

---

# Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha

---

Marcelo Miele  
Decio Zylbersztajn

## RESUMO

A necessidade de atender a um mercado consumidor cada vez mais exigente, com políticas comerciais coerentes no longo prazo, exige esforço de maior coordenação da vitivinicultura, sobretudo no que se refere ao fornecimento de matéria-prima em quantidade e qualidade necessárias para a elaboração de vinhos finos e espumantes. O objetivo neste trabalho é analisar a transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha. Neste estudo de caso de dez vinícolas, utiliza-se como base teórica a visão sistêmica de agronegócio, bem como a análise econômica contratual. Os resultados obtidos apontam para a coexistência de diversas formas de coordenação da transação em análise. Constatou-se que as vinícolas que desenvolveram esforços de coordenação da transação por meio de incentivos, controles e da integração vertical, apresentaram melhores resultados no que se refere à manutenção das quantidades processadas. Esses resultados apontam para questionamentos teóricos nas considerações finais.

**Palavras-chave:** vitivinicultura, coordenação, transação.

## 1. INTRODUÇÃO

A vitivinicultura oferece um exemplo claro da importância de coordenação no agronegócio, sobretudo na produção de vinhos finos. Nesse segmento é fundamental elaborar um produto conforme as necessidades e demandas do mercado consumidor, cada vez mais exigente e aberto a alternativas competitivas. Os motivos que levam os agentes da vitivinicultura a coordenar suas ações são os mesmos da maioria dos demais sistemas agroindustriais: harmonizar demanda e oferta de matéria-prima, compartilhar riscos oriundos das incertezas inerentes à atividade primária e, também, diminuir a dependência em relação a fornecedores ou compradores. Essas razões estão associadas à proteção e à ampliação do valor dos ativos investidos.

Os esforços de coordenação, quando bem-sucedidos, podem traduzir-se em menores variações de preços, de quantidade e da qualidade, permitindo à agroindústria vinícola atuar de forma coerente ao longo do tempo nos mercados consumidores e ao viticultor estar menos exposto a problemas de escoamento da

Recebido em 25/março/2004  
Aprovado em 23/setembro/2004

---

Marcelo Miele, Economista, Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Doutorando em Agronegócios no Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEP 90010-460 — Porto Alegre/RS, Brasil), Professor da Universidade do Contestado (UnC) e Pesquisador da Embrapa Suínos e Aves.  
E-mail: mmiele@cnpa.embrapa.br  
Endereço:  
Embrapa Suínos e Aves  
Pesquisa em Socioeconomia  
BR 153 – Km 110  
Caixa Postal 21  
89700-000 — Concórdia — SC

Decio Zylbersztajn, Engenheiro Agrônomo e Mestre em Economia Agrária pela Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP), Ph.D. em Economia pela North Carolina State University (Estados Unidos), é Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (CEP 05508-900 — São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: dezylber@usp.br

sua produção. Soler e Tanguy (1998) ressaltam que dois traços comuns dos problemas de coordenação na vitivinicultura são a instabilidade do ambiente competitivo e a crescente interdependência entre viticultores, vinícolas e o segmento distribuidor.

O objetivo é analisar a transação entre viticultores produtores de cultivares viníferas e vinícolas produtoras de vinhos finos na Serra Gaúcha. De forma específica, busca-se apresentar um mapa detalhado dessa transação, bem como avaliar o desempenho de algumas vinícolas representativas da região em coordenar o seu fornecimento de matéria-prima. A hipótese central do trabalho é a de que as vinícolas produtoras de vinhos finos que desenvolvem esforços bem-sucedidos de coordenação apresentam desempenho superior na transação com seus fornecedores de matéria-prima, ou seja, os viticultores que produzem cultivares viníferas.

Neste trabalho, apresenta-se uma revisão da literatura acerca da coordenação no agronegócio e na vitivinicultura, propondo e descrevendo também a Economia dos Custos de Transação (ECT) como base teórica para a análise. São apresentadas, também, as características da transação analisada, bem como um indicador de desempenho dessa transação. No final são feitas algumas considerações.

## 2. ESTUDOS SOBRE COORDENAÇÃO NO AGRONEGÓCIO E NA VITIVINICULTURA

Ainda na década de 1950, Davis e Goldberg (GOLDBERG, 1968) apontavam para a crescente interdependência entre os setores que compõem o agronegócio, bem como para o maior esforço de coordenação dos agentes envolvidos e a maior complexidade das relações verticais de produção (BARKEMA, 1994; ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1998). Assim, as análises voltadas essencialmente para a coordenação através do sistema de preços, via mercado, passam a incorporar, ainda na década de 1960, o papel crescente das instituições, das associações de interesse privado, do Estado e das relações verticais entre empresas como a integração vertical e os contratos (MARIOTTI e CAINARCA, 1986; FRANK e HENDERSON, 1992; BARKEMA, 1994; FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1994; ZYLBERSZTAJN, 1995; MENARD, 1996).

Há grande variedade de arranjos institucionais e formas organizacionais que podem coordenar a transferência de produtos ao longo de um sistema agroindustrial (BARKEMA, 1994; ZYLBERSZTAJN, 1995; MENARD, 1996). Os tipos de coordenação diferem pelo grau de controle administrativo existente entre as partes envolvidas na transação, refletindo diferenças de interdependência (SPORLEDER, 1992; MENARD, 1996; LAWRENCE *et al.*, 1997).

Os agentes do agronegócio estão adotando mecanismos extra mercado para coordenar sua cadeia de suprimento ou sua rede de distribuição em função da evolução do mercado consumidor, cada vez mais diversificado (BARKEMA, 1994; MENARD, 1996; SPORLEDER, 1992; ZYLBERSZTAJN e

FARINA, 1998). Além disso, há uma tendência a buscar redução dos riscos associados às matérias-primas por meio da coordenação (SPORLEDER, 1992; LAWRENCE *et al.*, 1997). Existe vasta literatura que aborda os sistemas agroindustriais e os desafios da coordenação a partir da ótica contratual. Considera-se que essa teoria seja pertinente ao estudo do agronegócio, pois a partir dela é possível estudar os determinantes das formas de coordenação existentes.

Diversos autores analisam as relações entre viticultores e vinícolas sob a ótica da transação. Destacam-se análises sobre a regulamentação da oferta de uvas em Champagne e o problema da quebra contratual (GIRAUD-HÉRAUD, SOLER e TANGUY, 1998), os incentivos e os contratos existentes na vitivinicultura francesa (GAUCHER *et al.*, 1998) e, também, as mudanças na estrutura da vitivinicultura italiana (GOLDBERG e DANIELS, 1998).

Na literatura sobre a vitivinicultura no Brasil, a maior parte dos trabalhos encontrados refere-se à análise de custos de produção ou da organização industrial (LAPOLLI *et al.*, 1995; MATTUELLA e ROHR, 1993; SOUZA, 1994). Os autores que abordaram a coordenação na vitivinicultura brasileira tratam de aspectos históricos (JALFIM, 1991) ou questões de ordem coletiva e relativas ao ambiente institucional em análise (CHADDAD, 1996).

## 3. A BASE TEÓRICA

As mudanças que afetam os sistemas produtivos, não apenas os agroindustriais, podem ocorrer em função de diversos fatores, entre eles citam-se os avanços tecnológicos, a instabilidade e a maior exigência na demanda final, a regulamentação e a ação do Estado e a crescente pressão competitiva devido à maior liberalização do comércio internacional. Williamson (1991) classifica-os a partir dos efeitos que provocam, ou seja: distúrbios **inconseqüências** e distúrbios **conseqüências**. No primeiro caso, o autor considera o desvio da eficiência tão pequeno que não justifica os custos de promover os ajustes necessários, o que não ocorre no outro tipo de distúrbio.

Williamson (1985; 1991) propõe três formas genéricas de organização econômica que respondem de forma efetiva a esses distúrbios: o mercado, as formas híbridas e a hierarquia. Para esse autor, essas estruturas de governança diferem e podem ser dimensionadas a partir do tipo de contrato que as suporta, da habilidade adaptativa ante as circunstâncias mutantes e também dos controles e incentivos que as caracterizam. Identificar esses três tópicos é, em última análise, definir os atributos de cada estrutura de governança. A seguir são feitas considerações acerca da habilidade adaptativa e dos controles e incentivos.

### 3.1. Governança e adaptação

Para Williamson (1991) é importante distinguir a capacidade adaptativa das diferentes estruturas de governança,

porque o autor acredita que a adaptabilidade, em vez de eficiência alocativa, seja o problema central da organização econômica. Assim, contrapõe a idéia de Hayek de 1945 (na qual o sistema de preços é o mais eficiente para promover a adaptação a distúrbios) à idéia de Barnard de 1938 (que enfatiza o poder de adaptação existente no seio das organizações através da capacidade discricionária de seus administradores). À primeira chama de adaptação autônoma; à segunda, de adaptação coordenada, na qual ocorre cooperação entre os agentes. A adaptação autônoma não necessita de intervenção e o ajuste entre a oferta e a demanda ocorre pelo sistema de preços, enquanto a adaptação coordenada requer esforços para promover a cooperação entre os agentes.

Williamson (1985; 1991) sugere associar distúrbios inconseqüências à adaptação autônoma, ou seja, mudanças no ambiente econômico que não tenham efeitos significativos para um sistema produtivo não exigem esforços de coordenação. Nesse caso, o mercado irá coordenar os agentes por meio do sistema de preços. Por sua vez, os distúrbios consequenciais afetam os sistemas produtivos de tal forma que o mercado não é suficiente para permitir a adaptação às novas condições. É preciso, portanto, a intervenção de empresas, de associações de interesse privado ou do Estado para coordenar diversos agentes do sistema para os ajustes necessários. O autor acredita que, em situações de dependência bilateral, a relação de auto-ridade existente nas organizações tem vantagens adaptativas sobre a forma autônoma de adaptação do mercado.

### 3.2. Governança, incentivos e controles

Em contraponto às vantagens adaptativas das organizações, os mercados apresentam forte poder de incentivo e, ainda, não incorrem em custos burocráticos (WILLIAMSON, 1985). Assim, enquanto a forma de governança hierárquica tem alto poder adaptativo ante os distúrbios consequenciais, o mercado, pelo sistema de preços, apresenta alto poder de incentivo. As formas híbridas conservam a autonomia das partes, mantendo o poder de incentivo do mercado e a forma autônoma de adaptação. Além disso, também permitem a adaptação cooperativa por meio de controles administrativos e salvaguardas contratuais (WILLIAMSON, 1985; 1991). As formas híbridas de governança ocorrem quando há a dependência bilateral entre os agentes envolvidos em uma transação, ou seja, torna-se necessária alguma forma de planejamento e de decisão administrativa entre duas ou mais firmas autônomas, mas não se verifica a necessidade da forma hierárquica de organização.

### 3.3. A Economia dos Custos de Transação (ECT)

A ECT procura explicar a existência de formas de coordenação como o mercado, os contratos e a hierarquia a partir da análise do ambiente institucional e, sobretudo, das

características das transações. A ECT teve origem em artigo de Coase (1937), mas foi apenas na década de 1970 que se operacionalizou o conceito de custos de transação e a proposta de análise institucional comparada (mercado *versus* hierarquia *versus* contratos). Grande parte desse trabalho deve-se a Williamson (1975; 1985; 1991; 1993). Sua principal contribuição foi desvincular-se da necessidade, implícita em Coase, de comparar diretamente os custos de transação entre estruturas de governança alternativas<sup>(1)</sup>, o que Masten (1994) considera um “avanço metodológico fundamental”. Enquanto Coase propõe comparar diretamente os custos de transação entre distintas estruturas de governança, Williamson busca um caminho alternativo. Ele analisa a relação entre estruturas de governança distintas e variáveis observáveis das transações e do ambiente institucional. É possível, portanto, avaliar como a eficiência das **estruturas discretas comparadas** (mercado, contratos e hierarquia) relaciona-se com o ambiente institucional e as características das transações (incerteza, freqüência da troca e especificidade dos ativos).

A principal variável explicativa da ECT é a especificidade dos ativos, ou seja, grau em que um ativo pode ser reempregado em atividades distintas da sua aplicação original, sem perder valor. Quanto mais um investimento é dedicado a número menor de possíveis transações, mais específico será. Isso implica que a perda de um cliente ou fornecedor (por motivos de oportunismo, risco ou outros) causa danos e prejuízos, visto que o investimento não pode ou dificilmente pode ser redirecionado para outra finalidade (ou mercado). Quanto maior for a especificidade dos ativos envolvidos numa transação, maior será a disposição dos agentes nela envolvidos em organizar a troca de forma mais coordenada que o sistema de preços, com o intuito básico de proteger-se da situação de dependência uni ou bilateral que se estabelece a partir de investimentos dedicados. Uma alta especificidade leva a formas integradas de coordenação. São definidos cinco tipos de especificidade dos ativos, quais sejam: de capital, de capital humano, de marca, locacional e temporal.

O grau de incerteza que afeta as trocas é outra característica das transações que define a estrutura de governança. A ECT propõe que ambientes de elevada incerteza requerem estruturas de governança mais coordenadas (excetuando-se condições de baixíssima especificidade de ativo). Mahoney, Crank e Lajili (1994) classificam os diversos tipos de incerteza que afetam uma transação, quais sejam: de demanda, de qualidade, tecnológica e de medição. Quanto à freqüência, são definidos dois grupos: as transações ocasionais e as recorrentes. Quanto menor o número de transações, menor será a exposição dos agentes a comportamentos oportunistas. Por isso, trocas sucessivas teriam menor custo transacional se coordenadas por mecanismos extrapreços. Entretanto, as sucessivas trocas também permitem o maior conhecimento mútuo e o desenvolvimento de comprometimento e da reputação. Esse ponto permanece dúvida na análise de Williamson.

Mahoney, Crank e Lajili (1994), em um trabalho de revisão da literatura, apontam que a probabilidade de ocorrerem estruturas de governança integradas (mais próximas da hierarquia do que do mercado) aumenta à medida que há alta especificidade de ativos, maior incerteza de demanda e de qualidade e maior dificuldade de averiguar ou monitorar a qualidade dos produtos.

As estruturas de governança esperadas pela ECT ante diferentes valores para incerteza e especificidade de ativos, de acordo com Williamson (1985), são apresentadas no gráfico a seguir.

### **Estruturas de Governança, Incerteza e Especificidade de Ativos**

Fonte: Williamson (1985).

## **4. METODOLOGIA**

Para analisar a transação, optou-se por um estudo descritivo das características da amostra, que também busca estabelecer relações entre variáveis e fatos, a partir de uma técnica de investigação qualitativa. O universo da pesquisa é composto pelas empresas gaúchas fabricantes de vinhos finos na Serra Gaúcha. O processo de amostragem foi não-probabilístico e intencional, com base na opinião de especialistas. Foram escolhidas três cooperativas, três empresas de grande e médio portes e quatro micro e pequenas empresas, totalizando dez vinícolas que representavam, em 1999, 41,2% das uvas viníferas adquiridas e 14,1% do número de estabelecimentos. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas com os dirigentes das vinícolas selecionadas, utilizando-se um roteiro estruturado; os dados secundários, por meio do banco de dados da União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra).

Na seção 5.1., são descritas as variáveis da ECT para a transação em análise e propõe-se a estrutura de governança esperada a partir dessa teoria. Em seguida, elabora-se uma descrição da estrutura de governança encontrada, dos instru-

mentos de incentivo e controle adotados e calcula-se o grau de integração vertical. Objetiva-se, com isso, contrapor os resultados esperados àqueles encontrados. Na seção 5.2., estima-se o desempenho dos esforços de coordenação a partir do cálculo da variação da quantidade de matéria-prima processada.

## **5. COORDENAÇÃO NA VITIVINICULTURA DA SERRA GAÚCHA**

Assim como as instituições, a estrutura agrária e a estrutura industrial, as formas de coordenação diferem de país para país. Nos países tradicionais, onde predominam pequenas propriedades rurais e baixa concentração da atividade vinícola, há forte tradição de regulamentação da vitivinicultura pelo Estado, com a participação de associações de produtores e de cooperativas. O exemplo mais marcante é o da França, com sua legislação sobre indicações geográficas e a figura dos acordos interprofissionais, através dos quais são estabelecidos limites para a produção de uvas e de vinhos e são fixados preços de referência. Para Soler e Tanguy (1998), esses acordos, apesar de desejáveis, não ocorrem naturalmente, sobretudo pela dificuldade da execução de um planejamento de longo prazo, dadas as incertezas sobre as colheitas futuras.

Nos novos países produtores, com destaque para os Estados Unidos, a Austrália e o Chile, tanto a atividade vitícola quanto a agroindustrial são marcadas pela elevada concentração. Predomina nesses países a coordenação via contratos formais (com duração entre cinco e 30 anos) ou pela integração vertical, que representa cerca da metade das necessidades de matéria-prima em países como os Estados Unidos (RABOBANK, 1996). Segundo Frank e Henderson (1992), no sistema agroindustrial vitivinícola norte-americano predominam os contratos de longo prazo, que representam 41% do fornecimento de matéria-prima. Os 59% restantes são efetuados por meio de estruturas verticalizadas (27%) e transações no mercado (32%). Essas práticas são apontadas como uma forma de diminuir a dependência das empresas vinícolas em relação aos grandes fornecedores de uvas.

Os esforços de coordenação na Serra Gaúcha remontam, pelo menos, à fundação do Sindicato Vitivinícola do Rio Grande do Sul em 1930 e, posteriormente, à Companhia Vinícola Rio-grandense (JALFIM, 1991). Foi no período entre 1930 e 1960 que se incentivou, de forma pioneira no País, a melhoria no cultivo da uva e a utilização de sistemas de condução mais adequados, além da importação de cultivares viníferas para os vinhedos da marca Granja União no município de Flores da Cunha. As formas de coordenação utilizadas foram a integração vertical, mesmo que de forma experimental, e o uso de contratos (tácitos ou formais). Essa última forma de coordenação foi amplamente difundida. Por meio desses contratos, a vinícola entregava insumos e equipamentos ao viticultor, que se comprometia a entregar a safra. Para Jalfim

(1991, p.239), “as mudanças que se processaram nos mecanismos de obtenção da matéria-prima e nas estruturas de produção e comercialização do vinho refletiram-se, rapidamente, nos índices de crescimento da Vinícola Rio-grandense”. Um outro traço marcante da coordenação no Brasil é a presença, desde 1965, do Estado na formação dos preços mínimos da uva (LAPOLLI *et al.*, 1995).

### 5.1. Análise da transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha

As vinícolas produtoras de vinhos finos realizam investimentos em tecnologia (especificidade de capital) e em recursos humanos como enólogos e agrônomos (especificidade de capital humano), assim como gastos em promoção (especificidade de marca). Esses investimentos específicos dependem, em grande parte, da qualidade da matéria-prima e da constância em seu fornecimento, o que requer a coordenação vertical da transação entre produtores e vinícolas, ou seja, estruturas de governança mais integradas do que o sistema de preços, seja através de contratos, seja através da hierarquia. Do ponto de vista do produtor de cultivares viníferas, verifica-se a impossibilidade de vender a produção para outros fins que não a vinificação e, também, a impossibilidade de estocar a safra em função da perecibilidade da uva<sup>(2)</sup>. Portanto, existem três tipos de especificidade: a de capital (produção tem um só uso, a vinificação); a temporal (necessidade de vender a safra imediatamente após sua colheita); e a locacional (perda de qualidade e valor da safra durante o transporte, custo do transporte).

A incerteza que envolve essa transação também é elevada. De um lado, as vinícolas de vinhos finos e espumantes não têm condições de fazer planejamento adequado de suas atividades devido à variância nas quantidades produzidas de uvas viníferas. Além disso, as vinícolas de vinhos finos deparam-se com incertezas relativas à qualidade da matéria-prima, condição fundamental para que os investimentos em tecnologia e marca apresentem retorno. O viticultor também enfrenta alta incerteza na transação, pois não há um planejamento setorial das quantidades a serem produzidas, resultando em elevada variância nos preços obtidos com a sa-fra. Tanto vinícolas quanto viticultores enfrentam incertezas quanto à continuidade da relação por estarem sujeitos a quebras contratuais. A frequência da transação é anual.

Na produção de vinhos finos verifica-se uma situação de dependência bilateral ente viticultores e vinícolas. Os primeiros necessitam de estabilidade nos preços recebidos e de garantias de compra da sua safra e as vinícolas necessitam de matéria-prima em quantidades e qualidade constantes ao longo do tempo e de acordo com a demanda de seu mercado consumidor.

Em uma situação dessas, a ECT propõe que a transação deve ser coordenada por uma estrutura de governança hierárquica ou contratual dada a alta especificidade de ativo. No en-

tanto, o elevado grau de incerteza por parte de ambos os agentes sugere, a partir das proposições da ECT, que a ocorrência de contratos não é desejável, restando a opção da hierarquia pela integração vertical (ver gráfico da página 333). As estruturas de governança esperadas a partir das características da transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha, sob a ótica da ECT, são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1

#### Governança Esperada na Transação entre Viticultores e Vinícolas na Serra Gaúcha

Variáveis da ECT	Perspectiva do Viticultor	Perspectiva da Vinícola
Especificidade de ativo	Alta especificidade temporal, locacional e de capital	Alta especificidade de capital e de marca
Incerteza	Alta incerteza, grande variância nos preços e risco de não escoar a produção	Alta incerteza, grande variância nos preços da matéria-prima e quantidades e qualidades inconstantes sujeitas ao clima
Frequência	Recorrente, a cada safra	Recorrente, a cada safra
Governança esperada	Hierarquia por meio de integração vertical para frente e cooperativismo	Hierarquia por meio de integração vertical para trás

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Loader (1995).

Na transação entre viticultores e vinícolas no Rio Grande do Sul é possível identificar três estruturas distintas de governança. A primeira é o sistema cooperativo, no qual o produtor é associado à agroindústria processadora e está comprometido por estatuto a entregar toda sua safra à cooperativa. A vitivinicultura na Serra Gaúcha é pioneira no cooperativismo no Brasil, com a fundação da Cooperativa Vinícola Garibaldi nos anos 1920 e, posteriormente, da Cooperativa Vinícola Aurora. O sistema cooperativo teve sua participação gradativamente reduzida nos últimos anos, representando hoje um quarto do vinho produzido no Rio Grande do Sul.

Outra estrutura de governança encontrada na região é a integração vertical a montante, ou seja, vinícolas que produzem sua própria uva. Na Serra Gaúcha as características topográficas impedem a mecanização e requerem o uso intensivo de mão-de-obra, limitando o investimento em vinhedos próprios pelas vinícolas. Entretanto, é uma prática que vem se difundindo, seja entre as pequenas e médias vinícolas em pequenas áreas, seja por empresas de maior porte que estão realizando

investimentos em vinhedos próprios na região da Campanha e da Serra do Sudeste do Rio Grande do Sul, com topografia propícia à mecanização. As grandes empresas vinícolas que possuem vinhedos próprios buscam, em um primeiro momento, assegurar um fornecimento mínimo de matéria-prima e desenvolver experimentos no plantio de novas variedades ou no desenvolvimento de tratamentos culturais adequados ao clima e à região (**produção testemunha**). Entretanto, é crescente o investimento das grandes e médias vinícolas da Serra Gaúcha na implementação e expansão de vinhedos próprios nas regiões mais propícias à mecanização, apontando para a possibilidade de uma nova configuração regional. Além desses investimentos, também ocorrem contratos de longo prazo com produtores dessas regiões produtoras no sul do Estado.

A partir das entrevistas com dirigentes das vinícolas selecionadas que se destacam na produção nacional de vinhos finos e espumantes, pode concluir-se que a integração vertical a montante é geralmente complementada por, ou complementar a, aquisições de matéria-prima no mercado (tabela 1). A integração vertical a jusante, na qual agricultores com uma escala mínima de produção ou de forma associativa passam a vinificar a própria matéria-prima em cantinas rurais ou agroindústrias

familiares, representa 5% da quantidade total produzida de vinhos e outros derivados da uva.

A estrutura de governança mais difundida na Serra Gaúcha é a de mercado, amparado pela Política Geral de Preços Mínimos. Note-se que as estruturas de governança encontradas na vitivinicultura da Serra Gaúcha, onde predominam o mercado e o cooperativismo, este com participação decrescente, diferem em grande parte das estruturas de governança verticalizadas esperadas a partir da ECT (gráfico da página 333 e quadro 1). Assim, faz-se necessária uma análise mais detalhada para se capturar as peculiaridades dessa transação, visto que apesar de predominar a coordenação via sistema de preços na vitivinicultura gaúcha, verificam-se esforços de coordenação, seja por investimentos em áreas próprias de videiras (tabela 1), seja por mecanismos administrativos de incentivo e controle e contratos formais.

Podem-se identificar distintos mecanismos nas estruturas de governança apontadas anteriormente. Eles representam um esforço deliberado de empresas e viticultores para harmonizar o fornecimento de cultivares viníferas (coordenação), mesmo que em uma transação via mercado. O conjunto de empresas entrevistadas tem como principal objetivo aprimorar a qualidade da matéria-prima (quadro 2). Isso é significativo quando

**Tabela 1**

**Estruturas de Governança Encontradas na Transação entre Viticultores de Cultivares Viníferas e Vinícolas Produtoras de Vinhos Finos na Serra Gaúcha**

Vinícola	Estrutura de Governança	Área Própria (Ha)	Produção Própria (Kg)*	Uva Processada (Kg)**	Grau de Integração Vertical ***	Escala (%)****
D	Cooperativa	—	—	1.976.994	0,0	3,4
E	Cooperativa	—	—	1.221.140	0,0	2,1
C	Cooperativa com integração vertical a título experimental	17,00	238.000	7.735.700	3,1	13,2
A	Mercado e integração vertical a título experimental	12,00	168.000	3.046.277	5,5	5,2
H		33,00	462.000	6.225.507	7,4	10,6
B	Mercado complementado pela integração vertical	30,00	420.000	1.778.342	23,6	3,0
F		1,50	21.000	64.368	32,6	0,1
J	Integração vertical complementada pelo mercado e contratos	50,00	700.000	1.345.136	52,0	2,3
I	Integração vertical complementada pelo mercado	10,00	140.000	187.573	74,6	0,3
G		40,00	560.000	605.048	92,6	1,0
Resumo da Amostra		193,50	2.079.000	24.186.085	11,2	41,2

**Notas:** \* Estimativa a partir da média de 14.000 kg/ha.

\*\* Viníferas em 2000.

\*\*\* Produção própria de cultivares viníferas dividida pelo total de cultivares viníferas processadas em 1999.

\*\*\*\* Participação no total de uvas viníferas processadas em 1999.

**Fontes:** Dados levantados pelos autores para área própria e Uvibra.

## Quadro 2

### *Incentivos e Controles Utilizados para a Coordenação da Transação entre Viticultores de Cultivares Viníferas e Vinícolas Produtoras de Vinhos Finos na Serra Gaúcha*

**Notas:** \* Técnicos agrícolas para cada 100 fornecedores em 1999.

\*\* Financiamento de mudas de viníferas por fornecedor em 1999 (não inclui mudas para vinhedos próprios).

**Fonte:** Dados levantados pelos autores.

se considera que a tecnologia de vinificação se destina, em grande parte, a corrigir problemas inerentes à qualidade da uva. Outro objetivo citado pelas médias e pequenas empresas é a auto-suficiência, o que se confirma com o alto grau de integração vertical dessas vinícolas, de 52,0% a 92,6% (tabela 1). Para elas, garantir o fornecimento de matéria-prima na qualidade e quantidade desejadas só é possível através de investimentos próprios em videiras. As cooperativas e as vinícolas de médio porte, por sua vez, também apontam para a obtenção de cultivares específicos, objetivo também relacionado com a busca de qualidade e com o problema da falta de matéria-prima que as vinícolas vêm enfrentando, sobretudo as cooperativas.

Praticamente todas as vinícolas entrevistadas, desde cooperativas até aquelas com significativa integração vertical, adotam práticas administrativas no sentido de alcançar os objetivos listados anteriormente. Essas práticas podem ser classificadas entre mecanismos de incentivo e mecanismos de controle e conferem aspectos contratuais à governança de mercado predominante na região. Pode-se dizer que é consenso entre viticultores e vinícolas a necessidade de remunerar a uva pela qualidade, mesmo que isso não se traduza em práticas. Em todo caso, vale a pena ressaltar que os aspectos levados em conta para remunerar a matéria-prima pela sua qualidade são variáveis de fácil mensuração que indicam a condição da uva, como o teor de açúcar, o estágio de maturação, a sanidade e a acidez. Também são utilizadas formas indiretas de mensurar a qualidade da matéria-prima, como o histórico do viticultor, as formas de acondicionamento e transporte adotadas, o sistema de condução utilizado nos parreirais e os tratamentos culturais empregados pelo agricultor.

No entanto, é importante salientar que praticamente todas as vinícolas entrevistadas apontaram que a falta de certos cultivares dificulta ou impossibilita a consolidação de uma política de remuneração da uva pela qualidade. Assim, quando ocorrem quebras de safra, é comum a disputa em leilão, por uvas específicas e de qualidade, inviabilizando uma efetiva sinalização por parte das vinícolas quanto a seus objetivos em relação à matéria-prima. Considera-se que essa seja uma prática que tende a difundir-se e consolidar-se na Serra Gaúcha. Dois exemplos merecem destaque, o primeiro é o da vinícola B (quadro 2), uma empresa que considera diversas variáveis no cálculo do preço a ser pago pela matéria-prima. O segundo exemplo é o da vinícola C, uma cooperativa que define e divulga, por meio de instruções normativas, regras claras para a remuneração das uvas.

Uma outra prática bastante difundida é o investimento em assistência técnica e no financiamento de mudas e insumos para reconversão e expansão de vinhedos. Note-se que apenas as duas vinícolas com maior integração vertical e a vinícola de menor porte da amostra (F, I e G) não disponibilizam assistentes técnicos ou financiam mudas e insumos. Esses investimentos, que atendem ao objetivo de garantir níveis

satisfatórios de qualidade da matéria-prima, também permitem o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo entre vinícola e viticultor. Nesse sentido, ressalta-se que a vinícola J (quadro 3) mantém contrato de longo prazo com viticultores, de até dez anos, no qual o financiamento de mudas de variedades nobres é pago com o fornecimento das quantidades produzidas.

Por outro lado, as vinícolas investem em mecanismos de controle como o cadastro de fornecedores, pelo qual é possível acompanhar a fidelidade do agricultor e planejar a produção. A assistência técnica também cumpre um papel de monitoramento, pois é por meio dos técnicos que é possível identificar em campo certas práticas de cultivo indesejadas e obter informações para suprir o cadastro de fornecedores.

## 5.2. O desempenho na coordenação entre vinícolas e viticultores

Como apontado anteriormente, as vinícolas de vinhos finos têm objetivos específicos na transação com viticultores de cultivares viníferas (quadro 2), os quais estão estreitamente relacionados com a busca de vinhos de melhor qualidade para atender a um mercado cada vez mais exigente e concorrencial (agronegócio de especialidade). Assim, avaliar se esses objetivos foram alcançados permite estimar o desempenho da coordenação da transação entre vinícolas e viticultores. O desempenho nesse sentido pode ser mensurado sob diversos aspectos. Neste trabalho, opta-se por uma solução simples, que desconsidera aspectos qualitativos ou financeiros, e considera-se como medida de desempenho apenas o volume de cultivares viníferas processados entre 1990 e 1999. Mesmo não sendo um objetivo explícito das vinícolas em relação à matéria-prima<sup>(3)</sup>, conclui-se pelas entrevistas realizadas que a busca pela manutenção dos fornecedores e das quantidades de matéria-prima processadas são objetivos primários das vinícolas de vinhos finos e para sua expansão.

A produção e o processamento de uvas viníferas vêm decaindo nos últimos anos, com uma redução de 20% entre os períodos de 1990-1993 e 1994-1999, sendo um dos principais estrangulamentos da vitivinicultura gaúcha (tabela 2). Mesmo em um ambiente desfavorável como esse, algumas vinícolas têm apresentado resultados positivos ou superiores à média das demais, demonstrando maior capacidade na manutenção e na conquista de fornecedores.

Três dos quatro piores desempenhos em termos de quantidades processadas de cultivares viníferas (tabela 2) são de cooperativas (vinícolas E, C e D). Todas as cooperativas ressaltaram como um dos principais problemas, na obtenção da matéria-prima, a perda de fornecedores para outras vinícolas, sobretudo para as pequenas cantinas.

A vinícola A, com 5,2% do total processado em 1999, apresentou o pior desempenho quando se considera a manutenção de níveis estáveis de processamento de cultivares viní-



Tabela 2

**Processamento de Cultivares Viníferas entre as Empresas Seleccionadas**

(Em Kg)

Vinícola	Média Anual		Variação %
	1990-1993	1994-1999	
A	5.292.176	3.426.913	-35
E	3.382.609	2.277.480	-33
C	18.979.232	13.409.641	-29
D	2.807.184	2.311.038	-18
I	146.772	128.308	-13
B	987.513	1.122.380	14
H	4.599.849	6.365.826	38
G	121.551	195.185	61
J	297.144	614.649	107
F	—	52.968	—
Resumo da Amostra	36.614.030	29.904.388	-18
SAG Gaúcho de Vinhos Finos	78.225.536	62.356.292	-20

Fonte: Uvibra

feras. Além de apresentar o menor grau de integração vertical entre as empresas analisadas (excluídas as cooperativas), não utiliza mecanismos administrativos de incentivo por meio da diferenciação de preço da matéria-prima em função da qualidade<sup>(4)</sup>.

Entre as quatro vinícolas com crescimento no volume de uvas viníferas processadas no período analisado, três têm expressivo grau de integração vertical (de 23,9% a 92,6%) e três praticam efetivamente incentivos por meio da diferenciação do preço da matéria-prima em função da qualidade. Apenas uma vinícola com elevado grau de integração vertical e prática de diferenciação de preço da uva teve redução no volume de uvas viníferas processadas, mas com variação inferior à média do sistema agroindustrial. Vale lembrar que é uma vinícola de pequeno porte, cujos vinhos são de qualidade superior e que optou por reduzir o volume adquirido em função da baixa qualidade da uva de seus fornecedores.

Além da diferença de desempenho entre distintas formas de governança, também há diferença de desempenho quando se analisa a escala de produção ou o porte das vinícolas. Na tabela 2, percebe-se que o problema de redução no volume de uvas viníferas foi mais intenso entre as maiores vinícolas. Isso ocorre sobretudo porque as cooperativas, que têm uma escala de produção maior do que a maioria das vinícolas, apresentam

com maior frequência o problema de perda de fornecedores e de espaço no mercado. Entretanto, é significativo que, das quatro vinícolas com desempenho positivo no aspecto aqui analisado, apenas uma é de grande porte (H, com 10,6% do total processado em 1999), sendo as demais de pequeno e médio portes.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do instrumental proposto, verifica-se que na transação entre as vinícolas produtoras de vinhos finos aqui analisadas e os viticultores produtores de cultivares viníferas da Serra Gaúcha existem elementos que permitem uma coordenação extramercado. Esses elementos são instrumentos administrativos de incentivo e controle e, também, a integração vertical. Constituem, segundo a literatura em ECT, formas de governança híbridas e hierárquicas que traduzem esforços, sobretudo por parte das vinícolas, para o alcance de objetivos de qualidade ou de auto-suficiência. Pondera-se, entretanto, que essas estruturas de governança não ocorrem em todas as vinícolas da amostra e, estima-se, a partir de entrevistas com especialistas, que não devem ocorrer na maior parte das vinícolas que compõem o universo da pesquisa, as quais se valem essencialmente da governança de mercado.

Do ponto de vista do desempenho na coordenação da transação em análise e apesar da limitação do indicador utilizado que não aborda questões de qualidade, consideram-se importantes os resultados obtidos. De fato, eles apontam para a importância da coordenação da transação entre viticultores e vinícolas para a manutenção e a expansão das quantidades processadas pelas vinícolas. Indicam, também, diferenças de desempenho em função da escala de produção de vinhos e do tipo de contrato social (cooperativa ou empresa). Nesse sentido, acredita-se que a hipótese central do trabalho<sup>(5)</sup> não possa ser rejeitada a partir dos resultados alcançados. Assim, há evidências de que manter níveis estáveis de processamento de matéria-prima está associado à estrutura de governança utilizada pelas vinícolas, bem como ao porte dessas empresas.

Em relação à base teórica proposta, verifica-se, por um lado, que não se encontrou de forma disseminada na viticultura da Serra Gaúcha a estrutura de governança esperada pela ECT, visto que predomina a coordenação por meio do mercado, mesmo que amparada por regulamentação pública. Entretanto, inúmeras evidências apontam para a complementação dessa estrutura de governança por formas híbridas e hierárquicas. A pergunta teórica que surge é: por que ocorre uma diversidade de estruturas de governança mesmo que as características das transações sejam semelhantes? Esses resultados não refutam a ECT, mas apontam para a necessidade de este trabalho avançar em alguns pontos dessa linha de pesquisa.

Em primeiro lugar, deve-se considerar a diversidade de percepção do risco e a propensão a ele por parte dos agentes

envolvidos na transação. Além disso, elementos gerais das estratégias empresariais podem subordinar decisões em relação à estrutura de governança a ser adotada no suprimento de matéria-prima. Assim, restrições ou oportunidades financeiras e de mercado podem adiar, ou até mesmo inviabilizar, investimentos necessários para maior coordenação ou integração vertical no fornecimento de matéria-prima, mesmo que essa seja necessária à sobrevivência. Por fim, deve-se considerar a possibilidade de ocorrer conflito de interesses. Assim, se a proposta contida no quadro 1 estiver correta, a estrutura de governança esperada para um viticultor (integração vertical para frente ou cooperativa) é diferente da estrutura de governança esperada para uma vinícola (integração vertical para trás). Acredita-se que a solução para essa dupla determinação recai sobre a compreensão da evolução das estruturas em análise, bem como sobre as relações de poder e de barganha que se estabeleceram para a configuração atual da estrutura em análise. Cabe salientar que todos esses elementos são singulares à vinícola e ao viticultor e colocam um questionamento importante ao grau de determinação das estruturas de governança a partir das características das transações e do ambiente institucional.

Por fim, do ponto de vista das limitações do trabalho, deve-se considerar que a amostra adotada não é representativa, que a

análise se volta mais aos aspectos da vinícola e não do viticultor. Além disso, conforme já mencionado, o indicador de desempenho da transação apenas se refere a quantidades e não à qualidade obtida na aquisição da matéria-prima. Uma outra limitação, de fato relevante, é que a análise da coordenação da transação deve ser inserida dentro da análise da estratégia das vinícolas.

Na produção de vinhos e espumantes de qualidade, a estabilidade dos produtos em termos de qualidade e quantidades é considerada pré-requisito a uma consolidação da posição competitiva das firmas e ao desenvolvimento de políticas de preços e da imagem coerentes no longo prazo. Como variações excessivas nos preços e na disponibilidade de matéria-prima são prejudiciais a esse tipo de política (GAUCHER *et al.*, 1998; SOLER e TANGUY, 1998), acredita-se que os resultados aqui alcançados sejam importantes para a gestão das vinícolas, mais particularmente à gestão do suprimento de matéria-prima. Nesse sentido, sugere-se que a estratégia de suprimento das vinícolas de vinhos finos deve considerar a organização de uma estrutura administrativa de monitoramento e controle dos fornecedores (cadastro, assistência técnica, protocolo de recepção da matéria-prima, publicidade das normas e exigências em relação à matéria-prima etc.). Além disso, sugere-se a definição de regras e parâmetros para o pagamento dos fornecedores (qualidade, histórico, práticas adotadas etc.). ♦

## NOTAS

- (1) Dificuldade em mensurar os custos de transação é uma das principais críticas feitas a Coase.
- (2) Alguns agricultores elaboram vinho e outros derivados da uva para consumo próprio ou para comercialização em pequena escala nas chamadas cantinas rurais.
- (3) Mencionaram qualidade, auto-suficiência e varietais específicos.
- (4) Essa redução deve ser vista a partir das definições corporativas, visto que a vinícola A é uma empresa subsidiária.
- (5) A hipótese central deste trabalho é que as vinícolas produtoras de vinhos finos que desenvolvem esforços bem-sucedidos de coordenação apresentam desempenho superior na transação com seus fornecedores de matéria-prima, ou seja, viticultores que produzem cultivares viníferas.

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

- BARKEMA, A. D. New roles and alliances in the U.S. food system. In: SCHERTZ, L. P.; DAFT, L. M. (Ed.). *Food and agricultural markets: the quiet revolution*. Washington: National Planning Association, 1994. Cap 6, p.96-117.
- CHADDAD, F.R. *Denominações de origem controlada: uma alternativa de adição de valor no agribusiness*. 1996. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- COASE, R.H. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. *The nature of the firm*. Origins, evolution and development. New York: Oxford University Press, 1993. 244p. Reimpresso de *Economica*, v.4, p.386-405, Nov. 1937.
- FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Competitividade e organização das cadeias agroindustriais. Trabalho realizado para o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura — IICA. Costa Rica: IICA, 1994. 63p.
- FRANK, S.D.; HENDERSON, D.R. Transaction cost as determinants of vertical coordination in the U.S. food industries. *American Journal of Agricultural Economics*, Malden, Mass., v.74, n.4, p.941-950, Nov. 1992.
- GAUCHER, S.; LEROY, P.; SOLER, L.G.; TANGUY, H.

- Modeling as a support for diagnosis and negotiation in the redesign of agro-food industries supplying organization. In: ZIGGERS, G.W.; TRIENKENS, J.H.; ZUURBIER, P.J.P. *Proceedings of the third international conference on chain management in agribusiness and the food industry*. Ede, The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, May 1998.
- GIRAUD-HÉRAUD, E.; SOLER, L.G.; TANGUY, H. Regulation de l'offre et interprofessions viti-vinicoles: questions theoriques et problèmes empiriques. In: CONGRÈS MONDIAL DE LA VIGNE ET DU VIN, 23., 1998, Lisbonne, Portugal. *Comptes Rendus*. Lisbonne : Instituto da Vinha e do Vinho/Office International de la Vigna et du Vin, 1998. v.2, p.56-63.
- GOLDBERG, R.A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*. Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business and Administration, 1968. 256p.
- GOLDBERG, R.A.; DANIELS, D. *Marchesi De'Frescobaldi: integrating traditions and change in one of Italy's oldest industries*. Case for class discussion N9-599-074. Boston: Harvard Business School, 1998.
- JALFIM, A. Elementos para o estudo da agroindústria vinícola: uma abordagem da indústria vinícola rio-grandense. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.12, n.1, p.229-247, jan./jun. 1991.
- LAPOLLI, J.N.; MELLO, L.M.R. de; TRABACH, C.; BRENNER, G.; TEIXEIRA, A.N.; SANTIAGO, R.W.; COMIM, J.C. *A competitividade da vitivinicultura brasileira: análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, RS: Bannrisul / Embrapa-CNPUV / Sebrae-RS, 1995. 200p.
- LAWRENCE, J.D.; RHODES, V.J.; GRIMES, G.A.; HAYENGA, M.L. Vertical coordination in the US pork industry: status, motivations and expectations. *Agribusiness*, Hoboken, v.13, n.1, p.21-31, Jan./Feb. 1997.
- LOADER, R. J. Transaction cost and relationships in agri-food systems. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CHAIN MANAGEMENT AND AGRI-FOOD BUSINESS, 2., 1995, Ede, The Netherlands. *Proceedings...* Ede, The Netherlands, 1995. p.417-429.
- MAHONEY, J.T.; CRANK, D.A.; LAJILI, K. *Spot markets, vertical contracting and financial ownership: competition among organizational forms*. Paper presented at NE-165/WRCC-72 Research Conference. Montreal, Quebec, June 26-28, 1994.
- MARIOTTI, S.; CAINARCA, G.C. The evolution of transaction governance in the textile-clothing industry. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, North-Holland, v.7, n.4, p.351-374, Dec. 1986.
- MASTEN, S. E. Empirical research in transaction cost economics: challenges, progress, directions. In: CONFERENCE ON TRANSACTION COST ECONOMICS AND BEYOND, Rotterdam, June 6-7, 1994. p. 671-696.
- MATTUELLA, J.L.; ROHR, E.J. A produção de uva no contexto do Mercosul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 21., 1993, Ilhéus. *Anais...* Ilhéus, BA, 1993.
- MENARD, C. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the french poultry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Berlin, v.152, n.1, p.154-183, Mar. 1996.
- RABOBANK. *The world wine business*. Developments and strategies. Netherland: Rabobank, 1996.
- SOLER, L.G.; TANGUY, H. Contrats et négociations dans le secteur des vins de Champagne. *Gérer et Comprendre, Annales de Mines*, Paris, Editions ESKA, n.51, p.74-86, Mars 1998.
- SOUZA, N.J. de. *O complexo agroindustrial e a produção brasileira de vinhos, milho, aves e soja no contexto do Mercosul*. Texto para discussão n.94/06, Curso de Pós-Graduação em Economia da UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 1994.
- SPORLEDER, T.L. Managerial economics of vertically coordinated agricultural firms. *American Journal of Agricultural Economics*, Malden, Mass., v.74, n.5, p.1226-1231, Dec. 1992.
- UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA (Uvibra). *Dados estatísticos: comercialização de vinhos e derivados*. Bento Gonçalves, RS: Uvibra, 2000.
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust amplications*. New York: The Free Press, 1975.
- \_\_\_\_\_. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985. 450p.
- \_\_\_\_\_. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, v.36, n.2, p.269-296, June 1991.
- \_\_\_\_\_. *Transactions cost economics and organization theory*. *Journal of Industrial and Corporate Change*, v.2, n.2, p.107-156, 1993.
- ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. 237f. Tese (Livre-Docência) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q. Agry-system management: recent developments and applicability of the concept. In: ZIGGERS, G.W.; TRIENKENS, J.H.; ZUURBIER, P.J.P. *Proceedings of the third international conference on chain management in agribusiness and the food industry*. Ede, The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, May 1998.

## ABSTRACT

**Coordination and performance of the transaction between grape growers and wineries in the Serra Gaúcha**

To attend a consumer market more and more exigent, with commercial policies coherent at long date, demands an effort of a great coordination of the vitivinicultural system. This is mainly true when related to the furnishment or raw material in the quantities and qualities necessaries to elaborate quality wines and sparkling wines. The objective of this work was to analyze the transaction between grape growers and wineries in the Serra Gaúcha region. This case study of ten wineries considers as a theoretical base the systemic vision of agribusiness as well the contractual economical analysis. The results draw to a coexistence of many forms of coordination of the transaction being analyzed. It is shown that the wineries which developed efforts with transaction coordination through incentives, controls and vertical integration, showed better results referring to the maintenance of the processed quantities. These results lead to theoretical questionings in the final consideration.

**Uniterms:** vitiviniculture, coordination, transaction.

## RESUMEN

**Coordinación y desempeño de la transacción entre viticultores y empresas vinícolas de la Sierra Gaucha**

La necesidad de atender a un mercado consumidor cada vez más exigente, con políticas comerciales coherentes a largo plazo, exige un esfuerzo de mejor coordinación de la vitivinicultura, sobre todo en lo que se refiere a la oferta de materia prima en cantidad y calidad necesarias para la elaboración de vinos finos y espumantes. El objetivo en este trabajo es analizar la transacción entre viticultores y las empresas vinícolas en la Sierra Gaucha. El presente estudio de caso de 10 compañías vinícolas utiliza como base teórica la visión sistémica de agronegocio, así como el análisis económico contractual. Los resultados indican una coexistencia de diversas formas de coordinación de la transacción en análisis. Se constató que las empresas vinícolas que desarrollaron esfuerzos de coordinación de la negociación por medio de incentivos, controles y de la integración vertical presentaron mejores resultados en lo que se refiere a la manutención de las cantidades procesadas. Estos resultados dan lugar a cuestionamientos teóricos en las consideraciones finales.

**Palabras clave:** vitivinicultura, coordinación, transacción.