

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**GOVERNANÇA NA CADEIA DA CACHAÇA  
ARTESANAL: O CASO DO GRUPO ALAMBIQUES  
GAÚCHOS**

**LUCIANA MARIA SCARTON**

**Orientador: Prof. Dr. PAULO DABDAB WAQUIL**

**Porto Alegre, RS**

**2011**

**LUCIANA MARIA SCARTON**

**GOVERNANÇA NA CADEIA DA CACHAÇA  
ARTESANAL: O CASO DO GRUPO ALAMBIQUES  
GAÚCHOS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Dabdab Waquil**

**Porto Alegre, RS**

**2011**

**Luciana Maria Scarton**

**GOVERNANÇA NA CADEIA DA CACHAÇA  
ARTESANAL: O CASO DO GRUPO ALAMBIQUES  
GAÚCHOS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.**

Aprovado em 25 de Janeiro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado – UFRGS

---

Prof. Dr. Marcelino de Souza – UFRGS

---

Prof. Dr. Luis Humberto Villwock – PUCRS

---

Orientador - Prof. Dr. Paulo Dabdab Waquil – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao CEPAN, pela oportunidade concedida.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio recebido durante os meses de bolsa, fundamentais para a realização do curso.

Ao Professor Paulo D. Waquil que acreditou no meu trabalho e me ensinou o sentido literal da palavra superação.

À APRODECANA, na pessoa do Fernando, que esteve disponível sempre que precisei; e ao grupo Alambiques Gaúchos, que me recebeu muito bem, permitiu que eu fizesse parte de suas reuniões e se dispuseram a compartilhar informações relevantes para meu trabalho.

À minha família, que entendeu minha ausência e distância durante esses dois anos, que teve paciência e me auxiliou nos momentos em que mais precisei. Em especial à Laura e à Letícia, minhas irmãs, que me apoiaram em todos os momentos; meu pai Luiz Antônio, que participou ativamente da minha pesquisa; e minha mãe Lúcia, que, com seu carinho, sempre me incentivou a seguir adiante.

Ao meu marido, Paulo, que com muita paciência esteve ao meu lado.

Aos mais que colegas, hoje amigos, que estiveram comigo em todos os momentos do curso, que fazem parte da minha vida e sempre levarei comigo: Alex, Rodrigo, Carolina, Daniela, Gisele e Fernanda.

Aos amigos Márcio Santana e Wilson Magela, que me guiaram até o CEPAN e me mostraram que sim, é possível vencer.

Aos tantos amigos que de uma forma ou outra me auxiliaram durante o trabalho, que fazem parte da minha vida e que me deram força para chegar até o fim.

Meu muito obrigado.

## RESUMO

Advinda da cana-de-açúcar, planta exótica introduzida no Brasil em meados de 1504, a cachaça tornou-se um produto tipicamente nacional e sua história desenvolveu-se juntamente com a história do país. Atualmente, a bebida é produzida em grande quantidade e alguns estados produtores já são reconhecidos como símbolos de qualidade, como por exemplo, o Rio Grande do Sul. O estado gaúcho é o quarto colocado em relação à produção de cachaça artesanal e destaca-se pelas iniciativas de melhoria e de apresentação dos produtos. A iniciativa mais marcante foi a criação, no ano de 2005, do grupo chamado Alambiques Gaúchos, o qual se constitui no objeto de estudo desse trabalho. O setor da cachaça sofre influência de diversos fatores, como a informalidade, questão cultural, conflitos internos, tributos, concorrência entre outros e a relação entre estes reflete na forma como a organização estudada se governa. A teoria que compreende esse estudo é a Nova Economia Institucional (NEI), principalmente na corrente microanalítica chamada Economia dos Custos de Transação (ECT), contemplada pelos trabalhos de Williamson. Por meio de um estudo de caso baseado no Esquema da Indução das Formas de Governança, proposto por Zylbersztajn, pretende-se compreender o encadeamento dos fatores que influenciam as transações do grupo Alambiques Gaúchos, identificando sua estrutura de governança e seus mecanismos de coordenação. Uma pesquisa quanti-qualitativa foi realizada e utilizou-se a estatística descritiva e a Análise Estrutural Discreta Comparada para a análise e interpretação dos dados. Concluiu-se que a estrutura de governança que poderia ser adotada pelo grupo seria a do tipo híbrida, no entanto, não há coordenação, o que impossibilita uma maior organização das empresas integrantes, prejudicando a inserção da cachaça gaúcha, tanto nos nichos de mercado nacionais quanto internacionais.

**Palavras-chave:** Alambiques Gaúchos; Cachaça artesanal; Economia dos Custos de Transação; Esquema da Indução das Formas de Governança.

## ABSTRACT

Coming from the sugar cane, exotic plant introduced in Brazil around 1504, the *cachaça* become a typical product and its history has developed along with the country. Nowadays, this drink is produced in large scale and some States producers are known for its high quality, Rio Grande do Sul is an example of that. This State is the fourth regarding the production of handmade *cachaça*, mainly because its initiatives of improvement and presentation of products. The most remarkable initiative was the creation, in 2005, of the group called *Alambiques Gaúchos*, that is the object of study on this paper. The sector of *cachaça* is influenced by several factors, such as informality, cultural issues, internal conflicts, taxes, competition, and it reflects on the way an organization governs itself. The theory in this study is the New Institutional Economics (NIE), mainly in the micro analytical method called Transaction Cost Economics (TCE), covered by the work of Williamson. Through a case study based on the Induction Scheme of the Forms of Governance, proposed by Zylbersztajn, the aim is to understand the factors that influence the transactions of the group *Alambiques Gaúchos*, identifying the governance structure and its mechanisms of coordination. A quantitative and qualitative research was done and descriptive statistics and Comparative Structural Analysis Discrete to the analysis and interpretation data. It was concluded that the governance structure concluded that the governance structure that could be adopted by the group, would be hybrid, however, there is no coordination. It makes not possible a larger organization of members, prejudicing the inclusion of the handmade *cachaça* both in national or international markets.

**Key-Words:** Alambiques Gaúchos; Handmade Cachaça; Transation Costs Economics; Induction Scheme of the Forms of Governance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Esquema de Relações Institucionais.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 - Esquema da Indução das Formas de Governança.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3 – Distribuição dos produtores de cachaça no Brasil segundo Censo Agropecuário.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 4 – Logomarca do grupo Alambiques Gaúchos.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 5 – Distribuição dos produtores de cachaça no RS segundo o Censo Agropecuário.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 6 - Distribuição dos alambiques sócios e ex-sócios no RS da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 7 – Esquema de Indução da Forma de Governança do grupo Alambiques Gaúchos .....</b>	<b>118</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Etapas da pesquisa.....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 2 - Protocolo do questionário.....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 3 – Leis, decretos, instruções e regulamentos que influenciam o setor da caçaça no Brasil. ....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 4 - Organizações que influenciam o setor da caçaça no Brasil.....</b>	<b>45</b>



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais países importadores de cachaça brasileira nos anos de 2009 e 2010 .....	49
Tabela 2 - Principais Estados exportadores de cachaça nos anos de 2009 e 2010.....	50
Tabela 3 – Exportações por destino da cachaça do Rio Grande do Sul nos anos de 2009 e 2010.....	57
Tabela 4 – Caracterização dos respondentes .....	58
Tabela 5 – Estatística descritiva do tempo de existência dos alambiques sócios e ex-sócios, de participação na APRODECANA e no grupo Alambiques Gaúchos .....	59
Tabela 6 – Estatística descritiva do número de pessoas que trabalham no alambique, pessoas que são da família e participação na renda dos alambiques para os sócios e ex-sócios.....	64
Tabela 7 – Estatística descritiva da produção e capacidade produtiva dos alambiques sócios e ex-sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....	69
Tabela 8 - Forma de transferência da informação na percepção dos sócios e ex-sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....	75
Tabela 9 - Tipos e importância das informações compartilhadas na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....	77
Tabela 10 - Classificação do compartilhamento de informações.....	82
Tabela 11 - Importância dos fatores determinantes para o ingresso na APRODECANA e no grupo Alambiques Gaúchos na visão dos sócios da .....	83
Tabela 12 - Principais vantagens percebidas para entrar no grupo Alambiques Gaúchos .....	84
Tabela 13 - Base do relacionamento do grupo Alambiques Gaúchos .....	86
Tabela 14 - Desempenho do grupo na criação e desenvolvimento da confiança entre os agentes.....	88
Tabela 15 – Dificuldades de encontrar fornecedores .....	93
Tabela 16 - Dificuldades de comercialização devido à localização do alambique.....	93
Tabela 17 - Ações que podem ser realizadas pelo grupo na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....	94
Tabela 18 – Desenvolvimento de ações no sentido de melhorar os conhecimentos técnicos .....	96
Tabela 19 - Ações da APRODECANA/Alambiques Gaúchos para regularidade nas transações na visão dos sócios.....	98
Tabela 20 - Percepção das incertezas envolvidas na produção de cachaça na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....	101
Tabela 21 - Ações para reduzir incertezas na produção na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....	104
Tabela 22 - Percepção dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos sobre as incertezas envolvidas na comercialização .....	106
Tabela 23 - Ações para reduzir incertezas na comercialização de cachaça na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....	107
Tabela 24 – Percepção sobre as leis que regulam o setor .....	109
Tabela 25 – Existência de ações para a adequação à legislação.....	110
Tabela 26 – Existência de ações para adequação ao comportamento do consumidor.....	111

Tabela 27 – Existência de ações para a adequação ao padrão cultural da sociedade.....	111
Tabela 28 - Importância da legislação, comportamento do consumidor e padrão cultural da sociedade para os sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos.....	112
Tabela 29 – Estatística descritiva sobre o tempo de existência do alambique, funcionários, pessoas da família que trabalham e participação na renda familiar dos sócios .....	135
Tabela 30 – Estatística descritiva sobre o tempo de associação, de grupo, produção e capacidade produtiva dos sócios .....	135
Tabela 31 - Correlação das variáveis a partir dos dados obtidos das repostas dos sócios. ....	135
Tabela 32 - Estatística descritiva sobre o tempo de existência do alambique, funcionários, pessoas da família que trabalham e participação na renda familiar dos ex-sócios .....	136
Tabela 33 - Estatística descritiva sobre o tempo de associação, de grupo, produção e capacidade produtiva dos ex-sócios.....	136
Tabela 34 - Correlação das variáveis a partir dos dados obtidos das repostas dos ex-sócios. ....	136
Tabela 35 - Tipos e importância das informações que eram compartilhadas na visão dos ex-sócios .....	137
Tabela 36 - Importância dos fatores determinantes para o ingresso na associação e no grupo na visão dos ex-sócios.....	137
Tabela 37 - Percepção dos ex-sócios sobre as incertezas envolvidas na produção.....	137
Tabela 38 – Percepção dos ex-sócios sobre as incertezas envolvidas na comercialização .....	137
Tabela 39 - Importância da legislação, comportamento do consumidor e padrão cultural da sociedade para os ex-sócios .....	137

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - <i>Market share</i> dos Estados brasileiros na produção de cachaça .....	47
Gráfico 2 – Histograma sobre o “Tempo de existência” dos alambiques sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos. ....	60
Gráfico 3 – Histograma sobre o “Tempo de associação” dos alambiques sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....	62
Gráfico 4 – Diagrama de dispersão entre as variáveis “Pessoas que trabalham no alambique” e “Pessoas que são da família” dos alambiques sócios da APRODECANA/Alambiques gaúchos .....	65
Gráfico 5 – Histograma sobre a “Participação do alambique na renda familiar” dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos .....	67
Gráfico 6 – Diagrama de dispersão entre as variáveis “Tempo de APRODECANA” e “Participação do alambique na renda familiar” dos ex-sócios .....	68
Gráfico 7 – Histograma sobre a “Produção anual” de cachaça dos sócios da APRODECANA/Alambiques gaúchos .....	70

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	OBJETIVO GERAL .....	16
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL .....	18
<b>2.1.1.</b>	<b>Ambiente Institucional</b> .....	22
<b>2.1.2.</b>	<b>Economia dos Custos de Transação</b> .....	23
<b>2.1.2.1.</b>	<b>Pressupostos Comportamentais</b> .....	24
<b>2.1.2.2.</b>	<b>Dimensões das Transações</b> .....	27
<b>2.1.3.</b>	<b>As formas organizacionais</b> .....	30
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	34
3.1	MÉTODO DE PESQUISA .....	34
3.2	COLETA DE DADOS .....	35
3.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	37
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	39
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO DA CACHAÇA .....	39
<b>4.1.1</b>	<b>Cachaça no Brasil</b> .....	39
<b>4.1.2</b>	<b>Alambiques Gaúchos</b> .....	51
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS ALAMBIQUES .....	57
4.3	RACIONALIDADE LIMITADA DOS ALAMBIQUES .....	73
4.4	OPORTUNISMO NA VISÃO DOS ALAMBIQUES .....	86
4.5	ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS NA VISÃO DOS ALAMBIQUES .....	91
4.6	FREQUÊNCIA NA VISÃO DOS ALAMBIQUES .....	96
4.7	INCERTEZA NA VISÃO DOS ALAMBIQUES .....	100
4.8	AMBIENTE INSTITUCIONAL NA VISÃO DOS ALAMBIQUES .....	108
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	115
5.1	SUGESTÕES PARA O GRUPO ALAMBIQUES GAÚCHOS .....	120
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	123
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SÓCIOS</b> .....	127
	<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EX-SÓCIOS</b> .....	131
	<b>APÊNDICE C - TABELAS DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÕES DOS ALAMBIQUES SÓCIOS</b> .....	135
	<b>APÊNDICE D - TABELAS DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÕES DOS ALAMBIQUES EX-SÓCIOS</b> .....	136
	<b>APÊNDICE E - TABELAS REFERENTES ÀS RESPOSTAS DOS EX-SÓCIOS</b> .....	137
	<b>ANEXO A - SOLICITAÇÃO DE ENQUADRAMENTO DE BEBIDAS</b> .....	138

## 1. INTRODUÇÃO

A história da cadeia da cachaça não é recente e, apesar de advir da cana-de-açúcar, planta exótica introduzida no Brasil em meados de 1504, a bebida tornou-se um produto tipicamente nacional e sua história desenvolveu-se juntamente com a do país.

A exatidão do surgimento da destilação é desconhecida, porém, sabe-se que a produção da cachaça seguiu a expansão dos engenhos de açúcar e ganhou um mercado cada vez maior. Tida primeiramente como bebida de escravos e considerada como moeda de troca no século XVI, com o passar do tempo, a cachaça teve seu processo produtivo cada vez mais aprimorado, atraindo vários consumidores de todas as classes sociais e passando a ter relevante importância no Brasil Colônia.

Desta forma, a bebida exerceu grande influência na construção da sociedade brasileira por incorporar todos os elementos socioantropológicos do país, como o folclore, as religiões, a divisão de classes, a economia e os problemas sociais.

A imagem da cachaça ao longo de sua história modificou-se diversas vezes. Chegou a ser proibida por derrubar o consumo de bebidas da metrópole e ascendeu no período pré-independência, pelo sentimento patriota relacionado à resistência ao domínio português. No entanto, devido ao preço extremamente acessível o seu consumo foi associado àqueles que bebem demasiadamente, o que foi agravado após a abolição da escravatura e seu mau planejamento. Desta forma, começa a decadência da bebida, que passa a ser vista com preconceito devido aos termos pejorativos que denegriram sua imagem.

Assim, ao longo dos anos a bebida permanece com esse estigma até que, em uma tentativa de resgatar seu status de produto típico e orgulho nacional, na Semana de Arte Moderna, em 1922, ela reaparece na culinária, nas músicas e em outras manifestações culturais. A partir desse momento, e, principalmente na década de 1970, ocorrem iniciativas de valorização da bebida e organização do setor produtivo. Destaca-se nesse ínterim, o estado de Minas Gerais como precursor na formação de associação de produtores e projetos com foco na qualidade.

Como consequência dessas iniciativas, a partir de 1994, vários decretos e normatizações surgiram no decorrer dos anos para garantir a qualidade da bebida e sua conformidade, regulamentando e padronizando o setor, inclusive a criação da lei que visa proteger o termo “cachaça” como denominação de um produto típico brasileiro.

Assim, como parte do incentivo ao desenvolvimento do setor, objetivando a melhoria da imagem e com foco nas vendas no exterior, a cachaça obteve lugar de destaque nas

comemorações dos 500 anos do Brasil, quando o então presidente da república, Fernando Henrique Cardoso, encerra o evento levantando um “brinde com a mais autêntica bebida brasileira, a cachaça”, atraindo a atenção para o produto. Admite-se, portanto, que a cachaça seja uma das categorias que mais investem em controle de qualidade e marketing para mudar de *status* e prospectar o mercado internacional.

Produzida em grande quantidade no país, estima-se que só no ano de 2009 atingiu um volume de 1,3 bilhões de litros de cachaça e, mesmo com os incentivos e a grande capacidade produtiva que o país demonstra, exporta-se menos de 1% desse total, atingindo 10,2 milhões de litros e gerando uma receita de US\$ 15,58 milhões/ano só em 2009. Tem-se que o sucesso no exterior é puxado pelo principal coquetel feito com a bebida, a caipirinha, e não com a cachaça pura, que frequentemente é confundida com o rum.

Porém, mesmo com todas as regras formais, que servem para impor limites pelo contexto institucional, há um fator que desafia o setor no Brasil: a informalidade. Enquanto alguns produtores buscam a formalização como um meio de agregar valor, abrir mercado nacional e internacional e manter-se competitivo, a maioria mantém-se à margem. Isso decorre, principalmente, de dois fatores: a produção advinda da agricultura familiar, onde a bebida serve de complemento de renda e é comercializada nas regiões próximas, diretamente ao consumidor e à alta oneração que a formalidade acarreta com taxas e impostos.

Algumas regiões produtoras já são reconhecidas como símbolos de qualidade e se destacam na produção de cachaça: Bahia, Ceará, Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul, entre outros. Isto decorre principalmente das iniciativas visando a melhoraria da qualidade e da apresentação dos produtos. Ressalta-se que nesse contexto é considerada a soma dos volumes de cachaça artesanal e a industrial, onde a diferença existente entre os dois tipos de bebida se dá principalmente pelo processo produtivo, na fase de destilação.

O Rio Grande do Sul é o quarto estado brasileiro na produção de cachaça, com 7% de *market share*, um volume irrisório se comparado com a produção de São Paulo, que possui 29% do mercado. No entanto, apesar da vocação vinícola adquirida pela imigração italiana, o estado também tem se destacado no cenário da cachaça artesanal, principalmente pelas iniciativas de melhoria da qualidade e de apresentação dos produtos.

Após a identificação do potencial produtor do estado, a Associação dos Produtores de Cana-de-açúcar e seus Derivados do Estado do Rio Grande do Sul (APRODECANA), por meio de projetos implantados em parceria com outros órgãos, como FARSUL, SENAR, SEBRAE e UFRGS, focando a formalização e a conformidade da bebida a partir do

Regulamento de Avaliação da Conformidade da Cachaça (RAC), criou no ano de 2005, o grupo chamado Alambiques Gaúchos, o qual se constitui no objeto de análise deste estudo.

O efetivo estabelecimento do grupo somente ocorreria se altos investimentos fossem realizados para adequação às regras impostas pelo RAC, que consideram desde adequações nas instalações físicas, compra de maquinários específicos para o processo produtivo, até a aquisição de conhecimentos técnicos e burocráticos, devido à exigência de maior controle e acompanhamento da produção. No entanto, a compreensão de que era preciso se organizar para buscar formas de se manter competitivo e alcançar novos mercados, fez com que o grupo se estabelecesse.

Atualmente composto por 14 empresas, tem como objetivo fortalecer a percepção do mercado consumidor de que o estado oferece cachaças artesanais de qualidade e a principal estratégia escolhida para este propósito foi a participação em feiras e eventos nacionais e internacionais do setor.

Alguns fatores que influenciam o setor da cachaça como um todo, fazem parte e decorrem do seu processo histórico, e assim como ocorre no país, o Rio Grande do Sul também enfrenta a questão da informalidade, influenciando diretamente os alambiques integrantes do grupo. Estima-se que existam em torno de 3,5 mil alambiques no estado e, no entanto, apenas 46 alambiques são registrados no Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A questão cultural é outro fator de suma importância, pois, ao contrário do que ocorre em Minas Gerais, o estado gaúcho não possui tradição de degustar a bebida, fazendo com que as empresas integrantes do grupo busquem alternativas em âmbito nacional e internacional para escoar sua produção. A concorrência interna também influencia o setor formal, pois são mais de 28 marcas integrantes do mix de produtos dos alambiques associados, gerando assimetrias de informações e atitudes oportunistas entre os mesmos.

Não obstante os fatores influenciadores que fazem parte do ambiente institucional e organizacional do setor, a partir do ano de 2010, o grupo enfrenta outros desafios: o fim do projeto que o mantinha financeiramente, conflitos internos ocasionando a saída de associados, implantação da substituição tributária, acirramento da concorrência interna e queda na participação no mercado externo. Desta maneira, tem-se que o encadeamento de diversos fatores reflete na forma como uma organização se governa, portanto, todos os esforços devem ser voltados para criar estruturas de gestão ou governança apropriadas, que repercutam na competitividade da mesma (PONDÉ, 1993; 2000). O estudo dessas estruturas de governança

tem grande suporte na Nova Economia Institucional (NEI), principalmente na corrente microanalítica chamada Economia dos Custos de Transação (ECT), contemplada pelos trabalhos de Williamson (1985; 1989; 1991; 1996).

Assim, por meio dessa teoria e baseado no Esquema da Indução da Forma de Governança proposto de Zylbersztajn (1995), que tem como prioridade confrontar a estrutura de governança observada com aquela que seria esperada, dados os atributos das transações, o presente trabalho disserta sobre a cachaça no estado do Rio Grande do Sul, tendo como objeto de estudo o grupo Alambiques Gaúchos.

Pretende-se compreender o encadeamento dos fatores que influenciam as transações do grupo, identificando sua estrutura de governança e seus mecanismos de coordenação, permitindo também: analisar como as empresas integrantes reagem aos limites impostos pelo ambiente institucional, tanto no que diz respeito às regras formais e informais; como lidam com as características do setor, devido aos investimentos necessários para a adaptação da estrutura física e maquinários; com a localização dos alambiques dentro do RS e sua logística; com a imagem da bebida e sua comercialização; e também como elas se relacionam entre si.

Essa compreensão é importante para a manutenção do setor no Rio Grande do Sul, já que o Alambiques Gaúchos é a única forma de representação legal da cachaça artesanal no estado, enquanto arranjo institucional, perante o mercado nacional e internacional. Diante disso, a pesquisa com o grupo será um meio de verificar a relação complexa no agronegócio da cachaça artesanal gaúcha, a fim de determinar a dinâmica dos diferentes encadeamentos entre governança, coordenação e competitividade no setor.

Posto isto, busca-se responder as seguintes perguntas: “Como ocorrem as transações nesse sistema agroindustrial? Qual a estrutura de governança adotada pelo grupo Alambiques Gaúchos e quais são seus mecanismos de coordenação?”

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a estrutura de governança adotada por um arranjo institucional de bebidas no estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente da cachaça artesanal, na busca por maior competitividade e inserção em nichos de mercado, tanto nacional quanto internacional.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o processo organizativo do agronegócio da cachaça artesanal do estado do Rio Grande do Sul;



- Apresentar as estruturas de governança e os mecanismos de coordenação constantes na teoria;
- Identificar as relações das transações entre os atores envolvidos no arranjo institucional de cachaça artesanal gaúcha;
- Analisar a estrutura de governança do arranjo institucional estudado e seus mecanismos de coordenação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste contexto, partindo da realidade anteriormente posta sobre o setor da cachaça no estado, este capítulo tem como foco apresentar a teoria chamada Nova Economia Institucional (NEI), mais especificamente a corrente microanalítica denominada Economia dos Custos de Transação (ECT), assim como de que forma ela se aplica ao estudo proposto.

### 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Este item destaca como surgiu a Nova Economia Institucional, qual o foco central de sua análise, bem como as correntes analíticas que a compõe. Também serão apresentados os motivos pelos quais ela se aplica ao estudo dos sistemas agroindustriais, neste caso o da cachaça artesanal gaúcha.

Nos anos 1930 surgiram algumas contribuições não-ortodoxas ao pensamento econômico que foram de suma importância para o desenvolvimento do que se conhece atualmente como NEI. Essas contribuições evidenciaram que apenas a visão focada nas organizações, proposta pela Teoria Econômica Neoclássica, não era suficiente para explicar totalmente a competitividade das mesmas (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Para os heterodoxos, seus pressupostos se afastaram muito da realidade empírica, pois consideravam a firma como entidade otimizadora, onde os preços são a única forma de influência, os consumidores conseguem decodificar todos os tipos de informações sem dificuldades, e porque considera que a figura do “leiloeiro” resolve o problema do equilíbrio dos mercados a um custo zero (ZYLBERSZTAJN, 1995). Enfim, por seus pressupostos, a teoria neoclássica acarretou muitas críticas e abriu espaço para novas ideias.

Nesse sentido, novas propostas teóricas surgiram com o objetivo de explicar a competitividade das organizações, destacando a necessidade de uma abordagem mais sistêmica a respeito das variáveis que afetam essa competitividade e das relações entre os diversos componentes que compõe o mercado. Dentre essas perspectivas tem-se a Nova Economia Institucional (NEI). Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), com o auxílio das abordagens que começaram a observar as empresas sob um enfoque alternativo, como por exemplo, a escrita por Commons (1931)<sup>1</sup> e principalmente por Coase (1937), Oliver Williamson se tornou a principal referência dessa teoria.

---

<sup>1</sup> Principal mérito por sugerir que a unidade de análise fosse a transação.

Williamson, que é seguidor de Coase, na década de 1980 retomou as questões fundamentais relatadas pelo autor em seu clássico de 1937 (*The Nature of the Firm*): Por que existe a firma? Se o mercado fosse eficiente, qual o sentido de haver instituições e/ou organizações? Como resposta, Coase concluiu que a “operação de um mercado custa alguma coisa” (COASE, 1930) e deu ênfase nas noções microeconômicas de mercados e hierarquias, evidenciando dois pontos fundamentais (COASE, 1937): 1º não é a tecnologia que constitui o objeto central de análise, mas sim as transações e seus respectivos custos e 2º) a incerteza e a racionalidade limitada são consideradas como elementos-chave na análise dos custos de transação.

No entanto, Williamson salienta que Coase não aborda com a devida profundidade os aspectos internos da organização, mas supera analiticamente a ênfase no papel do mercado, um notável avanço para a época (CONCEIÇÃO, 2002). Desta forma, em decorrência da proposição original de Coase, a NEI admite a existência dos custos de transação e se preocupa com a eficiência do sistema econômico (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Assim, define-se que os custos de transação são os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Enfim, são os custos de conduzir o sistema econômico (ARROW, 1969).

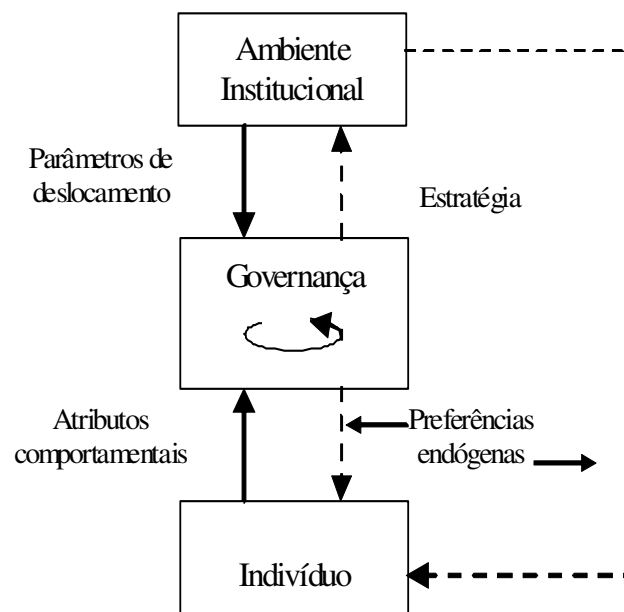
Coase, que é considerado por Williamson como o “pai dos custos de transação”, fez proposições bastante genéricas que inspiraram diversos autores, que delinearão linhas de pesquisa independentes entre si (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Nesse sentido, por meio de seus estudos, Williamson (1991) identificou que duas linhas apresentaram características importantes e complementares, fazendo-o propor a divisão da NEI em dois níveis analíticos distintos, mas que se desenvolvem paralelamente: o Ambiente Institucional e as Instituições de Governança, preocupados com as macroinstituições e com as microinstituições, respectivamente. Isso se deu pelo fato de que essas duas correntes tratam em níveis analíticos diferentes o mesmo objeto de estudo: a economia com custos de transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Na corrente do Ambiente Institucional o principal foco de trabalho é a relação entre as instituições e o desenvolvimento econômico, onde Douglass North<sup>2</sup> é o principal autor. Já na corrente denominada Instituições de Governança, o enfoque principal diz respeito ao

---

<sup>2</sup> Por essas contribuições o autor ganhou o Prêmio Nobel de Economia em 1993.

aparecimento de estruturas de governança alternativas com regras particulares, que diferem no seu modo de resolver conflitos de interesse, onde o próprio Williamson<sup>3</sup> se destaca (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Assim, preocupado em demonstrar que, mesmo com focos diferentes, cada nível analítico se relaciona com o outro, Williamson (1996) tem como objetivo consolidar a NEI como um único corpo teórico e propõe um esquema de três níveis onde o ambiente institucional, estruturas de governança e os próprios indivíduos interagem estabelecendo relações de influência mútua (Figura 1).



**Figura 1 - Esquema de Relações Institucionais**  
Fonte: WILLIAMSON (1996).

Nesta figura o autor evidencia que as estruturas de governança se desenvolvem dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional de um sistema e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos que o compõe. Desse modo, o ambiente institucional fornece o quadro fundamental de regras que condiciona o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança, mas também é influenciado por ações ou estratégias no plano das organizações com o objetivo de modificar as regras do jogo. As estruturas de governança sofrem influência dos indivíduos, que possuem pressupostos comportamentais considerados de suma importância para a NEI e que serão detalhados posteriormente (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

A influência do ambiente institucional e das estruturas de governança sobre os indivíduos não é descartada, porém o foco da teoria privilegia o nível do meio do esquema

<sup>3</sup> Por essas contribuições no ano de 2009 recebeu o Prêmio Nobel de Economia.

proposto, que serve como um importante ponto de referência ao estudo das inter-relações entre os diferentes níveis analíticos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Nesse sentido, a NEI é uma teoria genérica e não foi desenvolvida para um setor específico, porém, contém elementos suficientes para que a agricultura, mais diretamente os sistemas agroindustriais possam ser estudados a partir dela. Por exemplo, a propriedade de terras, a reforma agrária assim como políticas de segurança alimentar (macroinstituições) e as relações entre indivíduos, empresas ou arranjos institucionais como associações e cooperativas (microinstituições), são extremamente importantes para o desenvolvimento das ações daqueles que compõem esses sistemas agroindustriais (AZEVEDO, 2000).

Também, por “características intrínsecas aos produtos agrícolas e à relação entre as partes, os diferentes arranjos institucionais têm forte impacto sobre a eficiência de um determinado sistema” (AZEVEDO, 2000, p. 34). O autor esclarece que, por existirem fatores que influenciam na relação dos agentes que participam dos sistemas agroindustriais, a criação de regras para disciplinar os mesmos é decisivo para a sua eficiência e competitividade. Isso permite uma melhor coordenação das ações desses atores do que aquela que seria obtida pela coordenação via preços proposta pela teoria neoclássica.

Assim, faz-se importante distinguir aqui os termos que serão utilizados neste trabalho e ressaltar que os mesmos serão detalhados posteriormente: instituições, organizações e arranjos institucionais.

As instituições dizem respeito ao conjunto de restrições formais e informais que regulam a interação humana na sociedade; as organizações desenvolvem-se dentro desse ambiente institucional, refletindo as estratégias dos atores que criam as estruturas políticas, sociais e econômicas, limitados pelas regras institucionais (ZYLBERSZTAJN, 1995). O terceiro termo decorre, segundo Williamson (1985), da busca por um padrão de eficiência minimizadora dos custos transacionais, induzindo os tomadores de decisão a arquitetar arranjos contratuais alinhados às características das transações. Portanto, os arranjos institucionais são definidos como contratos específicos acordados entre os agentes produtivos (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2002).

Por esses motivos que esta teoria foi identificada como a que mais se aproxima e que melhor pode explicar as relações existentes entre os atores que compõem o Sistema Agroindustrial da Cachaça do Rio Grande do Sul, por meio do grupo Alambiques Gaúchos.

Visto isto, a seguir serão descritos os dois níveis analíticos da NEI.

### 2.1.1. Ambiente Institucional

Esta seção irá descrever a importância do ambiente institucional para o desenvolvimento econômico e para as restrições das ações humanas, influenciando assim nas estruturas de governança.

Esse nível analítico “reconhece que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 58). Douglass North (1991) sugeriu que as motivações dos indivíduos, as organizações, a tecnologia e outras restrições seriam as regras que determinam como e por que o jogo econômico ocorre de determinada forma. O autor afirma que as “instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturaram a interação social, econômica e política” (NORTH, 1991, p. 97).

Essas normas podem ser informais como sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta, ou formais por meio de constituições, leis e direitos de propriedade. Para Farina, Azevedo e Saes (1997), é importante que fique claro que não necessariamente as instituições tenham como único objetivo restringir as interações humanas, porém, é primordial reconhecer que de fato elas desempenham esse papel, condicionando essas interações.

No caso da agricultura, os efeitos das instituições formais são evidentes, como por exemplo, uma política agrícola de preços mínimos, que pode induzir agricultores a ampliar seu cultivo de um determinado produto em detrimento de outros que não a possui. Ou seja, a influência fundamental das instituições sobre o desenvolvimento econômico recai sobre o seu papel na indução das decisões de investimento (AZEVEDO, 2000). O autor expõe que isso se dá porque uma regra tem importância não somente pelo seu propósito, mas também, pela percepção dos agentes quanto sua estabilidade e conflito com outras regras formais ou informais. Essas regras requerem credibilidade e se algo provocar a instabilidade das mesmas, o efeito dessas instituições sobre o comportamento humano é reduzido, podendo aumentar o grau de incerteza no ambiente econômico, reduzir o nível de investimentos, ocasionarem transformações nas estruturas de governança, de mercado e também nas estratégias das empresas, enfim, provocar uma mudança nas “regras do jogo” (AZEVEDO, 2000).

As instituições informais que possuem tanta importância quanto as formais, não estão escritas e geralmente não são explícitas, ou seja, não são facilmente manipuladas por ações estratégicas ou políticas públicas. Na agricultura, essas regras são, por exemplo, o modo como uma cultura nativa se relaciona com a terra, por tabus e costumes decorrentes da colonização, religiões, laços étnicos e familiares, e que representam um importante papel econômico de

restringir o comportamento dos agentes, portanto, podem facilitar as interações humanas, reduzindo custos de transação (AZEVEDO, 2000).

Nesse sentido, tem-se que para North (1991), as instituições fornecem a estrutura de incentivos de uma economia, e como a estrutura evolui, ela molda a direção da mudança no sentido do crescimento econômico, à estagnação ou ao declínio. Já para a teoria a qual Williamson (1985) é o principal autor, a chamada Economia dos Custos de Transação (ECT), o ambiente institucional é considerado como um conjunto de parâmetros que, uma vez alterados, provocam mudanças nos custos de transação obtidos nos arranjos institucionais (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Assim, o estudo dos arranjos institucionais se torna útil para os tomadores de decisão nas organizações, cuja preocupação está no desenho de estratégias competitivas para as mesmas. Zylbersztajn e Nogueira (2002) ressaltam que os arranjos institucionais e o ambiente institucional são interdependentes, implicando em uma contínua alteração nas formas de governança.

Partindo dessa premissa, a seguir será apresentada a outra corrente analítica da NEI que se refere às estruturas de governança, a Economia dos Custos de Transação.

### **2.1.2. Economia dos Custos de Transação**

Nesta seção foi abordado o desenvolvimento das ideias da Economia dos Custos de Transação (ECT), como dito anteriormente, no contexto teórico da Nova Economia Institucional, a qual teve origem nos anos de 1930, com Coase.

Enquanto o ambiente institucional estuda as macroinstituições, a ECT estuda as transações sob um enfoque microanalítico e aborda as diferentes formas contratuais, enquanto estruturas de governança dessas transações. Portanto, com ênfase na teoria da firma em uma abordagem não convencional, centrando sua análise nas transações, a ECT busca não negar a teoria neoclássica, mas sim, se apoia na mesma para superá-la, mantendo assim o vínculo com o *mainstream*<sup>4</sup> (CONCEIÇÃO, 2002).

Como o foco da ECT está em torno das transações e seus custos, Farina (1999), procura explicitar melhor o que são custos de transação. Baseada no conceito de Williamson e outros autores que objetivaram defini-lo, a autora resume que os custos de transação são os custos da a) elaboração e negociação dos contratos, b) mensuração e fiscalização de direitos

---

<sup>4</sup> Corrente principal.

de propriedade, c) monitoramento do desempenho, d) organização de atividades e também considera os e) de problemas de adaptação (FARINA, 1999, p. 13).

Nesse sentido, Zylbersztajn (1995) expõe que o objetivo fundamental da ECT é estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Para Farina, Azevedo e Saes (1997), o propósito central é explicar os mecanismos e estruturas de governança que são criados com o objetivo de reduzir os riscos e suas consequências em uma transação. Para os autores, isso ocorre devido à frequência com que as partes estão sujeitas ao risco de que elementos acordados entre elas não se efetivem.

Portanto, como fora visto no esquema de três níveis de Williamson (1996), essas estruturas de governança encontram-se entre os fatores ambientais e humanos, sofrendo influência de ambos. Esses fatores aliados ao risco que Farina (1999) abordou, podem fazer com que a empresa decida evitar o mercado e recorrer a modelos alternativos de organização (CONCEIÇÃO, 2002), que serão detalhados posteriormente. Porém, essa decisão leva em consideração alguns elementos que se relacionam direta e indiretamente com os custos de transação. São, portanto, os elementos de natureza teórica que, segundo a ECT, causam custos de transação e que podem ser divididos em duas linhas de abordagem: Pressupostos Comportamentais e as Dimensões das Transações (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Na sequência, a fim de esclarecer como esses elementos influenciam nas decisões empresariais, busca-se caracterizar essas linhas de abordagem.

#### **2.1.2.1. Pressupostos Comportamentais**

A ECT reconhece que os agentes econômicos possuem características intrínsecas no seu comportamento que influenciam nas transações. Partindo dessa premissa, nesta seção serão descritos os pressupostos comportamentais dos agentes que são fundamentais para a compreensão da ECT: a Racionalidade Limitada e o Oportunismo.

A Teoria Neoclássica preconiza que o pressuposto comportamental da racionalidade é pleno por parte dos agentes econômicos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997), acarretando muitas críticas ao longo do tempo. Em 1957 Herbert Simon apresentou uma redefinição da racionalidade do agente econômico, apresentando o conceito de racionalidade limitada, reconhecendo os limites da capacidade dos agentes econômicos em formular e resolver problemas complexos em face da realidade (SIMON, 1978).



Nesse sentido, Simon (1978) define que a racionalidade limitada diz respeito ao comportamento que pretende ser racional, porém, somente o é de forma limitada, pois resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Para o autor, a racionalidade limitada é uma característica intrínseca da natureza humana, pois ela não é alterada e não leva em consideração nem o ambiente onde o agente se encontra e nem seu grau de aprendizado: a capacidade do agente é limitada, em quaisquer circunstâncias (SIMON, 1978). A importância desse pressuposto está no reconhecimento de que os contratos efetuados para reger uma determinada situação são inevitavelmente incompletos, ou seja, “não há como prever todas as contingências futuras que interferem em uma transação, sendo o contrato incapaz de resolver *ex-ante* todas as eventuais pendências” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 44).

Por esses motivos, Williamson (1985) afirma que os indivíduos sabem da necessidade de adaptações e negociações contratuais *ex-post*, objetivando contornar as falhas existentes em todo contrato, incluindo salvaguardas para melhor lidar com os problemas decorrentes da incompletude dos contratos.

Segundo Williamson (1985), entre as teorias econômicas se distinguem três níveis de racionalidade: Forte, Fraca e Semi-forte. De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), essa classificação não esgota os possíveis modelos de racionalidade, no entanto abrange os principais pressupostos de racionalidade empregados na teoria econômica:

- Racionalidade forte (maximização): assume que os indivíduos são capazes de absorver e processar toda a informação disponível e, assim, agir de modo que se maximize seu objetivo, seja utilidade, lucro, receita ou qualquer outro similar;
- Racionalidade fraca (orgânica): contratos são incompletos, mas também são míopes, uma vez que seus elementos não são desenhados com a finalidade de lidar com essa incompletude. Assim, os indivíduos não são capazes de antecipar problemas *ex-post*;
- Racionalidade Semi-forte (limitada): os atores econômicos são intencionalmente racionais, mas, devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processada individualmente.

A teoria reconhece a impossibilidade de os agentes econômicos dominarem a totalidade das informações necessárias para a tomada de decisão mais adequada na maioria das situações negociais. Assim, as possibilidades de surgimento de conflitos perante um contrato incompleto e sua adaptação, são evidenciadas pela potencial emergência de condutas oportunistas (AZEVEDO, 2000).

O oportunismo é o outro pressuposto comportamental que compõe essa linha de abordagem. Esse conceito resulta da ação dos indivíduos na busca do seu auto-interesse, classificado por Williamson (1985) como uma busca pelo auto-interesse com avidez e com dolo, trazendo à tona uma conotação ética comportamental dos indivíduos. Isso se dá, pois, parte-se do princípio, por exemplo, que um agente possa ter em seu poder uma informação sobre a realidade que não está acessível a outro agente, podendo agir aeticamente e se aproveitar de uma renegociação, permitindo assim que o primeiro obtenha algum benefício do tipo monopolístico, o chamado jogo não cooperativo (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Porém, Williamson (1985) não generaliza afirmando que todos os indivíduos são oportunistas e esclarece que, alguns indivíduos são oportunistas apenas parte do tempo. Para o autor, raramente a confiança é perceptível *ex-ante* e basta apenas que algum indivíduo tenha a possibilidade de agir oportunisticamente uma vez para que os contratos fiquem expostos a ações que demandam monitoramento, ou seja, salvaguardas são criadas *ex-post* como formas de monitoramento. Portanto, assumir o comportamento oportunista não significa negar o comportamento ético, pois segundo Farina, Azevedo e Saes (1997, p.81) “a ausência *a priori* de um comportamento oportunista eliminaria a razão de existência da ética”, ou seja, ambos os conceitos coexistem. Assim, os autores descrevem que há três níveis de comportamento auto-interessado (1997, p. 77 e 78):

- Auto-interesse forte: é exatamente o oportunismo, onde não há restrições ao comportamento egoísta e mentir, enganar e trapacear são atitudes esperadas se forem no interesse do indivíduo;
- Auto-interesse semi-forte ou simples: é a busca do interesse próprio, sem, portanto, artifícios de qualquer natureza, ou seja, presume-se que os termos acordados originalmente serão mantidos durante a execução do contrato;
- Obediência: as ações individuais não seriam comandadas pelo indivíduo, mas sim por uma entidade externa a ele, como governo ou ideologia.

Por esses motivos, nas transações econômicas as partes buscam se precaver do comportamento dos demais agentes, porém, as salvaguardas contratuais, a coleta de informações e até mesmo a utilização do sistema judiciário implicam em custos para se evitar prejuízos decorrentes de uma ação oportunística (AZEVEDO, 2000). Nesse sentido, as estruturas de governança são modeladas para impedir essa conduta por alguma das partes envolvidas em uma transação específica (WILLIAMSON, 1985).

Ambos os pressupostos aqui apresentados são as bases da ECT, portanto assumem a existência de custos que variam de acordo com a transação enfocada. Desta forma, para poder se analisar esses custos e, portanto, a estrutura de governança adequada a uma transação específica, é preciso dimensioná-los e identificar a sua natureza. Na seção a seguir, portanto, serão descritas essas dimensões.

### **2.1.2.2. Dimensões das Transações**

Como já fora colocado anteriormente, as transações são diferentes umas das outras, ocasionando diferentes estruturas de governança, podendo ser os custos maiores ou menores (AZEVEDO, 2000). Nesse sentido, Williamson (1985) identificou que há três dimensões das transações, que em conjunto permitem inferir os custos de transação: a Frequência, a Incerteza e as Especificidades de Ativos. Essas dimensões serão tratadas uma a uma nesta seção, com o objetivo de descrevê-las, bem como explicar de que forma as mesmas influenciam na existência das estruturas de governança.

A frequência é uma medida da recorrência com que as transações se efetivam entre as partes. Sua importância manifesta-se em dois aspectos: 1- os custos tendem a se diluir conforme a adoção de mecanismos complexos de transações; e 2 - pela possibilidade da construção de uma reputação por parte dos agentes envolvidos nessa transação (AZEVEDO, 2000). Ou seja, a frequência pode limitar o interesse dos agentes em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo, já que, quanto maior for a frequência de uma transação, maior foi o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado à atitude oportunista (FARINA, 1999; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

As transações apresentam diferentes níveis de frequência. Algumas se resolvem em um único ponto no tempo e o custo de transação relativo a uma única transação não é suficientemente grande para que se monte uma estrutura de controle da mesma, outras são recorrentes, passando a ser economicamente viável a construção de um mecanismo complexo para governá-las. Nesse sentido, em um ambiente de informações imperfeitas, a repetição torna a transação mais previsível, o que corresponde a uma redução da incerteza e dos custos associados a ela (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

A incerteza relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos e com o desconhecimento de elementos relacionados ao ambiente econômico e institucional, de forma que não dá para calcular o que acontecerá no futuro (DEMSETZ, 1990), ou seja, há incerteza quanto ao reconhecimento das informações relevantes a um

contrato, mais precisamente quando há assimetria de informação. Por assimetria de informação entende-se uma situação onde uma das partes envolvidas em uma transação possui uma informação relevante que a outra não possui (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Devido a isso, frequentemente se confunde o conceito de incerteza com o pressuposto da racionalidade limitada, mesmo que ambos estejam fortemente relacionados, enquanto o primeiro conceito refere-se a uma característica do ambiente que se processa a transação, o segundo diz respeito ao comportamento dos agentes. Porém, para Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 75) essa confusão é compreensível a partir do momento em que, “quanto maior a incerteza, maior o número de contingências futuras e, portanto, mais complexa é a elaboração de um conjunto de contratos”, pode-se então dizer que a incerteza torna o problema da racionalidade limitada mais evidente.

Williamson (1989) baseado em Koopmans (1957) fez referência a três tipos de incertezas: a incerteza primária, secundária e a comportamental:

- Incerteza primária: refere-se às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional, onde alterações em determinados padrões comportamentais dos consumidores ou mesmo modificação de leis apresentam influência direta ou indireta na transação em questão;
- Incerteza secundária: caracteriza-se pelo desconhecimento, geralmente por falta de comunicação adequada, de elementos de natureza estratégica importantes para os agentes que se relacionam em torno de uma transação;
- Incerteza comportamental: é a incerteza que decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais uma determinada organização realiza suas transações.

Essas incertezas tornam as falhas de um contrato ainda mais evidentes, abrindo um espaço para a renegociação, onde as perdas derivadas de um comportamento oportunista são possibilitadas (FARINA, 1999). Desta forma, esta dimensão tem o papel de distinguir as várias estruturas de governança que são mais ou menos suscetíveis à variação de eventos futuros, ou seja, segundo Williamson (1991), estruturas intermediárias ou híbridas tendem a ser mais suscetíveis aos efeitos desses eventos do que as estruturas governadas pelo mercado e pela hierarquia, justamente pelo fato de não se realizarem unilateralmente e necessitarem de um consenso.

Na agricultura, a incerteza pode se manifestar de várias formas, como por exemplo, pode decorrer de acidentes naturais como geadas ou secas, podendo ocasionar perdas de produção ou alteração nos preços, aumentando o conflito entre as partes, ocasionando renegociações e gerando custos para todo o sistema (AZEVEDO, 2000).

E, por fim, a dimensão que se caracteriza como elemento central das transações, são as especificidades dos ativos, que segundo Williamson (1985) só tem importância em conjunto com a racionalidade limitada, com o oportunismo e na presença da incerteza, pois sujeita o investimento nesses ativos a riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação.

Os ativos específicos são aqueles ativos que são empregados em uma determinada transação, acarretando custos e perdas de valor quando reempregados em outras atividades, ou seja, depende da continuidade de uma transação específica. Portanto, quanto maior for a especificidade, maiores serão os custos de transação devido ao risco envolvido e a problemas de adaptação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Como um exemplo, pode-se citar um agricultor que pretende iniciar na atividade de suinocultura. Seu investimento em infraestrutura e maquinários serão altos devido às exigências do setor, portanto, é um investimento realizado em ativos que somente serão utilizados nesta atividade, ou seja, a especificidade desses ativos é muito alta, que irá acarretar em um custo muito alto se futuramente esse agricultor pretender mudar de área.

A especificidade dos ativos está fortemente condicionada às características da base técnica, porém, não se limita a elas, a tendência é se alterar ao longo do tempo, à medida, por exemplo, que uma nova tecnologia surge, dissemina-se e amadurece (FARINA, 1999). Dessa forma, Williamson (1991) distingue seis tipos diferentes de especificidades de ativos:

- Especificidade local ou de sítio - ocorre quando uma determinada exploração exige que outra, normalmente complementar (horizontal ou verticalmente) em termos de matéria-prima, se localize próximo;
- Especificidade física - ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção;
- Especificidade humana - relaciona-se ao capital de conhecimentos idiossincráticos necessários para a produção de um dado produto;
- Especificidade de ativos dedicados à produção - ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto;

- Especificidade de marca – relaciona-se à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado, ocorre quando se exige que uma marca específica represente todos os produtos advindos da cadeia de suprimentos. Isso faz com que haja necessidade de exclusividade no fornecimento da matéria-prima por parte de uma organização na cadeia;
- Especificidade temporal - está presente quando um determinado produto apresenta características de perecibilidade ou qualquer outra condição que implique na necessidade de consumo em um determinado período de tempo.

Esses seis tipos explicam grande parte dos problemas de dependência bilateral e suas consequências sobre os custos de transação, mas não esgotam o universo das possíveis especificidades (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Assim, a frequência, a incerteza e principalmente a especificidade dos ativos representam as principais dimensões para se caracterizar uma transação, o que, segundo Farina, Azevedo e Saes (1997) permitem desenhar uma estrutura de governança que objetiva diminuir os custos de transação associados a uma determinada transação.

Posto isto, a seguir serão descritas as formas organizacionais e o modelo proposto por Williamson (1991) para a escolha da forma organizacional mais adequada a uma dada transação.

### **2.1.3. As formas organizacionais**

Como já fora afirmado, a ECT direciona todos os esforços para criar estruturas de gestão ou governança apropriadas a determinadas transações, adequando-se às características abordadas na seção anterior, com o objetivo de reduzir custos. Desta forma, nesta seção essas estruturas serão descritas, bem como, de que forma se dão os fatores que influenciam a sua escolha.

Williamson (1985) afirma que a coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas sim resultado de uma construção dos agentes econômicos. O autor expõe que estruturas de governança podem ser de três formas: via Mercados, Hierárquicas e Mistas ou híbridas. Essas três estruturas de governança se distinguem pelos níveis de controle e incentivo que exercem sobre as partes. Farina, Azevedo e Saes (1997) falam que, conforme a dimensão de uma transação, em especial a especificidade dos ativos, esse incentivo ou controle serão mais ou menos importantes.

Na estrutura via mercado, a transação se resolve em um ponto do tempo, não havendo compromisso de repetição no futuro e envolve baixa especificidade estabelecida por preços. Neste caso, o nível de incentivo às partes é grande, uma vez que respondem imediatamente às condições vigentes no mercado. No outro extremo, encontra-se a hierarquia, que corresponde à incorporação da transação para dentro dos domínios da firma, ou seja, maior especificidade e uma integração vertical. As partes passam a ser reguladas pelas normas internas da firma, o que confere maior controle sobre a transação, porém, um menor incentivo (WILLIAMSON, 1985). E por fim, há diversas formas contratuais que combinam características de controle e incentivo, sendo, por esse motivo, denominadas segundo Williamson (1985) de “formas híbridas”. Nesta categoria figuram os contratos de longo prazo e os contratos de franquia, por exemplo (WILLIAMSON, 1991).

Devido a essas características, Farina, Azevedo e Saes (1997) falam que não há como desenvolver uma forma organizacional que obtenha o total controle da forma hierárquica e o grande incentivo do mercado ao mesmo tempo, ou seja, a escolha de um implica na perda de outro, assim, evidencia-se a dificuldade de se escolher a estrutura mais adequada. Elas servem como forma de preencher a lacuna oriunda dos contratos incompletos que provocam incertezas e atitudes oportunistas (WILLIAMSON, 1991).

Farina (1999, p. 14) expõe que não há, *a priori*, uma estrutura de governança superior às demais, já que o “conceito de eficiência, útil a uma análise de competitividade, apoia-se na adequação da estrutura de governança às características da transação à qual se vincula”. Portanto, como já fora afirmado anteriormente, é uma questão de alinhar as estruturas de governança aos atributos das transações.

Nesse contexto teórico, a adoção de determinada estrutura de governança (mercado, híbrida ou hierárquica) bem como sua coordenação passa a ser considerada como um elemento fundamental na busca por desempenho corporativo. Nesse instante, é importante fazer a distinção conceitual entre estrutura de governança e coordenação. Williamson (1989) afirma que a estrutura de governança é o arranjo institucional que formaliza o acordo entre os agentes de como será realizada a transação, enquanto coordenar uma transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo.

Farina (1999) ressalta que a coordenação pode ser entendida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado. Portanto, coordenação são as medidas operacionais a partir das quais as organizações procuram efetivamente organizar e

coordenar as transações. WILLIAMSON (1979) lista quatro tipos de mecanismos utilizados para controlar adequadamente as transações: controle via mercado, controle trilateral, controle bilateral e unificado:

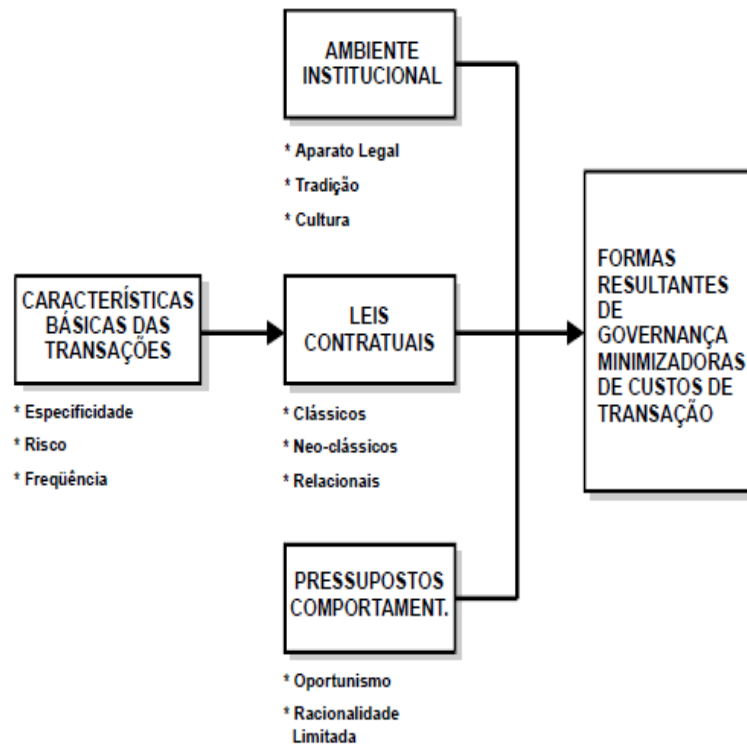
- Controle via mercado: é associado a transações não específicas ocasionais ou recorrentes. É simples e requer consultar a própria experiência para continuar o relacionamento ou mudar. O mercado funciona protegendo as partes do oportunismo, e o sistema de preços carregam todas as informações relevantes;
- Controle trilateral é recomendado para transações ocasionais de ativos médios ou muito específicos. Nestes casos, o controle via mercado é insatisfatório. Por sua vez, montar uma estrutura de controle específica pode não ser economicamente atraente. É uma forma intermediária de controle, onde terceiros dão assistência, resolvem disputas e avaliam o desempenho;
- Controle bilateral é uma estrutura especializada de controle para o caso de transações recorrentes de ativos médios ou muito específicos. Como as transações são recorrentes, permite que os custos da estrutura sejam diluídos;
- Controle unilateral dá-se em atividades integradas verticalmente.

Zylbersztajn (1995) afirmou, alguns estudos buscam identificar a associação estatística entre as formas observadas de governança com a quantificação das características das transações, no entanto, muitas das variáveis são de difícil mensuração. Por esses motivos que o autor apresenta um modelo conceitual aportado por Williamson (1991), denominado Enfoque de Análise Institucional Discreta Comparada.

Esse modelo aborda um enfoque comparativo entre formas de governança alternativas alinhadas com os fatores teóricos determinantes destas formas, segundo um critério minimizador de custos de transação. Ou seja, confronta-se a estrutura de governança observada com aquela que seria esperada (isto é, a mais adequada para promover a coordenação do sistema), dados os atributos das transações. Desse confronto, podem ser identificados problemas de coordenação cuja resolução pode exigir ações privadas ou políticas públicas.

Desta forma, em seu trabalho Zylbersztajn (1995, p. 23) apresenta o esquema onde se tem o alinhamento das estruturas de governança com os fatores teóricos condicionantes das formas eficientes de governança, o que resume e esquematiza todos os conceitos abordados ao longo deste capítulo.





**Figura 2 - Esquema da Indução das Formas de Governança**  
**Fonte: ZYLBERSZTAJN (1995).**

O autor indica que há três grupos de fatores condicionantes das formas eficientes de governança:

- 1º) O primeiro grupo compõe o ambiente institucional, este considerado como os fatores que interferem diretamente na forma de governança eficiente.
- 2º) O segundo grupo representa o aspecto central da ECT, que são as características das transações: Especificidade de Ativos, Incerteza e Frequência, que foram discutidas anteriormente;
- 3º) O terceiro grupo de fatores é associado aos pressupostos comportamentais, em especial o oportunismo e a racionalidade limitada. Ambos estão relacionados à característica de incompletude dos contratos que foram discutidas anteriormente.

Desta forma, observa-se que vários fatores influenciam e que juntos irão determinar a forma mais eficiente de governança. Portanto, a partir desse aporte teórico sobre a NEI, mais especificamente sobre a ECT explicitado nesse capítulo, o capítulo a seguir demonstrará os procedimentos metodológicos utilizados para se fazer a relação dos fatores condicionantes que dizem respeito ao agronegócio da cachaça artesanal gaúcha, utilizando-se do grupo denominado Alambiques Gaúchos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se atingir os objetivos propostos e visando responder às perguntas referentes ao estudo, os esclarecimentos a serem apresentados neste capítulo abordam o método utilizado na pesquisa, os instrumentos utilizados para a coleta, análise e interpretação dos dados referentes ao estudo em questão.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa que foi utilizado é o de estudo de caso. Este método se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre os mesmos não são claramente percebidos, tornando o estudo de caso uma investigação empírica (YIN, 2005). Desta forma, para a realização desta pesquisa, foi utilizado como objeto de estudo o grupo Alambiques Gaúchos. Essa escolha se deu pelo fato de que esse grupo é o único representante da cachaça artesanal gaúcha enquanto arranjo institucional e pelo fato de que não há estudos em relação ao setor no estado fazendo a relação com a NEI.

O estudo de caso não se limita somente a pesquisas exploratórias, já que objetiva compreender fenômenos complexos, é um método de pesquisa muito mais abrangente, que vai além de uma tática para coleta de dados, envolvendo desde o planejamento às abordagens específicas de análise (STOECKER, 1991; YIN, 2005).

Portanto, para se identificar a essência do interesse de pesquisa, esta foi dividida em três etapas. Cada etapa pretendeu atingir um objetivo específico que foi proposto para a pesquisa, conforme demonstra o Quadro 1:

1ª Etapa	
Pesquisa exploratória	1º) Descrever o processo organizativo do agronegócio da cachaça artesanal do estado do Rio Grande do Sul; 2º) Apresentar as estruturas de governança e seus mecanismos de coordenação assim como os fatores do ambiente institucional que influenciam a mesma;
2ª Etapa	
Coleta de dados	3º) Identificar as relações das transações entre os atores envolvidos no arranjo institucional de cachaça artesanal gaúcha;
3ª Etapa	
Análise dos dados	4º) Analisar a estrutura de governança do arranjo institucional e seus mecanismos de coordenação.

**Quadro 1 - Etapas da pesquisa**  
**Fonte: Autora.**

No próximo item serão descritas cada uma das etapas que foram seguidas e os instrumentos de coleta de dados utilizados para se atingir os objetivos deste estudo.

### 3.2 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados é o documento por meio do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas obtidas. Um instrumento mal elaborado pode direcionar a pesquisa para um erro nos resultados, portanto, é de suma importância que o pesquisador escolha o mesmo de forma criteriosa (MATTAR, 2007). Yin (2005) afirma que há, fundamentalmente, seis fontes para a obtenção de dados para qualquer tipo de pesquisa: documentos, arquivos, entrevistas, observação direta do pesquisador, observação participante do pesquisador e artefatos físicos. O tipo de pesquisa a ser realizada é que deve definir o caminho a ser seguido pelo pesquisador no processo de obtenção das informações necessárias para realizar seu trabalho.

Como unidades de análise foram consideradas as 14 empresas sócias e as 4 empresas ex-sócias do grupo. A entrevista com as empresas ex-sócias decorre de que a compreensão dos motivos que as levaram a sair do grupo se faz importante para entender como o mesmo vem se estruturando ao longo dos anos e de que forma isto tem repercutido nos alambiques.

Na primeira etapa, portanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, que segundo Malhotra (2006) visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o assunto estudado e auxilia na definição de prioridades de pesquisa. Ela possui vários métodos de levantamento de fontes secundárias: levantamento bibliográfico, documental, estatístico e de pesquisas já realizadas (MATTAR, 2007).

Para este trabalho, a pesquisa exploratória foi de importância fundamental, pois foi por meio da leitura e revisão sobre a NEI, dados de fontes como MAPA, APRODECANA e SEBRAE sobre o agronegócio da cachaça no país e no Rio Grande do Sul, que foram identificados as dimensões e as variáveis que foram inseridas no questionário. Também se utilizou de técnicas de entrevistas em profundidade com informantes-chave do setor no estado. As entrevistas foram realizadas com o Coordenador da APRODECANA e executivo dos Alambiques Gaúchos, com o técnico do SEBRAE responsável pela região produtora Metropolitana/Litoral, também foram entrevistados estabelecimentos de vendas de bebidas em Porto Alegre e alguns produtores de cachaça que fazem parte do grupo do Alambiques Gaúchos. A entrevista em profundidade é um método de obtenção de dados qualitativos de

forma não estruturada e direta, afim de obter informações sobre motivações, crenças e atitudes do respondente (MALHOTRA, 2006).

O método de observação participativa ocorreu por meio das reuniões que acontecem com frequência na cidade de Porto Alegre, onde os associados discutem pautas relacionadas às feiras, eventos, novos associados e principalmente estratégias de comercialização dos produtos. Essa observação consiste em estar integrado ao contexto da pesquisa, para poder colher dados sobre o comportamento dos pesquisados (MATTAR, 2007).

Todos esses métodos serviram para levantar dados para a elaboração dos questionários, que na segunda etapa da pesquisa foram aplicados pessoalmente aos produtores associados à APRODECANA participantes do grupo Alambiques Gaúchos (Apêndice A) e aos ex-sócios do mesmo (Apêndice B). O método utilizado para a aplicação desses questionários foi o de comunicação estruturada e não disfarçada, onde o mesmo apresentou perguntas com as mesmas palavras e na mesma ordem para todos os respondentes, e também, para todos foi exposto o real objetivo da pesquisa (MATTAR, 2007).

O questionário foi desenvolvido a partir da base teórica do trabalho, no caso a Economia dos Custos de Transação, mais especificamente, o modelo teórico que deu sustentação a esta pesquisa está apresentado na Figura 2: Esquema da Indução das Formas de Governança, proposto por Zylbersztajn (1995), na página 33. Dividido em sete partes, o questionário iniciou com algumas questões referentes à caracterização das empresas envolvidas com o grupo e seguiu com os fatores teóricos condicionantes de custos de transação, conforme Quadro 2.

<b>Fatores teóricos condicionantes</b>	<b>Objetivo das perguntas</b>
Parte 1 – Características das empresas	Identificar as características dos alambiques.
Parte 2 – Racionalidade limitada	Compreender como ocorre a troca de informações entre as empresas que fazem parte do grupo.
Parte 3 – Oportunismo	Compreender de que forma se dá a confiança entre os agentes e se ocorrem conflitos entre os mesmos.
Parte 4 – Especificidades dos ativos	Identificar os ativos necessários à produção, os investimentos pertinentes e compreender de que forma eles influenciam o grupo.
Parte 5 – Frequência	Verificar a regularidade das transações que ocorrem no e com o grupo.
Parte 6 – Incerteza	Identificar fatores que geram incertezas no setor e de que forma grupo reage a elas.
Parte 7 - Ambiente Institucional	Compreender a postura do grupo perante as adequações exigidas pelo setor.

**Quadro 2 - Protocolo do questionário**  
**Fonte: Autora.**

Em determinadas questões, também se utilizou uma escala de mensuração de cinco pontos, onde os entrevistados deveriam se posicionar em relação ao assunto em questão. Essa escala é uma escala intervalar que oferece um ponto de quebra entre dois pontos extremos, um caracterizando estado de total satisfação, por exemplo, e outro extremo totalmente inverso; e os pontos intermediários. As cinco categorias oferecem, dessa forma, alternativas para que se mensure o nível de satisfação ou o grau de importância sobre algo pesquisado, servindo como medida de classificação (MALHOTRA, 2006).

Em relação às unidades de análise, é preciso esclarecer que dentre os 14 associados no grupo, um negou-se a responder ao questionário e outro não retornou aos contatos efetuados, portanto, do que foi inicialmente proposto, 12 alambiques associados participaram da pesquisa. Já, todos os alambiques que não fazem mais parte do grupo se disponibilizaram a responder ao questionário.

Esperou-se, portanto que, com essas técnicas de pesquisa, as perguntas centrais do trabalho fossem respondidas e que assim, na terceira etapa da pesquisa, fosse possível compreender qual a estrutura de governança do grupo Alambiques Gaúchos e seus mecanismos de coordenação.

### 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1994).

Nesse sentido, na terceira etapa da pesquisa utilizou-se a estatística descritiva e a Análise Estrutural Discreta Comparada para a análise e interpretação dos dados. A estatística descritiva foi de suma importância para tabular, organizar os dados e municiar o pesquisador das informações relevantes que o questionário buscou compreender, evidenciando as medidas de tendência central e de variabilidade (STEVENSON, 1981). Já para os dados referentes aos fatores condicionantes de estrutura de governança, foi utilizada a Análise Estrutural Discreta Comparada, que segundo Zylbersztajn (1995), utiliza a ECT como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção e busca relacionar os elementos teóricos da ECT com as formas de organização mais eficientes em termos de economia nos custos de transação e produção.

A análise comparativa implica no contraste entre formas alternativas de organização desde a realização da produção via mercado, até o outro extremo da integração vertical pura. Farina (1999) expõe que o instrumento de avaliação das estruturas de governança adequadas ou não, baseia-se na diferença entre o analítico e o descritivo. Ou seja, segundo a autora, confrontando-se a estrutura de governança observada com aquela que seria esperada (isto é, a que minimiza os custos de transação), dados os atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade dos ativos), podem-se identificar problemas de coordenação cuja resolução pode exigir ações privadas ou políticas públicas.

Para uma melhor compreensão dos resultados, os questionários foram identificados por meio de letras, para que a identidade dos respondentes fosse preservada. Desta forma, serão explicitadas, concomitantemente, a estatística descritiva e as respostas da parte qualitativa do questionário.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão descritos, concomitantemente, os resultados obtidos a partir da pesquisa exploratória sobre o agronegócio da cachaça no Brasil e no Rio Grande do Sul e da aplicação do questionário aos sócios e aos ex-sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos, a fim de identificar os fatores que influenciam as transações do grupo Alambiques Gaúchos ao longo de sua existência e de que forma o mesmo tem reagido a eles.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO DA CACHAÇA

Nas seções deste item serão descritos a história da cachaça brasileira, dados recentes do setor no país e do estado do Rio Grande do Sul e o funcionamento do grupo Alambiques Gaúchos.

#### 4.1.1 Cachaça no Brasil

A história conta que a cana-de-açúcar foi introduzida no Brasil por volta de 1504, pelo fidalgo judeu de Portugal chamado Fernando de Noronha. Porém, foi somente a partir da implantação das capitanias de São Vicente e de Pernambuco que começaram a se instalar os primeiros engenhos de açúcar no Brasil. A rápida adaptação da cana ao solo e ao clima brasileiros, fez com que em 1515 já houvesse significativa plantação na ilha de Itamaracá, em Pernambuco e, já em fins do século XVI, houvesse uma centena de engenhos na região, expandindo as culturas a tal ponto que o país chegou a liderar o mercado mundial de açúcar. Desta forma, em torno da cana, começava verdadeiramente a colonização do Brasil (SILVA, 2006).

Acompanhando a produção açucareira, a cachaça seguiu o mesmo roteiro, porém há duas versões que explicam o começo da destilação no Brasil: a primeira é que os portugueses, acostumados a tomar “bagaceira” (aguardente de vinho), improvisaram uma bebida com a substância residual do caldo de cana conhecida como a “borra” ou “garapa doida”, que provavelmente fermentada, produzia o mesmo efeito prazeroso; a segunda versão faz referência que a bebida teria surgido com os escravos, que quando trabalhavam na moenda de um engenho, provaram o caldo que habitualmente era jogado aos animais e que levava o nome de “cagaça” (SILVA, 2006). Da mesma forma ocorre com o termo que denomina a bebida. Há várias versões sobre o surgimento da palavra cachaça, mas a mais lógica e

coerente seria que o termo é um brasileirismo do termo espanhol "cachaza", que data de bem antes de 1500 e denominava uma bagaceira de baixa qualidade (CASCUDO, 2006).

A história registra que em meados de 1584, já existiam 84 "casas de cozer méis" na Bahia, onde se produzia o suco da cana, um produto barato e servido somente aos escravos no inverno ou em caso de enfermidades. Tem-se que no período da escravidão, a aguardente, assim como o tabaco, era muito valorizada e chegou a ser considerada uma moeda de troca recorrente no escambo de escravos (SILVA, 2006). Há também descrições que, em meados de 1629, a bebida era servida durante as travessias do Atlântico aos escravos, soldados e marinheiros, onde eram obrigados a ingerir uma dose pela manhã e outra à noite, visando ser um complemento alimentar e uma forma de suportar as longas jornadas (CASCUDO, 2006).

Com o passar do tempo, a bebida teve seu processo produtivo cada vez mais aprimorado, atraindo vários consumidores e passando a ter relevante importância no Brasil Colônia. Desta forma, o consumo de várias bebidas oriundas de Portugal teve uma queda significativa, o que levou à proibição da fabricação e comercialização da cachaça em todo o país. Porém, a produção e as vendas não diminuíram, pelo contrário, a proibição fez com que surgissem vários alambiques clandestinos e a bebida se espalhasse ganhando cada vez mais apreciadores. Percebendo a ineficácia da proibição, em 1661 o rei D. Afonso VI resolveu suprimi-la e desde então a cobrança e o aumento de taxas e impostos sobre a comercialização da bebida tem sido praticados (SILVA, 2006).

Nas últimas décadas do século XVII, devido ao intenso comércio de escravos, houve a ascensão na venda da aguardente, gerando mais impostos, taxas e subsídios, denunciando a importância quantitativa do produto. Diz-se dessa época que "onde mói um engenho, destila um alambique", fazendo com que muitos produtores dispensassem o açúcar tornando a aguardente o sustento da família (CASCUDO, 2006). Registra-se que a primeira indústria da cidade de Mogi das Cruzes no estado de São Paulo foi de aguardente, obtendo um rendimento mais elevado que a produção de arroz e feijão. Sendo assim, em 1756 a bebida abastecia o mercado, no entanto, não há como deduzir o volume da exportação brasileira, por exemplo, já que muito do produto foi contrabandeado para Portugal, Angola e para as repúblicas do Plata (CASCUDO, 2006).

A cachaça foi ascendendo aos diversos níveis sociais, tendo um papel importante no período pré-independência, quando era sinal de patriotismo não beber produtos vindos de Portugal. Em 1789, durante a Conjuração Mineira, os intelectuais, sacerdotes e militares envolvidos no movimento, tomavam cachaça como símbolo de democracia, de nacionalismo e



de protesto contra as ordens de Lisboa (SILVA, 2006). Na revolução de 1817 em Pernambuco, a bebida mais uma vez foi o símbolo da luta contra o domínio português, onde um dos mentores do movimento, o Padre João Ribeiro, fazia questão de levantar seus brindes com a aguardente de cana, em vez de vinho do Porto (SILVA, 2006).

Passada a fase dos movimentos nacionalistas, chegou a Independência em 1822. A História do Brasil evoluía, assim como o consumo da cachaça pelas mais diversas classes sociais, principalmente pela população mais simples, devido ao preço extremamente acessível. Esse fato se agravou após a “bem-sucedida, porém mal planejada abolição da escravidão”, fazendo com que, logo após a libertação, muitas pessoas ficassem sem abrigo nem comida (SILVA, 2006, p. 31). Desta forma, começa a decadência da bebida, que passa a ser vista com preconceito devido aos termos pejorativos que denigrem sua imagem até os dias de hoje. Somente em 1922, com a Semana da Arte Moderna, que tinha como objetivo romper as tradições acadêmicas nos campos literários e das artes plásticas, a cachaça volta à mesa como acompanhamento de pratos tradicionalmente brasileiros. Assim, a bebida passou a inspirar cantigas, trovas e rezas, passando a ser parte integrante da realidade histórica e social brasileira (SILVA, 2006).

Já na década de 1970, com a migração da população rural para áreas urbanas, a cachaça teve uma progressiva inclusão em bares e restaurantes, ocasionando um inevitável crescimento de apreciadores e conseqüentemente, de produção (SILVA, 2006). Na década de 1980 surgiram várias iniciativas com o objetivo de valorizar a bebida, mudar sua imagem e organizar o setor. Destaca-se o Estado de Minas Gerais, que em 1982, por meio de estudos realizados pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI) e apoiados pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), desenvolveram os primeiros projetos de implantação de novos produtores e organização do setor. Como consequência, em 1988 criou-se a Associação Mineira de Produtores de Aguardente de Qualidade (AMPAQ) que lançou já em 1990 o Selo de Garantia de Qualidade, estimulando a criação do Pró-cachaça, o Programa de Incentivo à Produção de Aguardente. Essas iniciativas serviram de embrião de todas as associações surgidas e de exemplo para outros programas de incentivos no país.

Em decorrência dos movimentos em prol da bebida e com o objetivo de proteger a propriedade do nome “cachaça”, em 1994 foi instituída a Lei nº 8.918, que dispõe sobre a padronização, classificação, registro, inspeção, produção e a fiscalização de bebidas. Desta forma, surgiu o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Caninha ou

Cachaça (PBDAC), criado em novembro de 1997, que visava estudar o setor no país assim como dispor de informações que facilitassem a adequação dos produtos. Logo após, outros programas e entidades juntaram-se ao PBDAC, como a Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), Agência de Promoção das Exportações (APEX) e Federação das Associações de Produtores de Cachaça de Alambique (FENACA), objetivando a melhoria da imagem e com foco nas vendas no exterior.

Assim, como parte do incentivo ao desenvolvimento do setor, no ano de 2000, a cachaça obteve lugar de destaque nas comemorações dos 500 anos do Brasil, quando o então presidente da república, Fernando Henrique Cardoso, encerra o evento levantando um “brinde com a mais autêntica bebida brasileira, a cachaça” (SILVA, 2006), atraindo a atenção dos mercados interno e externo para o produto.

Com esse mesmo intuito, no ano de 2001 o presidente assinou um decreto no qual estabelece que a palavra “cachaça” é uma denominação de um produto tipicamente brasileiro, preservando o nome da bebida e distinguindo-a do rum (SILVA, 2006). Há uma preocupação em estender essa denominação mundialmente porque alguns países, como os Estados Unidos, exigem por razões sanitárias que a bebida seja identificada como *Brazilian Traditional Rum* (rum tipicamente brasileiro) e, aproveitando-se dessa falta de proteção internacional e do crescimento do consumo internacional da cachaça do Brasil, fabricantes de rum do Caribe, têm adicionado o termo “cachaça” em seus rótulos (SEBRAE/ESPM, 2008).

Depois do decreto definindo o termo “cachaça”, em outubro de 2003 o presidente Luiz Inácio assinou outro decreto com definições mais detalhadas sobre a cachaça, a caipirinha, o rum e os diferentes tipos de aguardente. Nesse ínterim, vários decretos e portarias se seguiram ao longo dos anos para que houvesse uma maior regulamentação do setor (Quadro 1). Com o intuito então, de fixar, caracterizar e regulamentar a qualidade da bebida, o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) aprovou enfim, em 2005 a definição atual de cachaça:

[...] Denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica de trinta e oito a quarenta e oito por cento em volume, a vinte graus Celsius, obtida pela destilação do mosto fermentado de cana-de-açúcar com características sensoriais peculiares, podendo ser adicionada de açúcares até seis gramas por litro, expressos em sacarose (MAPA, 2005).

Diante da necessidade de adaptar as normas de produção interna às exigências do mercado internacional, o Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO) ficou encarregado de elaborar um programa de qualidade para a cadeia produtiva da cachaça, visando garantir a qualidade, adaptar a legislação nacional à dos países importadores e eliminar eventuais

barreiras no processo de exportação (SIVA, 2006). Assim, ainda em 2005 foi lançado o Regulamento de Avaliação da Conformidade da Cachaça (RAC), com a intenção de estabelecer padrões de qualidade e requisitos de produção englobando responsabilidade social, ambiental e de conformidade do produto.

<b>Embasamento legal</b>	<b>Descrição</b>
Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994	Dispõe sobre a padronização, classificação, registro, inspeção, produção e a fiscalização de bebidas, autoriza a criação da Comissão Intersetorial de Bebidas e dá outras providências.
Regulamento da lei nº 8.918 de 14 de julho de 1994	Estabelece normas gerais sobre registro, padronização, classificação, inspeção e fiscalização da produção e do comércio de bebidas.
Decreto nº 2.314 de 4 de setembro de 1997	Regulamenta a lei nº 8.918 de 14 de julho de 1994.
Portaria nº 283 de junho de 1998	Aprova as normas de requisitos, critérios e procedimentos para o registro de estabelecimentos, bebidas, vinagres, inclusive vinhos e derivados da uva do vinho e a expedição dos respectivos certificados.
Decreto nº 4.062 de 21 de dezembro de 2001	Define as expressões "cachaça" e "cachaça do Brasil" como indicações geográficas e dá outras providências.
Decreto nº 4.072 de 3 de janeiro de 2002	Dá nova redação aos artigos 81, 91 e 93 do regulamento aprovado pelo decreto nº 2.314 de 4 de setembro de 1997, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.
Instrução normativa nº 55 de 18 de outubro de 2002	Aprova o regulamento técnico para a fixação de critérios para indicação da denominação do produto na rotulagem de bebidas, vinhos, derivados da uva e do vinho e vinagres.
Instrução normativa nº 56 de 30 de outubro de 2002	Aprova as normas relativas aos requisitos e procedimentos para registro de estabelecimentos produtores de cachaça, organizados em associações ou cooperativas legalmente constituídas.
Decreto nº 4.851 de 2 de outubro de 2003	Altera dispositivos do regulamento aprovado pelo decreto nº 2.314, de 4 de setembro de 1997, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.
Portaria nº 126, de 24 de junho de 2005.	Regulamento de Avaliação da Conformidade da Cachaça. Estabelece os procedimentos para certificação de cachaça produzida no Brasil, garantindo um nível adequado de confiança, quanto a conformidade do produto em relação às normas e regulamentos aplicáveis.
Instrução normativa nº 13 de 29 de junho de 2005	Oficializa a cachaça como denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil.
Portaria Secex nº 36, de 22 de Novembro de 2007	Normas para obtenção do registro, credenciamento, documentos e tratamento administrativos para as empresas operarem no comércio exterior.
Lei nº 11.705, de 19 de junho de 2008 (Lei seca)	Lei que prevê mais rigor contra motoristas que ingerirem bebidas alcoólicas. Em vigor, esta Lei pretende diminuir o número de acidentes de trânsito pela redução do consumo de bebidas alcoólicas.
Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009	Regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.

**Quadro 3 – Leis, decretos, instruções e regulamentos que influenciam o setor da cachaça no Brasil.**

**Fonte: Adaptado de SILVA, (2006); SILVEIRA (2008).**

No ano de 2006 o PBDAC foi substituído pelo Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC), que atualmente tem como objetivo, por meio da união do setor, promover, ordenar institucionalmente e colaborar com as autoridades competentes no controle e regulamentação

do setor, com o fim de assegurar o cumprimento da legislação nacional. É composto por diversos associados distribuídos em todo o território nacional, sendo esses, empresas do segmento produtivo, sejam elas produtoras, standardizadoras ou engarrafadoras. Além de empresas individuais, o IBRAC possui também associados coletivos como confederações, federações, associações e sindicatos da categoria, associados institucionais (órgãos do governo, entidades privadas) e associados honorários.

Algumas regiões produtoras já são reconhecidas como símbolos de qualidade e se destacam na produção de cachaça artesanal: Bahia, Ceará, Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul, entre outros. Isto decorre principalmente das iniciativas visando a melhoria da qualidade e da apresentação dos produtos (SILVA, 2006). Porém, a imagem negativa e pejorativa que a bebida adquiriu ao longo dos anos, ainda persiste principalmente no mercado interno. No entanto, no mercado externo a bebida vem ganhando destaque: o sucesso no exterior é puxado pelo principal coquetel feito com a bebida, a caipirinha, e não com a cachaça pura, que frequentemente é confundida com o rum (ZAMPERETTI, 2010), como afirmado anteriormente.

A partir do que foi exposto, percebeu-se que várias questões que o setor enfrenta atualmente, derivam e fazem parte de seu processo histórico, constituindo-se em fatores importantes que influenciam nas transações do mesmo. Os vários decretos, portarias e instruções normativas emitidos pelo governo federal ao longo dos anos atuam diretamente no setor e são classificados como regras formais que existem com o objetivo único de se fazer cumprir os padrões de identidade e de qualidade, o que está em conformidade com a teoria de North (1994).

As várias organizações que surgiram ao longo da história, como a ABRABE, IBRAC, FENACA e SEBRAE, influenciaram no conhecimento científico, técnico, tecnológico e mercadológico do setor. Concomitantemente, com o objetivo de organizá-lo e regulamentá-lo, auxiliando no aprimoramento do agronegócio da cachaça, existem organizações como a Secretaria da Receita Federal, da Fazenda, do Meio Ambiente, o MAPA, o INMETRO, o Conselho Regional de Química e, para os alambiques que desejam exportar, ainda há a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) e as exigências locais feitas pelos países importadores (Quadro 3).

Porém, mesmo com todas essas regras formais, que servem para impor limites pelo contexto institucional, auxiliando na definição de um conjunto possível de oportunidades e limitações ao comportamento dos indivíduos em uma sociedade (NORTH, 1994), há outros

fatores, como a informalidade<sup>5</sup>, que exercem grande influência nas transações do setor, inclusive dificultando um levantamento mais exato de informações.

Órgão	Atuação	Fonte
Secretaria da Receita Federal - SRF	* Registro no CNPJ;	<a href="http://www.receita.fazenda.gov.br">www.receita.fazenda.gov.br</a>
	*Administração dos tributos internos e do comércio exterior;	
	*Gestão e execução dos serviços de administração, fiscalização e controle aduaneiro;	
Secretaria de Estado da Fazenda - SEF	* Controle dos tributos estaduais e emissão da Inscrição Estadual;	<a href="http://www.sefaz.rs.gov.br">www.sefaz.rs.gov.br</a>
Secretaria Estadual do Meio Ambiente - SEMA	* Verifica se a área está de acordo com as exigências legais de proteção ao meio ambiente;	<a href="http://www.sema.rs.gov.br">www.sema.rs.gov.br</a>
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA	* Registro do estabelecimento produtor;	<a href="http://www.agricultura.gov.br">www.agricultura.gov.br</a>
	* Registro do estabelecimento engarrafador;	
	* Registro do produto;	
INMETRO	* Estabelece os procedimentos para a certificação da Cachaça e regulamenta a metodologia para a Avaliação da Conformidade do produto;	<a href="http://www.inmetro.gov.br">www.inmetro.gov.br</a>
Câmara de Comércio Exterior - CAMEX	* Define diretrizes e procedimentos de comércio exterior;	<a href="http://www.mdic.gov.br">www.mdic.gov.br</a>
	*Formula diretrizes básicas da política tarifária na importação e exportação;	
	* Define, no âmbito das atividades de exportação e importação, diretrizes e orientações sobre normas e procedimentos para os seguintes temas: a) racionalização e simplificação do sistema administrativo; b) habilitação e credenciamento de empresas para a prática de comércio exterior; c) nomenclatura de mercadoria; d) conceituação de exportação e importação; e) classificação e padronização de produtos; f) marcação e rotulagem de mercadorias; e g) regras de origem e procedência de mercadorias;	
Banco Central - BACEN	* Condução das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior;	<a href="http://www.bcb.gov.br">www.bcb.gov.br</a>
Conselho Regional de Química - CRQV	* Verificar os limites de ingredientes químicos na Cachaça;	<a href="http://www.crqv.org.br">www.crqv.org.br</a>

**Quadro 4 - Organizações que influenciam o setor da cachaça no Brasil.**

**Fonte: SILVEIRA (2008).**

A dificuldade de obter informações do setor começa pelo número de alambiques estimados e registrados no país. A ABRABE estima que existam no Brasil aproximadamente 30 mil produtores de cachaça, no entanto, 11.124 produtores informaram a produção da bebida ao Censo Agropecuário de 2006 (Figura 3). Destes, somente quatro mil são registrados

<sup>5</sup> O termo utilizado no decorrer do trabalho para caracterizar aqueles que não cumprem as determinações legais do setor da cachaça, não será o da ilegalidade e sim, o da informalidade, baseado no conceito de Wilkinson e Mior (1999), que apontam que o setor informal se distingue do ilegal pelo fato de que se trata de uma atividade cujos processos de produção não se enquadram nos padrões de regulação vigentes, e não têm determinação de proibição como os ilegais.

no MAPA (APRODECANA, 2010). Esses dados evidenciam uma grande informalidade que abarca o setor como um todo.



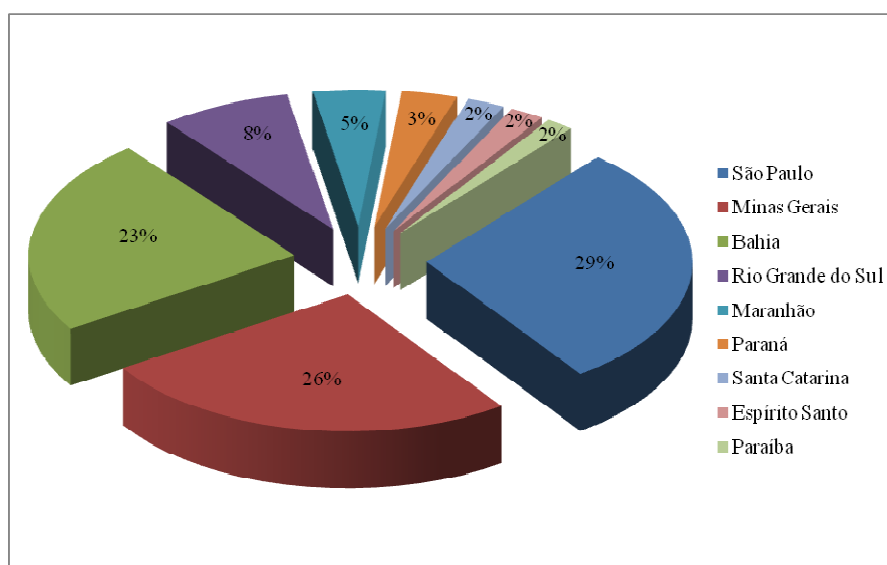
**Figura 3 – Distribuição dos produtores de cachaça no Brasil segundo Censo Agropecuário**  
**Fonte: IBGE - Censo Agropecuário, 2006.**

Uma justificativa desse resultado, é que a maioria dos produtores de cachaça de alambique é oriunda da agricultura familiar e a produção de cana não é a atividade principal da propriedade. A elaboração de produtos para consumo próprio como, por exemplo, o melado, e a fabricação da cachaça, são tidos como complemento de renda, onde se aproveita o bagaço da cana para servir de alimento para os animais. Por esse motivo, a comercialização é realizada informalmente, ocorrendo nas próprias regiões de origem, direto ao consumidor final e/ou a pequenos estabelecimentos comerciais, conhecidos como botecos, bolichos e/ou vendas. Entre as principais causas, apontadas pelos produtores, está a excessiva carga tributária incidente sobre a cachaça, os entraves burocráticos para formalização, além do baixo conhecimento em gestão para administrar um empreendimento formal (ZAMPERETTI, 2010).

Devido à grande informalidade, não se pode contabilizar com exatidão o volume produzido da bebida no país, somente por meio dos alambiques que estão registrados é que uma estimativa é informada. Segundo a ABRABE, a capacidade produtiva do país atingiu 1,3

bilhões de litros no ano de 2009, tornando o setor responsável por mais de 600 mil empregos diretos e indiretos.

Em relação às regiões produtoras, o IBRAC (2010) aponta que São Paulo, Pernambuco, Ceará e Minas Gerais são os Estados que mais se destacam na produção de cachaça no país. Entretanto, o Censo Agropecuário de 2006 revela que São Paulo possui 29% da produção do país, seguido de Minas Gerais com 26% e Bahia com 23% (Gráfico 1), onde o Rio Grande do Sul possui 8%, o Maranhão 5% e os demais Estados produtores possuem menos de 3%. Contrapondo essa informação, a ABRABE estima que já no ano de 2007<sup>6</sup>, São Paulo tenha atingindo um patamar de 46% de participação na produção nacional, seguidos de Pernambuco e Ceará, ambos com 12% da participação (ABRABE, 2010).



**Gráfico 1 - Market share dos Estados brasileiros na produção de cachaça**  
**Fonte: IBGE – Censo Agropecuário, 2006.**

Ressalta-se que esses valores dizem respeito ao volume total de cachaça produzida no país, somando os volumes de cachaça artesanal e a industrial. Se for considerada somente a cachaça artesanal, segundo a ABRABE (2010), Minas Gerais assumiria a primeira colocação.

Faz-se importante então, esclarecer outro ponto que dificulta o levantamento de informações do setor, e refere-se à falta de conhecimento da diferença existente entre cachaça industrial e artesanal. A diferença leva em consideração principalmente o processo produtivo da bebida: a cachaça industrial tem seu processo de destilação contínua, não há a separação do destilado baseado na graduação alcoólica e como a própria denominação expressa, o processo produtivo é totalmente industrializado; já a cachaça artesanal é dividida em três partes

<sup>6</sup> Os dados mais recentes divulgados pela ABRABE datam do ano de 2007.

(cabeça, coração e cauda), onde há um “corte” do destilado pela medida da graduação alcoólica e seu processo produtivo é artesanal, necessitando da intervenção humana em praticamente todas as etapas.

A ABRABE admite que a cachaça seja uma das categorias que mais investe em controle de qualidade e marketing para mudar de *status* e prospectar o mercado internacional (ABRABE, 2010). Silva (2006, p.187) expõe que, atualmente o setor beneficia-se dos avanços tecnológicos, das pressões decorrentes da globalização da economia e da evolução dos meios de comunicação para obter significativos progressos em qualidade e formas de apresentação, objetivando abrir “as fronteiras rumo ao mercado externo”.

Mesmo com os incentivos e a grande capacidade produtiva que o país demonstra, segundo o IBRAC (2010), exporta-se menos de 1% desse total, atingindo 10,2 milhões de litros no ano de 2009 e gerando uma receita de US\$ 15,58 milhões/ano.

Observa-se na Tabela 1 que a Alemanha é o país que mais importou cachaça brasileira no ano de 2009, atingindo 24% de participação de mercado em termos de volume comercializado. Em 2010, dados levantados até o mês de novembro demonstram que esse mesmo país já possui 25% de participação com mais de dois milhões de litros importados e praticando um preço médio/litro 11% mais elevado em relação ao ano anterior.

Os Estados Unidos, que em 2009 importou cerca de 1.390.554 litros, estavam na segunda colocação com 13% de *market share*, porém, em 2010 até o mês de novembro não ultrapassaram 5%, indo para a sexta colocação. No entanto, quando se observa o preço médio/litro que a bebida tem sido comercializada, nota-se que esse país passou de US\$ 1,99 para US\$ 3,12, representando um aumento de 57%. Um fator que pode ter desencadeado esse aumento é o fato de que a cachaça artesanal que possui um valor mais elevado está conquistando apreciadores internacionais, abrindo espaço no mercado externo para competir com a cachaça industrial.

A queda nas importações de cachaça dos EUA destacou a participação de mercado do Paraguai, que, mesmo diminuindo o volume importado em relação ao ano de 2009, em 2010 passou para segundo lugar com 12% de participação de mercado e praticando um preço 15% mais elevado do que o ano anterior. Nota-se também que houve um aumento dos volumes importados por países como Bolívia, Portugal, França, Holanda, Argentina e Bélgica, assim como um aumento nos preços médios praticados no mercado internacional, onde se destacam, além dos Estados Unidos, o Uruguai e Angola, com um aumento de 64% e 60%, respectivamente, em relação ao ano de 2009.



**Tabela 1 – Principais países importadores de cachaça brasileira nos anos de 2009 e 2010**

País	Jan/2010 a Nov/2010				Jan/2009 a Dez/2009			
	Quantidade (litros)	Market Share	Valor (US\$)	Preço médio/litro (US\$)	Quantidade (litros)	Market Share	Valor (US\$)	Preço médio/litro (US\$)
Alemanha	2.429.560	25%	2.380.199	0,98	2.574.333	24%	2.271.745	0,88
Paraguai	1.189.615	12%	1.179.924	0,99	1.230.274	11%	1.059.159	0,86
Bolívia	858.839	9%	971.594	1,13	742.544	7%	776.361	1,05
Portugal	732.381	8%	1.380.124	1,88	723.711	7%	1.380.107	1,91
França	651.877	7%	1.314.279	2,02	614.584	6%	1.156.248	1,88
Estados Unidos	486.393	5%	1.519.582	3,12	1.390.554	13%	2.770.786	1,99
Espanha	456.581	5%	910.904	2,00	477.189	4%	903.785	1,89
Holanda	423.859	4%	445.184	1,05	358.043	3%	653.382	1,82
Argentina	334.635	4%	332.570	0,99	304.575	3%	311.068	1,02
Bélgica	298.214	3%	291.220	0,98	123.556	1%	212.524	1,72
Itália	260.705	3%	671.648	2,58	263.149	2%	696.254	2,65
Uruguai	257.017	3%	363.476	1,41	654.641	6%	565.339	0,86
Chile	226.478	2%	319.314	1,41	394.271	4%	466.713	1,18
Suíça	165.260	2%	347.599	2,10	105.758	1%	258.251	2,44
Suriname	122.981	1%	229.351	1,86	98.671	1%	183.668	1,86
Reino Unido	96.225	1%	363.841	3,78	186.984	2%	549.618	2,94
Angola	72.627	1%	159.672	2,20	148.801	1%	204.575	1,37
Panamá	59.280	1%	118.438	2,00	33.576	0%	65.889	1,96
Áustria	53.043	1%	170.436	3,21	53.175	0%	148.530	2,79
Japão	46.701	0%	109.654	2,35	69.687	1%	154.343	2,21

Fonte: ALICE Web. Elaboração autora (2010).

Quando se faz referência ao volume de exportação, deve-se considerar a importância da caipirinha nesse processo, pois a bebida é considerada como introdutora do hábito de consumo de cachaça no exterior (SEBRAE/ESPM, 2008, p.23).

Observando a Tabela 2, tem-se novamente o Estado de São Paulo se destacando em primeiro lugar. Mesmo tendo diminuído sua participação, se comparada com o ano de 2009, continua a ser o maior produtor de cachaça no país como visto no Gráfico 1. Aquele estado exportou até o mês de novembro de 2010 mais de quatro milhões de litros da bebida, atingindo 44% de participação do volume total. Já Pernambuco, que possui 19% de *market share*, foi o Estado que em termos de preços médios praticados obteve a maior queda (9%) em relação a 2009.

Segundo Silva (2006) esses dados evidenciam que do volume total exportado, ínfima parte refere-se à cachaça artesanal, sendo que o domínio quase que completo é das grandes marcas cujo processo de produção é do tipo industrial e estão localizadas em São Paulo.

Mato Grosso do Sul que em 2009 estava em quarto lugar com 6% de participação de mercado, ultrapassou o Estado do Rio Grande do Sul e atualmente já possui 8% do mercado com 747.687 mil litros exportados até o mês de novembro de 2010. Mesmo que tenha

diminuído o volume exportado e caindo para a quarta colocação com 7% de *market share*, o Rio Grande de Sul aumentou o preço médio do litro de cachaça em 22%.

**Tabela 2 - Principais Estados exportadores de cachaça nos anos de 2009 e 2010**

Estados	Jan/2010 a Nov/2010				Jan/2009 a Dez/2009			
	Quantidade (litros)	Market Share	Valor (US\$)	Preço médio (US\$)	Quantidade (litros)	Market Share	Valor (US\$)	Preço médio (US\$)
São Paulo	4.160.001	44%	6.698.401	1,61	5.671.799	52%	8.700.864	1,53
Pernambuco	1.763.741	19%	1.325.979	0,75	1.762.721	16%	1.454.251	0,83
Mato Grosso do Sul	747.687	8%	757.239	1,01	623.391	6%	559.911	0,90
Rio Grande do Sul	684.141	7%	654.484	0,96	720.820	7%	566.035	0,79
Rio de Janeiro	650.570	7%	1.711.458	2,63	624.166	6%	1.346.155	2,16
Paraná	571.993	6%	579.623	1,01	585.393	5%	504.580	0,86
Minas Gerais	485.212	5%	1.510.341	3,11	376.386	3%	1.197.108	3,18
Ceará	320.156	3%	997.997	3,12	369.537	3%	1.076.333	2,91
Santa Catarina	96.031	1%	189.877	1,98	42.823	0%	73.289	1,71
Bahia	7.039	0%	40.283	5,72	5.235	0%	22.950	4,38
Goiás	6.044	0%	20.579	3,40	24.865	0%	49.791	2,00
Paraíba	5.772	0%	46.374	8,03	-	0%	-	-
Espírito Santo	540	0%	131	0,24	-	0%	-	-

Fonte: ALICE Web. Elaboração autora (2010).

Destaque-se também o Estado da Paraíba, que entrou no ramo das exportações no ano de 2010, e mesmo que o volume exportado não tenha representatividade no montante total, nota-se que a bebida está supervalorizada, sendo comercializada a um preço médio por litro de US\$ 8,03.

Até o momento foram descritas as regras formais que definem o ambiente institucional onde o setor da cachaça artesanal está inserido. No entanto, há regras informais que também exercem influência tanto quanto as formais e que fizeram com que fosse atribuída à cachaça uma importante participação na cultura e tradição do país, desde o Brasil Colônia. Como fora descrito no decorrer do trabalho a cachaça tem grande importância na construção da sociedade brasileira por incorporar todos os elementos socioantropológicos do país, como o folclore, as religiões, a divisão de classes, a economia e os problemas sociais (SILVA, 2006).

Devido a alguns fatores históricos, ainda tem sido atribuída à imagem do produto uma ideia pejorativa, repercutindo efeitos na cultura do mercado consumidor. Essa imagem de bebida de baixa qualidade, prejudicial à saúde e focada em pessoas que bebem exageradamente, atrapalha a criação do hábito de consumir cachaça, acirrando a concorrência com outras bebidas alcoólicas e aumentando os esforços de comercialização (APRODECANA, 2010). Também, a falta de informação sobre o produto influencia em suas transações, já que a maioria dos consumidores não reconhece a diferença descrita

anteriormente que há entre cachaça industrial e cachaça artesanal. Essa diferença é de suma importância para o setor, pois exerce influência nos custos da produção e comercialização (APRODECANA, 2010).

No entanto, há um processo de modificação dessa cultura devido às iniciativas tomadas ao longo do tempo, e paradoxalmente, a cachaça tem oferecido algumas oportunidades de negócios a produtores e comerciantes do produto.

Vista atualmente por uma parcela do mercado como produto nobre, a então “bebida oficialmente brasileira”, tem impulsionado o turismo em fazendas, engenhos e alambiques no país todo, como por exemplo, nos circuitos da cachaça localizados nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná, assim como a criação dos museus de Pernambuco e Ceará (SILVA, 2006). Nesses Estados a cachaça é considerada uma bebida tradicional e parte integrante da história e da cultura das regiões. Essa imagem, principalmente quando se refere a Minas Gerais, torna-se evidente e é reconhecida não somente na região, mas no Brasil como um todo, tanto que os primeiros cursos superiores de graduação e pós-graduação em Tecnologia da Cachaça já existem nesse Estado como forma de manter e fortalecer a percepção do mercado consumidor.

No mesmo sentido, registros revelam a participação da cachaça na culinária brasileira. Primeiramente tem-se sua utilização no preparo de pratos da cozinha mineira e nordestina, porém, com a evolução da culinária nacional, a bebida tem sido ingrediente de molhos, temperos e flambados em restaurantes mais sofisticados. Mas, é na mistura com frutas que obteve maior destaque. Além de uma variedade de licores e batidas, a caipirinha foi considerada no ano de 1998, pela Associação Internacional de Barmen, uma das “Sete Maravilhas da Coquetelaria Mundial”. Atualmente classificada como uma bebida requintada, ela está associada à imagem do Brasil, e como afirmado anteriormente, ela é a responsável pelo o ingresso da cachaça no mercado internacional (SILVA, 2006).

Posto isto, observou-se nesta seção os fatores que influenciam o setor da cachaça brasileira referentes ao Ambiente Institucional. Na próxima seção, será descrito o setor da cachaça artesanal no Estado do Rio Grande do Sul, assim como o objeto desse estudo, o grupo Alambiques Gaúchos.

#### **4.1.2 Alambiques Gaúchos**

Nesta seção serão descritos os aspectos históricos e característicos do setor da cachaça no Rio Grande do Sul e, conseqüentemente, do Grupo Alambiques Gaúchos, relacionando-os

aos pressupostos comportamentais e características básicas das transações descritas pela teoria.

A produção de cachaça na região sul do Brasil, assim como na história nacional, ocorreu de acordo com o processo de colonização. Registros históricos descrevem que a chegada dos açorianos ao longo da costa dos três estados (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) no século XVII foi um dos principais fatores que contribuíram para o desenvolvimento e disseminação de alambiques. Acostumados a destilar a bagaceira das cascas da uva, os açorianos adaptaram-se facilmente aos engenhos de açúcar e à produção da aguardente da cana, trazendo o conhecimento em destilação e a tecnologia que dispunham na época, contribuindo assim para melhoria da qualidade da cachaça (ZAMPERETTI, 2010).

Desta forma, com a adaptação gradativa dos imigrantes, a agricultura de subsistência se fortificou (trigo, mandioca, e outros), no entanto, o que impulsionou a economia dos povoados que se formavam, foi a produção de cana-de-açúcar e seus derivados, como a cachaça (ZAMPERETTI, 2010). Apesar da vocação vinícola adquirida pela imigração italiana, o Rio Grande do Sul também tem se destacado no cenário da cachaça artesanal não só pelo volume da produção, mas principalmente pelas iniciativas de melhoria da qualidade e de apresentação dos produtos (SILVA, 2006).

No Estado gaúcho, as iniciativas focando o desenvolvimento do agronegócio da cachaça foram baseadas a partir da criação, no ano de 1998, da Associação dos Produtores de Cana-de-açúcar e seus Derivados do Estado do Rio Grande do Sul, a APRODECANA. Associada ao IBRAC, a organização juntamente com um programa desenvolvido na época pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RS), pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR/RS) e pela Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul (FARSUL), chamado “Juntos para Competir”, perceberam que para desenvolver o agronegócio da cachaça no Estado, era preciso conhecê-lo de modo mais aprofundado (ANDRADE, 2007).

Desta forma, no ano de 2002, realizou-se um levantamento de informações em todo o Rio Grande do Sul e identificaram-se alguns fatores relevantes sobre o setor: o Estado era um grande produtor de cachaça artesanal com 2,5 mil alambiques, porém, 97% dessas agroindústrias eram informais, dispersas e atuavam de forma precária na produção, entretanto, havia produtos de alta qualidade com capacidade de diferenciar-se no mercado de bebidas (ANDRADE, 2007). A partir dessas informações, foi possível identificar as regiões produtoras de cachaças e organizar grupos setoriais que, em 2003 começaram a receber

seminários e capacitações em gestão e em melhorias tecnológicas, dando início ao processo de formalização dos alambiques.

Baseada nas normatizações apresentadas pelo RAC no ano de 2005, a APRODECANA, por meio de um projeto elaborado pelo SEBRAE, tinha como objetivo principal a disseminação da formalização e da certificação da cachaça artesanal no Estado. Apresentou-se então a um grupo de alambiques a ideia de ter a qualidade de seus produtos atestada e uma oportunidade de obter o reconhecimento do mercado. Surge assim no ano de 2005, a partir da compreensão de que era preciso se organizar para buscar formas de se manter competitivo e alcançar novos mercados, o grupo chamado Alambiques Gaúchos, (ANDRADE, 2007) o qual se constitui no objeto de análise deste estudo.

Após a formação do grupo, o SEBRAE em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) realizou um diagnóstico dos alambiques integrantes do projeto, visando identificar quais adequações as empresas deveriam realizar para atender as exigências do RAC. O resultado revelou que as modificações seriam drásticas e envolveriam grandes investimentos (ANDRADE, 2007): para o processo de produção as instalações exigem um planejamento e um *layout* específico que considera uma seção de moagem, sala de fermentação, seção de destilação, área de armazenamento e/ou envelhecimento, área de engarrafamento e, eventualmente um pequeno laboratório para análise e garantia de qualidade (SILVA, 2006). Notou-se que além de mudanças físicas, era necessária uma mudança cultural dos alambiques, onde assumir uma postura mais profissionalizada dos negócios e ter um maior controle sobre todos os processos que envolvem o alambique seria de fundamental importância para o sucesso das empresas.

Todas essas adequações sinalizam que o setor no Estado possui uma especificidade de ativos muito alta, já que os equipamentos não são reempregáveis a outros fins sem ter uma perda muito grande por isso, pois dependem da continuidade da transação à qual eles são específicos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Como o objetivo principal do grupo é fortalecer a percepção do mercado consumidor de que os alambiques gaúchos oferecem cachaças artesanais de qualidade, a principal estratégia escolhida para este propósito foi a participação em feiras e eventos nacionais e internacionais do setor. Porém, percebendo que faltava algo que associasse o grupo aos produtos que fazem parte de cada empresa, acreditou-se que a criação de um selo iria cumprir este papel. Após várias rodadas e debates definiu-se, portanto, a identidade do selo (Figura 4)

e os critérios que deveriam ser respeitados para que as empresas pudessem então aplicá-lo em seus produtos:

- 1º) Os produtos devem estar de acordo com a legislação vigente;
- 2º) Ser registrado no MAPA;
- 3º) Análises laboratoriais para que seja garantida a conformidade do produto;
- 4º) Ser associado à APRODECANA e integrante do grupo.



**Figura 4 – Logomarca do grupo Alambiques Gaúchos**  
**Fonte: APRODECANA, 2010.**

Esse mesmo selo, no início do ano de 2010 foi transformado em uma marca comercial do Alambiques Gaúchos e teve o seu registro aprovado pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), enquanto a marca institucional ainda carece de aprovação.

Azevedo (2000) expõe que alguns custos de transação surgem das características intrínsecas aos produtos e que esses custos independem do contexto temporal. No caso da cachaça artesanal gaúcha, algumas somente podem ser obtidas após a efetivação da troca ou ainda, após o consumo dos produtos. Isso ocorre devido à complexidade de diversos critérios de aquisição, como por exemplo, características que podem ser descritas como cheiro, aparência, coloração, textura ou sabor, sendo que o consumidor necessita de informações que possam revelar com alguma confiança essas características (AZEVEDO, 2000). O estabelecimento dessa marca pode prover o consumidor dessas informações, desempenhando um papel de redução dos problemas de mensuração e construindo uma reputação por meio da frequência das transações, reduzindo as incertezas (KOETZ; SANTOS; KOPSCHINA, 2010).

Atualmente o grupo conta com a participação de 14 alambiques e mais de 28 marcas integrantes do mix de produtos, sendo que destas, até o ano de 2006, 11 receberam a

certificação de Avaliação da Conformidade do INMETRO<sup>7</sup> (APRODECANA, 2010). O processo de certificação da cachaça é um processo voluntário, que agrega valor ao produto e tem como objetivo estimular a concorrência justa, a melhoria contínua da qualidade, o incremento das exportações e o fortalecimento do mercado interno (SORATTO, VARVAKIS, HORII, 2007).

No entanto, o grupo Alambiques Gaúchos se depara a partir do final do ano de 2009 e início de 2010, com alguns desafios que influenciam em suas transações, gerando incertezas e possibilita as atitudes oportunistas. São eles: conflitos internos ocasionam a saída de quatro alambiques; encerramento do projeto do SEBRAE, gerando como consequência a falta de apoio financeiro às participações em feiras e eventos; acirramento da concorrência interna devido ao grande número de produtos das empresas no mesmo mercado; e a instituição da substituição tributária em relação ao ICMS.

Nesse sentido as organizações citadas na seção anterior, tentam municiar as empresas de informações necessárias para um melhor desempenho no mercado e a APRODECANA, além da busca por mais competitividade, tenta minimizar as ações oportunistas entre as empresas participantes também em relação a fornecedores de matérias-primas, embalagens, eventos e oportunidades de comercialização de produtos no exterior (APRODECANA, 2010).

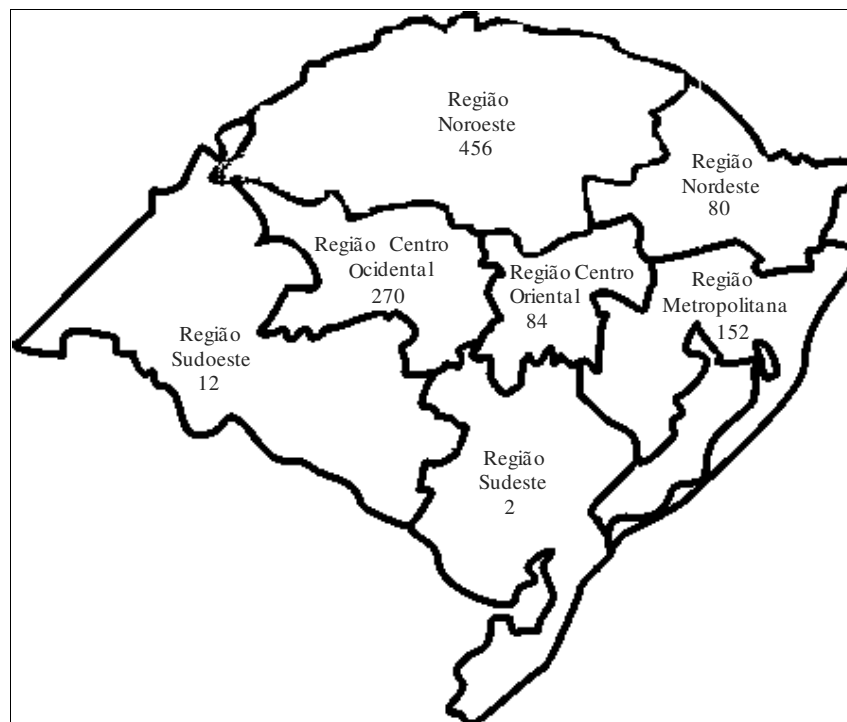
Além desses desafios, como verificado no cenário nacional, a informalidade é um fator que também exerce influência no setor da cachaça no Rio Grande do Sul. Atualmente, a APRODECANA estima que existam em torno de 3,5 mil alambiques em pleno funcionamento, sendo que destes, a exemplo do Brasil, somente 1.056 produtores informaram a produção de cachaça ao Censo Agropecuário de 2006 no Rio Grande do Sul (Figura 5). Porém, registrados no MAPA há apenas 46. Essa informalidade, da mesma forma que ocorre no país, se deve à produção de cachaça como complemento da renda familiar, que se utiliza do mercado informal para realizar sua comercialização. As taxas e impostos pagos pelos produtores de cachaça artesanal também podem ser considerados um fator causador, já que, os mesmos os consideram inacessíveis se comparado com o retorno que o alambique proporciona.

A APRODECANA considera que existe outro fator que também pode explicar essa informalidade no Estado: a revogação via medida provisória no ano de 2000 da opção pelo Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e

---

<sup>7</sup> Essa certificação somente pode ser concedida por organismos de certificação de produtos (OCP) com competência técnica reconhecida pelo INMETRO, que por sua vez é o gestor deste sistema (SORATTO, VARVAKIS, HORII, 2007).

das Empresas de Pequeno Porte). A associação alega que essa classificação facilitava o controle e diminuía a carga tributária das pequenas empresas, sendo que a não autorização desse sistema para os alambiques, implicou em uma redução no processo de legalização das empresas, que agora devem optar entre o sistema de recolhimento por Lucro Presumido ou Lucro Real (APRODECANA, 2010).



**Figura 5 – Distribuição dos produtores de cachaça no RS segundo o Censo Agropecuário**  
**Fonte: IBGE – Censo Agropecuário, 2006.**

Como afirmado anteriormente, o mercado externo tem oportunizado a entrada da cachaça brasileira no mercado internacional, e o interesse pela bebida artesanal, ainda que de forma tímida, tem aumentado.

Como fora visto na Tabela 2 na seção anterior, o Estado do Rio Grande do Sul atualmente é o quarto colocado no ranking nacional, perdendo em participação de mercado e reduzindo o volume exportado em comparação ao ano de 2009.

A tabela 3 revela que no ano de 2009, 80% das exportações gaúchas foram destinadas apenas a um país: o Uruguai. Esse volume trata-se de cachaça industrial comercializada a granel e produzida por um único alambique (APRODECANA, 2010). Como acontece em relação às exportações de todo o país, o Rio Grande do Sul também apresenta a cachaça industrial como líder nos negócios realizados (ZAMPERETTI, 2010).



**Tabela 3 – Exportações por destino da cachaça do Rio Grande do Sul nos anos de 2009 e 2010**

Países	Jan/2010 a Nov/2010				Jan/2009 a Dez/2009			
	Quantidade (litros)	Market Share	Valor (US\$)	Preço médio (US\$)	Quantidade (litros)	Market Share	Valor (US\$)	Preço médio (US\$)
Bélgica	222.300	32%	156.104	0,70	24.700	3%	15.314	0,62
Uruguai	193.310	28%	244.535	1,26	575.457	80%	439.237	0,76
Paraguai	190.267	28%	119.169	0,63	76.913	11%	46.948	0,61
Itália	38.268	6%	68.997	1,80	15.552	2%	27.708	1,78
França	24.700	4%	17.043	0,69	24.700	3%	12.597	0,51
Cabo Verde	10.668	2%	13.280	1,24	-	-	-	-
Canadá	1.344	0%	12.320	9,17	-	-	-	-
Irlanda	1.320	0%	9.113	6,90	-	-	-	-
Alemanha	1.004	0%	9.363	9,33	684	0%	5.667	8,29
Estados Unidos	960	0%	4.560	4,75	2.814	0%	18.564	6,60

Fonte: ALICE Web. Elaboração autora (2010).

Já no ano de 2010, nota-se uma drástica diminuição da participação do Uruguai no mercado e a Bélgica assumindo o primeiro lugar com um volume importado de 223.300 litros até o mês de novembro. Mas o que se deve considerar é o surgimento de novos mercados para a cachaça artesanal gaúcha e a não dependência de um único país.

Mesmo que ainda o volume seja irrisório se comparado, por exemplo, ao volume que São Paulo exporta, observa-se que há mercado e oportunidades para a bebida do Rio Grande do Sul: já que a caipirinha abriu o mercado internacional, o próximo passo é estimular a apreciação da cachaça pura. No entanto, esse é outro desafio que o grupo enfrentará, pois as exportações acarretam, além do cumprimento das exigências formais do mercado interno e externo, investimentos em pesquisas, comunicação, *design* da embalagem e do rótulo focando a cultura local.

Desta forma, por meio do que foi exposto até o momento e fazendo a relação com o Esquema de Indução de Governança de Zylbersztajn (1995), observaram-se alguns fatores que influenciam o setor da cachaça no estado e nas transações do grupo Alambiques Gaúchos. Porém, para se conseguir responder as questões levantadas neste trabalho com mais propriedade, foi preciso conhecer e compreender de forma mais aprofundada o funcionamento do objeto deste estudo.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ALAMBIQUES

A parte inicial do questionário objetivou identificar quem são os respondentes, caracterizar essas empresas em relação às suas atividades, produção, colaboradores e

motivações de participar da APRODECANA e do grupo Alambiques Gaúchos, bem como os motivos que levaram as quatro empresas a se retirarem. Ressalta-se que dessas empresas, duas estão fechando o alambique e uma já encerrou as atividades.

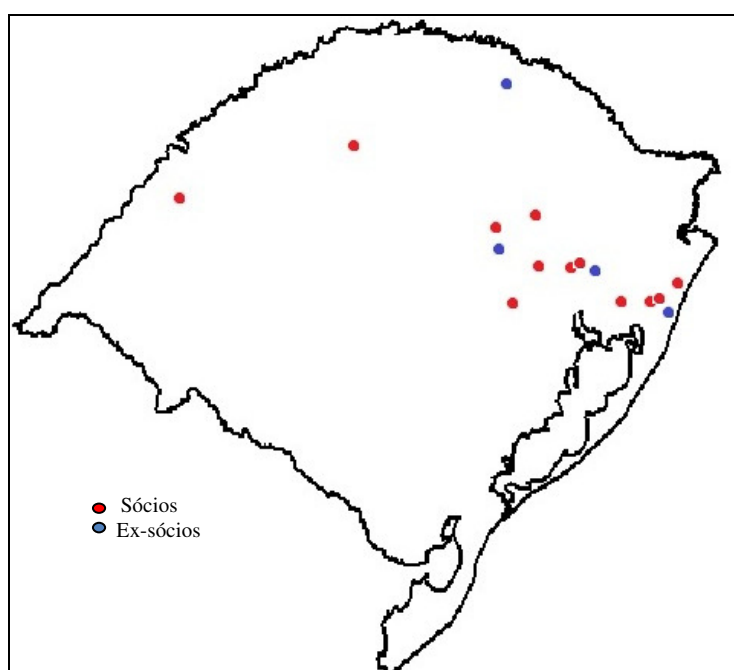
Os resultados obtidos revelaram que das empresas sócias, 11 respondentes são proprietários dos alambiques e um deles é administrador, enquanto das quatro empresas ex-sócias, todos os respondentes são os proprietários. Também se observa que entre os alambiques sócios há uma predominância do gênero masculino no controle dos negócios, onde 10 respondentes são homens e duas são mulheres. Já entre os ex-sócios, dois alambiques estão sob o comando de mulheres e dois sob o dos homens.

**Tabela 4 – Caracterização dos respondentes**

Respondentes	Sócios	%	Ex-sócios	%
Proprietário	11	92%	4	100%
Administrador	1	8%	-	-
Homens	10	83%	2	50%
Mulheres	2	17%	2	50%

Fonte: Dados da pesquisa.

Também foi possível identificar a distribuição e a localização dos alambiques sócios e ex-sócios no estado. A Figura 6 demonstra que nove deles estão na região metropolitana de Porto Alegre, dois estão na região noroeste do estado, dois na centro oriental, dois na nordeste e um na sudoeste.



**Figura 6 - Distribuição dos alambiques sócios e ex-sócios no RS da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Este ponto é um dos fatores que influenciam nas transações do grupo, devido à distância entre os alambiques e em relação à capital Porto Alegre. Esses dados serão abordados com mais profundidade na parte 4 do questionário, pois se referem às especificidades que envolvem o setor da cachaça artesanal no estado.

Desta forma, a fim de compreender de modo mais aprofundado os resultados obtidos com os questionários aplicados aos dois grupos de entrevistados, foram realizadas análises da estatística descritiva e de correlação dos dados, sendo que as tabelas completas encontram-se nos Apêndices C e D.

Com o objetivo de conhecer a relação dos alambiques no que tange o tempo de existência de cada um deles e há quanto tempo fazem parte da APRODECANA e do grupo Alambiques Gaúchos, observa-se na Tabela 5 que, em média, os alambiques sócios existem há 34 anos. No entanto, nota-se um intervalo acentuado na idade dos alambiques, pois há desde estabelecimentos que possuem 1 ano até 140 anos de existência, o que causa uma distorção no resultado.

**Tabela 5 – Estatística descritiva do tempo de existência dos alambiques sócios e ex-sócios, de participação na APRODECANA e no grupo Alambiques Gaúchos**

Variáveis	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
<b>Sócios</b>					
Tempo de existência	34	15	43	1	140
Tempo de Aprodecana	6	7	3	1	11
Tempo no Grupo	4	5	2	1	5
<b>Ex-sócios</b>					
Tempo de existência	12	12	3	9	16
Tempo de Aprodecana	8	9	3	4	11
Tempo no Grupo	5	5	1	4	5

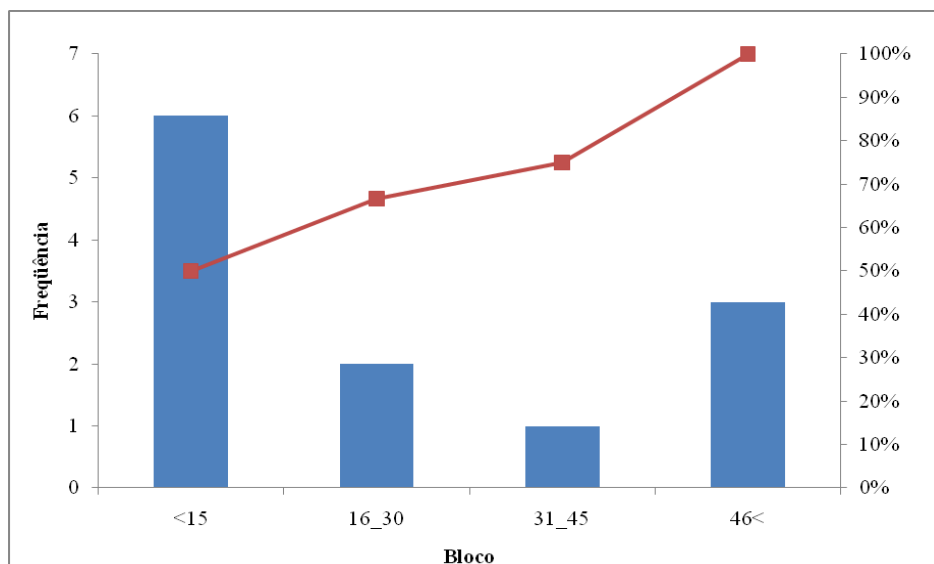
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Neste caso a média não é representativa do todo, pois ela sofre influência dos valores muito baixos e dos valores muito altos, mesmo que eles apareçam em pequena quantidade na amostra. Portanto, é importante conhecer outras medidas capazes de explicar de forma mais clara os resultados que o estudo revelou.

Tem-se então que, para compreender os resultados obtidos sobre o tempo de existência dos alambiques, utiliza-se a mediana e o desvio-padrão. A mediana é uma medida que informa o ponto central da distribuição, ou seja, é o valor que divide um grupo em dois subgrupos de igual tamanho (MATTAR, 2007). No caso dos alambiques sócios, nota-se que a mediana revelada por meio da estatística descritiva (Tabela 5) é muito diferente da média obtida. Isto significa que 50% dos entrevistados têm menos de 15 anos de existência,

evidenciando que há uma variabilidade dos resultados e confirmando que a média não representa uma característica do grupo como um todo.

O desvio-padrão por ser uma efetiva medida de dispersão dos dados de uma distribuição em termos absolutos, é a medida dos desvios de cada observação em relação à média da amostra ou da população (MATTAR, 2007, p. 207). No estudo em questão, como se observa na Tabela 5, essa dispersão evidenciou-se alta, o que revela um grupo heterogêneo. Portanto, para que a visualização dessa variabilidade fosse possível, facilitando o entendimento, foi confeccionado o histograma abaixo (Gráfico 2), onde se evidenciou que seis alambiques possuem menos de 15 anos, dois estão entre 16 e 30 anos, apenas um tem entre 31 e 45 anos e os demais possuem mais de 46 anos de existência.



**Gráfico 2 – Histograma sobre o “Tempo de existência” dos alambiques sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

No caso dos ex-sócios, a média demonstra que os alambiques existem em torno de 12 anos, mas observando os valores do mínimo e do máximo, tem-se alambiques de nove até 16 anos. Novamente observa-se uma variabilidade, porém, não tão alta como ocorreu em relação às empresas sócias. Na visão dos ex-sócios, as diferenças de idade dos alambiques tornaram-se um fator complicador a partir do momento em que os alambiques encontravam-se em estágios diferentes no negócio, onde os mesmos desejavam seguir adiante com os planejamentos e já percebiam as dificuldades do setor:

[...] “Não senti apoio, força. O clima entre os alambiques era diferente. Eu via os novos entrantes animados, mas eles não sabiam da angústia que já havia. Não é culpa deles, acho que todos merecem crescer, mas eu queria mais.” (Respondente O)

[...] “Precisávamos ir adiante, no entanto, estávamos estagnados no mesmo lugar, 3 ou 4 tirando vantagens e os demais ficando para trás. Toda vez era a mesma coisa.” (Respondente M)

Esse resultado é complementado pelas respostas obtidas quando os entrevistados foram arguidos sobre se produzir cachaça é uma tradição de família. Entre os alambiques sócios, seis respondentes afirmam que “Sim”, que é uma tradição familiar e que alguns a mantêm desde seus antepassados. Porém, enfatizaram que, mesmo sendo algo tradicional, buscaram adequar-se às normatizações do setor:

[...] “É uma tradição de família, meu bisavô vindo da Itália em 1870 produzia cachaça em Campino – Roca Sales, mas o alambique atual, com as adequações existe desde 2000.” (Respondente J)

[...] “Minha família produz cachaça desde que o sistema era de galpão.” (Respondente E)

Os outros seis responderam que não se trata de uma tradição de família, mas que perceberam que o setor, aliado a outros fatores, poderia ter uma boa rentabilidade, justificando assim o pouco tempo de existência dos alambiques.

[...] “O alambique foi instalado em 2007 como forma de aproveitamento da extração do caldo da cana-de-açúcar plantada na propriedade. O objetivo era diminuir a energia proveniente da cana, como ingrediente da dieta das vacas. Assim, extraía-se o caldo. Diminuindo a energia, e o bagaço, com aproximadamente 45% dos nutrientes seriam triturados e oferecidos aos animais.” (Respondente L)

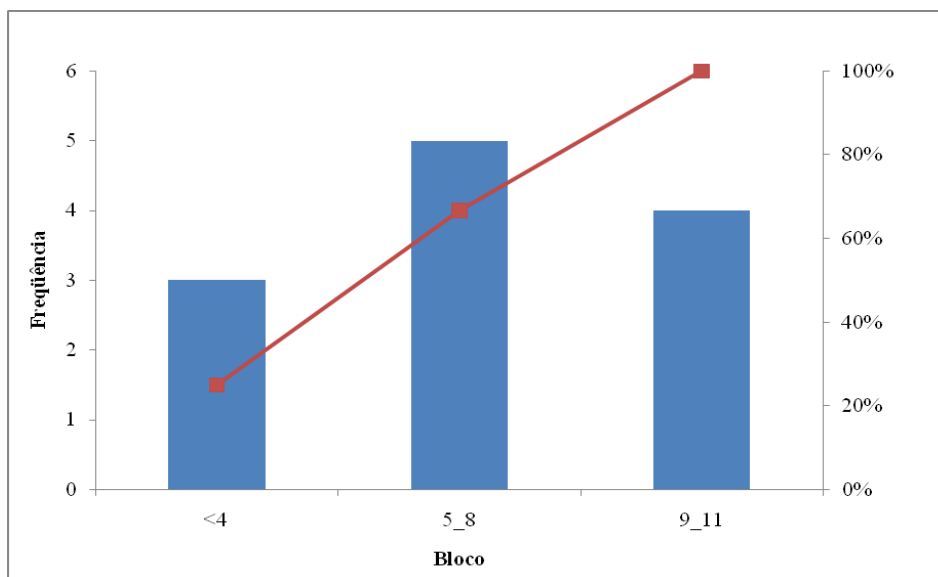
[...] “Meu alambique tem um ano e sou consultor de empresa na área de engenharia mecânica. Percebi que montar um alambique poderia ser rentável.” (Respondente F)

Entre os ex-sócios, apenas um dos entrevistados afirmou que deu continuidade às atividades do pai, enquanto os demais afirmaram que não é uma tradição. Para esses respondentes, a perspectiva de um mercado promissor da cachaça artesanal que se apresentou no início da década de 1990 foi o que os atraiu para produzi-la. Porém, se percebe que mesmo apenas um alambique ex-sócio confirmando a tradição familiar, todos estão envolvidos com a APRODECANA e com o grupo há muito tempo.

Este dado pode ser observado na Tabela 5 (página 59), onde nota-se que enquanto os alambiques sócios estão em média há seis anos envolvidos nas atividades da APRODECANA, as empresas ex-sócias estiveram em média oito anos. Assim como ocorreu anteriormente, a média não se revela representativa do todo, já que o desvio-padrão demonstra que há uma variabilidade para os dois grupos de entrevistados, principalmente entre os alambiques sócios. O mínimo revela que o alambique que há menos tempo pertence à associação está há um ano e o máximo revela que tem alambiques participando há 11 anos. Da mesma forma ocorre com os ex-sócios, porém, o alambique que menos tempo ficou na

APRODECANA, ficou quatro anos, enquanto o máximo demonstra que o último alambique a se desassociar completou 11 anos de associação.

Levando-se em consideração que a APRODECANA existe há 12 anos, pode-se afirmar que, de maneira geral, a maioria dos alambiques, tanto sócios quanto ex-sócios se envolveram bastante tempo com as atividades da associação, como evidencia o histograma abaixo, onde somente três alambiques estão na associação a menos de quatro anos.



**Gráfico 3 – Histograma sobre o “Tempo de associação” dos alambiques sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Desta forma, os respondentes foram questionados sobre os motivos que os levaram a ingressar na associação. Houve convergências nas respostas dos sócios e ex-sócios no que tange a busca por compartilhamento de informações e vantagens competitivas.

[...] “Eu estou no grupo desde o início das atividades por acreditar no produto e também porque creio que sozinho não se vai a nenhum lugar, só em associação se consegue mais vantagens.” (Respondente A)

[...] “Eu estou desde o início das atividades por acreditar que é importante trabalhar em conjunto, para esclarecer dúvidas e compartilhar conhecimentos.” (Respondente J)

[...] “Fizemos parte desde o início, fomos um dos primeiros sócios e fizemos parte da diretoria. Ajudamos a criar na época o primeiro projeto. A idéia sempre foi promover o setor e ajudar os alambiques a crescer.” (Respondente O)

[...] “Sempre acreditamos que a união faz a força. Nossa ideia sempre foi de crescer juntos.” (Respondente M)

Desta forma, observam-se os resultados em relação ao grupo Alambiques Gaúchos. Conforme descrito no decorrer do trabalho, o grupo existe desde o ano de 2005 e como demonstrou os dados da Tabela 5 (página 59), em média as empresas sócias fazem parte do

grupo há quatro anos, enquanto a média de permanência das ex-sócias ficou em cinco anos. Mesmo o desvio-padrão não revelando uma dispersão alta nesse item para os dois grupos de entrevistados, o mínimo e o máximo revelam que as empresas ex-sócias faziam parte do grupo desde o início das atividades. Buscou-se então compreender os motivos que levaram essas empresas a abandonarem a ideia inicial de pertencer a um grupo que buscava um foco em comum:

[...] “Saí porque não acrescentou em termos de colaboração comercial, as parcerias não ocorreram. Somente 3 ou 4 se beneficiaram e o restante ficou de fora. O que trouxe de bom foi a divulgação da marca e uma mudança no conceito do produto, mas não teve retorno em termos de comércio.” (Respondente N)

[...] “Falta de retorno financeiro e também, o SEBRAE queria vender seu ‘peixe’. Eles ajudam muito, mas sugam muito também. Gastava em torno de 500,00 ou 600,00 por mês com a associação, com o grupo e eventos do próprio SEBRAE, são valores altos que dariam para pagar melhor um vendedor por exemplo. Eu sempre calculo em garrafas, quantas tenho que vender para pagar isso? Desanimei!” (Respondente O)

[...] “Vários foram os motivos que nos levaram a sair: primeiro não há confiança no gestor do grupo, segundo, as decisões do grupo não eram respeitadas por terceiros que queriam tirar vantagem sobre os outros e terceiro, sempre defendemos a criação de uma cooperativa para que todos pudessem ganhar, mas novamente alguns não quiseram e tudo parou.” (Respondente M)

Já para as empresas participantes, estar integrado ao grupo significava ser reconhecido e fazer parte do mercado, o que ainda se revela de extrema importância:

[...] “Frequento as reuniões mesmo antes de existir o alambique como ele é hoje. Eu queria fazer cachaça, mas não sabia como, só o grupo pode me dar esse respaldo.” (Respondente D)

[...] “O grupo surgiu com a ideia de fortalecer os alambiques. Achamos que seria algo muito bom para todos, uma força a mais contra a informalidade.” (Respondente B)

Essas duas perspectivas demonstram que há divergências de opiniões entre sócios e ex-sócios, revelando alguns fatores importantes de influência nas transações do grupo. No decorrer da análise dos resultados, esses pontos serão observados e descritos com mais clareza, pois se referem principalmente aos pressupostos comportamentais dos indivíduos tratados pelas partes dois e três do questionário.

Portanto, por meio desses resultados, evidencia-se que o grupo Alambiques Gaúchos atualmente não tem mais a formação inicial, além da saída das quatro empresas no ano de 2009 e 2010, há a entrada de novos alambiques no decorrer dos anos, ocasionando a variabilidade identificada na estatística descritiva. Este fator também faz com que as empresas se encontrem em estágios diferentes tanto em termos de infraestrutura quanto de produção, pois os alambiques mais antigos já efetuaram as adequações necessárias e exigidas pela

legislação e sua produção é mais elevada, enquanto os novos entrantes estão buscando se adequar e conhecer o mercado de cachaça artesanal.

Para conhecer o funcionamento interno dos alambiques, foi realizada a estatística descritiva sobre o número de pessoas que trabalham no alambique, quantas dessas pessoas são da família e quanto o alambique representa para a renda familiar (Tabela 6).

Em relação à quantidade de funcionários, observa-se novamente entre as empresas sócias uma variabilidade alta nos resultados, já que o mínimo revela que há empresas onde trabalham duas pessoas até empresas que empregam dezesseis pessoas. Mesmo a média demonstrando que sete pessoas trabalham no alambique, a mediana revela que 50% dos alambiques possuem até cinco pessoas envolvidas nas atividades da empresa. Essa variabilidade decorre da existência de alambiques pequenos que não necessitam e nem suportam um número elevado de funcionários, enquanto outros, devido ao seu porte e a sua produção mais elevada, necessitam de uma quantidade significativamente maior.

**Tabela 6 – Estatística descritiva do número de pessoas que trabalham no alambique, pessoas que são da família e participação na renda dos alambiques para os sócios e ex-sócios**

Variáveis	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
<b>Sócios</b>					
Pessoas que trabalham	7	5	5	2	16
Pessoas da família	3	2	2	0	9
Participação na renda (%)	41	20	42	0	100
<b>Ex-sócios</b>					
Pessoas que trabalham	3	2	2	2	6
Pessoas da família	1	1	1	0	2
Participação na renda (%)	5	5	4	0	10

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Entre os ex-sócios há um equilíbrio maior, mas isto ocorre pelo fato de que, como fora descrito anteriormente, dos quatro alambiques, dois estão parando as atividades e um já as encerrou. Dentre esses, os respondentes afirmaram que sempre duas pessoas trabalhavam no alambique. No único que ainda está em atividade, há seis pessoas atuando na empresa.

Devido a esses resultados, fez-se necessário conhecer quantas dessas pessoas que trabalham no alambique fazem parte da família. Entre os sócios, em média há três pessoas da família atuando na empresa, porém, as medidas do mínimo e do máximo revelam alambiques onde nenhuma pessoa da família faz parte das atividades e alambiques que integram até nove pessoas da família. Entre os ex-sócios, a média é de uma pessoa da família e o máximo revelou que duas pessoas da família se envolveram com as atividades.

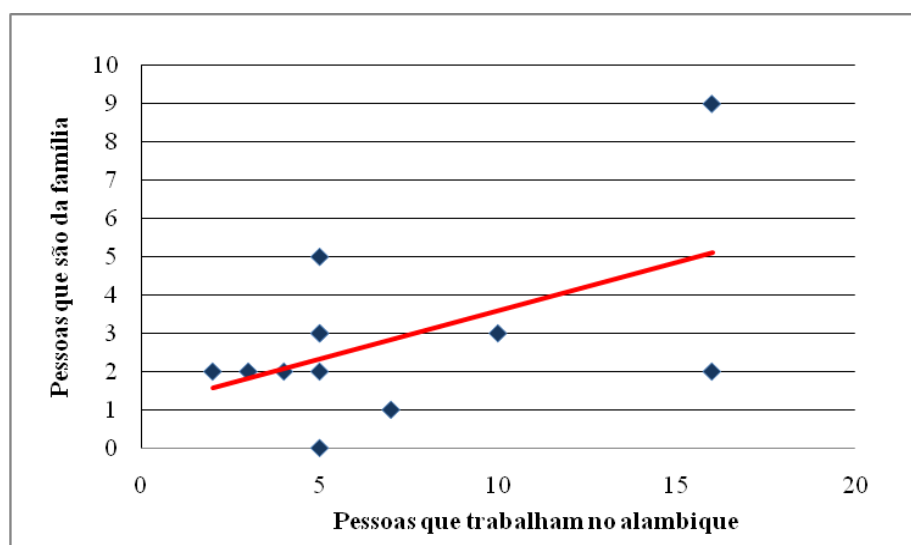
Esses resultados evidenciaram o caráter familiar das empresas gaúchas no setor da cachaça artesanal, o qual foi confirmado pela análise de correlação realizada entre as



variáveis. Para Mattar (2007) a correlação é uma técnica de análise estatística que tem grande utilidade na identificação e na quantificação do relacionamento entre variáveis, ou seja, diz respeito ao grau de associação ou correspondência existente entre essas variáveis.

Observa-se então que a correlação entre as variáveis “Quantas pessoas trabalham no alambique” e “Quantas dessas pessoas fazem parte da família” (Tabela 31 e 34 – APÊNDICE C e D) atingiu um coeficiente de 0,516 entre as empresas sócias e um coeficiente de 0,816 entre as ex-sócias. Esses coeficientes revelam que as correlações são significativas e demonstram que as variáveis se relacionam positivamente, ou seja, elas possuem comportamentos semelhantes para os dois grupos de entrevistados.

Para que fosse facilitada a visualização, foi confeccionado um gráfico de dispersão (Gráfico 4) considerando a relação entre as variáveis das empresas sócias, onde se evidencia que quanto mais pessoas trabalham no alambique, mais pessoas da família estão envolvidas nas atividades, confirmando o caráter familiar das empresas entrevistadas.



**Gráfico 4 – Diagrama de dispersão entre as variáveis “Pessoas que trabalham no alambique” e “Pessoas que são da família” dos alambiques sócios da APRODECANA/Alambiques gaúchos**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Ressalta-se que o coeficiente de correlação é uma interpretação matemática, não implicando necessariamente em uma relação de causa e efeito, e sim uma medida de relação linear entre as variáveis. Desta forma, torna-se importante conhecer as funções que as pessoas que não são da família exercem dentro do alambique e de que forma essa característica influencia nas transações dos mesmos.

Não contabilizando o alambique associado que não possui membros da família trabalhando no negócio, nove respondentes afirmaram que essas pessoas exercem cargos operacionais, ou seja, são trabalhadores temporários somente para a época da safra, como por

exemplo, corte da cana, moagem, mestre alambiqueiro e auxiliar geral, sendo que a parte administrativa fica ao encargo de membros da família. Dos entrevistados, dois revelaram que todas as funções são realizadas por membros da família, enfatizando o conhecimento de todos sobre todas as áreas, mas que procuram direcionar as tarefas:

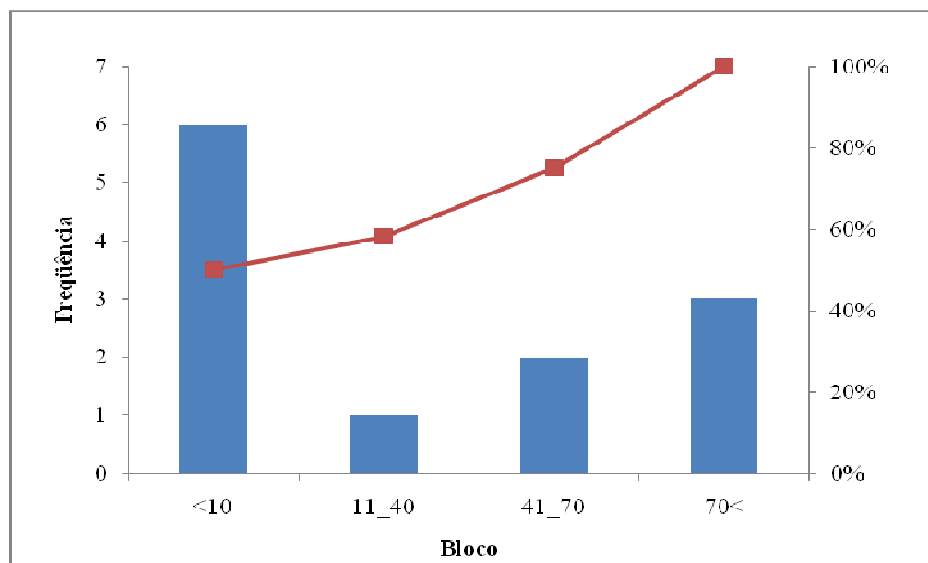
[...] “Eu vou para as vendas, enquanto o filho do meu sócio e ele cuidam do processo produtivo. A esposa dele e a minha cuidam do envase e da rotulagem. Todos nós cuidamos da casa e do jardim para receber visitas. Mas se faltar alguém por algum motivo, eu sei fazer tudo, mas aí fica desfalcada a venda, o pós-venda. Isso acontece porque somos pequenos.” (Respondente E)

Da mesma forma ocorreu com os ex-sócios, onde apenas um afirmou que nenhuma pessoa da família trabalhava no alambique. Dois entrevistados afirmam que as pessoas que não faziam parte da família também exerciam funções operacionais, principalmente no corte da cana e como mestre alambiqueiro, enquanto o cargo de gerência e vendas estava sob o controle deles próprios. Porém, esclareceram que se preciso fosse, eles mesmos sabiam exercer todas as funções.

[...] “Já fiquei sem dormir mais de uma vez para alambicar, envasar, rotular, encaixotar e limpar todo o alambique, sozinha. Tudo para entregar um pedido em tempo.” (Respondente O)

Esse caráter familiar torna de suma importância conhecer a participação do alambique na renda da família. Em média, para os sócios a cachaça representa 41% da renda familiar, fazendo com que os produtores busquem em outras atividades uma complementação, sendo que muitas delas inclusive dão suporte ao alambique, provendo o pagamento de contas. Já o desvio-padrão revela uma dispersão entre os resultados, pois há empresas onde o alambique não possui participação na renda da família, enquanto outras têm 100% da sua renda advindas do mesmo, evidenciando uma variabilidade alta. Nesse sentido, como afirmado anteriormente, a média não é representativa do todo, fazendo com que a mediana seja observada. Ela explicita que para 50% dos entrevistados o alambique representa menos de 20% na renda e evidencia que nove empresas necessitam de maior complementação da renda da família, fazendo com que haja uma diversificação do ramo de atividades desses produtores.

O histograma confeccionado objetiva demonstrar essa variabilidade e facilitar a sua visualização, no entanto, observando o Gráfico 5, nota-se que a participação do alambique é ainda menor do que revelou a mediana, onde para seis empresas o negócio representa menos de 10% da renda familiar. Para três deles, 100% da renda advém do alambique, para dois o alambique representa entre 41% e 70% da participação na renda familiar, e somente um está no bloco entre 11% e 40%.



**Gráfico 5 – Histograma sobre a “Participação do alambique na renda familiar” dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

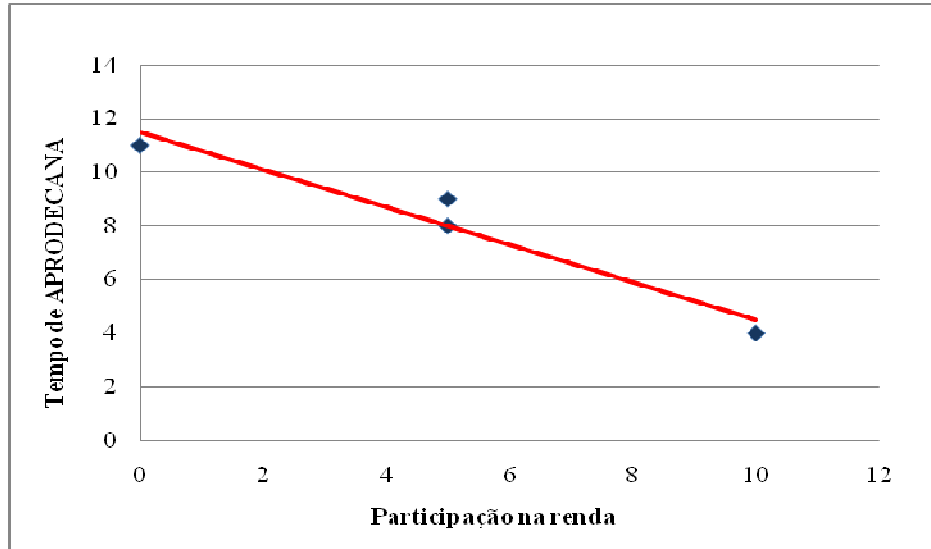
Tendo como base esses resultados, observa-se que a pouca participação do alambique na renda familiar entre os ex-sócios é muito mais acentuada. A média de participação é de 5%, atingindo no máximo 10% (Tabela 6, página 64), sendo que esse resultado justifica a decisão de três dos quatro alambiques pelo encerramento das atividades:

[...] “Só tive prejuízos com o alambique. Todo o custo inicial para a formalização, depois a não concretização das parcerias comerciais, as dificuldades de encontrar pessoal para trabalhar, os impostos e a localização do meu alambique só me direcionaram para o fechamento das portas.” (Respondente N)

[...] “Atualmente 95% da minha renda provém de outra empresa da família. O alambique representa somente 5%. A tributação é alta, meu alambique não é tão bem localizado para explorar o turismo, os informais nos massacram... Só continuo no ramo porque não dependo dele para sobreviver.” (Respondente M)

Esse resultado é confirmado quando analisada a correlação entre as variáveis “Tempo de APRODECANA” e “Participação do alambique na renda familiar” entre os ex-sócios. O coeficiente obtido é de -0,971 (Tabela 34 – APÊNDICE D), significando que há uma relação negativa entre essas variáveis, ou seja, quanto mais tempo o alambique fez parte da APRODECANA, menos ele representou na participação na renda familiar.

O gráfico 6 objetiva facilitar a compreensão do que esse coeficiente revelou:



**Gráfico 6 – Diagrama de dispersão entre as variáveis “Tempo de APRODECANA” e “Participação do alambique na renda familiar” dos ex-sócios**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nesse sentido, os respondentes foram arguidos sobre quais são essas outras atividades das quais vem a complementação da renda. Revelou-se então que, para os nove sócios, a produção de soja, de trigo, a criação de gado e cavalo, representação comercial, empreendimentos comerciais e produção de derivados da cana como açúcar mascavo e melado, são as atividades que dividem o tempo dos produtores no sentido de sustentar a família.

[...] “Hoje, no meu caso, é a soja que sustenta meu negócio, sendo que muitas vezes tiro desta área para investir no alambique, pois as vendas da cachaça não vencem pagar as contas.” (Respondente A)

[...] “Eu tenho uma empresa de artefatos de couro e sou professora, o que me permite ter um pouco mais de tranquilidade.” (Respondente H)

No entanto, mesmo os três alambiques que tiram sua renda 100% do alambique, afirmaram que somente a venda direta da cachaça em si não sustenta as empresas. Os mesmos têm explorado a localização do alambique e a sua estrutura com vistas ao turismo, e assim poderem potencializar suas vendas e fortalecimento de marca.

[...] “Tenho uma ótima localização e resolvi explorar o turismo rural, por meio de visitas. Faço muitas vendas dessa forma, fora as vendas que faço na região metropolitana. Isso hoje me permite viver somente disso.” (Respondente D)

[...] “Pela mão de obra ser totalmente familiar e as tarefas serem bem divididas, mesmo que todos saibam fazer tudo, enquanto eu saio para vender, meu sócio e a família recebem turistas. Estamos melhorando a aparência do alambique para receber cada vez mais.” (Respondente E)

No que tange aos ex-sócios, todos possuem atividades além do alambique, pois como visto na Tabela 6 e confirmado da correlação realizada, para nenhum deles o empreendimento

tem uma representatividade elevada. Dentre as atividades citadas como principais fontes de renda estão, consultorias, imobiliária, produção de geléias e empresa de fertilizantes.

[...] “Minha renda advém 95% da venda de geléias e 5% das bebidas, entre licores e cachaça. Fechei meu alambique devido ao alto custo e baixo retorno.” (Respondente P)

[...] “Eu sempre quis produzir cachaça, mas ela só me trouxe prejuízo. Hoje atuo como advogada e trabalho na imobiliária da família.” (Respondente O)

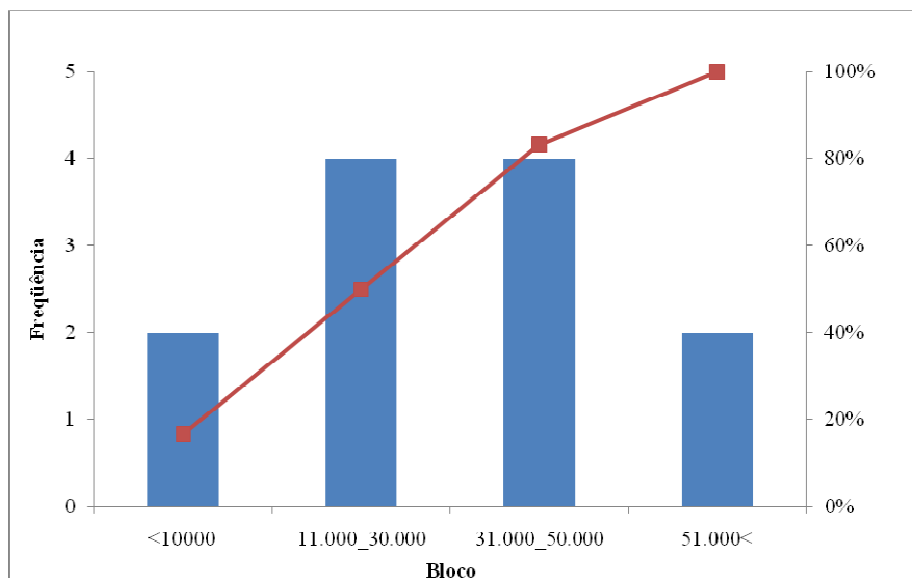
Nesse sentido, todos os fatores analisados até o momento estão interligados e influenciam na produção da bebida. Na Tabela 7, tem-se a estatística descritiva da produção anual e da capacidade produtiva dos alambiques sócios e ex-sócios.

**Tabela 7 – Estatística descritiva da produção e capacidade produtiva dos alambiques sócios e ex-sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**

Variáveis	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
<b>Sócios</b>					
Produção anual	34.310	30.500	29.980	1.000	110.000
Capacidade produtiva	118.000	65.000	108.300	30.000	300.000
<b>Ex-sócios</b>					
Produção anual	31.875	25.000	19.512	17.500	60.000
Capacidade produtiva	132.500	50.000	178.582	30.000	400.000

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Assim, se observa que a média de produção anual identificada para os alambiques sócios é de 34.310 litros, porém, a mediana revela que 50% desses entrevistados produzem menos de 30 mil litros. O intervalo entre o mínimo e o máximo revela uma grande amplitude, significando que há uma variabilidade alta. Portanto, para que fosse possível visualizar essa variabilidade, o histograma demonstra que dois alambiques produzem menos de 10 mil litros por ano e dois produzem mais de 50 mil litros, no entanto, há oito sócios que produzem entre 11 mil e 50 mil litros/ano (Gráfico 7).



**Gráfico 7 – Histograma sobre a “Produção anual” de cachaça dos sócios da APRODECANA/Alambiques gaúchos**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para as empresas que saíram do grupo, a média de produção era de 31.875 litros de cachaça, porém a mediana revela que 50% dos entrevistados produzem menos de 25 mil litros de cachaça por ano. A dispersão é menor entre esses resultados, já que o mínimo produzido por esses alambiques era de 17.500 litros, chegando a atingir 60.000 litros anuais.

Nesse sentido, torna-se importante analisar o resultado obtido na correlação entre as variáveis “Produção anual” e “Participação do alambique na renda” dos entrevistados. As Tabelas 31 e 34 (APÊNDICE C e D) revelam coeficientes de 0,193 e 0,052 para sócios e ex-sócios respectivamente, evidenciando que praticamente não há nenhuma relação entre essas variáveis, ou seja, a produção de cachaça, mesmo que em níveis elevados, não tem relação na participação do negócio na renda familiar. Para que se possa compreender como isto ocorre, é necessário observar os resultados obtidos na próxima questão: capacidade produtiva dos alambiques.

Nota-se que todos os alambiques produzem muito aquém de sua capacidade. Conforme explicita a Tabela 7 (página 69), em média os alambiques sócios têm capacidade produtiva de 118 mil litros por ano e os ex-sócios possuíam uma capacidade de produzir 132.500 litros. Ressalta-se aqui que, entre os sócios a contagem não é de 12, mas de 10 questionários, devido à falta de conhecimento de dois respondentes sobre a capacidade produtiva do seu alambique por terem começado as atividades recentemente.

[...] “Meu alambique tem capacidade para produzir até 300 mil litros/ano, porém, onde armazenaria toda a bebida? Não temos saídas constantes, são sazonais... Por

exemplo, este ano não irei produzir vou me virar com meu estoque, que já é muita coisa.” (Respondente A)

[...] “Eu comecei as atividades há três anos, se tivesse saída poderia produzir muito mais, porém, produzi mil litros em 2007, e desde essa época não houve mais produção.” (Respondente L)

Para os respondentes, isto ocorre devido à baixa demanda do produto e pelas vendas sazonais, fazendo com que os alambiques trabalhem com seu estoque, não atingindo assim sua capacidade máxima de produção. Portanto, o giro com o estoque justifica a pouca influência da produção na participação do alambique na renda familiar. Já os fatores causadores dessa situação, na visão dos entrevistados, serão descritos de forma mais aprofundada no decorrer do trabalho, já que dizem respeito às características das transações tratadas nas partes 4, 5 e 6 do questionário.

Assim, os respondentes afirmam que trabalham com mais de um tipo de produto, buscando aproveitar sua produção. Todos eles, sócios e ex-sócios, possuem mais de uma marca, dividindo-se entre a cachaça branca e envelhecida e entre um produto focado em um público de baixa renda e outros para a classe A. Dos sócios, duas empresas também produzem licores, que segundo os entrevistados, agradam o público feminino, e produzem a cachaça bidestilada, que possui características da vodka. Apenas um alambique produz whisky e revela que este produto atualmente é a principal fonte de renda da empresa.

[...] “A destilaria representa hoje a maior parte do meu faturamento com as vendas de malte whisky, sendo que a cachaça, mesmo tendo dois tipos, representa 1%.” (Respondente K)

Entre os ex-sócios, conforme afirmado anteriormente, um alambique já encerrou as atividades, porém tem trabalhado com seu estoque, objetivando um rendimento com o que já foi produzido, utilizando-se também de mais de uma marca de cachaça e licores. Com os dois alambiques que estão encerrando as atividades ocorre da mesma forma. O único alambique em atividade, além dessas características, utiliza-se da estratégia de licenciamento para poder competir no mercado.

[...] “Trabalhamos com duas marcas licenciadas. O licenciamento apareceu como uma alternativa diferente de se trabalhar com a cachaça. Hoje esse produto é considerado nobre e muito é vendido para dar de presente.” (Respondente M)

Para todos os respondentes, trabalhar com diferentes marcas tem sido a alternativa para as empresas se manterem no mercado. As marcas focadas em um público de baixa renda, é a venda considerada de volume, que traz o dinheiro para o alambique, enquanto as marcas consideradas de maior valor servem para atrair e manter o status. É nesse sentido que, segundo os respondentes, a formalização tem mais influência: poder agregar valor e direcionar o produto para um nicho de mercado com poder aquisitivo mais elevado.

Assim, quando arguidos sobre os motivos que os levaram a se formalizar, em geral as respostas convergiram na mesma direção: “busca por novos mercados” (tanto interno quanto externo), “agregação de valor dos produtos” e ter a “consciência tranquila” de estar trabalhando certo. Sobre este último ponto, alguns sócios afirmaram que sabem que poderiam estar tranquilos na informalidade, sem pagar impostos e não ter regras para cumprir, mas todos eles acreditam que possuem um produto de qualidade e que só a formalidade é capaz de repassar isso ao mercado.

[...] “Desde o princípio, quando ainda era chefe de oficina, eu sabia que para transformar o alambique em algo rentável, seria preciso me formalizar. Por isso já frequentava as reuniões do grupo para me inteirar sobre os caminhos a seguir.” (Respondente D)

[...] “Meu registro já foi encaminhado porque entendo que por meio da atividade associada é mais fácil enfrentar os problemas da atividade, bem como trocar ideias e experiências, encontrando soluções em menor espaço de tempo.” (Respondente L)

[...] “A perspectiva de um mercado promissor e poder agregar valor ao meu produto me levaram a buscar a formalização. A idéia de não vender em ‘litrão’ era muito atrativa.” (Respondente N)

Desta forma, a última pergunta da primeira parte do questionário que fez referência à diferença de estar formalizado ou não e revelou que as respostas convergiram nos quesitos “impostos” e “credibilidade”. Oito dos respondentes sócios concordam que estar legalizado trouxe benefícios para as marcas, que possibilitou a abertura de novos mercados e deu condições mínimas de trabalho, mesmo que em contrapartida os impostos cobrados representem a maior parte de seus custos:

[...] “Fez total diferença em todos os sentidos, positivos e negativos. Valorizei muito meu produto, mas em consequência são 70% de taxas e impostos. Mas sem estar legalizado não venderia com credibilidade.” (Respondente B)

[...] “Desde que decidi fazer do alambique a fonte principal da minha renda, percebi que só estando legalizado poderia atingir agregação de valor da minha marca, poderia trabalhar com o turismo e consegui entrar em estabelecimentos comerciais que sem estar legalizado não conseguiria.” (Respondente D)

Porém, mesmo reconhecendo que estar legalizado possibilitou algumas vantagens, como por exemplo, contatos no exterior, dois consideram que piorou a situação dos alambiques:

[...] “Fez diferença, piorou. Os informais vendem sem custo e a gente não tem como competir. Os informais são meus concorrentes em nível regional, que é minha possibilidade de lucro, pois fazem o volume de vendas e eles entram em todos os mercados.” (Respondente A)

[...] “A formalização/registro é lei. Vale mais para o governo arrecadar do que para os alambiques.” (Respondente L)

Os outros dois não souberam afirmar se fez diferença ou não, pois desde o começo das atividades estão formalizados.



[...] “Não sei, pois nunca trabalhamos na informalidade.” (Respondente H)

Já entre os ex-sócios, as percepções são opostas às explicitadas pelas empresas que ainda fazem parte do grupo:

[...] “Estar formalizado fez bastante diferença pois me tornou menos competitivo e aumentou minhas despesas.” (Respondente N)

[...] “Nunca tínhamos trabalhado na informalidade, mas hoje eu trabalho e percebo que não faz diferença. Continuo vendendo meu estoque e percebi que estar registrado não me traz benefício algum, o mercado não está pedindo. Isto só comprova a falta de controle, pois ninguém veio me fiscalizar para saber por que deixei de pagar os tributos.” (Respondente O)

Desta forma, por meio da estatística descritiva, observaram-se vários fatores importantes que caracterizam o grupo Alambiques Gaúchos e que podem direcionar na análise do tipo de estrutura de governança adotada. Elementos abordados na teoria, referentes às características das transações, dos pressupostos comportamentais dos indivíduos e ao ambiente institucional, puderam ser observados no decorrer da caracterização. Portanto, o foco é aprofundar e discutir os elementos demonstrados até o momento unindo os resultados obtidos com a teoria utilizada neste trabalho, a NEI.

Portanto, na próxima seção será explicitado o resultado obtido na segunda etapa do questionário, ou seja, dados referentes ao primeiro elemento teórico da Economia dos Custos de Transação, a Racionalidade limitada dos alambiques sócios e ex-sócios do Grupo.

#### 4.3 RACIONALIDADE LIMITADA DOS ALAMBIQUES

A questão da racionalidade limitada resume-se em termos da condição de absoluta impossibilidade dos agentes econômicos dominarem a totalidade das informações, ou seja, não há como prever todas as contingências futuras que interferem em uma transação, sendo o contrato incapaz de resolvê-las *ex-ante* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 44), interferindo na tomada de decisão mais adequada na maioria das situações negociais.

Nesta segunda parte do questionário buscaram-se elementos com relação ao compartilhamento de informações dentro do grupo, pois todo elemento que amplia a base cognitiva dos agentes pode ser considerado ampliador da racionalidade funcional sendo, portanto, redutor dos custos de transação. Assim, a descrição e discussão dos resultados, como fora realizado na caracterização dos alambiques, se dará de forma concomitante entre sócios e ex-sócios.

Quando questionados sobre se fazer parte da APRODECANA e do grupo Alambiques Gaúchos lhes auxilia na busca por informações de mercado, todos os sócios responderam que

sim, que facilita muito essa busca, inclusive, como demonstrou a seção anterior, essas informações foram apontadas como um dos principais objetivos de ingresso na associação e o que se busca dentro do grupo. Entre os ex-sócios, três deles consideram que estar associado e participar do grupo auxiliou muito na busca por informações, pois como demonstrou a estatística descritiva, todos participaram desde o início das atividades tanto da APRODECANA quanto do grupo, quando o setor ainda estava totalmente desorganizado e a formalização ainda era uma meta a ser alcançada. Para apenas um alambique, fazer parte não influenciou nessa busca.

Para todos os respondentes a associação e o grupo representam uma ponte entre as empresas e o mercado, que deram o suporte necessário para que se obtivessem as informações sobre a formalização e à agregação de valor ao produto, possibilitando hoje, a entrada em novos mercados e oportunizando uma organização do setor no estado.

Esse resultado foi confirmado quando foram questionados sobre a importância dessas informações para os negócios, onde os mesmos deveriam classificá-las entre “Muito importantes”, “Importantes” e “Não são importantes”. Para oito sócios essas informações são de suma importância para a continuidade dos negócios enquanto para quatro deles, elas são consideradas importantes, porém não vitais. Da mesma forma ocorre no grupo de empresas ex-sócias, enquanto apenas um considera que as informações eram muito importantes para seu negócio, três consideravam-nas importantes.

Esse resultado revela um fator importante no que tange à racionalidade do grupo: que a percepção em relação ao acesso a essas informações não ocorre da mesma forma para todos.

Para sete sócios e um ex-sócio, todas as informações chegam de igual maneira a todos, porém, para cinco sócios e dois ex-sócios isso não ocorre. Para um ex-sócio, somente algumas informações chegam para todos da mesma forma. Este dado demonstra que há assimetria informacional entre os integrantes do grupo, ou seja, há uma percepção de que algumas empresas possuem informações que não chegam até as demais. Este elemento intensifica a racionalidade limitada, aumentando os custos de transação e, conseqüentemente, reduzindo a eficiência da governança do grupo (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Essa percepção pode ser decorrente do tipo de veículo utilizado para a transferência das informações. Conforme demonstra a Tabela 8, os respondentes foram convidados a escolher quais são os principais meios de comunicação utilizados pelo grupo para a realização das trocas de informações. Eles puderam optar por mais de um veículo, pois o objetivo foi

analisar qual seria o mais citado entre os respondentes, assim, a tabela foi confeccionada levando em consideração o total das respostas obtidas, e não o total de entrevistados.

Nota-se que houve convergência nas repostas, evidenciando que atualmente o e-mail é o principal meio de comunicação entre os integrantes do grupo.

**Tabela 8 - Forma de transferência da informação na percepção dos sócios e ex-sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**

Respondentes	<i>E-mail</i>	Reuniões	Outros associados
<b>Sócios</b>	44%	41%	15%
<b>Ex-sócios</b>	44%	33%	22%

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo os entrevistados, o *e-mail* tornou-se o principal meio de comunicação entre eles e o grupo e entre as empresas, e isto ocorre devido à localização dos alambiques, demonstrada na seção anterior, que dificulta o deslocamento para as reuniões. Porém, os mesmos alegam que muitas vezes há falhas: e-mails que não chegam ou algum endereço eletrônico não é incluso, fazendo com que algumas informações não cheguem ao seu destino e obrigando o associado a buscar as mesmas com outras empresas em conversas informais ou ainda, nem ficam sabendo do que foi tratado se não forem nas próximas reuniões.

A reunião é considerada muito importante para os respondentes, pois é um momento onde as informações são trocadas de uma forma mais dinâmica e que não ocorrem falhas. Mas, como afirmado anteriormente, devido à distância dos alambiques em relação a Porto Alegre, torna-se extremamente custoso para os empresários deslocarem-se seguidamente. Por esse motivo que essas reuniões são marcadas a cada 15 ou 20 dias e mesmo assim, nem todos conseguem se fazer presente.

Tanto as falhas em relação ao e-mail e a periodicidade das reuniões fazem com que a troca de informações entre os associados seja estimulada fora do âmbito organizacional. Como visto na seção da caracterização, a maioria dos alambiques faz parte da associação e do grupo desde o início das atividades, facilitando o contato fora do âmbito organizacional, pois além da relação profissional, há vínculos de amizade que permitem essa troca de informação de maneira informal.

[...] “Muita coisa que deveria vir por e-mail não vinha. Quem não ia às reuniões ficava sem saber do que ocorria e o que estava acontecendo. Muita coisa também não recebia a devida importância, por exemplo, a Substituição Tributária, a maioria nem sabia dos prazos e de quanto isso iria influenciar nos negócios.” (Respondente O)

[...] “Claro que falhas acontecem, mas acho que muito vai do interesse do próprio associado. Se sabia que tinha reunião em determinado dia e não pode ir, vai atrás buscar saber do que foi tratado. Se eu não posso ir, peço para que alguém me atualize depois.” (Respondente B)

Comparando as opiniões entre sócios e ex-sócios, nota-se que na visão dos ex-sócios, as reuniões foram consideradas um pouco menos importantes, pois afirmam que as trocas de informações entre as empresas eram mais frequentes devido a afinidade existente e por serem mais proveitosas, já que na opinião dos mesmos, haviam grupos fechados e que buscavam tirar proveito próprio, excluindo os demais. Da mesma forma, como demonstrou a estatística descritiva, existem alambiques com pouco tempo de associação e que, portanto, o contato com as outras empresas ainda é limitado, fazendo com que as reuniões e e-mail sejam as principais fontes de informação.

As outras opções que continham no questionário (*site*, revistas e televisão) não foram apontadas como meio de transferência de informação pelos respondentes, porém foram comentados pelos mesmos. O *site* foi citado como um exemplo negativo pelos entrevistados, justamente por ser considerado pelos mesmos o principal meio de comunicação no mundo atual, onde muitos clientes e potenciais clientes buscam por informações sobre os produtos e sobre as empresas. Porém, o *site* não é atualizado desde o mês de Abril de 2009, prejudicando a imagem dos produtos. Já o assunto “cachaça” não é uma pauta encontrada constantemente em revistas e em programas de televisão, geralmente são reportagens esporádicas que muitas vezes se reportam às empresas de maior porte que trabalham com cachaça industrial e fazem referência às inovações no mercado no exterior.

Pelos comentários realizados pelos respondentes sobre os meios de comunicação que não são considerados como fontes de informação interna, demonstram que a assimetria de informação também ocorre entre o grupo e o mercado, onde os alambiques sabem exatamente o que produziram, mas o comprador geralmente não possui conhecimento técnico ou acesso às informações que revelariam a exata qualidade do mesmo (KOETZ, SANTOS e KOPSCHINA, 2010), influenciando e dificultando as transações, como será demonstrado no decorrer do trabalho.

Após saber quais as principais formas de compartilhamento de informações, é importante conhecer que tipo de informação é compartilhada e qual a sua importância para os negócios. Nesta questão, os respondentes deveriam escolher o tipo de informação e avaliá-la de 1 para “Insignificante” até 5 para “Muito importante”. Novamente os respondentes poderiam escolher mais de uma opção e a tabela foi confeccionada levando em consideração o total das respostas obtidas.

Conforme demonstram os dados da Tabela 9, as informações que obtiveram maior percentual como “Muito importantes” foram: “Qualidade” e “Novas tecnologias”, ambos com

14% dos entrevistados sócios. Os “Eventos nacionais e internacionais” também foram avaliados com a nota 5 por 11% dos entrevistados.

O que se pode notar com esse resultado é que, esses fatores elencados como as informações mais compartilhadas e de suma importância pelos alambiques, são fatores que estão sob o controle das empresas, não dependendo de mais nenhum outro agente a não ser do próprio alambique.

**Tabela 9 - Tipos e importância das informações compartilhadas na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**

Informações	Insignificante			Muito importante	
	1	2	3	4	5
Preços	-	5%	8%	-	5%
Quantidades (demanda e oferta)	2%	3%	3%	5%	5%
Qualidade	-	-	3%	-	14%
Novas tecnologias	-	-	2%	2%	14%
Estratégias de comercialização	-	-	3%	3%	9%
Eventos nacionais e internacionais	-	-	2%	5%	11%
Outros	-	-	-	-	2%

Fonte: Dados da pesquisa.

A “Qualidade” do produto é determinada pelo conhecimento que os proprietários têm de todo o processo de destilação, da adequação às regras de formalização e ao uso correto das tecnologias que necessitam ser empregadas no processo produtivo, que os alambiques possuem desde o início das atividades formais. Para os ex-sócios, esse item também foi considerado por 13% dos apontamentos como o a informação mais importante que era compartilhada quando eles frequentavam as reuniões do grupo (Tabela 35 – APÊNDICE E), devido ao fato de que essa era a preocupação inicial do grupo:

[...] “Tínhamos que trabalhar a questão da qualidade, que só seria percebida pelo mercado por meio da formalização. Depois os próximos passos seriam buscar comercializar e fazer propaganda dos produtos.” (Respondente O)

As “Novas tecnologias” na visão dos entrevistados, tanto sócios quanto não sócios, estão atreladas à qualidade dos produtos, pois essa qualidade só foi possível ser conquistada devido às informações sobre a adequação às normas e aquisição dos equipamentos necessários para a fabricação da bebida.

Os “Eventos” atualmente são a principal estratégia de propaganda dos alambiques e isto ocorre por alguns motivos, principalmente por ser a única ferramenta que recebia apoio financeiro por meio do projeto que até então estava sendo desenvolvido pelo SEBRAE. Este apoio era destinado ao grupo como um todo, facilitando o pagamento, por exemplo, de stands e expositores, o que possibilitava ao grupo a escolha de quais eventos participar, quando e

onde. Esse é um ponto que, a partir do ano de 2010 foi dificultado, já que o projeto teve seu término no final do ano de 2009.

[...] “Quando vamos aos eventos fica evidente que nosso produto tem qualidade. Geralmente conseguimos abrir mercado e mostrar que o Rio Grande do Sul é um grande fabricante de cachaça artesanal.” (Respondente B).

[...] “As pessoas se surpreendem com a qualidade do nosso produto e perguntam por que nos escondemos.” (Respondente C).

Na visão dos ex-sócios, este item também foi considerado uma informação “Importante”, obtendo 13% das escolhas. Segundo eles, era primordial primeiramente trabalhar a qualidade do produto para depois oferecê-lo no mercado.

Já as “Estratégias de comercialização” foram consideradas “Muito importantes” por 9% dos respondentes sócios e como “Importantes” por 9% dos ex-sócios (Tabela 35 – APÊNDICE E), porém, também foram citadas por ambos os respondentes como o principal gargalo do grupo, o qual os alambiques já não possuem total controle. Segundo os eles, o processo produtivo é dominado pelos mesmos, a qualidade da cachaça artesanal é indiscutível, a percepção em relação à imagem dos produtos gaúchos é muito boa no mercado, no entanto, a dificuldade de comercialização dos produtos é grande: a concorrência com a cachaça industrial, com outras bebidas como whisky e vodka, a disputa com o mercado informal e a tributação que encarecem os produtos, são alguns dos fatores que interferem nessa seara. Ressalta-se que, antes do término do projeto por meio do SEBRAE, as verbas advindas tinham um foco delimitado pelo mesmo, ou seja, não poderiam ter outro destino senão feiras e eventos do setor e materiais de divulgação impressa, o que limitava o poder de ação estratégica do grupo. Porém, desde o final do ano de 2009, o grupo não conta mais com o projeto, conseqüentemente com a verba, potencializando esse gargalo, já que o grupo não possui um fundo de arrecadação focado nesse sentido.

Em relação à cachaça industrial, os respondentes afirmam que as grandes indústrias têm vantagens por meio do ganho de escala, possibilitando a venda de seus produtos a um preço e qualidade inferior à cachaça artesanal. A confusão e a falta de compreensão da diferença existente entre cachaça industrial e artesanal também interfere na comercialização. Como fora descrito na seção 3.1, a diferença consiste principalmente no processo produtivo e essa diferença é de suma importância para o setor, pois influencia desde a estrutura física do alambique, no seu processo produtivo, tributação e distribuição, influenciando tanto nos custos de produção quanto nos valores da comercialização. Esse é um ponto que, na opinião dos entrevistados, o *site* poderia auxiliar na redução da assimetria de informação entre o grupo

e o mercado, servindo como fonte de informação para os clientes e para os potenciais clientes sobre o produto, sua qualidade e características (KIRMANI; RAO, 2000).

Em decorrência do que foi descrito, os “Preços” foram avaliados por 8% dos sócios como uma informação que pouco se discute dentro do grupo, porém, é de extrema relevância para os negócios. Segundo os respondentes, isto acontece porque esse fator não está totalmente sob o controle dos alambiques e é percebido por eles como algo que dificilmente será mudado, pois a precificação do produto também sofre influência do seu processo produtivo.

Conforme o Decreto nº 4.544 de 26 de Dezembro de 2002, no Regulamento do Imposto sobre Produtos Industrializados (Ripi)<sup>8</sup>, as bebidas são classificadas conforme a matéria-prima e teor alcoólico para fins de determinação da alíquota que resultará no valor do tributo a ser cobrado, conforme disposto nas posições 22.04, 22.05, 22.06 e 22.08 na Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados (Tipi)<sup>9</sup>. Isto significa que o produtor deve preencher um formulário (ANEXO A) descrevendo todo o processo produtivo, características do produto e intenções comerciais de venda, encaminhar para a Secretaria da Receita Federal do Brasil para então, somente após 30 dias em média, ter conhecimento do valor do tributo que integrará o preço de comercialização do produto.

[...] “Não podemos colocar um produto no mercado sem antes enviar todos os dados para a Receita e ficar esperando o valor que eles vão nos mandar. Se fizermos qualquer alteração no processo produtivo, temos que repetir todos os procedimentos e aguardar de novo. Isso não é rápido e nos deixa de pés e mãos amarrados.”  
(Respondente A)

Para os ex-sócios o elemento “Preço” não obteve representatividade, pois como fora citado anteriormente, na época em que faziam parte da associação, a qualidade para eles era o fator mais importante a ser discutido, pois estava sob o controle dos próprios alambiques e a questão da ICMS/ST que afetariam e muito os negócios das empresas, como será descrita na seção 5.6.

O item “Quantidade” obteve uma percepção variada e distribuída no que se refere à avaliação. Para os sócios e ex-sócios, as informações sobre demanda e oferta não são muito discutidas pelo grupo, pois na visão dos mesmos, “o mercado de cachaça é assim mesmo” (Respondente A), onde as vendas são sazonais e os mercados restritos. Este fator também é considerado um gargalo pelo grupo, pois com as ações que têm sido tomadas até o momento, não tem resolvido o problema e nem aumentado a demanda do produto. A cachaça não é um

<sup>8</sup> <https://www.receita.fazenda.gov.br/Aplicacoes/SSL/ATPAE/IPIEnquad/Solicitacao/Orientacoes.htm#enquad>

<sup>9</sup> <http://www.receita.fazenda.gov.br/aliquotas/DownloadArqTIPI.htm>

produto perecível, o que na visão dos respondentes pode ser um fator que influencia nesta questão:

[...] “A cachaça não estraga. Um consumidor de cachaça compra um produto de valor agregado e costuma colocar para exposição e degustação dos amigos de vez em quando.” (Respondente A)

[...] “Não se bebe cachaça como se bebe cerveja ou até mesmo whisky. Os restaurantes não compram uma quantidade grande de uma bebida de alto valor para fazer caipirinha, usam aquela mais barata mesmo.” (Respondente E)

Neste item também se leva em consideração a questão da inexistência de contratos formais entre alambiques e os estabelecimentos comerciais, o que não permite uma cobrança de cumprimento do mesmo, já que o que de fato existe, são o que eles chamam de “tirar pedido”, onde o comerciante adquire uma ou duas caixas da bebida e somente efetua uma nova compra quando esse pedido acaba. A exceção trata-se dos contratos realizados para exportação de dois alambiques, porém, o conteúdo não é de conhecimento dos demais participantes do grupo.

Os 2% apontados em “Outros” pelos sócios, levam em consideração a necessidade que alguns alambiques têm de trocar informações sobre clientes “mau-pagadores”.

[...] “Há troca de informações, mas os colegas poderiam avisar quem dá o calote.” (Respondente E)

Entre os ex-sócios, 9% apontaram que as discussões giravam em torno de ações conjuntas, o que na percepção dos mesmos, eram importantes pontos que deveriam ter tido mais atenção.

Após a realização desta análise, observando os resultados obtidos na Tabela 9 (página 77), realizou-se então uma média ponderada para descobrir qual é, dentre todas as variáveis expostas, aquela que foi considerada a mais importante pelos sócios. Em casos onde as ocorrências têm importância relativa diferente, o cálculo da média deve levar em conta o peso relativo das mesmas (STEVENSON, 1981). Desta forma, a variável “Novas tecnologias”, obteve maior importância relativa em relação às demais, com uma avaliação média de 4,7, sendo considerada o tipo de informação compartilhada mais importante no grupo Alambique Gaúchos.

Nota-se, portanto, que os respondentes possuem clareza dos fatores que são controláveis por eles e dos que não são, evidenciando que as dificuldades existentes neste aspecto são sobre a troca de informações interna, a impossibilidade de conhecer antecipadamente os tributos que serão inclusos no preço final do produto e a incerteza em relação à demanda do mesmo. Portanto, devido a essas limitações de natureza cognitiva,



somente parte do conjunto de conhecimento e informações conseguem ser processadas individualmente pelos alambiques, caracterizando uma racionalidade semi-forte (ARBAGE, 2004).

Isto foi confirmado quando foram questionados sobre a existência de algum tipo de informação que não é compartilhada dentro do grupo. Dos sócios, quatro afirmaram que “Sim”, que informações relevantes e influentes no negócio não são trocadas. Entre as informações descritas como sendo muito importantes e que não são compartilhadas estão: fornecedores de insumos, lista de clientes devedores, qualificação de recursos humanos, uniformização da qualidade da produção, garantia de procedência e estratégias de marketing.

[...] “Algumas informações não são compartilhadas, pelo menos não no grande grupo. Em alguns aspectos o lado comercial das empresas impede maior compartilhamento.” (Respondente I)

[...] “Na minha opinião há um forte compartilhamento de informações no grupo, porém frequentemente isto ocorre entre um grupo reduzido de associados, devido ao distanciamento das regiões e dificuldades de todos se fazerem presentes nas reuniões e atividades propostas.” (Respondente H)

Já os outros oito sócios acreditam que todas as informações são compartilhadas, que atualmente já se conseguiu atingir um patamar ótimo de confiança e um grande sentido de união.

[...] “Não existe nada que não seja compartilhado. Essa união fortalece a imagem. Não há brigas.” (Respondente B)

[...] “Hoje está se tratando de todo o tipo de informação. Até pouco tempo atrás não se falava, principalmente sobre a situação da cooperativa, hoje sim.” (Respondente A)

Entre os ex-sócios, três afirmam que havia informações relevantes que não eram trocadas, como por exemplo, contatos conseguidos no exterior, estratégias de comercialização e ideias sobre montar uma cooperativa. Na visão destes entrevistados, sempre havia empresas que detinham mais informações que as outras. Apenas um afirma que não se recorda de um assunto em específico que não era tratado dentro do grupo.

Desta forma, como afirma Gonçalves (2008), todo elemento que amplia a base cognitiva dos agentes envolvidos, pode ser considerado um elemento ampliador da racionalidade funcional sendo, portanto, um redutor de custos de transação. No entanto, constata-se que novamente os resultados obtidos nesta parte do questionário evidenciam a percepção da existência de assimetria de informações entre os integrantes do grupo, o que potencializa a racionalidade limitada do mesmo.

Desta forma, foi solicitado aos entrevistados que fizessem uma avaliação geral do compartilhamento de informações no Grupo, classificando-a entre 1 para “Péssimo” até 5 para “Ótimo”, conforme a Tabela a seguir:

**Tabela 10 - Classificação do compartilhamento de informações**

Respondentes	←————→				Ótimo
	Péssimo	2	3	4	
	1				5
Sócios	-	1	1	9	1
Ex-sócios	-	-	2	2	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se a partir desta avaliação que, somente um dos respondentes sócios considera o compartilhamento de informações “Ótimo”, enquanto um considera “Ruim” e um afirma que está “mais ou menos”. Os outros nove, classificam que o compartilhamento de informações de maneira geral está “Bom”, porém têm a percepção de que “muito ainda precisa ser melhorado”.

[...] “Sempre tem alguma desavença, nunca é 100%.” (Respondente D)

[...] “Hoje está ótima se comparada com o início.” (Respondente A)

Os ex-sócios se dividiram nas opiniões, onde dois classificam o compartilhamento de informações como “Bom” e outros dois como “mais ou menos”:

[...] “As informações são individualizadas. Há privilegiados.” (Respondente N)

Quando calculada a média ponderada desse resultado (Tabela 10), tem-se que, para os sócios o compartilhamento de informações possui uma avaliação média de 3,8 e para os ex-sócios é de 3,5, ou seja, não há uma diferença acentuada na percepção entre os dois grupos de entrevistados.

Portanto, observando os resultados nessa parte do questionário, fica clara a percepção da existência de problemas de compartilhamento de informações dentro do grupo Alambiques Gaúchos, onde alguns dos participantes não têm acesso a todas as informações que necessitam e consideram importantes para continuar transacionando. Esses fatores ressaltam a racionalidade limitada, aumentando os custos de transação e comprometendo a eficiência da governança do arranjo institucional (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Assim, os respondentes foram questionados sobre quais foram os principais fatores que os levaram a ingressar na associação e no grupo, podendo escolher entre várias opções e avaliá-las conforme seu grau de importância. Observou-se que todos os respondentes afirmam que tiveram mais de um fator determinante para a sua entrada na APRODECANA e no grupo, porém, cada um deles teve uma importância maior ou menor.

Conforme demonstra a Tabela 11, a questão de já produzir cachaça foi considerado por 8% dos sócios como “Muito importante” e determinante para o ingresso na associação. Na visão dos respondentes, participar somente traria os benefícios citados anteriormente na seção 5.1, como conhecer o mercado e por meio da formalização, inserir-se nele. O segundo fator apontado como “Importante” para 8% dos respondentes complementa esses resultados: a percepção de que o mercado da cachaça artesanal seria promissor e lucrativo. Alia-se a eles a percepção de que estar associado a uma organização traria a segurança necessária para enfrentar o mercado cada vez mais competitivo, fator citado como “Importante” por 6% dos entrevistados. Esses resultados evidenciam a fala de alguns sócios, expressas na seção anterior.

Nota-se que a “Instabilidade do mercado” não foi considerada de importância relevante por 6% dos respondentes, e isto aconteceu em decorrência do conhecimento dessa instabilidade por parte dos alambiques, não sendo necessário estar associado para lidar com ela. Porém, a busca por “Diversificação dos canais de comercialização” foi de suma importância para 5% dos alambiques, já que esse ponto, como fora citado anteriormente, é visto por eles como o gargalo do setor no estado do Rio Grande do Sul.

**Tabela 11 - Importância dos fatores determinantes para o ingresso na APRODECANA e no grupo Alambiques Gaúchos na visão dos sócios da**

Motivos	Insignificante ←————→ Muito importante				
	1	2	3	4	5
Já produzia cachaça	3%	-	1%	1%	8%
Instabilidade do mercado	3%	1%	6%	1%	-
Possibilidade de aumentar o preço	1%	4%	3%	3%	4%
Diversificar os canais de comercialização	1%	1%	1%	4%	5%
O mercado da cachaça é promissor	-	-	1%	8%	4%
Confiança na associação e no grupo	-	3%	5%	3%	5%
Segurança	1%	-	3%	6%	3%
Outro	-	-	-	3%	5%

**Fonte: Dados da pesquisa.**

A “Confiança no grupo” foi considerada “Muito importante” para 5% dos entrevistados que entraram recentemente na associação e no grupo, e pouco relevante para outros 5% que corresponderam às empresas que estão desde o início das atividades. Na época em que adentraram para a associação, segundo eles, tudo era novo e não se sabia de que forma a associação se desenvolveria no decorrer do tempo, sendo que os interesses eram outros. Já para os mais “novos”, a confiança em um grupo que já possui um respaldo de produtos

certificados, uma marca coletiva se consolidando, fez a diferença na hora de optar pela associação.

Dentro do fator “Outros”, 5% elencou que a busca pela informação foi um dos fatores mais importantes no seu interesse na associação. Essa mesma informação se mostrou falha em alguns aspectos, ressaltando a racionalidade limitada do grupo. A tecnologia necessária para se formalizar também foi citada como muito importante dentro desse mesmo fator.

Sob esse aspecto, novamente a média ponderada foi utilizada para evidenciar o fator que foi mais determinante para o ingresso na associação e no grupo. Corroborando assim, com o resultado obtido na média ponderada em relação à informação mais importante, com uma avaliação média de 4,7, a busca de informação de mercado e tecnologias necessárias, elencadas em “Outros”, foi o fator que mais influenciou a adesão dos alambiques à APRODECANA e conseqüentemente ao grupo.

Para os ex-sócios, todos os fatores foram considerados relevantes (Tabela 36 – APÊNDICE E), já que os mesmos participaram do início das atividades da associação e do grupo quando o setor estava começando a se organizar e auxiliaram nas primeiras atividades e projetos, portanto tudo era considerado novo e necessário para que o alambique fosse competitivo.

Conhecendo os fatores que levaram os alambiques a fazerem parte da associação e do grupo, é preciso saber quais as vantagens então que estar associado trouxe para as empresas, sendo que eles poderiam escolher mais de uma opção que lhes foram dadas.

Como se observa na Tabela 12, 46% dos sócios apontam que conhecer o mercado de cachaça foi a principal vantagem de fazer parte do grupo, sendo que para 25% deles, somente a partir dessa associação puderam se inserir nesse mesmo mercado. Como consequência desse conhecimento e dessa inserção, na opinião de 13% dos respondentes, praticar um preço mais alto em seus produtos foi uma vantagem adquirida, já que puderam agregar valor e trabalhar com uma imagem diferenciada dos produtos por meio da formalização. A segurança mais uma vez foi considerada como vantagem por 8% do total e outros 8% apontaram como outras vantagens questões como: possibilidade de participar das feiras e divulgação.

**Tabela 12 - Principais vantagens percebidas para entrar no grupo Alambiques Gaúchos**

<b>Respondentes</b>	<b>Aumento preço</b>	<b>Conhecimento de mercado</b>	<b>Inserção no mercado</b>	<b>Segurança</b>	<b>Outros</b>
<b>Sócios</b>	13%	46%	25%	8%	8%
<b>Ex-sócios</b>	-	75%	25%	50%	25%

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Novamente confirmando o que já fora demonstrado, para os ex-sócios a principal vantagem que estar associado proporcionou, foi o conhecimento de mercado buscado por essas empresas desde o início e a segurança de estar cumprindo as normas e estar legalizado.

Da mesma forma que os entrevistados foram arguidos sobre as vantagens, buscou-se saber se, de alguma forma, a participação na associação e no grupo acarretou-lhes alguma desvantagem. Para os 12 alambiques sócios fazer parte da APRODECANA e do grupo não trouxe nenhum tipo de desvantagem, mesmo que a “mensalidade pese no bolso” (Respondente B). Entre os ex-sócios, dois também consideram que a participação não proporcionou desvantagens, porém, dois afirmam que houve custos sem retorno e problemas financeiros.

O pressuposto da racionalidade limitada implica que um agente se empenhará em obter aquilo que considera melhor para si e para o seu negócio, porém, a obtenção das informações necessárias às decisões que levem a esse objetivo é limitada, ou na melhor das hipóteses, custosas (WILLIAMSON, 1985). Com base no que foi apresentado acima, conclui-se que a racionalidade limitada no grupo é semi-forte, à medida que existem alambiques que não estão satisfeitos com o compartilhamento de informações, por haver assuntos que não são devidamente discutidos e principalmente por perceberem que não têm acesso de igual maneira a determinadas informações que outros alambiques possuem. Os meios de comunicação utilizados para a transferência dessas informações podem ser um fator complicador e maximizador dessa assimetria informacional. Também se observou que há aspectos que não estão sob o controle das empresas, o que constitui um fator limitador da racionalidade.

Desta forma, ao invés de uma decisão ótima, o agente contenta-se com uma decisão satisfatória (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Porém, fica claro que a APRODECANA e o grupo Alambiques Gaúchos foram e são essenciais na busca por essas informações, oportunizando um maior conhecimento do setor e esclarecendo os fatores que estão sob o controle das empresas e quais não estão, auxiliando-as a se manter no mercado. Mesmo assim, têm-se diversos elementos que devem ser trabalhados para que se possa reduzir a racionalidade limitada dos agentes, reduzindo, assim, os custos de transação.

Buscando complementar as análises realizadas até o momento e objetivando compreender de forma mais aprofundada como se dão os encadeamentos dos fatores que influenciam a cadeia da cachaça artesanal gaúcha, a próxima seção irá descrever o segundo elemento teórico considerado um pressuposto comportamental da Economia dos Custos de Transação: o Oportunismo.

#### 4.4 OPORTUNISMO NA VISÃO DOS ALAMBIQUES

A ideia central relacionada ao oportunismo diz respeito ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes. Busca-se, portanto, nessa parte do questionário verificar o padrão comportamental dos agentes e constatar as ações que podem se caracterizar como oportunistas, suas prováveis causas e as ações estabelecidas com o objetivo de mitigar esse fenômeno. Esse pressuposto, juntamente com o da racionalidade limitada é considerado por Williamson (1985) o alicerce da ECT.

Para compreender como se dá o relacionamento entre os sócios, os mesmos foram questionados sobre o que, na sua percepção, se baseia esse relacionamento, podendo escolher mais de uma opção. A Tabela 13 demonstra de que forma isso foi classificado pelos respondentes:

**Tabela 13 - Base do relacionamento do grupo Alambiques Gaúchos**

Respondentes	Garantias	Confiança	Idoneidade	Tempo de relacionamento	Orientação técnica	Outros
<b>Sócios</b>	3%	30%	23%	27%	13%	3%
<b>Ex-sócios</b>	-	17%	-	33%	33%	17%

Fonte: Dados da pesquisa.

Das respostas que foram dadas, destaca-se o grau de importância que a “Confiança” obteve por parte dos sócios: 30%. Para eles, confiar uns nos outros e na atuação do grupo como um todo é fundamental para que se mantenham associados e buscando o objetivo comum de melhorar o setor, abrindo mercados no país e fora dele:

[...] “Tem que ter confiança, se não, como vamos poder trabalhar tranquilo?”  
(Respondente E)

[...] “Se não houvesse confiança o grupo não iria para frente. Só confiando uns nos outros que estamos indo mais longe.” (Respondente B)

Como a maioria dos alambiques está na APRODECANA e no grupo desde o início das atividades, considera-se natural que o “Tempo de relacionamento” tenha obtido 27% dos apontamentos feitos pelos respondentes, pois criaram-se vínculos de amizade entre as empresas. A “Idoneidade” com 23% também é um reflexo do tempo de relacionamento e do grau de confiança que se atingiu dentro do grupo. Esta avaliação revela um ponto importante, pois a amizade assim como a confiança são elementos que podem reduzir o oportunismo e, conseqüentemente, a incerteza, que segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), implicam na limitação da racionalidade.

A “Orientação técnica” atualmente não é mais considerada tão importante, pois essas informações foram buscadas quando do início das atividades dos alambiques, por esse motivo que atingiu 13% das respostas. Com apenas 3% das respostas, “Garantias” não obteve um expressivo apontamento em decorrência que os entrevistados não consideram que haja esse tipo de informação no grupo:

[...] “Não posso afirmar que nosso relacionamento se baseia em garantias porque não tenho garantia de nada, nem de preço, nem de mercado, nem de quanto de imposto vou ter que pagar por produto que vou vender.” (Respondente C)

A Tabela 13 também revela a visão dos ex-sócios, que não têm na confiança a base do relacionamento no grupo, segundo eles, enquanto faziam parte, a orientação técnica e o tempo de relacionamento, era o que sustentava as relações.

Quando perguntados sobre a existência de conflitos nas relações dentro do grupo, cinco sócios afirmam que existem conflitos, principalmente devido à personalidade dos participantes, que segundo eles, possuem opiniões fortes e divergentes. Porém, nesse mesmo sentido, alguns destes consideram que até certo ponto esse tipo de conflito é normal em um grupo onde há várias pessoas que, mesmo buscando um objetivo comum, têm negócios próprios. Outros, afirmam que já presenciaram discussões entre alguns participantes do grupo e consideram que esses conflitos ocorrem devido a uma “falta de união” (Respondente J) e apontam que algumas discussões geralmente são motivadas por alguns pontos específicos como “discordância de ideias” (Respondente D), “ vaidade” (Respondente H), “concorrência” e “mercado comum” (Respondente I). Esses apontamentos foram reforçados pela percepção dos respondentes de que as diferenças são evidenciadas pelo porte das empresas e condições (financeiras) de acesso aos mercados, gerando uma concorrência entre os alambiques participantes. Ou seja, todos que fazem parte desse grupo disputam um mercado comum e em determinados pontos, algumas empresas não querem dividir o mercado.

As quatro empresas ex-sócias afirmam que existiam conflitos dentro grupo que prejudicavam o andamento das atividades. Segundo os respondentes, isto ocorria devido às “disputas de beleza” (Respondente P), às “puxadas de tapete” (Respondente M) e foco em interesses próprios.

Porém, para sete sócios o termo “conflito” não existe, o que existe são ideias diferentes que precisam ser debatidas no grande grupo e isso geralmente ocorre nas reuniões. O que, acontece, segundo eles, é que nem todos os alambiques se fazem presentes durante as discussões e não ficam sabendo de que forma elas foram resolvidas. Nesse sentido, eles foram

questionados sobre quem resolve esses conflitos e faz a mediação das discussões que ocorrem dentro do grupo:

[...] “Entre nós mesmos, mediante reuniões do grupo e deliberação do assunto por todos.” (Respondente J)

[...] “Grandes problemas foram tirados de letra por nós.” (Respondente E)

[...] “O coordenador muitas vezes puxa a frente e lança o assunto para que entre as empresas ele possa ser debatido.” (Respondente D)

[...] “Por meio do debate coletivo. Porém, nem sempre se consegue chegar a um consenso.” (Respondente H)

Com base nessas afirmações, os entrevistados foram solicitados a avaliar, entre 1 para “Péssimo” até 5 para “Ótimo”, o desempenho do grupo na criação e no desenvolvimento da confiança entre os agentes participantes.

A Tabela 14 demonstra a “Boa” percepção dos respondentes em relação ao desenvolvimento da confiança entre os agentes, onde seis sócios avaliaram-na com a nota 4. Apenas um dos sócios entrevistados a considerou “Ótima”.

[...] “Conheço outros grupos de empresa e percebo que o Alambiques Gaúchos possui uma coesão bastante significativa.” (Respondente H)

Porém, para quatro deles, ela foi considerada, como “mais ou menos”, necessitando de ajustes e melhoramentos no que tange o compartilhamento de informações principalmente no que se refere a clientes bons e mercados fora do estado do Rio Grande do Sul e do país.

**Tabela 14 - Desempenho do grupo na criação e desenvolvimento da confiança entre os agentes.**

Respondentes	Péssimo ←—————→ Ótimo				
	1	2	3	4	5
Sócios	-	-	4	6	1
Ex-sócios	-	-	3	1	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os ex-sócios percebe-se com mais evidência a fala dos mesmos em relação à confiança no grupo, pois três alambiques classificaram-na com a nota 3, ou seja, para eles a confiança deveria ser melhor trabalhada, acabando com os privilégios. Para apenas um, ela foi considerada boa, recebendo a nota 4.

Um ponto destacado pelos ex-sócios e que remetem às atitudes oportunistas dentro do grupo, refere-se à apresentação dos produtos nas feiras e eventos. Segundo eles, foram presenciados fatos onde, nem todas as empresas conseguiam se fazer presentes nesses eventos, mesmo havendo auxílio de recursos financeiros, portanto, os alambiques que participariam eram encarregados de levar os produtos de todos os integrantes do grupo, no



compromisso de oferecê-los e demonstrá-los. Porém, essa demonstração não ocorria devido à priorização por parte desses integrantes do seu produto e suas marcas, inclusive com falas de desvalorização do outro produto associado.

[...] “Eu presenciei fatos desagradáveis e contei para os demais integrantes. Porém, ninguém tomou nenhuma atitude. Para mim isso significou uma quebra na confiança, até mesmo, porque os novos entrantes não sabem dessas ocorrências, como eu chegaria e contaria isso? Como eu deixaria eles levarem meus produtos caso eu não pudesse ir aos eventos?” (Respondente M)

As médias ponderadas evidenciam essa diferente percepção em relação ao desenvolvimento da confiança no grupo, onde para os sócios ela atingiu 3,8 e para os ex-sócios 3,3. Esse resultado demonstra que para os sócios a percepção do desempenho do grupo na criação e no desenvolvimento da confiança entre os agentes participantes, é melhor do que para os ex-sócios.

Para Williamson (1985) o oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo, que podem incluir desde as formas mais flagrantes como a mentira e o roubo, mas também inclui algumas formas mais sutis, como o engano. Desta forma, os resultados obtidos até o momento evidenciam que nem todos os indivíduos têm atitudes oportunistas, porém, há a percepção de que alguns alambiques possuem informações e oportunidades que os demais não possuem e, com base nisso, agem conforme seu interesse próprio, não importando os demais.

Sobre ações que a APRODECANA poderia implementar com o objetivo de melhorar a percepção da confiança entre os agentes, têm-se mais uma vez respostas divergentes. Para oito sócios, o que a associação poderia fazer ela está fazendo, que o seu papel é o de informar e mediar as diversas opiniões. Segundo eles, a confiança total nunca será atingida, o que se pode fazer é os integrantes trabalharem mais em grupo, “pois é jogo aberto” (Respondente B).

[...] “A gente pode ser amigo, mas é preciso haver uma desconfiança, isso é natural. Nesse sentido a associação não pode fazer nada.” (Respondente E)

Para três alambiques, a associação poderia estar mais próxima dos associados e dos possíveis associados, deveria trabalhar de uma forma mais acentuada ela mesma, ou seja, fazendo “propaganda” dos objetivos da associação e de se trabalhar em um grupo. O “pensar coletivamente” (Respondente A) e ter visão de resultados futuros também foram apontados como pontos importantes que a APRODECANA poderia divulgar.

Um deles foi mais prático, sugerindo algumas ações possíveis que a associação poderia obter resultados mais tangíveis:

[...] “Reuniões itinerantes, plano de trabalho por equipes, foco nos resultados e a cobrança dos mesmos poderiam ser algumas ações pertinentes nesse quesito.”  
(Respondente H)

Entre os ex-sócios, um alambique acredita que as pessoas são ou não confiáveis e concorda que a APRODECANA não tem a função de implantar ações nesse sentido. Já dois alambiques afirmam que a associação deveria ter sido mais neutra, incluindo todos os participantes nas oportunidades que surgiam. Para o outro ex-sócio, a divulgação da própria associação com o intuito de prospectar novos entrantes e fidelizar os atuais participantes seria a principal ação que ela poderia implementar no sentido de promover um melhoramento na percepção da confiança.

[...] “Sempre insisti que as pessoas precisavam enxergar benefícios de estar ali, algo prático e urgente, para fazer as pessoas pensarem, porque participar da APRODECANA?” (Respondente O)

Nesse sentido, identificar o pressuposto comportamental do oportunismo é de suma importância a partir do momento em que ele possibilita o surgimento de problemas de adaptações decorrentes da incompletude dos contratos. Ou seja, a racionalidade limitada implica em contratos incompletos e, conseqüentemente, em renegociações futuras, e um agente oportunista pode se aproveitar dessa situação agindo em interesse próprio, impondo perdas aos outros agentes envolvidos na transação (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Conclui-se então, que o oportunismo se manifesta na forma semi-forte no grupo Alambiques Gaúchos, onde de maneira geral, os agentes agem em interesse próprio, sem no entanto, lesar a outra parte. Assim, a criação de mecanismos que aumentassem e fortalecessem a confiança entre os agentes envolvidos com o grupo, reduziria as ações oportunísticas, gerando como consequência a redução dos custos de transação. Deve-se ressaltar, porém que, a criação desses mecanismos gera custos *ex-ante* mesmo objetivando reduzi-los *ex-post*.

Assim, até o presente momento foram analisados os pressupostos comportamentais que formam o primeiro grupo descrito por Zylbersztajn (1995) que compõe os fatores condicionantes das formas eficientes de governança. Na próxima seção, iniciará a análise das características das transações, que compõe o segundo grupo de fatores abordados no Esquema de Indução das Formas de Governança. O primeiro elemento teórico a ser descrito é a Especificidade dos ativos.

#### 4.5 ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS NA VISÃO DOS ALAMBIQUES

A especificidade dos ativos representa o mais importante indutor da forma de governança, uma vez que ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas (ZYLBERSZTAJN, 1995). Segundo o autor, esta variável implica na existência de custos associados à impossibilidade de utilização alternativa de determinado ativo. Devido a esta característica é que se tornou importante conhecer os ativos necessários à produção de cachaça artesanal e quais os investimentos feitos para que essa produção se efetivasse de maneira formal no estado.

Quando questionados sobre quais foram os investimentos necessários para se formalizar, todos os entrevistados, sócios e ex-sócios, afirmaram que foi necessária toda uma readaptação que implicou em altos custos. Segundo os respondentes mais antigos, antes das atividades da APRODECANA no sentido de informar e conscientizar sobre a formalização, os produtores não faziam idéia do que seria necessário adaptar nas fábricas, pois, como demonstrou as seções anteriores, a maioria já produzia cachaça antes, sem as técnicas exigidas por lei. Mesmo os alambiques que começaram a produção a partir de uma perspectiva de um setor lucrativo, precisaram iniciar as atividades investindo altos valores.

Os maiores investimentos ocorreram principalmente em infraestrutura, pois o *layout* do alambique deve seguir regras impostas com o intuito de atender critérios técnicos, estéticos, econômicos, de circulação, de fluxo de processos e de higienização. Portanto, envolveram projetos ambientais para obtenção de licenças e alvarás de funcionamento focando a questão de sanidade e higiene, equipamentos específicos para a moagem, filtragem, destilação, envasamento e armazenamento e registros dos produtos com base em análises químicas frequentes. A contratação de escritório contábil também é um investimento necessário aos alambiques, uma vez que a prestação de contas para fins de comprovação de rastreabilidade e tributação é imprescindível.

[...] “Tenho tudo dentro das normas, desde o projeto ambiental, as licenças - só a FEPAM exige três - até os registros dos produtos. Ao longo do tempo já gastei em torno de 80 mil reais, isso economizando, comprando alguns equipamentos usados e trabalhando na obra junto com os pedreiros.” (Respondente D)

[...] “Tive que mudar muita coisa nos últimos cinco anos, coloquei tudo novo e aumentei a fábrica. Posso dizer que já foi mais ou menos 1 milhão desde a formalização.” (Respondente C)

[...] “Para atender as exigências tive que construir desde a estrutura física e comprar os equipamentos que são solicitados. O gasto desde 2004 já atingiu uns 400 mil reais.” (Respondente A)

Após os investimentos iniciais, os respondentes contabilizam os custos frequentes, como por exemplo, a manutenção da limpeza do alambique, que implica em gastos com água e luz, o pagamento à associação dos químicos, à própria APRODECANA, rótulos, embalagens, lacres, entre outros. Esses fatores são essenciais ao desenvolvimento das atividades do alambique e necessitam estar adequadamente em ordem, pois, caso a fiscalização apareça, todos os detalhes serão levados em consideração, desde a limpeza do ambiente até a legitimidade dos lacres.

Outro apontamento feito pelos entrevistados, que também implica em custos, é a questão de treinamento de pessoal para as funções operacionais do alambique e para o autoconhecimento. Como demonstrado na parte 1 do questionário, a maioria das empresas trabalha com mão de obra temporária, acarretando dificuldades de encontrar pessoal apto a cumprir as tarefas, pois os alambiques também necessitam seguir normas de segurança do trabalho. Também, como será descrito na sequência desta seção, os próprios entrevistados, em sua maioria, investem em aprimoramento pessoal em relação à produção e à gestão do alambique.

Esse resultado demonstra a alta especificidade física, que, no caso da cachaça artesanal, manifesta-se nos atributos exigidos para que o produto esteja enquadrado nos padrões estabelecidos pela lei federal no que diz respeito ao grau alcoólico, componentes químicos, açúcares, fermentadores entre outros. Também se evidencia a especificidade humana, que se refere aos investimentos realizados em recursos humanos em nível operacional e em nível gerencial dos entrevistados, já que os empresários precisaram de adaptação burocrática também. A especificidade de ativos dedicados à produção também se revela alta no caso dos alambiques, pois exige-se estrutura e equipamentos mínimos para a fabricação da cachaça artesanal.

As Tabelas 15 e 16 apresentam os resultados dos questionamentos feitos aos alambiques e explicitam alguns pontos relevantes sobre a especificidade de ativos do setor, e que complementam o questionamento anterior.

Quando questionados sobre as dificuldades de encontrar fornecedores dos equipamentos necessários às adequações, 11 sócios garantiram que “Não” e neste ponto, segundo eles, a APRODECANA ajudou muito, dando dicas e sugestões de onde encontrá-los. Um respondente afirma que “Sim”, que teve dificuldades de encontrar fornecedores com

preços e condições de pagamentos consideradas boas por ele. Da mesma forma ocorreu com os ex-sócios, onde três afirmaram que não tiveram problemas em encontrar fornecedores e apenas um afirmou o contrário, mas justificou que isto ocorreu devido à participação desde o início das atividades da associação e do grupo, quando ainda se buscava esse tipo de informação.

**Tabela 15 – Dificuldades de encontrar fornecedores**

<b>Respondentes</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Sócios</b>	1	11
<b>Ex-sócios</b>	1	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a questão se a localização do alambique dificulta a venda dos produtos, nove sócios afirmam que isso não influencia de maneira significativa, pois estão perto da Grande Porto Alegre e conseguem explorar a questão do turismo rural, o que facilita também o acesso a clientes maiores. Porém, os custos existem, pois precisam investir mais em imagem, em feiras e *network* para que as pessoas conheçam seus produtos e façam a visita no alambique.

**Tabela 16 - Dificuldades de comercialização devido à localização do alambique**

<b>Respondentes</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Sócios</b>	3	9
<b>Ex-sócios</b>	2	2

Fonte: Dados da pesquisa.

No entanto, três dos entrevistados garantem que a localização do alambique é um fator complicador em vários sentidos, implicando em custos altos de locomoção e de comunicação, como participar das reuniões, realizarem o pós-venda e principalmente para prospectar e efetuar vendas muitas vezes iniciadas em feiras e eventos.

[...] “O acesso é ruim, estrada de chão. Longe dos clientes e sem visibilidade. O ideal seria trazer a fábrica para mais perto da cidade, pelo menos, ou alugar um lugar só para visitas, mas tudo implica em custos muito altos.” (Respondente A)

Entre os ex-sócios, dois alambiques afirmam que a localização não é um fator que dificulta as vendas, pois assim como os nove sócios, situam-se na região metropolitana de Porto Alegre, porém, os outros dois estão longe e fora de uma rota turística.

Sabendo dessa dificuldade, os empresários necessitam buscar alternativas comerciais para seus produtos e marcas. Sendo assim, foram arguidos sobre quais são os diferenciais competitivos da cachaça produzida por eles. Leva-se em consideração que cada alambique possui no mínimo duas marcas e, que cada uma delas trabalha com a cachaça branca e a envelhecida, direcionando produtos para um determinado público alvo, com preços e

estratégias individualizadas. Porém, de uma forma geral, todos os entrevistados classificaram alguns pontos que merecem destaque, como a certificação de rastreabilidade, a qualidade, embalagem e apresentação, *design*, preço e pós-venda.

Desta forma, percebe-se que os alambiques possuem uma especificidade de localização, onde se identificou que, para alguns alambiques, o local da sua estrutura torna-se um fator complicador devido à distância e dificuldade de acesso por parte dos clientes, implicando também no próprio deslocamento. Também possuem uma especificidade de marca, que está relacionada à reputação que o grupo Alambiques Gaúchos acredita que possui e que pretende manter no mercado, onde uma falha de algum integrante prejudicaria todos os demais e o trabalho realizado até hoje.

Tornou-se interessante perguntar sobre que ações o grupo poderia implementar para uma maior garantia de comercialização dos produtos. Os entrevistados foram orientados a classificar três ações e relacioná-las em ordem de importância.

Dos 12 sócios entrevistados, apenas um afirmou que não possuía sugestões para dar, sendo assim, em primeiro lugar foram citadas pelos demais, cinco ações possíveis de serem realizadas no grupo e que, na visão deles poderá facilitar a comercialização dos produtos, tanto no contexto do estado, quanto no país e também no exterior.

**Tabela 17 - Ações que podem ser realizadas pelo grupo na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**

<b>Ações</b>	<b>Respondentes</b>
Constituir uma Marca coletiva (indicação geográfica)	6
Constituir uma cooperativa	2
Vendas conjuntas	2
Buscar parceiros fora do estado	1

**Fonte: Dados da pesquisa.**

A exemplo da cadeia do vinho no estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente o Vale dos Vinhedos, seis integrantes do grupo acreditam que transformar o selo que eles já possuem (Figura 4, página 50) em uma marca coletiva, sirva como uma indicação geográfica que atestaria a qualidade e a proveniência da bebida. Essa marca serviria de respaldo aos alambiques que representam o Estado em outros lugares, inibindo assim, a venda de produtos considerados ruins e de baixa qualidade que pudessem prejudicar a imagem dos demais que cumprem todas as exigências feitas ao setor. Porém, segundo os respondentes, isto implicaria em investimentos altos em propaganda na marca coletiva, fazendo com que as empresas não foquem tanto nas marcas individuais, o que não agrada a todos.

Da mesma forma, dois respondentes consideram que a constituição de uma cooperativa seria a melhor opção neste momento para o grupo. Essa iniciativa seria o primeiro passo antes de constituir a marca coletiva, pois na ótica deles, estar somente em associação não resolve o problema de comercialização dos alambiques e a cooperativa, com um *blend* dos produtos e uma marca coletiva seria o carro chefe do grupo, que atestaria a qualidade da cachaça gaúcha tanto no Brasil quanto no exterior. Neste caso, as marcas individuais se aproveitariam dessa imagem.

Para outros dois entrevistados, uma saída seria a venda conjunta sem necessariamente constituir um produto único com uma marca única, ou seja, contratar vendedores que ofereçam os produtos de todos de forma igualitária, o que para muitos não funciona, devido à tendência de oferecer mais uns do que outros. E para um alambique, a busca por parceiros fora do estado seria uma opção que auxiliaria nas vendas, ou seja, buscar confrarias, restaurantes e organizadores de eventos em outros lugares. Nas outras colocações foram citadas algumas outras ações como: continuar pleiteando que se baixem os impostos, trabalhar de forma mais efetiva o marketing do grupo e fazer degustações orientadas pelo estado a fim de mudar a imagem da cachaça, focando uma mudança cultural.

Para os ex-sócios, as vendas conjuntas foram ações que o grupo desenvolveu enquanto faziam parte, porém foram tentativas frustradas, onde novamente prevaleceu o interesse de alguns poucos alambiques. Na percepção do único que ainda está em atividade, a ação que o grupo poderia desenvolver para garantir uma maior comercialização seria a constituição de uma cooperativa.

Nesse sentido, eles foram questionados sobre se eles próprios desenvolvem ações para melhorar os conhecimentos técnicos (Tabela 18). Nove sócios afirmaram que “Sim”, pois precisam estar atualizados sobre inovações do setor, alternativas de barateamento ou até mesmo tendências de mercado. Participação de cursos de degustação e gestão são exemplos dessas ações. Até mesmo, um dos respondentes afirma que contratou individualmente uma consultoria técnica de Minas Gerais, pois este estado é considerado uma referência no setor de cachaça no país. Os três que afirmaram que não buscam esse aprimoramento garantem que a troca de informações no grupo tem sido o suficiente até o momento.

Entre os ex-sócios, três afirmam que sempre buscaram aprimoramento técnico por meio de participações em cursos envolvendo dias de campo, práticas de fabricação oferecidos pela EMATER e de gestão como, por exemplo, o Empretec. O alambique ex-sócio que ainda está em atividade afirma que ainda participa de cursos da FIERGS, projeto exportadores,

melhorias da marca, focando a parte comercial mesmo. Neste ponto se confirma a especificidade de ativos humanos, como fora descrito anteriormente.

**Tabela 18 – Desenvolvimento de ações no sentido de melhorar os conhecimentos técnicos**

Respondentes	Sim	Não
Sócios	9	3
Ex-sócios	4	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A especificidade é a característica de um ativo que expressa a magnitude de seu valor que é dependente da continuidade da transação à qual ele é específico, ou seja, quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação, gerando maiores custos de transação (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Assim, partindo dos resultados obtidos nessa parte do questionário, tem-se então que a cachaça artesanal é um ativo específico devido aos investimentos que foram necessários para a implementação do alambique, para a adequação da bebida às exigências e devido as especificidades do setor como um todo, que necessitam ser atendidas para que haja continuidade das atividades do mesmo e que implicam em custos altos em caso de adaptações.

Assim, a próxima seção irá descrever sobre o segundo elemento teórico condicionante das formas de governança que faz parte do grupo das características das transações: a frequência.

#### 4.6 FREQUÊNCIA NA VISÃO DOS ALAMBIQUES

A frequência está relacionada com a recorrência e/ou regularidade de uma transação. A repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação. Segundo Zylbersztajn (1995) a frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos, já para transações ocasionais com baixo grau de especificidade nos ativos envolvidos o mercado é suficiente para prover os incentivos necessários para a efetivação da transação.

No caso da cadeia da cachaça no estado do Rio Grande do Sul, tem-se que essa frequência não ocorre como deveria, já que os ativos do setor são altos. Quando questionados sobre a frequência das transações entre as empresas participantes do grupo, sete sócios



afirmaram que elas ocorrem esporadicamente entre algumas empresas e somente em alguns aspectos.

[...] “Eu compro água ionizada de um alambique parceiro, por exemplo. Com outros, faço compras coletivas de garrafas e copinhos para degustação.” (Respondente D)

Porém, cinco afirmam que não têm participado de nenhuma transação com os outros alambiques, porém já houve tentativas.

[...] “Já tentamos, principalmente quando fomos sondados para exportação que necessitaria de uma grande escala. Sempre se busca parcerias primeiramente dentro do grupo.” (Respondente C)

Entre os ex-sócios, três empresas afirmam que as transações entre elas ocorriam de forma frequente, principalmente no que tange compras conjuntas ou empréstimo de lacres, por exemplo, enquanto uma afirma que até tentou buscar produção em escala com outro alambique associado, quando foi sondado para exportação, porém, a negociação fora do país não se concretizou.

Sobre as transações com o mercado, todos os alambiques afirmaram que são sazonais e que dependem muito do próprio mercado, já que não existem contratos formais para a comercialização que garantam uma venda volumosa e em longo prazo. Segundo os respondentes, as solicitações de pedidos ocorrem de várias formas, desde quinzenais até anuais, dependendo da marca e do público alvo. Os produtos que possuem valor agregado mais elevado são os que têm saída menos frequente, já os de valor agregado mais tímido a saída se dá de forma mais frequente. Isto acontece em decorrência do preço e da imagem do produto:

[...] “Tenho clientes que me compram cachaça duas vezes por ano. Eles compram, por exemplo, dez garrafas da melhor cachaça que tenho para dar de presente para alguém ou para colocar na adega de enfeite e abrir apenas em ocasiões especiais.” (Respondente D)

[...] “Alguns estabelecimentos compram quinzenalmente a minha cachaça. Eles buscam o produto mais barato que tenho para poder oferecer em caipirinhas ou até mesmo pura para quem quiser.” (Respondente A)

[...]“Depende muito, elas acontecem quinzenalmente, mensalmente, trimestralmente, por semestre e até por ano. Não há uma regularidade, por isso temos sempre que estar buscando novos mercados.” (Respondente B)

Esse resultado revela que a frequência das transações entre as empresas e com o mercado não são recorrentes, gerando incertezas e ressaltando a racionalidade limitada.

Uma dificuldade encontrada pelos entrevistados é a percepção que o consumidor tem em relação à bebida. Eles afirmam que percebem uma mudança significativa, porém a imagem pejorativa que é atribuída à cachaça na mente da população em geral, ainda é forte:

[...] “Atualmente a imagem do produto cachaça já é bastante disseminada como destilado nobre. Porém, ainda é insignificante para a necessidade de volume de vendas das empresas.” (Respondente H)

[...] “Já aconteceu de pessoas se sentirem ofendidas por oferecer cachaça para degustação. Me perguntaram se eu achava que eles tinham cara de ‘bebum’.” (Respondente D)

Neste sentido, todos, sócios e ex-sócios, concordaram que o setor está passando por um momento de transição muito forte rumo à mudança da imagem da cachaça no mercado consumidor de bebida alcoólica. Mas, têm a consciência de que muito ainda precisa ser feito e trabalhado para que essa mudança se efetive, principalmente no Rio Grande do Sul.

Seguindo este raciocínio, os respondentes foram arguidos sobre as ações que a APRODECANA poderia implementar para que as transações com o mercado e entre o grupo obtivessem uma maior regularidade. Novamente foi solicitado aos entrevistados que classificassem três ações por ordem de importância.

**Tabela 19 - Ações da APRDECANA/Alambiques Gaúchos para regularidade nas transações na visão dos sócios**

<b>Ações</b>	<b>Respondentes</b>
Marketing/divulgação	6
Nada, pois a associação não tem fim comercial	3
Constituir uma cooperativa	1
Divisão do trabalho por equipes	1
Sem sugestão	1

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como demonstra a Tabela 19, em primeiro lugar, seis alambiques sócios acreditam que desenvolver ações de marketing e de divulgação da cachaça gaúcha seria uma alternativa para que as transações com o mercado e entre as empresas acontecessem com maior regularidade. Segundo eles, esse tipo de ação é o que falta para consolidar o setor no mercado de bebidas alcoólicas no estado e fora dele, já que todas as outras etapas (adequação, formalização, qualidade, registros, certificações) já foram cumpridas. Portanto, ações que visam orientar e esclarecer o consumidor sobre o que realmente é a cachaça artesanal, suas propriedades e vantagens, sua diferença com a cachaça industrial, degustações orientadas, *site* atualizado e interativo e fortalecer a marca do grupo, foram apontamentos feitos pelos

entrevistados como principais ações que a associação poderia providenciar. Essa visão é compartilhada por três alambiques ex-sócios.

Desta forma, com base nos resultados obtidos acima e relacionando-os com o que fora visto na seção anterior, observa-se que uma maior repetição das transações poderia possibilitar, além do aumento de conhecimento entre as empresas e com mercado, a construção de uma maior reputação em torno do produto e da marca Alambiques Gaúchos, gerando um compromisso confiável entre as partes envolvidas, dando continuidade às relações (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Neste caso, como fora identificado a existência de uma assimetria informacional na seção 5.1, a mesma poderia ser reduzida por meio de uma frequência mais assídua entre o grupo e o mercado consumidor, onde o uso dos meios eletrônicos disponíveis serviria para formar a reputação da marca, fortalecendo-a, gerando como consequência a redução dos custos de coleta de informação por parte do mercado e economizando custos de transação para o grupo (KIRMANI; RAO, 2000).

Para três sócios, a associação não possui um fim comercial, pois é apenas um mediador, onde quem precisa buscar aumentar e regularizar as transações, tanto no mercado quanto entre as empresas, são os próprios associados. Segundo eles, não há nada além do que já foi feito que a associação possa realizar se não houver mais interesse dos alambiques. Entre as demais ações que foram citadas por um alambique, está a criação de uma cooperativa e a divisão do trabalho por equipes com a definição de funções. Um alambique não sugeriu ação alguma.

Em segundo e terceiro lugares, foram citadas algumas ações como: a definição de objetivos comuns entre os alambiques, profissionalização da gestão executiva e visitas orientadas aos alambiques, como um dos ex-sócios afirmou.

Também, como dito anteriormente, se verificou a informalidade das transações dentro do grupo e com o mercado. Não existem contratos assinados que assegurem as relações nas compras conjuntas, e nem com a própria associação, neste caso o que existe é uma ficha de adesão com os dados do alambique. Esse tipo de contrato informal também ocorre nas transações entre os alambiques e o mercado, onde os clientes tiram pedidos e só compram à medida que o estoque vai acabando.

Portanto, os fatores identificados nessa parte do questionário revelam que a frequência das transações entre os alambiques e com o mercado não é recorrente, o que contribui para o aumento das incertezas, ressalta a racionalidade limitada e não inibe o comportamento oportunista para obter ganhos de curto prazo.

Assim, a próxima seção irá descrever sobre o terceiro elemento teórico condicionante das formas de governança que faz parte do grupo das características das transações: a incerteza.

#### 4.7 INCERTEZA NA VISÃO DOS ALAMBIQUES

A incerteza refere-se ao desconhecimento dos agentes de elementos relacionados ao ambiente econômico, institucional e comportamental envolvidos em uma transação, de forma que não dá para calcular o que acontecerá no futuro (ARBAGE, 2004). No tratamento utilizado por Williamson (1991), a incerteza se associa positivamente com os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e oportunismo, pois, não fosse esse aspecto, as estruturas de governança seriam capazes de se ajustar às alterações no ambiente.

Portanto, nesta parte do questionário, buscou-se saber quais as incertezas estão envolvidas no setor da cachaça artesanal no estado do Rio Grande do Sul e que afetam as transações do grupo Alambiques Gaúchos. Desta forma, os respondentes foram solicitados a opinar sobre quais, na sua percepção, são as incertezas que estão envolvidas na produção da bebida. Novamente eles puderam optar por mais de um item, sendo a tabela confeccionada considerando o total de respostas obtidas.

Assim, como demonstra a Tabela 20, os “Impostos” obtiveram maior apontamento dos sócios como fator gerador de incertezas, obtendo 24% das escolhas. Segundo eles, uma questão que causa incerteza no setor é a Substituição Tributária (ST) do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), a ICMS/ST. Substituição tributária é um mecanismo de arrecadação de tributos utilizado pelos governos federal e estadual que atribui ao contribuinte a responsabilidade pelo pagamento do imposto devido pelo seu cliente. Essa tributação é recolhida pelo contribuinte e posteriormente repassada ao governo e os valores das alíquotas variam conforme o tipo de produto, categoria em que se enquadra o contribuinte (geral ou simples) e também varia entre os Estados.

No Rio Grande do Sul, a partir do Decreto nº 46.137, de 14 de Janeiro de 2009<sup>10</sup> e da alteração nº 47509/2010, que entrou em vigor em 01 de Outubro de 2010, os produtores de cachaça devem repassar uma alíquota interna de 17% sobre o produto. Como os alambiques não se enquadram mais no Simples Nacional, o repasse do ICMS/ST ao governo é realizado a partir do momento em que o produto dá entrada, ocasionando uma espécie de financiamento

---

<sup>10</sup> <http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/Site/Document.aspx?inpKey=158514>

do tributo devido pelos comerciantes ao governo, já que os mesmos pagam suas compras com prazos que variam muito, podendo chegar até 60 dias, incorrendo em perdas para os produtores. Da mesma forma ocorre na relação com outros Estados. Como os valores das alíquotas variam de estado para estado e suas alterações estão sob o controle dos mesmos, os produtores necessitam, quando da venda e eventos fora do Rio Grande do Sul, buscar informar-se sobre os valores a serem pagos para somente então, efetuar as transações.

Outro fator que faz referência à incerteza decorrente dos impostos relaciona-se com o que foi exposto na seção de racionalidade limitada, sobre as informações de “Preços”, onde os empresários não têm conhecimento antecipado do valor do tributo que deverá ser atrelado ao preço de venda das bebidas, necessitando do preenchimento dos documentos solicitados pela Receita Federal. Nesse sentido, alguns entrevistados afirmam que esse fato também tem implicado na decisão de produzir mais cachaça ou não, pois além do fato da demanda ser instável (fazendo com que eles trabalhem com seu estoque), toda vez que é realizada alguma alteração durante o processo produtivo ou no preço final, esse procedimento deve ser seguido novamente.

**Tabela 20 - Percepção das incertezas envolvidas na produção de cachaça na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**

<b>Incetezas na produção</b>	<b>Classificação</b>
Impostos	24%
Concorrência	22%
Clima	16%
Mão de obra desqualificada	14%
Outros	11%
Tecnologias	8%
Pragas e doenças	5%

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Outros 22% apontaram que a “Concorrência” é o principal fator gerador de incertezas na produção. Para os respondentes, a cachaça industrial é umas de suas principais concorrentes justamente pelo fato de que a tributação que incide para as grandes empresas produtoras de cachaça industrial é mais branda que para a produção de cachaça artesanal. O processo produtivo dessa bebida, como já fora citado, é um processo contínuo e que foca a produção em larga escala, pois seu público alvo é a grande massa e, portanto, os procedimentos que devem ser seguidos para atribuir o valor da tributação no preço final de venda não se altera com frequência, dando uma previsibilidade do mesmo. Também, os estados onde essas indústrias estão inseridas, oferecem incentivos ao setor reduzindo o valor do ICSM/ST, por exemplo, pois entendem que o setor é de suma importância para a lucratividade local, já que possuem uma imagem de tradição na produção de cachaça.

O “Clima” obteve 16% dos apontamentos dos respondentes como um fator de incerteza na produção, devido a sua instabilidade. O plantio da cana-de-açúcar é realizado em meados de setembro e exige que o solo seja de boa fertilidade e com capacidade de armazenamento de água, o que requer investimentos em insumos e técnicas adequadas. Desde sua brotação, perfilamento, desenvolvimento vegetativo até atingir seu ponto de maturação ou corte, a planta leva em média um ano, sendo que nesse ínterim, a muda sofre com as geadas de inverno e com a estiagem de verão, prejudicando muitas vezes o desenvolvimento da mesma.

A “Mão de obra desqualificada” obteve 14% dos apontamentos dos sócios. O corte da cana é braçal e exige habilidade e conhecimento para que seja efetuado, implicando na dificuldade de encontrar mão de obra disposta ao trabalho, em decorrência do que foi identificado na caracterização dos alambiques: maior parte das funções operacionais é temporária. A questão da informalidade é um dos pontos delicados que devem ser tratados com atenção, pois justamente por ser um trabalho eventual, a forma de remuneração é por dia de trabalho e/ou empreitada, e em alguns casos, o trabalhador abandona o serviço devido ao esforço que a função exige ou porque encontrou outra fonte de renda.

Neste caso verifica-se a incerteza dita comportamental, pois há um desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais o alambique realiza suas transações (ARBAGE, 2004).

Em “Outros” foram apontadas três incertezas: a questão da informalidade, um caso específico de fazendas que plantam cana para um determinado alambique e a falta de conhecimento do consumidor final em relação à bebida.

A informalidade para a realidade de alguns alambiques torna-se algo que causa muita incerteza, pois a região do alambique é um potencial comprador da cachaça formal e acaba comprando as informais devido ao preço e/ou costume de comprar de determinado produtor conhecido ou vizinho. Para eles a concorrência se torna desleal a partir do momento em que os informais não incorrem em nenhum dos custos que os formais devem desembolsar. Alegam também que têm conhecimento de que a denúncia desses alambiques não adianta, pois há pouca fiscalização por parte do governo, e têm consciência de que essa produção é, muitas vezes a complementação de renda das famílias da região. Neste caso, os produtores formais nessas regiões “ficam de pés e mãos atadas” (Respondente A), sem ter o que fazer senão, acabar vendendo uma cachaça mais simples, barata e em embalagens de garrafa pet.

Um alambique citou que, por não produzir sua própria matéria-prima devido às condições ruins da sua região, estimula quinze famílias de uma região próxima a produzirem cana-de-açúcar, porém, encontra dificuldades em manter certo padrão de qualidade do produto devido às variações no decorrer do processo produtivo causados por fatores humanos, ou seja, nem todos seguem as instruções de adubação do solo, corte rente ao chão, entre outros, o que lhe acarreta em custos altos e incerteza sobre o produto final. O outro apontamento enfatiza novamente que o desconhecimento das pessoas do que realmente é a cachaça artesanal e seus diferenciais são fatores causadores de incerteza.

As “Tecnologias” foram citadas com 8% dos apontamentos dos sócios como incertezas devido à evolução e inovação constantes, por exemplo, das leveduras destinadas à fermentação e os recipientes de armazenagem. O que também tem preocupado os produtores é a discussão que ressurgiu nesse ano de 2010, onde a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), baseada na resolução RDC 20 - 22 de março de 2007<sup>11</sup> proíbe a utilização de recipientes de cobre na produção alimentícia, devido aos danos que esse metal em excesso causa à saúde. Como afirmado na seção de Especificidade dos ativos, o setor da cachaça possui uma alta especificidade de ativos dedicados à produção, ou seja, todo o equipamento só tem a finalidade de produzir cachaça e similares, o que incorreria em custos altíssimos para fazer as mudanças necessárias caso essa resolução vigore para os alambiques. Essa proibição, se confirmada para a produção de cachaça, ocasionaria, segundo eles, a falência de 11 dos alambiques sócios, pois somente um deles utiliza alambique de inox, os demais utilizam alambique de cobre.

As “Pragas e doenças” obtiveram somente 5% dos apontamentos dos sócios, pois algumas precauções contra moléstias resistentes ainda precisam ser tomadas para que a qualidade da cana seja mantida, ocasionando alguns custos com insumos, porém, é ínfimo perante os demais apontamentos realizados.

Entre os ex-sócios, os apontamentos feitos mantêm os impostos em primeiro lugar com 31%, seguidos do clima com 23%, concorrência, mão de obra desqualificada e o item outros com 15% cada (Tabela 37 – APÊNDICE E), sendo que nesse último foi citado por um alambique a questão da fiscalização, que ocorria sem uma data previamente marcada. Os demais elementos não foram escolhidos pelos respondentes como fatores geradores de incerteza na produção da cachaça artesanal. Esses apontamentos remetem à ideia de Zylbersztajn (1995), em que o problema da incerteza aparece sempre que impactos não

---

<sup>11</sup> <http://www.fooddesign.com.br/arquivos/legislacao/RDC%2020-%2022-03-07-%20Material%20metalico.pdf>

antecipáveis surgem afetando as transações. Portanto, esses fatores revelam uma incerteza primária no setor, pois se referem às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional, onde alterações ou mesmo modificação de leis apresentam influência direta ou indireta na transação do grupo Alambiques Gaúchos.

Assim, quando questionados sobre quais ações os próprios alambiques tomam para reduzir essas incertezas, as respostas foram variadas, conforme demonstra a Tabela 21. No entanto, todas as respostas tiveram um mote em comum: fatores controláveis. Segundo eles, trabalhar fatores que estão sob controle é a única alternativa que possuem, pois o que realmente interfere nas suas atividades e transações, está sob a jurisdição do governo.

**Tabela 21 - Ações para reduzir incertezas na produção na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**

<b>Ações</b>	<b>Respondentes</b>
Priorizar a qualidade do produto	4
Qualificar a mão de obra	2
Tecnologia	2
Nenhuma	2
Treinamentos e qualificação	1
Pós-venda	1

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para os sócios, a “Priorização da qualidade” do produto foi apontada por quatro dos respondentes como a principal ação que os alambiques empregam para reduzir as incertezas. Eles acreditam que manter o diferencial do produto, agregando mais valor e conquistando mais clientes pode fazer com que as outras incertezas sejam, pelo menos, amenizadas.

A busca pela “Qualificação da mão de obra” para dois dos entrevistados é uma saída para as incertezas na produção de cachaça, porém, é uma ação que gera custos de treinamento e incorre em contratos com salvaguardas maiores. Outros dois apontam que os melhoramentos em “Tecnologias” poderiam agilizar os processos e que, tentar mecanizar a colheita seria uma ação que facilitaria muito a produção da cachaça, segundo os entrevistados, evitaria problemas com mão de obra e em um segundo momento, diminuiria custos.

Mesmo com os apontamentos feitos sobre as incertezas na produção, dois dos sócios afirmam que não praticam “Nenhuma” ação no sentido de melhorar e/ou otimizar tempo, dinheiro e reduzir suas incertezas. Para eles, o que podem fazer já está sendo feito e os outros fatores não estão sob controle dos mesmos. Para os outros dois, realizar “Treinamentos e capacitações” é uma forma de se qualificar para enfrentar o mercado de uma forma mais



profissionalizada e conquistar clientes pela qualidade, imagem e principalmente pós-venda, focando na fidelização dos clientes.

Entre os ex-sócios, o único que ainda está em atividade afirma que os impostos não estão sob seu controle, que simplesmente adapta-se a eles, focando sempre no desenvolvimento da qualidade do seu produto. Da mesma forma ocorre com a cachaça industrial, pois acredita que essa bebida seja a principal e mais forte concorrente. No que tange ao clima, ele busca trabalhar com variedades de cana mais adaptadas à realidade de sua região.

Gonçalves (2008) afirma que para muitos autores, este é o grande problema das organizações econômicas: a necessidade de constante adaptação às alterações de toda natureza que ocorrem no ambiente dos negócios. Porém, tomar atitudes que visam reduzir as incertezas, mesmo gerando custos *ex-ante*, minimizam também a racionalidade limitada e atitudes oportunistas dos agentes, conseqüentemente, reduzindo os custos de transação *ex-post*.

Sobre quais as incertezas que envolvem a comercialização da cachaça, assim como ocorreu com as incertezas na produção, os sócios novamente foram solicitados a escolher os itens que, na sua percepção, mais influenciam. Como demonstra a Tabela 22, a “Demanda instável” foi apontada como o principal fator causador de incertezas na comercialização, com 35% das respostas. Assim como fora descrito na seção da frequência, a demanda ocorre de forma não recorrente, variando desde quinzenal até anualmente, fazendo com que o produtor não tenha uma segurança em relação às vendas.

O “Preço”, como descrito na seção de racionalidade limitada, vem em segundo lugar nos apontamentos dos sócios, com 19%. Sobre os 15% de “Mão de obra desqualificada” os entrevistados referem-se neste caso aos vendedores que são contratados para efetuar a parte comercial dos alambiques.

Na percepção deles, é difícil encontrar pessoas aptas à função, que compreendam o que é a cachaça, seus diferenciais e que sejam bons vendedores, pois, “geralmente o representante comercial está na função por falta de opção e acaba mudando de atividade assim que possível” (Respondente A). Nesse caso também não há contratos entre os representantes comerciais e os alambiques, geralmente são autônomos que recebem comissão pela quantidade vendida.

**Tabela 22 - Percepção dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos sobre as incertezas envolvidas na comercialização**

<b>Incertezas na comercialização</b>	<b>Classificação</b>
Demanda instável	35%
Preço	19%
Mão de obra desqualificada	15%
Queda no consumo	15%
Inadimplência	8%
Outros	8%
Falta de qualidade	-

**Fonte: Dados da pesquisa.**

A “Queda no consumo” também obteve 15% dos apontamentos, devido, na visão dos sócios, à Lei seca, que diminuiu o consumo de bebidas alcoólicas em geral. A “Inadimplência” obteve 8% dos apontamentos, já que alguns clientes costumam a efetuar os pagamentos, ocasionando a situação de perdas aos produtores, como fora citado em relação ao repasse do ICMS/ST e pelo fato de não haver um contrato formal estabelecendo penalizações. Outros 8% não souberam opinar sobre o que causa incerteza na sua comercialização, devido ao recente início das atividades, onde a busca por informação de mercado tem sido o foco principal no momento.

Para os ex-sócios, as incertezas envolvidas na comercialização da cachaça (Tabela 38 – APÊNDICE E), da mesma forma como ocorreu na percepção dos sócios, a “Demanda instável” obteve 31% dos apontamentos. Em segundo lugar os “Preços” obtiveram 23%, seguidos do item “Outros” com 15%, onde foram citadas a concorrência desleal e a substituição tributária. A “Mão de obra desqualificada” e a “Inadimplência” obtiveram 8% dos apontamentos cada um.

Porém, quando questionados sobre quais ações os alambiques implementam no sentido de reduzir as incertezas na comercialização do produto, como demonstra a Tabela 23, seis sócios apontam que não realizam nenhuma ação. Todos afirmaram que se baseiam nas ações que a associação e o grupo realizam coletivamente, como por exemplo, as negociações com o governo sobre a ICMS/ST, feiras e eventos. Esse resultado é contraditório a partir do momento em que no decorrer desse trabalho constatou-se que todos os alambiques possuem marcas próprias e estratégias individualizadas, e há a percepção de que alguns não compartilham esse tipo de informação. Porém, se realmente as empresas não buscam a redução das incertezas, a consequência seria o aumento na limitação da racionalidade, que consequentemente possibilitaria o comportamento oportunista (FARINA, AZEVEDO E SAES, 1997).

A “Divulgação” foi citada por três sócios e segundo eles, essa divulgação é realizada principalmente por meio de degustações orientadas em supermercados, feiras e eventos. Geralmente os proprietários dos alambiques são os orientadores da promoção, explicando todas as características e diferenciais da bebida. Segundo eles, é notória a diferença das vendas logo após as degustações, porém, as mesmas decrescem ao longo do tempo. Porém, essas ações promocionais são isoladas e individuais, sendo necessária, na visão dos respondentes, uma divulgação em um âmbito maior, que pudesse atingir mais pessoas de uma forma mais unificada no Estado.

**Tabela 23 - Ações para reduzir incertezas na comercialização de cachaça na visão dos sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**

Ações	Classificação
Nenhuma	6
Divulgação	3
Venda selecionada e pós-venda	2
Busca por novos clientes	1

**Fonte: Dados da pesquisa.**

A “Venda selecionada e o pós-venda” foram citados por dois alambiques sócios e referem-se a trabalhar de uma forma mais completa com clientes que realmente são o público alvo da cachaça artesanal. Para esses respondentes, focar no nicho de mercado específico poupa tempo e dinheiro, pois objetivam vender melhor e com mais qualidade. Para um alambique a “Busca de informações” sobre o setor é a forma de reduzir suas incertezas na comercialização da cachaça.

Entre os alambiques ex-sócios, como afirmado na seção 5.1, ainda trabalham com o seu estoque, portanto, dois deles realizam degustações em supermercados para demonstrar o produto e esclarecer as características da cachaça e seus diferenciais, um deles está vendendo “uma bebida top em litrão para tentar se igualar aos concorrentes locais” (Respondente N) e o outro não tem realizado nenhuma ação no sentido de reduzir as incertezas, pois já encerrou as atividades do alambique e seu foco é outro.

Desta forma, quando arguidos sobre se há ações desenvolvidas pelo grupo Alambiques Gaúchos para reduzir as incertezas, tanto na produção quanto na comercialização, 10 sócios afirmaram que “Sim”, que há direcionamentos focando esse objetivo. Segundo eles, as trocas de informações e a organização da participação em feiras e eventos estaduais, nacionais e internacionais, foram apontadas como as principais ações para o grupo desenvolver-se rumo à otimização da produção, das vendas, dos contatos e da divulgação da cachaça artesanal gaúcha. Ações no que se refere ao ICMS/ST também foram apontadas, pois há negociações

com o governo em andamento em favor do setor no estado. Os dois que afirmam que não há ações sendo feitas, alegam que não participaram de nenhuma atividade em conjunto que pudessem garantir que são ações que possuem esse foco.

Já entre as quatro empresas ex-sócias, uma afirmou que não considera que o grupo tenha adotado nenhum tipo de medida para reduzir as incertezas, porém os demais acreditam que atitudes voltadas para a redução destas no que tange a produção foram tomadas pelo grupo, a partir do momento que todas as informações foram disponibilizadas. Já no que se refere à comercialização, acreditam que as ações foram tímidas - a oportunidade de participar de feiras - porém, muito ainda precisaria ter sido feito.

Assim, encontrar mecanismos que minimizem a incerteza de qualquer natureza é, efetivamente, a forma de diminuir os custos de transação. Portanto, essa parte do questionário buscou esclarecer as questões que geram incerteza no setor da cachaça no estado e que são causadoras de custos de transação para o grupo Alambiques Gaúchos. Percebeu-se que alguns apontamentos se repetiram e foram analisados no decorrer das seções, evidenciando que a categoria incerteza ocorre simultaneamente com o oportunismo e com a racionalidade limitada, na medida em que a incerteza de natureza comportamental está contida na categoria oportunismo e a incerteza estratégica se relaciona com a racionalidade (ARBAGE, 2004).

Na próxima seção será analisado então o terceiro grupo de fatores condicionantes das estruturas de governança, conforme retratou Zylbersztajn (1995) na Figura 2: o Ambiente institucional.

#### 4.8 AMBIENTE INSTITUCIONAL NA VISÃO DOS ALAMBIQUES

O ambiente institucional fornece o quadro de regras formais e informais, que condiciona o aparecimento e seleção de formas organizacionais que compõem a estrutura de governança, a fim de criar ordem e reduzir incertezas (NORTH, 1991). Portanto, essa parte do questionário objetivou buscar elementos do ambiente institucional que possam estar causando custos de transação bem como elementos relacionados à capacidade de adequação do grupo Alambiques Gaúchos a esse ambiente.

Os respondentes foram arguidos sobre se as leis referentes ao setor da cachaça estariam facilitando as atividades dos alambiques. Conforme a Tabela 24, oito sócios afirmaram que “Não”, pelo contrário, acabam penalizando os alambiques formais com tributações altas e fiscalização rígida. Eles têm a percepção de que algumas cachaças produzidas informalmente possuem boa qualidade, porém consideram injusta a forma como

eles são tratados pelo governo: além de não haver tributação alguma, não há uma fiscalização efetiva e em muitos casos, mesmo com denúncia, ela não ocorre.

Também afirmam que a forma como ocorre a definição do tributo incluso no preço final do produto, como fora descrito na seção 5.2, é prejudicial aos negócios, pois na visão deles é subjetiva e demorada.

[...] “No início, o retorno sobre o valor do tributo levava até 4 meses, hoje em dia a gente considera que é até rápido, pois temos isso em mãos dentro 30 ou 40 dias. Até lá não podemos comercializar a bebida” (Respondente A)

**Tabela 24 – Percepção sobre as leis que regulam o setor**

Questões	Sócios		Ex-sócios	
	Sim	Não	Sim	Não
As leis existentes estão facilitando as atividades de sua empresa?	2	8	-	4

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como constatado no decorrer da descrição do setor (seção 3.1), existe uma lei que dispõe sobre a padronização, a classificação, registro, inspeção, produção e a fiscalização das bebidas, porém no decorrer dos anos, várias regulamentações, instruções e decretos impuseram alterações e adaptações, incidindo em custos de produção e de transação.

Para dois dos respondentes essas mesmas leis facilitam as atividades dos alambiques, pois segundo eles, somente por meio da formalização puderam ter acesso ao mercado formal e participar de feiras e eventos que dão mais visibilidade à empresa. Mas também consideram que uma fiscalização maior por parte do governo no que se refere aos informais deveria ocorrer, pois há muito produto bom, mas em contrapartida há muito produto ruim sendo vendido informalmente, ofuscando a qualidade das cachaças artesanais, e sem as mínimas condições sanitárias.

Para os outros dois alambiques, a percepção tem as duas perspectivas, ou seja, consideram que facilitam e ao mesmo tempo dificultam. Para eles, facilitam no sentido de possibilitar, por meio da formalização, a participação em eventos e feiras nacionais e internacionais, porém, “dificultam no sentido da pressão existente para quem está formalizado e nada para os informais” (Respondente C).

Já entre os ex-sócios, todos afirmaram que as leis não facilitaram em nada as atividades dos alambiques.

Sabendo desse resultado, os respondentes foram questionados sobre se a associação e/ou o grupo ou os próprios alambiques desenvolviam ações no sentido de se adequarem à legislação vigente (Tabela 25). Onze respondentes sócios afirmaram que “Sim”, onde a busca por atualização em relação às resoluções e inovações do setor, cursos sobre segurança do

trabalho, legislação ambiental, normas sobre rastreabilidade e certificação e também indicações do INMETRO, são exemplos de ações que o grupo e a associação efetivam nessa busca por adequação.

**Tabela 25 – Existência de ações para a adequação à legislação**

Questões	Sócios		Ex-sócios	
	Sim	Não	Sim	Não
Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou associação no sentido de adequar o grupo às alterações na legislação existente?	11	1	4	-

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Outra ação que o grupo Alambiques Gaúchos tem efetivado na tentativa de adequação, é a negociação semestral junto à Receita Estadual em relação ao ICMS/ST, onde se estabelece uma pauta mínima (preço mínimo) para fins de cálculo do imposto, que é considerada aceitável, tanto para o grupo quanto para o governo, para ser trabalhado internamente. O objetivo é tentar se igualar ao Estado de Minas Gerais, pois o grupo entende que diminuindo a tributação incentivaria a formalização de mais alambiques fortalecendo o setor no estado.

Nesse mesmo sentido, os quatro alambiques que não fazem mais parte do grupo afirmam que existem ações por parte da APRODECANA visando uma tentativa de adequação junto ao governo do Estado. Apenas um sócio novamente aponta que nenhuma ação é desenvolvida no sentido de se adequar à legislação além do que já foi feito quando da formalização.

Quando questionados sobre se existem ações no sentido de adequação ao comportamento do consumidor, sete sócios afirmam que “Sim”, que todas as ações tomadas pelos alambiques e que foram citadas no decorrer do trabalho - qualidade da bebida, marcas diferenciadas tanto em preço quanto em grau alcoólico e degustações orientadas - são em função do consumidor final. A APRODECANA desenvolveu um livro de receitas de *drinks* e alguns pratos onde a cachaça artesanal é um ingrediente fundamental. Segundo os respondentes, essa iniciativa é uma alternativa encontrada para informar o mercado consumidor sobre as opções existentes de se consumir cachaça, devido à imagem pejorativa que ainda existe sobre beber cachaça pura. Também foi citada uma pesquisa de mercado realizada no ano de 2009, porém sabe-se que o comportamento do consumidor altera-se constantemente, o que exigiria novas pesquisas.

Porém, para cinco sócios essa percepção não confere, pois consideram que o que tem sido realizado é em função de adequações à legislação existente e não para satisfazer o consumidor final.

**Tabela 26 – Existência de ações para adequação ao comportamento do consumidor**

Questões	Sócios		Ex-sócios	
	Sim	Não	Sim	Não
Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou associação no sentido de adequar o produto às alterações no comportamento do consumidor?	7	5	3	1

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Na percepção dos três alambiques ex-sócios que estão encerrando as atividades, o que tem sido feito é adequar o produto considerado nobre em embalagens de garrafa pet e vendê-los a um preço compatível com a realidade local, já que as demais opções não foram suficientes para mantê-los competitivos. O único alambique ex-sócio em atividade afirma que trabalha com a qualidade do seu produto e degustações, mas que sua intenção era ter um mix de produtos para oferecer para o mercado, porém os custos não compensam. Para o alambique que já fechou e trabalha com o estoque, nenhuma ação está sendo desenvolvida.

Em relação à adequação ao padrão cultural da sociedade, as opiniões foram inversas à questão anterior (Tabela 27). Na visão de nove sócios e dois ex-sócios isso não ocorre, porém seriam ações de suma importância para o setor. Como descrito no decorrer da análise, focar na construção de uma imagem positiva da cachaça, informando o mercado sobre suas características e diferenciais, divulgando mais a marca Alambique Gaúchos por meio dos meios de comunicação disponíveis ao grupo, seriam fundamentais para que a cultura em relação à bebida se modificasse.

Para três sócios e dois ex-sócios, todas as ações que já estão sendo desenvolvidas possuem esse foco, portanto, consideram que o caminho é continuar pleiteando ações focadas nas questões tributárias.

**Tabela 27 – Existência de ações para a adequação ao padrão cultural da sociedade**

Questões	Sócios		Ex-sócios	
	Sim	Não	Sim	Não
Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou associação no sentido de adequar o grupo ao padrão cultural da sociedade?	3	9	2	2

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Então, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem a importância das informações descritas até o momento nesta seção para que seu alambique continue produzindo. Os respondentes deveriam classificá-las entre um para “Insignificante” até cinco para “Muito importante”.

**Tabela 28 - Importância da legislação, comportamento do consumidor e padrão cultural da sociedade para os sócios da APRODECANA/Alambiques Gaúchos**

Informações	Insignificante		↔			Muito importante	
	1	2	3	4	5		
Legislação	3%	-	3%	-	29%		
Comportamento do consumidor	3%	-	5%	3%	21%		
Padrão cultural da sociedade	-	-	11%	11%	11%		
Outro	-	-	-	-	3%		

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Novamente a “Legislação” aparece nos apontamentos dos entrevistados como sendo um fator de suma importância para seus negócios. Dos sócios, 29% afirmam que a tributação e a fiscalização para com os alambiques formais já estão em um nível crítico e que se aumentarem os impostos e exigências, muitas empresas irão fechar as portas.

O “Comportamento do consumidor” foi apontando por 21% dos entrevistados com a nota 5, devido à importância que o mesmo possui para os alambiques. As tentativas de fazer com que os mesmos conheçam a bebida e a experimentem é justamente focando o aumento do consumo tanto em bares e restaurantes quanto nas gôndolas dos supermercados. O objetivo é transformar os consumidores de bebidas quentes em apreciadores da cachaça artesanal. No outro extremo, 6% consideraram tanto a Legislação quanto o Comportamento do consumidor como insignificantes para a continuidade dos seus negócios, pois na sua visão esses fatores estão postos e não tem como mudar, tendo o alambique então, que seguir como está.

Na percepção sobre o “Padrão cultural da sociedade”, o resultado confirmou a opinião expressada na questão anterior, onde alguns consideram esse fator importante, porém têm a consciência de que há um longo caminho a ser percorrido até a mudança de cultura e tradição, portanto, há outros elementos que precisam ser trabalhados antes no sentido de dar prosseguimento aos negócios. Apenas 3% afirmaram que para continuar o funcionamento do alambique, seria necessário fechar um negócio de exportação em grande volume que proovesse a sustentação financeira e conseqüentemente trouxesse tranquilidade para focar no cliente do Estado.

Desta forma, a média ponderada confirma o que fora exposto até o momento nesta seção, onde a Legislação obteve uma importância relativa maior em relação às demais informações, com uma avaliação média de 4,5.

Para os ex-sócios (Tabela 39 – APÊNDICE E), a legislação é o elemento avaliado como o mais importante para o setor, aquele que mais influencia nas transações do grupo. Segundo eles as disparidades das exigências feitas para os formais e informais e a alta tributação precisariam mudar muito para que continuassem a produzir, mas têm a percepção



de que isso não acontecerá. Neste ponto identifica-se novamente a incerteza primária referente às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional, onde alterações em determinados padrões comportamentais dos consumidores ou mesmo modificação de leis apresentam influência direta ou indireta na transação do grupo Alambiques Gaúchos.

Finalizando, foi solicitado aos entrevistados que descrevessem o que seria necessário acontecer no mercado de cachaça para que o mesmo melhorasse. Observou-se que houve convergência nas respostas dos alambiques sócios e ex-sócios em três aspectos: precificação, ICMS/ST, marketing.

Na questão tributária os respondentes afirmam que não são contra o pagamento de impostos, mas sugerem que o processo de precificação leve em consideração o teor alcoólico e não o preço final de venda, a exemplo de outros países. Desta forma, na opinião dos mesmos, além de agilizar o processo de retorno, o valor do tributo deixaria de ser subjetivo. A extinção do ICMS/ST, que tem penalizado ainda mais o setor, seria a ação considerada ideal pelos respondentes, porém as negociações de pauta mínima com o governo têm auxiliado a comercialização do produto.

A percepção de que há necessidade de modificar a cultura e a imagem pejorativa da cachaça perante o mercado consumidor, faz com que os respondentes sintam a necessidade de mais investimentos em marketing. Para eles, a partir desse momento é preciso fortalecer a marca Alambiques Gaúchos por meio dos meios de comunicação disponíveis ao grupo, como por exemplo, o *site*. Porém, caso não renovem o projeto com o SEBRAE, não haverá verbas destinadas para estratégias de marketing, já que dependem inteiramente de apoio financeiro de parceiros e projetos com esse foco, pois o grupo não tem fundo de reserva.

Alguns alambiques também citaram a questão da fiscalização, que na percepção deles deveria ocorrer de forma mais expressiva em relação aos informais e menos “severa” com os formais. Outro fator citado é em relação ao apoio do governo no sentido da volta do Simples Nacional para os alambiques.

[...] “Reduzir a tributação já ajudaria muito, o consumidor final precisa saber diferenciar cachaça artesanal da industrial; o governo federal poderia trabalhar mais o produto que é 100% brasileiro assim como o México trabalha a tequila, visando a Copa de 2014. Eu, por exemplo, já estou trabalhando em uma marca nova para essa época.” (Respondente D)

[...] “Não sou contra a tributação, só acho que ela deveria se dar pelo teor alcoólico e não pela quantidade e preço de venda final. Isso faria uma grande diferença nas vendas. O RS deveria seguir o exemplo de MG que institucionalizou a cachaça como produto vital ao estado.” (Respondente A)

[...] “Tudo o que falamos até agora. A questão da legislação não vai mudar, o principal fator que deveria ser trabalhado é a cultura, para o consumidor entender o produto como algo que vale a pena e pagar mais por ele. Assim, a legislação seria o menor dos problemas, porque teríamos força para reverter, mas infelizmente não temos representatividade.” (Respondente O)

A influência fundamental das instituições sobre o desenvolvimento econômico recai sobre o seu papel na indução das decisões de investimento, ou seja, essas regras requerem credibilidade, pois se algo provocar a instabilidade das mesmas, o efeito dessas instituições sobre o comportamento humano é reduzido, podendo aumentar o grau de incerteza no ambiente econômico, reduzir o nível de investimentos, ocasionar transformações nas estruturas de governança, de mercado e também nas estratégias das empresas, enfim, provocar uma mudança nas “regras do jogo” (AZEVEDO, 2000).

Desta forma, percebe-se que há ações por parte da associação e do grupo para a adequação às leis e normas, evidenciando que há uma clara explanação e percepção das “regras do jogo”, no entanto, além do sentimento por parte dos alambiques de que estão sendo prejudicados, a legislação foi identificada como um fator causador de custos de transação. Em relação ao comportamento do consumidor, há custos de transação no que se refere à necessidade de realização de pesquisas de opinião e de mercado, pois na visão do grupo, esse comportamento se modifica constantemente. Mas há ações por parte da APRODECANA e do grupo objetivando a adequação e minimização desses custos de transação, como citado anteriormente, a realização de degustações e feiras e o lançamento do livro de receitas. Sobre o padrão cultural da sociedade, nota-se que há uma percepção de falhas por parte da associação e do grupo, fazendo com que esse elemento seja causador de custos de transação. Conforme descrito no decorrer do trabalho, sabe-se que este é um dos gargalos do setor e que precisa ser trabalhado de uma forma mais enfática pelo grupo.

Assim, essa parte do questionário analisou os dados do terceiro grupo que, juntamente com os pressupostos comportamentais e características das transações, irão identificar os fatores condicionantes da estrutura de governança do grupo Alambiques Gaúchos.

Finalmente, o próximo capítulo fará as considerações finais deste trabalho, relacionando a teoria descrita por meio do Esquema de Indução das Formas de Governança exposto por Zylbersztajn (1995) e os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada com o grupo Alambiques Gaúchos, assim como, verificar se a pergunta de pesquisa foi respondida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de conhecer a estrutura de governança adotada pelo grupo Alambiques Gaúchos, foi utilizada como base teórica a Nova Economia Institucional (NEI), para que, por meio do Esquema de Indução das Formas de Governança proposta por Zylbersztajn (1995) fosse possível fazer um delineamento entre os resultados obtidos e o que a teoria preconiza. Desta forma, como observado no decorrer do trabalho, vários foram os pontos identificados como influenciadores das transações do grupo Alambiques Gaúchos, tornando importante ressaltar os principais resultados em cada um dos fatores condicionantes das formas de governança do esquema proposto pelo autor: os pressupostos comportamentais, as características das transações e o ambiente institucional.

No que tange à racionalidade limitada do grupo, a pesquisa revelou que as falhas no compartilhamento de informações e a percepção de que algumas empresas as possuem de forma privilegiada, ocasiona uma assimetria informacional, o que intensifica a racionalidade limitada e aumenta os custos de transação. Da mesma forma ocorre na relação entre o grupo e o mercado, onde a sinalização da qualidade do produto não está sendo feita de maneira adequada para que o consumidor final a reconheça.

Os veículos de transferência de informações utilizados pelo grupo e suas falhas são um dos fatores causadores da assimetria informacional, que acabam ressaltando a racionalidade limitada e estimulando a troca desses dados fora do âmbito organizacional, provocando a participação de apenas alguns alambiques. Porém, fica claro a participação da APRODECANA e o grupo Alambiques Gaúchos no que se refere à disponibilização das informações consideradas importantes para o andamento dos negócios.

Portanto, tem-se que a racionalidade limitada no grupo é semi-forte, onde os alambiques são intencionalmente racionais, mas, devido às limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processada individualmente por eles. No entanto, esse elemento possibilita o surgimento de conflitos e a potencial emergência de condutas oportunistas por parte de alguns integrantes do grupo.

A pesquisa revelou que atualmente a base da relação do grupo são a confiança e o tempo de relacionamento, o que evidencia elementos que podem reduzir o oportunismo e, conseqüentemente, a incerteza. Contraditoriamente, existe a percepção de conflitos decorrentes da concorrência interna, onde alguns alambiques possuem estratégias próprias que não revelam aos demais, como por exemplo, de comercialização, e de disputas por um

mercado comum com vantagem em relação aos outros, onde informações não são compartilhadas no grande grupo, mas sim de maneira isolada, principalmente no que diz respeito às exportações.

Conclui-se que o oportunismo se manifesta na forma semi-forte no grupo Alambiques Gaúchos, onde de maneira geral, os agentes agem em interesse próprio, sem no entanto, lesar a outra parte diretamente.

Em relação às especificidades dos ativos, dos seis tipos distinguidos por Williamson (1991), no setor da cachaça artesanal no Estado eles manifestam-se em cinco:

- Especificidade física: nos atributos exigidos para que a bebida esteja enquadrada nos padrões estabelecidos pela lei federal no que diz respeito ao grau alcoólico, componentes químicos, açúcares, fermentadores entre outros;
- Especificidade humana: que se refere aos investimentos realizados em recursos humanos em nível operacional e em nível gerencial dos entrevistados, já que os empresários precisaram de adaptação burocrática;
- Especificidade de ativos dedicados à produção: ocorre devido a uma estrutura produtiva exigida para a fabricação da cachaça artesanal, desde a estrutura e equipamentos mínimos;
- Especificidade de localização: a localização do alambique torna-se um fator complicador devido à distância e dificuldade de acesso por parte dos clientes, implicando também no próprio deslocamento e logística;
- Especificidade de marca: está relacionada à reputação que o grupo Alambiques Gaúchos acredita possuir e que pretende manter no mercado, onde uma falha de algum integrante prejudicaria todos os demais.

Assim, tem-se então que a cachaça artesanal é um ativo específico devido aos investimentos que foram necessários para a implementação do alambique, para a adequação da bebida às exigências e devido as especificidades do setor como um todo, que necessitam ser atendidas para haja continuidade das atividades do mesmo.

No entanto, a pesquisa revelou que, mesmo com alta especificidade, a frequência das transações do grupo Alambiques Gaúchos não são recorrentes. Entre os alambiques ela só ocorre quando da necessidade de algum produto comum aos agentes participantes, como por exemplo, copos plásticos para a realização das degustações, embalagens ou lacres, e não existem contratos formais entre as empresas. Nas transações com o mercado, elas se dão de forma diversificada, variando desde pedidos quinzenais até anuais e também há inexistência

de contratos formais com salvaguardas. Essa falta de recorrência na frequência ressalta a racionalidade limitada, o que não inibe o comportamento oportunista para obter ganhos de curto prazo e gera incertezas.

Referindo-se às incertezas que influenciam as transações do grupo, dos três tipos tratadas pela teoria, a pesquisa revelou que o grupo possui todas:

- Incerteza primária: as informações relacionadas às alterações no âmbito institucional e comportamental dos consumidores influenciam de forma direta nas transações do grupo Alambiques Gaúchos;
- Incerteza secundária: evidenciada pelo desconhecimento gerado pela falta de comunicação adequada entre os integrantes do grupo, como demonstrado da seção da racionalidade limitada, de elementos de natureza estratégica importantes para a realização das transações;
- Incerteza comportamental: relacionado ao desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais o grupo realiza suas transações, no caso, a pesquisa revelou ser a mão de obra utilizada nas funções operacionais e comerciais.

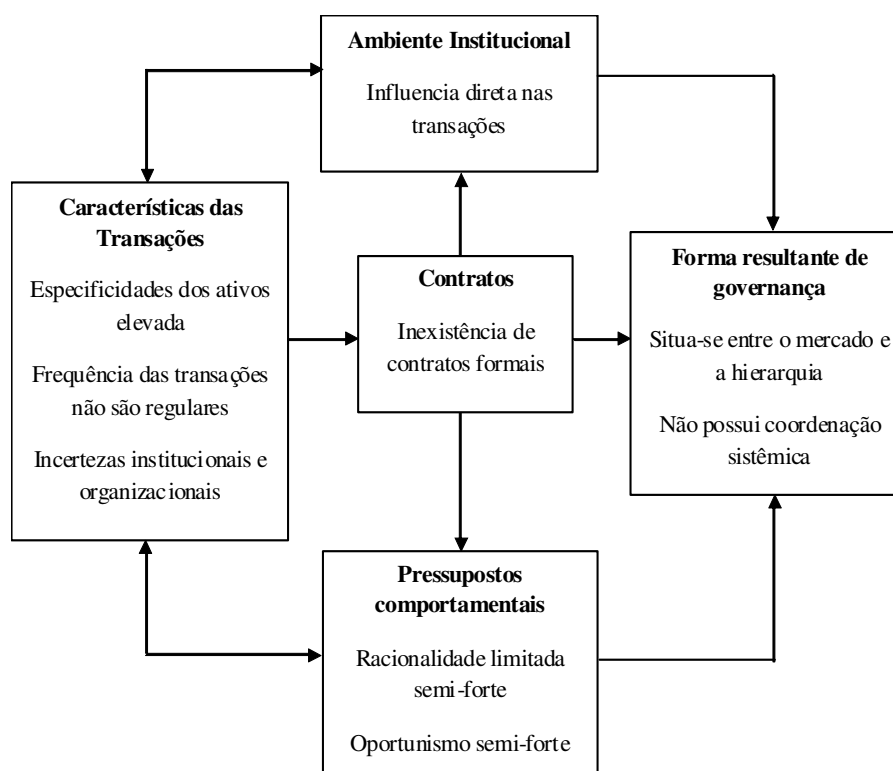
A incerteza, segundo Williamson (1991), se associa positivamente com os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e oportunismo, pois, não fosse esse aspecto, as estruturas de governança seriam capazes de se ajustar às alterações no ambiente.

Desta forma, a pesquisa revelou que a legislação é um fator causador de custos de transação devido às constantes adaptações que os alambiques devem realizar nos produtos e nos processos administrativos. Porém, o grupo possui total conhecimento “das regras que comandam o jogo” e recebem incentivos no sentido de adequação e minimização dos mesmos.

Da mesma forma ocorre com o comportamento do consumidor, que não é estático e modifica-se constantemente, sendo necessário buscar atualizações e adaptações de forma frequente sobre o consumidor final. O padrão cultural da sociedade também é um causador de custos de transação. A falta de incentivo direcionado ao consumo de cachaça artesanal pura faz com que ela seja apreciada somente por meio da caipirinha, ou ainda, devido a percepção pejorativa da imagem da bebida ela nem seja uma opção de consumo. Nesse sentido observou-se falhas por parte da associação e do grupo para que haja uma mudança de comportamento e de cultura, focado no fortalecimento da marca Alambiques Gaúchos.

Conforme descrito no decorrer do trabalho, sabe-se que este é um dos gargalos do setor e que precisa ser trabalhado de uma forma mais enfática pelo grupo.

Tem-se a presença, portanto, nas transações do grupo Alambiques Gaúchos, da racionalidade limitada e do oportunismo semi-forte, de elevada especificidades dos ativos, frequência não recorrente e incertezas institucionais e organizacionais, onde o ambiente institucional (leis, tradição) exerce influência de forma direta nas transações. A Figura 7 tem o objetivo de facilitar a visualização desses resultados obtidos a partir do Esquema de Indução das Formas de Governança de Zylbersztajn (1995).



**Figura 7 – Esquema de Indução da Forma de Governança do grupo Alambiques Gaúchos**  
Fonte: Autora.

Assim, realizando a Análise Estrutural Discreta Comparada proposta como ferramenta de análise desta pesquisa, verifica-se que, a estrutura via mercado seria adotada somente se as especificidades dos ativos fossem baixas, independentemente da recorrência das transações, e se não houvesse incerteza no ambiente. Elas ocorreriam em um ponto do tempo não exigindo a repetição dessa transação no futuro. No entanto, à medida que os níveis de especificidade de ativos crescem, a simples coordenação via sistema de preços passa não ser a forma mais adequada, uma vez que os custos de monitoramento e gestão das transações aumentam, abrindo-se, assim, espaço para as configurações híbridas e/ou hierárquicas (integração vertical) (WILLIAMSON, 1991).

Já, se fosse levar em consideração a alta especificidades dos ativos existentes, o grupo deveria internalizar as suas atividades, passando a assumir a forma chamada hierárquica. Nesse caso, o controle seria exercido por apenas uma empresa, aumentando seu poder impositivo sobre a estrutura do sistema produtivo, tendo como consequência um incremento nos custos burocráticos envolvidos nos processos. Porém, as demais características identificadas, como por exemplo, a baixa frequência das transações, tornaria a adoção dessa estrutura economicamente inviável.

Desta forma, a estrutura de governança que o grupo Alambique Gaúchos deveria adotar situa-se entre o mercado e a hierarquia, ou seja, se caracterizaria como uma forma híbrida. No entanto, o que existe são esforços tentando a redução dos custos de transação, onde as falhas, no que tange a uma coordenação sistêmica implementada para o conjunto de agentes participantes, são notórias.

O fato de a criação do grupo ser uma iniciativa de cima para baixo pode ser um fator influenciador dessa falta de governança. Observou-se que não há um sentimento de união, já que, enquanto alguns alambiques conseguem transacionar de forma individual, o grupo fica em segundo plano. Somente em situações onde é necessário que todos estejam empenhados, como por exemplo, para pleitear verbas, ela se torna representatividade.

Por meio da metodologia utilizada, tem-se que o grupo Alambiques Gaúchos necessita de uma maior coordenação dos processos e entre os agentes, pois, devido à alta especificidade dos ativos e baixa frequência das transações, a estrutura de controle mais adequada seria a trilateral, onde a associação proveria assistência, resolvendo disputas e avaliando o desempenho dos alambiques. No entanto, a formalização dos contratos neste caso é de suma importância, pois teria o intuito de minimizar as incertezas que fazem parte das transações do grupo e prover garantias para as empresas participantes, assim como, incentivar os comportamentos desejáveis e inibindo os indesejáveis.

A instituição da APRODECANA e do grupo Alambiques Gaúchos é uma sinalização de que se está no caminho de uma estrutura de governança híbrida, mas, para que as especificidades dos ativos deixem de ser um motivo de incertezas e custos de transação, é preciso que mecanismos de coordenação em nível estratégico, tático e operacional sejam implantados de forma sistêmica, ampliando a racionalidade buscada pelo grupo, diminuindo as ações oportunistas identificadas e aumentando a frequência das transações internas e externas.

## 5.1 SUGESTÕES PARA O GRUPO ALAMBIQUES GAÚCHOS

Como observado no decorrer do trabalho, o grupo Alambiques Gaúchos possui falhas de coordenação, não permitindo que uma estrutura de governança seja instituída da forma mais adequada à minimização dos custos de transação. Portanto, levando em consideração os fatores que estão sob o controle dos alambiques, nessa seção, serão descritas algumas sugestões de mecanismos de coordenação que têm o intuito de auxiliar na busca por melhor desempenho do grupo.

A pesquisa revelou a falta de planejamento formal do grupo, incorrendo em decisões imediatistas e muitas vezes isoladas. Propõe-se então que, sejam elaborados planejamentos em níveis estratégicos, táticos e operacionais do grupo Alambiques Gaúchos, objetivando que ações individualizadas e ações oportunistas sejam sanadas.

Primeiramente, propõe-se a formatação e formalização de um planejamento em longo prazo baseado na previsão da situação geral do ambiente externo e interno, onde se buscará responder questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. De acordo com Chiavenato (1999) um planejamento estratégico é um processo organizacional de adaptação por meio da aprovação, tomada de decisão e avaliação.

Para o grupo Alambiques Gaúchos, a criação de um estatuto interno serviria para inibir comportamentos oportunistas e incentivaria os comportamentos desejados, além de explicitar os objetivos e metas em longo prazo. Não obstante, a formalização da participação dos alambiques das atividades do grupo, além da ficha de adesão, é de suma importância a partir do momento em que o integrante terá a plena ciência de seus deveres e direitos, tanto internamente quanto externamente. Esse procedimento servirá para minimizar algumas incertezas primárias e secundárias relacionadas ao ambiente institucional e ao desconhecimento de informações que interessam a todos. Nesse mesmo sentido, a constituição da marca coletiva Alambiques Gaúchos também seria uma ação de longo prazo que poderá aumentar a racionalidade buscada, minimizar o comportamento oportunista e trabalharia a especificidade de marca, onde se teriam garantias formais em relação à qualidade da cachaça produzida pelos sócios da APRODECANA e integrantes do grupo.

Em um segundo momento, a realização de um planejamento tático é fundamental para o desenvolvimento das atividades do grupo. Objetivando ações em médio prazo, faz-se importante os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização, ou seja, são ações que envolvem as áreas de produção, marketing, finanças e de



peçoal. Desta forma, a realização de algumas ações envolveria a divisão de responsabilidades entre os integrantes do grupo.

Prioriza-se, portanto, um planejamento financeiro, para que o grupo não seja mais refém das renovações de projetos e a imediata busca por verbas com terceiros, incentivando a criação de um fundo de reserva, minimizando as incertezas relacionadas nesse âmbito. Concomitantemente e baseado nesse primeiro passo, focando um aumento da frequência das transações com o mercado, a realização de um planejamento que promovam a cachaça artesanal no Estado e fora dele é considerado primordial. A elaboração de um calendário com os eventos considerados essenciais ao setor, negociações com estabelecimentos comerciais para a realização de degustações orientadas, parcerias com restaurantes, cursos focando aos garçons e ações em bares e pubs objetivando informar ao consumidor final sobre a bebida, são algumas ações que este planejamento permite concretizar em médio prazo. A confecção de um cadastro com dados de clientes e possíveis clientes é uma ferramenta que pode ser utilizada com o propósito de informar ao consumidor sobre assuntos relacionados ao grupo e realizar o pós-venda, além de ser uma importante rede de relacionamentos (*network*) para o grupo. O *site* pode ser um importante veículo para essa estratégia, já que os custos são inferiores se comparado com os veículos de massa. Essa ação tem o foco de minimizar a assimetria informacional existente entre o grupo e o mercado consumidor, informando e visando o fortalecimento da marca Alambiques Gaúchos, assim como realizar uma mudança cultural do setor no Estado.

Nas relações com o mercado, sugere-se que a prospecção de clientes e a conscientização dos atuais sejam baseadas em contratos formais que possuam salvaguardas *ex-ante*, principalmente no que se refere às formas de pagamento. Essa ação visa reduzir a incerteza e os prejuízos em decorrência da cobrança do ICMS/ST. Na seara dos contratos, a formalização é imprescindível no que tange à mão de obra, tanto operacional quanto comercial. No âmbito operacional, mesmo que sejam contratos temporários, a formalização promoveria garantias de que o contratado não abandonaria a função em detrimento de outra oportunidade, já na comercialização, se exerceria um maior controle sobre os representantes. Essas ações serviriam para reduzir a incerteza em nível comportamental.

Constatou-se por meio da pesquisa que a especificidade de localização é um fator causador de custos de transação, dificultando a participação de reuniões e de logística, portanto, em um âmbito operacional, ações com o intuito de ampliar a racionalidade buscada, seriam baseadas nas trocas de informações de cunho rotineiro, efetuadas por meio de *e-mails*

e reuniões periódicas realizadas nos próprios alambiques, estimulando as relações entre os participantes do grupo e promovendo uma integração entre eles.

Enfim, essas sugestões visam prover mecanismos de coordenação para o grupo Alambiques Gaúchos, oportunizando que uma estrutura de governança seja implantada de forma adequada, reduzindo custos de transação e otimizando o desenvolvimento das atividades do mesmo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BEBIDAS. **A Cachaça**. Disponível em: <[www.abrabe.org.br](http://www.abrabe.org.br)>. Acesso em: jan.2010.

ALICE – WEB. Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet. **Exportação Brasileira 1996 – 2010**. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: dez.2010.

ANDRADE, C. F. de. A Busca pela Diferenciação. In: DUARTE, R.B. de A.. **Histórias de sucesso: agronegócios: derivados da cana-de-açúcar**. Brasília: SEBRAE, 2007.

APRODECANA. Associação dos Produtores de Cana-de-açúcar e Seus Derivados no Estado do Rio Grande do Sul. **Alambiques Gaúchos**. Disponível em: <[www.alambiquesgauchos.com.br](http://www.alambiquesgauchos.com.br)>. Acesso em: jan.2010.

ARBAGE, A. P. A. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de casos em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ARROW, K. J. **The Organization of Economic Activity**: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocation. Washington : Joint Economic Committee of Congress, 1969.

AZEVEDO, P. F.. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agriculturas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

CASCUDO, L.da C. **Prelúdio da cachaça**. São Paulo: Global, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4.ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

COASE, R.N. **The Nature of the Firm**. Economic New Series, v. 4, n. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0013-0427%28193711%292%3A4%3A16%3C386%3ATNOTF%3E2.0.CO%3B2-B>>. Acesso em: ago.2009.

COMMONS, J.R. Economia Institucional. **American Economic Review**. Pittsburgh, PA, v. 21, p.648-657, 1931.

CONCEIÇÃO, O. A. C. A contribuição das abordagens institucionalistas para a constituição de uma teoria econômica das instituições. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 77-106, 2002.

DEMSETZ, H. **Ownership control and the firm**: the organization of economic activity. Cambridge: Basil Blackwell, 1990.

FARINA, E. M.M.Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M.S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, Elizabeth M.M.Q. **Competitividade e sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual.** In: Gestão e Produção v. 6, n.3, p. 147-161, 1999.

FURLANETTO, Egídio Luiz; ZAWISLACK, Paulo Antônio. Coordenação pela Cadeia Produtiva: uma alternativa ao mercado e a hierarquia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1 CDROM.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, W. M. **Confiança, ECT e formas organizacionais: um framework aplicado na viticultura da Serra Gaúcha e do vale do São Francisco.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006.** Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=827&z=p&o=2&i=P>>. Acesso em: fev.2010.

IBRAC. Instituto Brasileiro da Cachaça. **Dados do Mercado Interno.** Disponível em: <[www.ibraccachacas.org](http://www.ibraccachacas.org)>. Acesso em: abr. 2010.

KIRMANI, A.; RAO, A. R. No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. **Journal of Marketing**, Chicago, n. 64, p. 66-79, 2000.

KOETZ, C. I.; SANTOS, C.P. dos; KOPSCHINA, L.C.Y.. A Sinalização da Qualidade por meio da Propaganda – proposições de pesquisa, implicações gerenciais e direções futuras. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vale do Itajaí, v. 17, n. 3, p. 265-277, 2010.

KOOPMANS, Tjalling. **Three Essays on the State of Economic Science.** Nova York: MacGraw –Hill, 1957.

MALHOTRA, N. **Pesquisa em Marketing: uma orientação aplicada.** 4.ed. Porto Alegre: Bookamn, 2006.

MAPA. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Regulamento técnico para fixação dos padrões de identidade e qualidade para a aguardente de cana e para cachaça.** Instrução Normativa nº 13, de 29 de Junho de 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NORTH, D.. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, Pittsburgh, v.5, n. 1, p. 97-112, Winter, 1991.

NORTH, Douglass. Economic Performance Through Time. **The American Economic Review**, Pittsburgh, v. 84, n. 3, Jun. p. 359-368, 1994.

PONDÉ, João Luiz S. P. de Souza. **Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados**. 1993. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Instituto de Economia, Universidade de Campinas, São Paulo, 1993.

PONDÉ, J. L. S. P. de S. **Processos de seleção, custos de transação e a evolução das instituições empresariais**. Tese (Doutorado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia, Instituto de Economia, Universidade de Campinas, São Paulo, 2000.

SEBRAE, ESPM. **Estudos de Mercado SEBRAE e ESPM: cachaça artesanal**. Relatório completo. Setembro, São Paulo, 2008.

SILVA, Jairo Martins da. **Cachaça: o mais brasileiro dos prazeres**. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2006.

SILVEIRA, Ramsés. A. N. da. **Estudo Setorial da Cachaça de Alambique: o Diamante Gaúcho**. Trabalho de conclusão apresentado à banca examinadora do curso de Administração, ênfase em Comércio Exterior do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, 2008.

SIMON, Herbert. Rationality as a process and as a product of thought. **American Economic Review**, Pittsburgh, vol. 68, n. 2, Papers and Proceedings of the Ninetieth Annual Meeting of the American Economic Association (May, 1978), pp. 1-16.

SORATTO, Alexandre Nixon; VARVAKIS, Gregório; HORII, Jorge. A certificação agregando valor à cachaça do Brasil. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**. v. 27 n. 4, p. 681-687. Campinas. Outubro/Dezembro, 2007.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

STOECKER, Randy. Evaluating and rethinking the case study. **The Sociological Review**, Malden, 39:88-112, 1991.

WILKINSON, J; MIOR, L. C. Setor informal, produção familiar e pequena agroindústria: interfaces. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, n. 13, out. 1999. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/cpda/estudos/treze/wilkin13.htm>. Acessado em Março/2010.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 22, p. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, New York, 36, Jun, p.269 – 296, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMPERETTI, Mauro. **Relatório de Pesquisa para a Identificação dos Arranjos Produtivos Locais e a Caracterização das Empresas Produtoras de Cachaça de Alambique do Sul do Brasil com Foco em seu Perfil Exportador**. Programa AL- Invest IV. Inplantar, 2010.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese de Livre Docência - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NOGUEIRA, Antônio Carlos Lima. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 2 (19), p. 329-346, jul./dez. 2002.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SÓCIOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**PPG - AGRONEGÓCIOS – CEPAN**



### **Parte 1 – Identificação**

1. Cidade de localização do alambique: \_\_\_\_\_
2. Proprietário ou administrador? \_\_\_\_\_
3. Há quanto tempo existe o alambique? É uma tradição da família? \_\_\_\_\_
4. Quantas pessoas trabalham no alambique? \_\_\_\_\_
5. Destas, quantas são da família? \_\_\_\_\_
6. Das que não são da família, quais atividades exercem? \_\_\_\_\_
7. O (a) Sr (a) possui outras atividades além do alambique? Quais? \_\_\_\_\_
8. Quais destas atividades é o principal rendimento da sua família (%)? Quanto o alambique representa na sua renda (%)? \_\_\_\_\_
9. Quantos litros o seu alambique produz anualmente? Tem capacidade para produzir mais? Quantos litros? \_\_\_\_\_
10. Quantas marcas seu alambique possui? Quais os tipos e quantas de cada? \_\_\_\_\_
11. Há quanto tempo o alambique faz parte da APRODECANA? E do Alambiques Gaúchos? \_\_\_\_\_
12. Por que o (a) Sr (a) optou por formalizar o seu alambique? Há quanto tempo é registrado? \_\_\_\_\_
13. Estar formalizado fez alguma diferença para o seu negócio? Qual? \_\_\_\_\_

### **Parte 2 – Racionalidade limitada**

14. Fazer parte da APRODECANA e do grupo Alambiques Gaúchos, auxilia-lhe na busca por informações de mercado?  
 Sim ( )                      Não ( )                      Algumas informações ( )
15. Na sua percepção, as informações chegam da mesma forma a todos os associados?  
 Sim ( )                      Não ( )                      Algumas informações ( )
16. Qual a importância dessas informações para o seu negócio?  
 Muito Importantes ( )    Importantes ( )            Não são importantes ( )
17. De que forma essas informações chegam até o (a) Sr (a)?  
 E-mail ( )            Site ( )            Reuniões ( )    Revistas ( )    Televisão ( )  
 Outros associados ( )            Outros ( ) \_\_\_\_\_.

18. Quais tipos de informações são compartilhadas no grupo e quais as mais importantes para que o (a) Sr (a) continue produzindo e aumente a produção? (1 para insignificante e 5 para mais importante)?

Informações	Importância				
	1	2	3	4	5
Preços					
Quantidades (demanda e oferta)					
Qualidade					
Novas tecnologias					
Estratégias de comercialização					
Eventos nacionais e internacionais					
Outras (_____)					

19. Existe algum tipo de informação que NÃO é compartilhada no grupo e o(a) Sr(a) considera importante para que continue e aumente a produção? (1 para o mais importante)

( 1 ) \_\_\_\_\_  
 ( 2 ) \_\_\_\_\_  
 ( 3 ) \_\_\_\_\_

20. Como o (a) Sr (a) classifica o compartilhamento de informações no grupo Alambiques Gaúchos? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Compartilhamento de Informações	Desempenho				
	1	2	3	4	5
Alambiques Gaúchos					

Justifique: \_\_\_\_\_

21. Quais foram os principais motivos para o alambique ingressar na associação e no grupo Alambiques Gaúchos e qual a sua importância? (1 para insignificante e 5 para mais importante)

Motivos	Importância				
	1	2	3	4	5
Já produzia cachaça artesanal					
Instabilidade do mercado					
Possibilidade de aumentar o preço de venda					
Diversificar os canais de comercialização					
O mercado de cachaça artesanal é promissor					
Confiança na associação e no grupo					
Segurança					
Outra					

22. Quais as principais vantagens que o grupo trouxe para o alambique?

( ) Aumento no preço de venda da produção    ( ) Maior conhecimento do mercado  
 ( ) Inserção no mercado                    ( ) Segurança            ( ) Outra \_\_\_\_\_

23. O grupo trouxe alguma desvantagem para a empresa?

( ) Sim                    ( ) Não                    Se sim, quais? \_\_\_\_\_

### **Parte 3 – Oportunismo**

24. Em que se baseia o relacionamento dentro do grupo Alambiques Gaúchos?

( ) Garantias    ( ) Confiança    ( ) Idoneidade    ( ) Tempo de relacionamento  
 ( ) Orientação técnica            ( ) Outros \_\_\_\_\_



25. Existem conflitos nas relações entre as partes envolvidas nas transações?  
 Sim       Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_
26. Por quais razões ocorrem?  
 (1) \_\_\_\_\_  
 (2) \_\_\_\_\_  
 (3) \_\_\_\_\_
27. Como eles são resolvidos e por quem? \_\_\_\_\_
28. Como o (a) Sr (a) classifica o desempenho do grupo na criação e no desenvolvimento da confiança entre os agentes participantes? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Confiança	Importância				
	1	2	3	4	5
Alambiques Gaúchos					

Justifique: \_\_\_\_\_

29. Que ações o (a) Sr (a) acha que a associação poderia implementar visando ampliar e melhorar a confiança entre os agentes?  
 (1) \_\_\_\_\_  
 (2) \_\_\_\_\_  
 (3) \_\_\_\_\_

#### **Parte 4 – Especificidades dos ativos**

30. Quais investimentos foram necessários realizar para se formalizar? \_\_\_\_\_
31. Teve dificuldades para encontrar fornecedores dos equipamentos necessários?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_
32. A localização do seu alambique dificulta a comercialização dos seus produtos?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_
33. Quais são os diferenciais competitivos que a sua cachaça possui? \_\_\_\_\_
34. Que ações o grupo poderia implementar para que se tivesse uma maior garantia de comercialização do produto?  
 (1) \_\_\_\_\_  
 (2) \_\_\_\_\_  
 (3) \_\_\_\_\_
35. O seu alambique desenvolve ações no sentido de melhorar seus conhecimentos técnicos?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.

#### **Parte 5 – Frequência**

36. As negociações entre as empresas participantes do grupo Alambiques Gaúchos ocorrem com frequência? De que forma? \_\_\_\_\_
37. E com o mercado, com que frequência ocorre essas transações? A que o (a) Sr (a) atribui isso? \_\_\_\_\_
38. Como o (a) Sr (a) avalia a percepção do consumidor final em relação à imagem da cachaça? \_\_\_\_\_
39. Que ações a associação poderia implementar para que se tivesse uma maior regularidade nas transações no Alambiques Gaúchos?  
 (1) \_\_\_\_\_  
 (2) \_\_\_\_\_  
 (3) \_\_\_\_\_

**Parte 6 – Incerteza**

40. Quais as incertezas que estão envolvidas na produção de cachaça artesanal?  
 Clima       Pragas e doenças     Tecnologias (conhecimento/informações)  
 Impostos     Concorrência     Mão de obra desqualificada     Outro \_\_\_\_\_
41. Que ações o(a) Sr(a) toma para reduzir as incertezas no processo produtivo da cachaça? \_\_\_\_\_
42. Quais as incertezas que estão envolvidas na realização da comercialização da cachaça artesanal gaúcha?  
 Demanda instável     Preço     Inadimplência     Falta de qualidade do produto  
 Queda do consumo     Mão de obra desqualificada     Outro \_\_\_\_\_.
43. Que ações o(a) Sr(a) toma para reduzir as incertezas na comercialização?  
 \_\_\_\_\_
44. Há medidas adotadas pelo grupo com o objetivo de reduzir a incerteza na produção e na comercialização do seu produto?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.

**Parte 7 - Ambiente Institucional**

45. As leis existentes estão facilitando as atividades de sua empresa?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
46. Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou associação no sentido de adequar o grupo às alterações na legislação existente?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
47. Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou associação no sentido de adequar o produto às alterações no comportamento do consumidor?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
48. Há ações desenvolvidas pela sua empresa e/ou associação no sentido de adequar o grupo ao padrão cultural da sociedade?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
49. Qual a importância da legislação, do comportamento do consumidor e do padrão cultural da sociedade para que o (a) Sr (a), continue produzindo e aumente a produção de cachaça artesanal? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Legislação					
Comportamento do consumidor					
Padrão cultural da sociedade					
Outro					

50. Para o (a) Sr (a), o que precisa acontecer para que o mercado de cachaça melhore?

---



---



---

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EX-SÓCIOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**PPG - AGRONEGÓCIOS - CEPAN**



### **Parte 1 – Identificação**

1. Cidade de localização do alambique: \_\_\_\_\_
2. Proprietário ou administrador? \_\_\_\_\_
3. Há quanto tempo existe o alambique? É uma tradição da família? \_\_\_\_\_
4. Quantas pessoas trabalham no alambique? \_\_\_\_\_
5. Destas, quantas são da família? \_\_\_\_\_
6. Das que não são da família, quais atividades exercem? \_\_\_\_\_
7. O (a) Sr (a) possui outras atividades além do alambique? Quais? \_\_\_\_\_
8. Quais destas atividades é o principal rendimento da sua família (%)? Quanto o alambique representa na sua renda (%)? \_\_\_\_\_
9. Quantos litros o seu alambique produz anualmente? Tem capacidade para produzir mais? Quantos litros? \_\_\_\_\_
10. Quantas marcas seu alambique possui? Quais os tipos e quantas de cada? \_\_\_\_\_
11. Por que o (a) Sr (a) optou por formalizar o seu alambique? Há quanto tempo é registrado? \_\_\_\_\_
12. Estar formalizado fez alguma diferença para o seu negócio? Qual? \_\_\_\_\_
13. Há quanto tempo o alambique fez parte da APRODECANA? Quando entrou no grupo Alambiques Gaúchos? \_\_\_\_\_
14. Quais as razões que o levaram a sair do Grupo Alambiques Gaúchos? \_\_\_\_\_

### **Parte 2 – Racionalidade limitada**

15. Fazer parte da APRODECANA e do grupo Alambiques Gaúchos, lhe auxiliou na busca por informações de mercado?  
 Sim ( )                      Não ( )                      Algumas informações ( )
16. Na sua percepção, as informações chegavam da mesma forma a todos os associados?  
 Sim ( )                      Não ( )                      Algumas informações ( )
17. Qual a importância que essas informações forma para o seu negócio?  
 Muito Importantes ( )    Importantes ( )            Não são importantes ( )
18. De que forma essas informações chegavam até o (a) Sr (a)?  
 E-mail ( )            Site ( )            Reuniões ( )    Revistas ( )    Televisão ( )  
 Outros associados ( )            Outros ( ) \_\_\_\_\_

19. Quais tipos de informações eram compartilhadas no grupo e quais as mais importantes para que o (a) Sr (a) ? (1 para insignificante e 5 para mais importante)?

Informações	Importância				
	1	2	3	4	5
Preços					
Quantidades (demanda e oferta)					
Qualidade					
Novas tecnologias					
Estratégias de comercialização					
Eventos nacionais e internacionais					
Outras ( _____ )					

20. Existe algum tipo de informação que NÃO era compartilhada no grupo e o (a) Sr (a) considera que seria importante? (1 para o mais importante)

( 1 ) \_\_\_\_\_  
 ( 2 ) \_\_\_\_\_  
 ( 3 ) \_\_\_\_\_

21. Como era o compartilhamento de informações quando o (a) Sr (a) participava do grupo? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Compartilhamento de Informações	Desempenho				
	1	2	3	4	5
Alambiques Gaúchos					

Justifique: \_\_\_\_\_

22. Quais foram os principais motivos para o alambique ingressar na associação e no grupo Alambiques Gaúchos e qual a sua importância? (1 para insignificante e 5 para mais importante)

Motivos	Importância				
	1	2	3	4	5
Já produzia cachaça artesanal					
Instabilidade do mercado					
Possibilidade de aumentar o preço de venda					
Diversificar os canais de comercialização					
O mercado de cachaça artesanal é promissor					
Confiança na associação e no grupo					
Segurança					
Outro ( _____ )					

23. Quais as principais vantagens que o grupo trouxe para o alambique?

( ) Aumento no preço de venda da produção    ( ) Maior conhecimento do mercado  
 ( ) Inserção no mercado    ( ) Segurança    ( ) Outra \_\_\_\_\_.

24. O grupo trouxe alguma desvantagem para a empresa?

( ) Sim    ( ) Não    Se sim, quais? \_\_\_\_\_.

### **Parte 3 – Oportunismo**

25. Em que se baseava o relacionamento dentro do grupo Alambiques Gaúchos?

( ) Garantias    ( ) Confiança    ( ) Idoneidade    ( ) Tempo de relacionamento  
 ( ) Orientação técnica    ( ) Outros \_\_\_\_\_.

26. Existiam conflitos nas relações entre as partes envolvidas nas transações?

( ) Sim    ( ) Não    Se sim, quais? \_\_\_\_\_.

27. Por quais razões ocorreram?  
 ( 1 ) \_\_\_\_\_  
 ( 2 ) \_\_\_\_\_  
 ( 3 ) \_\_\_\_\_
28. Como eles eram resolvidos e por quem? \_\_\_\_\_
29. Como o (a) Sr (a) classifica o desempenho do grupo na criação e no desenvolvimento da confiança entre os agentes participantes? (1 para péssimo e 5 para ótimo)

Confiança	Importância				
	1	2	3	4	5
Alambiques Gaúchos					

Justifique: \_\_\_\_\_

30. Que ações o (a) Sr (a) acha que a associação poderia ter implementado visando ampliar e melhorar a confiança entre os agentes?  
 ( 1 ) \_\_\_\_\_  
 ( 2 ) \_\_\_\_\_  
 ( 3 ) \_\_\_\_\_

#### **Parte 4 – Especificidades dos ativos**

31. Quais investimentos foram necessários realizar para se formalizar? \_\_\_\_\_
32. Teve dificuldades para encontrar fornecedores dos equipamentos necessários?  
 ( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
33. A localização do seu alambique dificulta a comercialização dos seus produtos?  
 ( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
34. Quais são os diferenciais competitivos que a sua cachaça possui? \_\_\_\_\_
35. Que ações o grupo poderia ter implementado para que se tivesse uma maior garantia de comercialização do produto?  
 ( 1 ) \_\_\_\_\_  
 ( 2 ) \_\_\_\_\_  
 ( 3 ) \_\_\_\_\_
36. O seu alambique desenvolve ações no sentido de melhorar seus conhecimentos técnicos (cursos, palestras...)?  
 ( ) Sim ( ) Não Se sim, quais? \_\_\_\_\_.

#### **Parte 5 – Frequência**

37. Com que frequência ocorriam às negociações entre as empresas participantes do grupo Alambiques Gaúchos? De que forma? \_\_\_\_\_
38. Com que frequência ocorre essas transações com o mercado (quinzenal, mensal) ?A que o (a) Sr (a) atribui isso? \_\_\_\_\_
39. Como o (a) Sr (a) avalia a percepção do consumidor final em relação à imagem da cachaça?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
40. Que ações a associação poderia ter implementado para que se tivesse uma maior regularidade nas transações entre o grupo Alambiques Gaúchos e o mercado?  
 ( 1 ) \_\_\_\_\_  
 ( 2 ) \_\_\_\_\_  
 ( 3 ) \_\_\_\_\_

**Parte 6 – Incerteza**

41. Quais as incertezas que estão envolvidas na produção de cachaça artesanal?  
 Clima       Pragas e doenças     Tecnologias (conhecimento/informações)  
 Impostos     Concorrência     Mão de obra desqualificada     Outro \_\_\_\_\_.
42. Que ações o Sr(a). toma para reduzir as incertezas no processo produtivo da cachaça?  
 \_\_\_\_\_
43. Quais as incertezas que estão envolvidas na realização da comercialização da Cachaça artesanal gaúcha?  
 Demanda instável     Preço     Inadimplência     Falta de qualidade do produto  
 Queda do consumo     Mão de obra desqualificada     Outro \_\_\_\_\_.
44. Que ações o Sr(a). toma para reduzir as incertezas na comercialização?  
 \_\_\_\_\_
45. Havia medidas adotadas pelo grupo com o objetivo de reduzir a incerteza na produção e na comercialização do seu produto?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.

**Parte 7 - Ambiente Institucional**

46. As leis existentes estão facilitando as atividades de sua empresa?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
47. Há ações desenvolvidas pela sua empresa no sentido de adequá-la às alterações na legislação existente?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
48. Há ações desenvolvidas pela sua empresa no sentido de adequar o produto às alterações no comportamento do consumidor?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
49. Há ações desenvolvidas pela sua empresa no sentido de adequá-la ao padrão cultural da sociedade?  
 Sim     Não      Se sim, quais? \_\_\_\_\_.
50. Qual a importância dos itens descritos abaixo para que o (a) Sr (a), continue produzindo e aumentando a produção de cachaça artesanal? (1 para insignificante e 5 para muito importante)

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Legislação					
Comportamento do consumidor					
Padrão cultural da sociedade					
Outro					

51. Para o (a) Sr (a), o que precisa acontecer para que o mercado de cachaça melhore?

---



---



---



---



---



---

## APÊNDICE C - TABELAS DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÕES DOS ALAMBIQUES SÓCIOS

**Tabela 29 – Estatística descritiva sobre o tempo de existência do alambique, funcionários, pessoas da família que trabalham e participação na renda familiar dos sócios**

	Tempo de existência do alambique (anos)	Quantas pessoas trabalham no alambique	Quantas pessoas são da família	Participação na renda familiar (%)
Média	34	7	3	41
Mediana	15	5	2	20
Moda	3	5	2	10
Assimetria	2	1	2	1
Intervalo	139	14	9	100
Mínimo	1	2	0	0
Máximo	140	16	9	100
Contagem	12	12	12	12

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 30 – Estatística descritiva sobre o tempo de associação, de grupo, produção e capacidade produtiva dos sócios**

	Tempo de APRODECANA (anos)	Tempo no Grupo (anos)	Litros produzidos anualmente	Capacidade produtiva (litros/ano)
Média	6	4	34.310	118.000
Mediana	7	5	30.500	65.000
Moda	1	5	40.000	300.000
Assimetria	0	-2	1	1
Intervalo	10	4	109.000	270.000
Mínimo	1	1	1.000	30.000
Máximo	11	5	110.000	300.000
Contagem	12	12	12	10

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 31 - Correlação das variáveis a partir dos dados obtidos das repostas dos sócios.**

Correlação	Tempo de existência do alambique (anos)	Quantas pessoas trabalham no alambique	Dessas, quantas são da família	Participação na renda (%)	Tempo de Aprovecana (anos)	Tempo no Grupo (anos)	Litros produzidos anualmente (em média)	Capacidade produtiva (mil litros/ano)
Tempo de existência do alambique (anos)	1,000							
Quantas pessoas trabalham no alambique	0,445	1,000						
Dessas, quantas são da família	0,314	0,516	1,000					
Participação na renda (%)	0,063	0,096	0,507	1,000				
Tempo de Aprovecana (anos)	0,578	0,241	0,336	0,284	1,000			
Tempo no Grupo (anos)	0,393	0,267	0,296	0,458	0,801	1,000		
Litros produzidos anualmente (em média)	0,443	0,791	0,648	0,193	0,496	0,528	1,000	
Capacidade produtiva (mil litros/ano)	0,343	0,628	0,322	-0,113	0,446	0,465	0,862	1,000

**Fonte: Dados da pesquisa**

## APÊNDICE D – TABELAS DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CORRELAÇÕES DOS ALAMBIQUES EX-SÓCIOS

**Tabela 32 - Estatística descritiva sobre o tempo de existência do alambique, funcionários, pessoas da família que trabalham e participação na renda familiar dos ex-sócios**

	Tempo de existência do alambique (anos)	Quantas pessoas trabalham no alambique	Quantas pessoas são da família	Participação na renda familiar (%)
Média	12	3	1	5
Mediana	12	2	1	5
Moda	#N/D	2	1	5
Assimetria	1	2	0	0
Intervalo	7	4	2	10
Mínimo	9	2	0	0
Máximo	16	6	2	10
Contagem	4	4	4	4

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 33 - Estatística descritiva sobre o tempo de associação, de grupo, produção e capacidade produtiva dos ex-sócios**

	Tempo de APRODECANA (anos)	Tempo no Grupo (anos)	Litros produzidos anualmente	Capacidade produtiva (litros/ano)
Média	8	5	31875	132500
Mediana	9	5	25000	50000
Moda	#N/D	5	#N/D	50000
Assimetria	-1	-2	2	2
Intervalo	7	1	42500	370000
Mínimo	4	4	17500	30000
Máximo	11	5	60000	400000
Contagem	4	4	4	4

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Tabela 34 - Correlação das variáveis a partir dos dados obtidos das repostas dos ex-sócios.**

Correlação	Tempo de existência do alambique (anos)	Quantas pessoas trabalham no alambique	Dessas, quantas são da família	Participação na renda (%)	Tempo de Aprodecana (anos)	Tempo no Grupo (anos)	Litros produzidos anualmente	Capacidade produtiva (mil litros/ano)
Tempo de existência do alambique (anos)	1,000							
Quantas pessoas trabalham no alambique	-0,679	1,000						
Dessas, quantas são da família	-0,416	0,816	1,000					
Participação na renda (%)	0,693	0,000	0,000	1,000				
Tempo de Aprodecana (anos)	-0,731	0,000	-0,139	-0,971	1,000			
Tempo no Grupo (anos)	-0,906	0,333	0,000	-0,816	0,906	1,000		
Litros produzidos anualmente (em média)	-0,682	0,961	0,628	0,052	0,015	0,406	1,000	
Capacidade produtiva (mil litros/ano)	-0,666	0,999	0,846	0,000	-0,013	0,308	0,945	1,000

**Fonte: Dados da pesquisa**



## APÊNDICE E – TABELAS REFERENTES ÀS RESPOSTAS DOS EX-SÓCIOS

**Tabela 35 - Tipos e importância das informações que eram compartilhadas na visão dos ex-sócios**

Informações	Insignificante ← →			Muito importante	
	1	2	3	4	5
Preços	4%	4%	-	-	-
Quantidades (demanda e oferta)	4%	-	4%	-	-
Qualidade	-	-	-	-	13%
Novas tecnologias	-	-	4%	4%	9%
Estratégias de comercialização	-	4%	-	9%	4%
Eventos nacionais e internacionais	-	-	4%	13%	-
Outros	-	4%	-	4%	9%

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 36 - Importância dos fatores determinantes para o ingresso na associação e no grupo na visão dos ex-sócios**

Motivos	Insignificante ← →			Muito importante	
	1	2	3	4	5
Já produzia cachaça	-	4%	4%	-	8%
Inestabilidade do mercado	-	-	4%	8%	-
Possibilidade de aumentar o preço	-	-	4%	8%	-
Diversificar os canais de comercialização	-	-	8%	8%	-
O mercado da cachaça é promissor	-	-	-	8%	8%
Confiança na associação e no grupo	-	-	8%	4%	4%
Segurança	4%	-	4%	4%	-
Outro	-	-	-	-	4%

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 37 - Percepção dos ex-sócios sobre as incertezas envolvidas na produção**

Incertezas na produção	Respondentes
Impostos	31%
Clima	23%
Concorrência	15%
Mão de obra desqualificada	15%
Outros	15%
Tecnologias	-
Pragas e doenças	-

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 38 – Percepção dos ex-sócios sobre as incertezas envolvidas na comercialização**

Incertezas na comercialização	Classificação
Demanda instável	31%
Preço	23%
Outros	15%
Mão de obra desqualificada	8%
Inadimplência	8%
Queda no consumo	-
Falta de qualidade	-

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 39 - Importância da legislação, comportamento do consumidor e padrão cultural da sociedade para os ex-sócios**

Informações	Insignificante ← →			Muito importante	
	1	2	3	4	5
Legislação	-	-	-	7%	21%
Comportamento do consumidor	-	-	7%	7%	14%
Padrão cultural da sociedade	-	-	7%	14%	7%
Outro	-	-	-	7%	7%

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE ENQUADRAMENTO DE BEBIDAS

IRPF 8370

Onde Encontro

A-

A+

### Solicitação de Enquadramento de Bebidas

**Identificação do Contribuinte**

CNPJ:		Nome Empresarial:
CPF do Representante Legal:		
Correio Eletrônico:		

**Produto**

Código TIPI	Selecione o Código TIPI	
Descrição		
Marca Comercial		
Capacidade do Recipiente (em ml)		Tipo de Recipiente: 2 - RECEPTE NÃO-RETORNÁVEL

**Características**

Composição:		
Fermentação:		
Destilação:		
Teor Alcoólico(%G.L.):	0.0	Quantidade de Açúcar(g/l): 0.0
Período:		Preço de Venda: 0.00
		Quantidade Vendida:

Enviar
Limpar
Retornar