazém.  Compartilhamento de gastos de distribuição com o distribuidor.	Pesquisas de mercado com o distribuidor para selecionar o mercado objetivo. Elaboração de um plano de negócios para exportação com um consultor externo.  Desenvolvimento inicial de ações cooperativas com o <i>cluster</i> turismo-gastronomia Tentativas de formar um consórcio de exportação. Estratégia de diferenciação. Marca <i>Peruanisimo</i> .

MARGEM

ATIVIDADES PRIMÁRIAS

CITEVID	MINAG	INDECOPI CITEVID CEPROBA CONSELHO REGULADOR CONAPISCO	PROMEPRU PROMPEX
---------	-------	-------------------------------------------------------------------	---------------------

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Figura 18 Cadeia de Valor Peru Pisco Export

Depois de analisar as cadeias de valor dos integrantes da associação e da associação, pode-se entender que existe um fluxo tanto de uvas (como matéria-prima) quanto de Pisco (como *produto pronto*) entre as cidades de Arequipa, Ica e Lima.

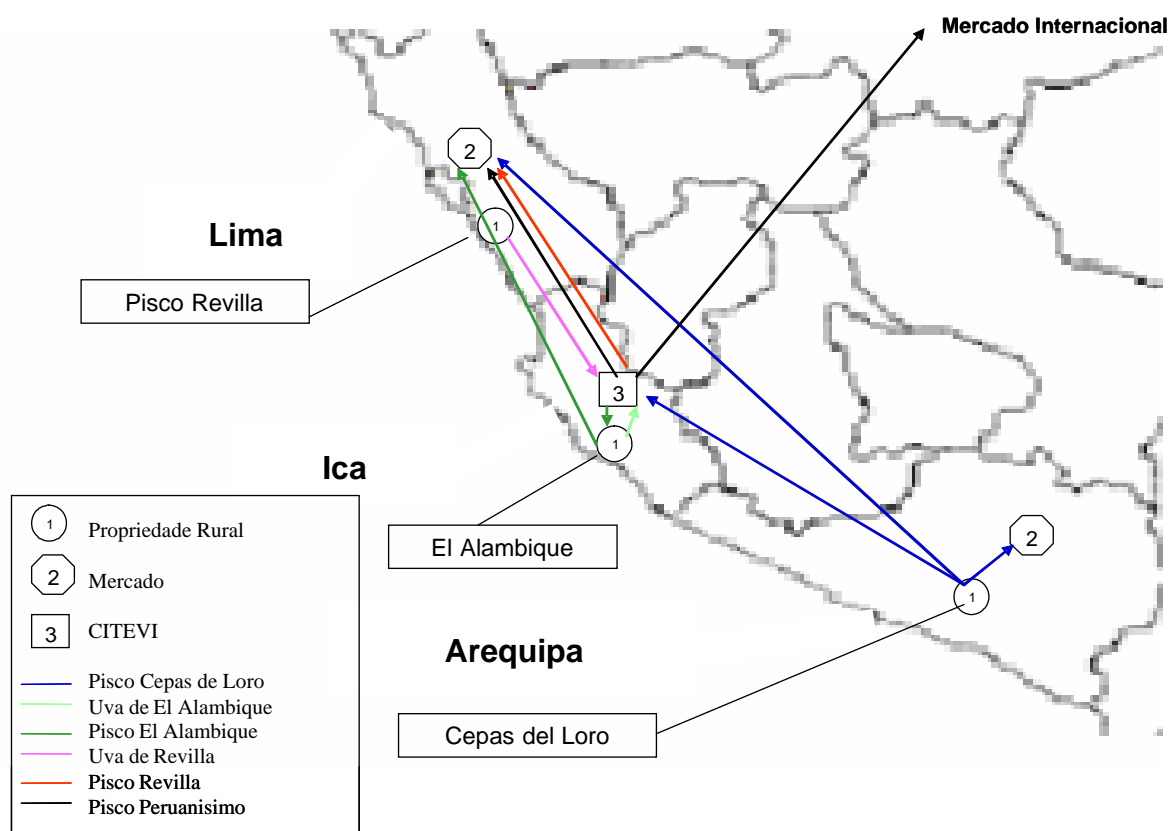
A principal razão é que os produtores entrevistados são cada um de uma cidade diferente. Além disso, cada um deles tem que aportar uma quantidade de Pisco para a elaboração de *Peruanisimo*, a marca coletiva. Esse produto é elaborado na vinícola do CITEVID.

Os fluxos variam de acordo com cada produtor. Assim, o produtor de Cepas de Loro, cuja propriedade rural fica em Arequipa, tem vinícola própria e, por isso, suas uvas são coletadas e processadas até obter Pisco. Esse Pisco tem três destinos: o mercado de Arequipa, o mercado de Lima e o CITEVID.

O produtor de El Alambique tem sua propriedade rural em Ica. Depois de coletar as uvas, leva-as ao CITEVID, onde as processa até obter Pisco. Após, ele leva seu Pisco a seu armazém, que esta na fazenda em Ica. Por fim, transporta as quantidades de acordo com os pedidos. seu Pisco para Lima que é o mercado onde comercializa o Pisco. Esse produtor deixa uma quantidade de seu Pisco nos armazéns do CITEVID para elaboração da marca conjunta.

O produtor de Pisco Revilla, que tem sua propriedade rural em Lima, transporta as uvas até o CITEVID, onde produz o Pisco. Logo transporta o Pisco até Lima, onde tem seu armazém e seu mercado. Esse produtor deixa uma quantidade de seu Pisco nos armazéns do CITEVID, para elaboração da marca conjunta.

A marca conjunta é produzida no CITEVID, elaborada com a mistura dos Piscos de cada um dos integrantes da associação. Como cada um dos associados tem que transportar seu Pisco até o CITEVID, já deixam uma quantidade de Pisco para a elaboração da marca conjunta. O Pisco produzido no CITEVID é transportado até Lima, onde é comercializado. Também pode ser comercializado no mercado internacional. Na Figura 19, podem-se ver os fluxos das uvas (como matérias-primas) e do Pisco (*produto pronto*).



**Figura 19 Fluxos de Uva e Pisco dos Produtores da Peru Pisco Export**

Tem-se feito algumas pesquisas sobre a cadeia de valor. A presente pesquisa foi feita tentando mostrar como a cooperação agrega valor aos produtos na cadeia de valor de uma associação de produtores de Pisco. Para isso, realizou-se uma pesquisa na indústria do Pisco e na associação de produtores.

Foram encontradas algumas ações que permitiram incrementar valor ao produto mediante a cooperação entre os produtores. Essas ações encontram-se ao longo da cadeia de valor. No Quadro 8, pode-se observar quais são as ações que incrementaram valor nos diferentes elos da cadeia.



<b>CADEIA DE VALOR</b>	<b>AÇÕES QUE INCREMENTAM VALOR</b>
<b>Gestão</b>	<p>Promover atividades que permitam criar padrões de relacionamentos tanto com os parceiros internos quanto com os externos.</p> <p>Compartilhar funções de recursos humanos.</p> <p>Realizar intercâmbio de práticas com os demais integrantes da associação.</p> <p>Dividir os custos e os riscos com os parceiros da associação.</p> <p>Realizar investimentos conjuntos com os parceiros.</p> <p>Ter uma maior flexibilidade com menores custos.</p>
<b>Logística de aquisições</b>	<p>Realizar compras conjuntas com os demais integrantes da associação.</p> <p>Ter maiores volumes de compra.</p> <p>Compartilhar informação de preços e fornecedores com os demais integrantes da associação.</p>
<b>Produção</b>	<p>Combinar competências com os outros integrantes da associação.</p> <p>Compartilhar o <i>know-how</i> do produto com os parceiros.</p> <p>Padronização da produção.</p>
<b>Logística de distribuição</b>	<p>Maior poder de barganha com os distribuidores.</p> <p>Maiores volumes de distribuição.</p>
<b>Marketing</b>	<p>Ter uma maior cobertura do mercado.</p> <p>Compartilhar canais de comercialização com os parceiros.</p> <p>A cooperação forneceu as forças necessárias para superar barreiras de entrada em outros mercados.</p> <p>Ter uma marca conjunta.</p> <p>Realizar experiências conjuntas em novos mercados.</p>

**Quadro 8 Ações que Incrementam Valor a um Produto**

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo resume as contribuições da pesquisa realizada, suas implicações teóricas e práticas, as limitações do estudo realizado e sugere algumas indicações para pesquisas futuras.

O objetivo principal deste trabalho de pesquisa aplicado a uma associação de produtores de Pisco, a Peru Pisco Export, foi atingido, uma vez que foi possível caracterizar a cadeia de valor de uma associação de produtores de Pisco, bem como os seus ambientes organizacionais e institucionais. Além disso, conseguiu-se realçar o papel da cooperação para agregar valor a um produto, incluindo-se os fatores estimuladores e inibidores. Foi inserida a contribuição da cooperação avaliando-se o impacto da cooperação nos diferentes elos da cadeia de valor.

É interessante ressaltar a influência da cooperação das instituições que participam do sistema de valor da indústria do Pisco. As instituições têm políticas e programas que podem agregar valor aos produtos; entretanto, o mais importante é a predisposição dos produtores em utilizar esses programas. A associação Produtores Peru Pisco Export é a primeira a ter uma marca coletiva, isso é uma prova do interesse dos associados e é o que lhes permite melhorar sua competitividade com relação os produtores que ainda têm dúvidas sobre os benefícios da cooperação.

Com o objetivo de incrementar sua competitividade, os produtores podem utilizar algumas estratégias, como liderança em custos ou diferenciação. Mas a estratégia mais importante que os produtores da associação pesquisada estão desenvolvendo são estratégias cooperativas, ou seja, cooperar para competir.

Ficou evidenciada a importância da cooperação para a obtenção de maiores volumes, tanto de compras, o que permite um maior poder de barganha com os fornecedores, quanto de produto final, o que possibilita um maior poder de barganha com os distribuidores e, no caso específico da associação, ter um distribuidor exclusivo.

Deve ser ressaltado também o fato de que, com a cooperação, foi possível aos produtores compartilhar recursos, o que permite mudar algumas estratégias, principalmente

no que concerne ao *marketing*, no qual os custos, que em geral são muito elevados, agora podem ser divididos.

Finalmente, deve ser salientado que a cooperação é um processo que implica mudanças, tanto nos procedimentos quanto na mentalidade dos participantes (neste caso, dos produtores), e que esse processo de mudança é lento e gradual e, muitas vezes, os resultados também são lentos ou não são os esperados a princípio. Contudo, existe um custo de aprendizado que, na maioria dos casos, não pode ser tangível rapidamente. Os produtores só puderam desfrutar das vantagens de ter investido neste custo de aprendizado algum tempo após ter cooperado.

## LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A associação estudada, segundo seus integrantes, está em processo de formação e de aprendizado e, talvez por isso, ainda não consiga aproveitar todas as oportunidades e espaços que estão se abrindo. Não se conseguiu fazer uma pesquisa acompanhando por um período de tempo maior o desenvolvimento da associação. Só foi possível tirar uma "fotografia" da situação atual e, como essa indústria e a associação estão em processo de formação e de aprendizado, pode ter havido algumas mudanças.

A entrevista de apenas uma pessoa por organização é um fator limitante da pesquisa, apesar de serem os responsáveis principais pelas organizações e tratar-se de organizações com estruturas reduzidas. Não houve a oportunidade de voltar a falar com os entrevistados para complementar eventuais informações.

## INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa foi aplicada à indústria do Pisco, mais precisamente uma associação de produtores de Pisco. Sugere-se, portanto, aplicar a mesma pesquisa para outras indústrias para, assim, poder generalizar os resultados. Também se poderia realizar uma pesquisa com

um acompanhamento maior da associação, de forma que o pesquisador pudesse perceber as mudanças nos produtos como fruto da cooperação.

Outra indicação que pode ser interessante para uma pesquisa futura refere-se à possibilidade de realizar esse modelo de pesquisa em uma indústria mais madura, pois o referido modelo apenas foi aplicado à indústria do Pisco em uma fase inicial. Seria interessante realizar uma pesquisa numa associação que tenha mais de cinco anos de existência, para contrastar de forma mais consolidada quais são os aportes da cooperação dos seus membros. Outra pesquisa futura poderia aplicar o instrumento em uma associação que tenha maior proximidade geográfica, a fim de permitir ver os efeitos da cooperação na associação.

## REFERÊNCIAS

ARANA, M.; **Las indicaciones geográficas y las investigaciones sobre denominaciones de Origen** . Anuário Andino de Derechos Intelectuales. Año I, N° 2. 2005

ARONA J. – **Diccionario de Peruanismos**. Biblioteca de Cultura Peruana de Ventura García Calderón. Lima. 1938

BALBI, M. **Pisco es Peru**. Lima. 2003

CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação**. 2002 . 226 f. Tese ( Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002

CASAROTTO, F. N.; PIRES L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 2001

CITEVID. **La Uva y el Pisco: Potencialidades Productivas**. ONU-PROGRAMA NACIONES UNIDAS PARA LE DESARROLLO PNUD. Disponível em: [http://www.pnud.org.pe/Pdfs/Pub\\_UvaPisco.pdf](http://www.pnud.org.pe/Pdfs/Pub_UvaPisco.pdf)

Acessado em 17- Out - 2006

COUTINHO, L.G., FERRAZ, J. C., eds. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1995

DEKKER, C. H.; Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, 14, pp 1–23. 2003

FENSTERSEIFER, J.E., Internacionalização e Cooperação: Dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **Revista Eletrônica de Administração- READ**, Porto Alegre Vol. 6 No 3, Out 2000

HUERTAS, V. L. Historia de la producción de vinos y piscos en el Perú. **Revista Universum**, No 19, Vol. 2: 44 - 61, 2004

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M.. **A Handbook for Value Chain Research**. The International Development Research Centre, Bellagio Forum for Sustainable Development (IDRC) 2000. Disponible em: <http://bds-forum.net/download/valuechain-handbook.pdf>  
Acessado 23-11-2006

KINDER, T. Go with the flow: a conceptual framework for supply relations in the era of the extended enterprise. **Research Policy**, v. 32, n.3. p. 503-523, 2003.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON T. D.; The Future of Competition: Value-Creating Networks. **Industrial Marketing Management**, vol 30, pp, 379–389 . 2001

MCLARTY, R.; Evaluating Graduate skills: The Value Chain Impact. **Journal of Management Development**, 19(7), pp.616-628. 2000

MAÑAS V. A.; PACANHAN M. N.; Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo -SP, v. 6, p. 42-59, 2004

MAXIMIXE. **Riesgo de Mercado del Pisco**. Maximize 2006 Disponível em:  
[http://www.maximixe.com/informacion\\_util/pisco.htm](http://www.maximixe.com/informacion_util/pisco.htm) Acessado em 17- Jan - 2007

MINCETUR- Ministério de Comercio Exterior y Turismo. Producto Bandera. **Ministério de Comercio Exterior y Turismo**. Disponível em:  
[http://www.mincetur.gob.pe/index\\_f.asp?cont=714131](http://www.mincetur.gob.pe/index_f.asp?cont=714131) . Acessado em: 16 - Out- 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRANS, B.; LAMPEL, J.; **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MPP – Ministério de Producción del Peru. Denominación de Origen del Pisco. **Ministério de Producción del Peru**. Disponível em: <http://www.produce.gob.pe/> . Acessado em: 16 - Out- 2005.

OMPI - Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Denominação de Origem. **Organización Mundial de la Propiedad Intelectual**. Disponível em:

<http://www.wipo.int/lisbon/es/> Acessado em: 15- Out -2005

PEDROZO, E. A.; HANSEN, P. B. Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis:

Uma análise comparativa. **Análise**, Porto Alegre: FACE/EDIPUCRS, v. 12, n. 2, p. 7-20,2001.

PEDROZO E. A., FENSTERSEIFER E. J.; PADULA D. A.; WAQUIL P.D.; NETTO C.G.A.M. O “Sistema Integrado Agronegocial” (Sian): Uma Visão Interdisciplinar e Sistêmica. **Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP Ribeirão Preto 1999**.

PHILLIPS, R.; CALDWELL B. C.; Value Chain Responsibility: A Farewell to Arm's Length. **Business and Society Review**, 110:4 345-370. 2005

PORTER, M. What Is Strategy. **Harvard Business Review**, 4, 61-78, Nov.- Dec. 1996

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior** Rio de Janeiro. Campus,1989

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus,1986

QUINN, J. ; MINTZBERG, H. ; JAMES, R. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

REVIST@. **E-Mercatoria** Volumen 3, Número 1, 2004

ROCHA W.; BORINELLI M. L.; **Análise Estratégica de Cadeia de Valor: Um Estudo Exploratório do Segmento Indústria-Varejo**. 6to congresso Controladores e contabilidade USP. São Paulo 2006

RODRIGUEZ G. G, ARANA, M. (2005). **El Derecho a Ostentar la Denominación de Origen: Las Disputas por la Hegemonía en el Mercado Agroalimentar Mundial**, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores em Antropología. Distrito Federal, México. Desacatos v 16, p 171-196. 2004

SAES, M. S. M.; Organizações e Instituições. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. In: ZYLBERSZTAJN, D.: **Conceitos Gerais, Evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**: Ind. De Alimentos: Ind. De Alimentos. Ind Insumos, Produção Agropecuária, Distribuição. . São Paulo: Pionera, 2000.

SCHULER J. **Pasión por el Pisco**, Quebecor World Peru, Lima, 2004

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

SILVA C. A. B.; BATALHA M. O.; Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. **Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares** – PENZA/FEA/USP Ribeirão Preto 1999.

SILVA C. L.; Competitividade internacional da indústria brasileira exportadora de papel de imprimir e escrever à luz da cadeia de valor. **Anais do Associação Brasileira de Engenharia de Produção**. Prod. v.15, n.1 São Paulo. 2005

SILVA, C. L. ; SAES, M. S. M. . Estruturas e Características da Cadeia de Valor a Partir do Tipo de Governança: Uma Avaliação Preliminar da Avicultura de Corte Paranaense. **Informe Gepec**, Toledo/ PR, v. 9, n. 1, 2005.



SILVA, C. L.; **Fatores determinantes da competitividade internacional da indústria de papel de imprimir e escrever sob a ótica da cadeia de valor.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo -SP, v. 6, p. 42-59, 2004.

SILVA, C. L.; . **Competitividade internacional da indústria de papel de imprimir e escrever brasileira sob a ótica da cadeia de valor.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2002.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**, São Paulo: Atlas, 2002

SWAFFORD M. P.; SOUMEN G.; NAGESH N. M.; A framework for assessing value chain agility. **International Journal of Operations & Production Management.** Vol. 26, No. 2, pp. 118-140. 2006

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. **Anais do Enanpad 2001**, Florianópolis, Santa Catarina, setembro de 2001.

VARGAS UGARTE , R. **Historia general del Peru.**, Tomo II: Virreinato; Barcelona. 1966

WALTERS D.; LANCASTER, G.; Implementing value strategy through the value chain. **Management Decision**, vol 38/3, pp 160-178. 2000

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: PIONEIRA Thomson Learning, 2002

WILK O. E., FENSTERSEIFER, J.E., Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação. **Anais do ENANAPD 2005.** Brasília/DF, 27 a 29/07/2005.

YIN, R. **Estudo de Casos. Planejamento e Métodos.** Ed. Bookman, Porto Alegre, 2001

ZALESKI, J.N. **Formação e desenvolvimento de Redes Flexíveis no contexto do progresso regional.** Florianópolis, 2000, 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; **Conceitos Gerais, Evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares:** Ind. De Alimentos: Ind. De Alimentos. Ind Insumos, Produção Agropecuária, Distribuição. São Paulo: Pionera, 2000

ZYLBERSZTAJN, D.; **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições.** Tese de Livre Docência apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995

## APÊNDICE A – MODELO D ENTREVISTA

### I. Logística de aquisições

1. Existe algum organismo que contribuía para incrementar a produtividade da uva Pisquera ?
2. São realizadas compras conjuntas com os demais integrantes da associação?
3. Houve mudanças em seu procedimento de compras após seu ingresso na associação?
4. Através da cooperação é possível acordar compromissos previamente? Ou seja, existe uma estrutura que permita cumprir esses compromissos?
5. Houve um aumento do poder de negociação com os fornecedores com o advindo da cooperação?
6. Quais são as principais dificuldades do processo de compra?
7. Como a cooperação poderia ajudar a minimizar essas dificuldades?

### II Produção e P&D

1. É possível combinar esforços com os demais integrantes da associação?
2. Os custos de desenvolvimento e de pesquisa são compartilhados?
3. É possível compartilhar recursos subutilizados com seus parceiros para incrementar sua capacidade de produção?
4. Há um aumento do *know how* , fruto de compartilhamento de atividades com os parceiros?
5. Os riscos de desenvolvimento são divididos?
6. Houve o aprendizado de alguma técnica na associação?
7. A indústria de equipamentos pode agregar valor ao produto?
8. Como o CITEVID agrega valor ao produto?
9. Qual é o volume de Produção anual?
10. Quais são os principais gargalos na produção?
11. Como a cooperação poderia ajudar a minimizar ou mesmo a acabar com esses gargalos?

### III Logística de Distribuição

1. A cooperação permite evitar atrasos na entrega dos produtos?
2. A cooperação permite ter mais poder de barganha para distribuir os produtos?
3. Há algum tipo de cooperação com as indústrias de garrafas e rótulos?

### IV Marketing

1. Que ações de *marketing* foram feitas em conjunto com a associação?
2. Como os organismos vinculados à indústria do Pisco incrementam valor ao produto?
3. As vendas aumentaram devido ao trabalho feito na associação?
4. Há alguma estratégia de cooperação com o cluster turístico / gastronômico?
5. Mediante a associação são realizadas propagandas conjuntas?
6. A cooperação lhe permite ter uma maior cobertura do mercado?
7. É possível compartilhar canais de comercialização com seus parceiros?

8. A cooperação da lhe possibilita transpor as barreiras de entrada em outros mercados?
9. Já foram realizadas experiências conjuntas em novos mercados?
10. Já foi criada alguma estrutura para trabalhar *marketing* em conjunto?
11. Houve por parte da sua empresa a conservação dos mercados de que dispunha antes de ingressar na associação?
12. Caso dispusesse de recursos para investimentos, em quais mercados pretenderia atuar?
13. Que medidas seriam necessárias para fazer isto?
14. O preço do seu produto mudou após ter ingressado na associação?

## **V Gestão**

1. Como a cooperação agrega valor a seu produto?
2. A cooperação lhe permite obter uma maior flexibilidade, como por exemplo: menores custos?
3. Você compartilha com a associação funções de RH?
4. Há a realização de algum intercâmbio de práticas com os demais integrantes da associação?
5. O padrão de qualidade de seu produto melhorou após seu ingresso na associação?
6. Os custos foram reduzidos após seu ingresso na associação?
7. Após seu ingresso na associação houve mudanças com relação ao que você havia planejado para sua empresa?
8. Há a realização de algum investimento em conjunto com os parceiros?
9. A associação promove atividades que permitem criar padrões de relacionamentos, tanto com os parceiros internos quanto externos?

**ANEXO I ILUSTRACOES DA INDUSTRIA DO PISCO**

Mapa de Sudamerica



Cultivos de Uva



Alambique de Pisco



Pisco na etapa de Madurecimento



Garrafa de Pisco