

ELEMENTOS PARA O ESTUDO DA AGROINDÚSTRIA VINÍCOLA: UMA ABORDAGEM DA COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA*

Anete Jalfim**

Introdução

O objetivo deste texto é a apresentação dos resultados obtidos em uma pesquisa sobre a Cooperativa Vinícola Aurora (CVA), que foi realizada no contexto de um estudo da trajetória econômica da indústria vinícola do RS. A escolha dessa empresa, assim como de outras duas — Companhia Vinícola Rio-Grandense e Cooperativa Vinícola Garibaldi —, fez-se a partir de um enfoque que considera que a reconstituição histórica de um setor industrial pode ser feita através do estudo de algumas empresas que encerram em sua gênese, em sua organização econômica e em sua estrutura tecnológica os elementos reveladores da história econômica e das tendências dominantes do desenvolvimento do setor.¹ A Cooperativa Vinícola Aurora é, atualmente, a indústria que mais produz vinho no RS (portanto, no Brasil), encerrando, em sua estrutura organizacional, as tendências econômicas, técnicas e mercadológicas em torno das quais tendem a se organizar as processadoras de vinho economicamente mais importantes e que, provavelmente, definirão a história futura do setor vitivinícola do RS.

* A concepção e a execução deste trabalho contaram com a participação da socióloga Fernanda Bittencourt Ribeiro.

A autora agradece as pertinentes críticas e sugestões dos colegas André Luis Scherer, Clarisse Castilhos, Maria Cristina Passos, Maria Isabel M. da Jornada e Rubens Soares de Lima, assim como aos atuais e aos ex-dirigentes da Cooperativa Vinícola Aurora, aos técnicos dessa empresa e do setor vitivinícola que contribuíram prestando as informações que viabilizaram este trabalho.

** Socióloga da FEE.

¹ Os primórdios da produção vinícola do RS em escala industrial e suas características econômicas e tecnológicas dominantes no período 1930-69 confundem-se, em larga medida, com a gênese e a forma como se estruturou a Companhia Vinícola Rio-Grandense (estudo já publicado na revista *Ensaio FEE*, (JALFIM, 1991)). A Cooperativa Vinícola Garibaldi, por sua vez, está na origem do movimento cooperativista do setor a partir dos anos 30 e, até a década de 60, representava seu pólo mais dinâmico. A partir desse período, começou a ser substituída pela Cooperativa Vinícola Aurora.

As variáveis utilizadas para este estudo foram: o objeto principal da atividade econômica², que serviu como referencial para dividir a trajetória da empresa em diferentes etapas; as estruturas de comercialização, incluindo os principais mercados consumidores; e o padrão tecnológico dominante. Em cada etapa da história da empresa, foram igualmente estudadas as inovações que se constituíram nas capacidades tecnológicas acumuladas³ e que sustentaram a transformação e/ou reconversão do objeto principal das atividades econômicas da Cooperativa.

Os dados foram obtidos, basicamente, através de entrevistas realizadas junto aos executivos da Vinícola Aurora e de fontes secundárias recolhidas na própria empresa — relatórios anuais, balanços, boletins informativos, etc.

1931-61: "o agricultor era o patrão"

A Cooperativa Vinícola Aurora foi fundada em Bento Gonçalves, em 14.02.1931, em reunião realizada na residência do agricultor Antônio Pertile, descendente de imigrantes italianos.⁴

A nova associação cooperativada, enquanto era construída sua primeira cantina central, funcionou na Cidade de Bento Gonçalves, em um prédio antigo que ocupava 300m² de área.⁵ Durante o período de construção, a Cooperativa encarregou-se somente de fiscalizar e embarcar a uva vinificada pelos agricultores em suas cantinas coloniais.

² O objeto principal das atividades econômicas é aquele produto que tem maior volume de produção e importância econômica em uma empresa.

³ "As capacidades tecnológicas compreendem as capacidades de adquirir, assimilar, usar, adaptar, mudar ou criar tecnologia, em três âmbitos: (i) na operação, isto é, no exercício das atividades correntes de produção, administração e comercialização; (ii) no investimento, ou seja, na execução de novos projetos; (iii) na inovação, envolvendo a capacidade de buscar internamente inovações maiores de produto e processo e de desenvolver pesquisa básica." (SANTOS FILHO, 1991, p.82).

⁴ Os sócios-fundadores da Cooperativa foram: Guilherme Fontanari, Ernesto Caron, Romano Constantino, Irmãos Zatt, Giovanni Cordazzo, José Bau, Anselmo Picolli, Irmãos Turconi, Antônio Pertile, Angelo Schenatto, José Mafessoni, José Possamai, Santo Cobalchini, Luiz Moret, José Dall Oglio, Antônio Crestani e Líbero Puerari. A composição de sua primeira diretoria foi a seguinte: Guilherme Fontanari, Diretor Presidente; Ernesto Caron, Diretor Comercial; Romano Constantino, Diretor Gerente. Esses três diretores da Cooperativa eram comerciantes quando da sua fundação.

⁵ A partir de 1937, com a Lei do Vinho nº 549, foram determinadas as normas legais que classificavam os estabelecimentos vinícolas em: cantina central, posto de vinificação, cantina isolada e cantina colonial. O posto de vinificação não poderia funcionar isoladamente, devendo, obrigatoriamente, pertencer a uma empresa proprietária de uma cantina central, que vinificava, centralizava e transportava o vinho para ser clarificado, envelhecido, etc. A cantina isolada poderia pertencer a um agricultor, e nela seria permitido vinificar a uva e comercializar o vinho resultante, desde que seu estabelecimento atendesse aos requisitos legais de funcionamento. Na cantina rural ou colonial, que pertencia ao agricultor, este poderia vinificar a sua uva ao invés de vendê-la, no entanto o vinho deveria, obrigatoriamente, ser vendido a uma cantina central.

Segundo documentos pesquisados, essa fiscalização era feita por Rinaldo Poletto e Romano Constantin,⁶ que apanhavam as amostras do produto vinificado, junto aos agricultores, para serem analisadas em um laboratório já existente na Cidade de Bento Gonçalves. A embalagem era feita sob convênio por Victório Carraro⁷ e foi transferida para as dependências da cantina central quando esta ficou pronta.

A partir de 1932, paulatinamente, a Cooperativa passou a assumir a vinificação da produção de seus associados, intensificando-se esse processo em 1936, com a construção e a compra de postos de vinificação de outras empresas.⁸ Estes foram construídos no interior da região vitícola para garantir melhores condições técnicas de produção e superar os problemas relacionados com o transporte e acondicionamento da uva. Estando próximos aos parreirais, possibilitavam que os agricultores levassem a uva, inclusive a pé, para ser vinificada. As precárias condições de transporte e de acondicionamento ocasionavam a fermentação da uva, comprometendo, inevitavelmente, a qualidade do vinho a que daria origem. A construção desses postos garantia, ainda, melhores condições técnicas na produção do vinho.

No final da década de 30, praticamente toda a produção dos associados era vinificada pela Cooperativa. No entanto, segundo o depoimento de um ex-dirigente⁹, somente em 1961 a produção artesanal (nas cantinas coloniais) desapareceu completamente entre os cooperativados.

Até os anos 60, o objeto principal das atividades econômicas da CVA foi basicamente o vinho comum (tinto e branco). Embora em 1940 já existisse o processamento de vinho tinto de vinífera e em 1943 o de vinho branco de vinífera, essa produção tinha uma representação absolutamente marginal no cômputo geral da produção de vinhos.

Os agricultores associados à Vinícola Aurora, até a década de 40 inclusive, assim como a maioria daqueles vinculados à viticultura da região serrana, cultivavam,

⁶ Rinaldo Poletto era filho de agricultores e desde muito jovem foi contratado como funcionário da Cooperativa, tendo desempenhado as mais variadas funções. É considerado o primeiro "enólogo prático" da CVA. Romano Constantin foi fundador da CVA e integrou sua primeira direção. Conforme documentos disponíveis na Cooperativa, quando de sua fundação, Constantin era "industrialista".

⁷ Victório Carraro era filho de um associado da Cooperativa e foi contratado como funcionário da mesma. Após a finalização da construção da cantina central, permaneceu responsável pela embalagem dos vinhos da Cooperativa.

⁸ A CVA construiu e comprou postos de vinificação entre 1936 e 1963. Atualmente, 10 desses postos estão em atividade. São eles: Buza (1958), Monte Belo (1965), Leopoldina (1945), Lageadinho (1936), São Valentim de Guaporé (1957), Pinto Bandeira (1944), Faria Lemos (1955), Vale Aurora, São Valentim (1948) e Burati (1947).

⁹ Leonel Possamai entrou para a Cooperativa como funcionário em 1º de agosto de 1945. Em 1947, passou a fazer parte da diretoria, onde permaneceu até 1972. Durante esse período, enquanto integrante da diretoria, participou diretamente das decisões que vieram definir o atual perfil da Cooperativa.

basicamente, videiras híbridas e americanas¹⁰. O cultivo das uvas viníferas, que na época eram quase todas de tipo italiano — Trebiano, Moscato, Barbera, Bonarda e Peverela —, era feito em proporções pouco significativas. A condução dos parreirais dava-se em espaldeira, sistema trentino e de raios.¹¹

Nos postos como na cantina central, até meados da década de 50, a uva colhida para o processo de vinificação era acondicionada pelos agricultores em cestas de vime — as dornas — ou bigunchos, segundo a terminologia dos produtores agrícolas, quando então era transportada em carretas puxadas a bois e, eventualmente, em pequenos caminhões para os postos de vinificação ou para a cantina central. Ao chegar, a uva, branca ou tinta, era jogada em uma cuba, onde uma máquina chamada garola a esmagava para separar o bagaço (conjunto de partículas sólidas composto pela casca da uva, sementes e fibras) e o mosto (sumo da uva) do engaço, ou seja, do cabo da uva.

No caso dos vinhos tintos, após essa fase, chamada de esmagamento ou encubação, o bagaço e o mosto são bombeados para pipas de madeira, onde é feita a sulfitação, que consiste na adição de um anti-séptico, com o objetivo de selecionar as leveduras que irão proporcionar uma fermentação não muito rápida e mais pura. O processo de vinificação é um processo de fermentação em que o açúcar da uva é transformado em álcool, gás carbônico e produtos secundários. A fermentação compreende, basicamente, dois momentos: o primeiro é a fase onde acontece a multiplicação das leveduras, denominado fermentação tumultuosa; e o segundo consiste na transformação propriamente dita do açúcar em álcool, denominando-se fermentação lenta. Durante a fermentação tumultuosa, é feita a remontagem e, eventualmente, a chaptalização¹². Esta consiste na adição de açúcar de cana, em função das

¹⁰ Os vinhos comuns são provenientes de videiras híbridas ou americanas, ambas de qualidade inferior para a vinificação. As uvas mais apropriadas para tanto são as provenientes de videiras de vinífera, que dão origem aos vinhos varietais ou finos. As uvas viníferas dividem-se em: viníferas nobres — Chardonnay, Gewurztraminer, Riesling Renano, Sauvignon Blanc, Flora, Pinot Blanc, Riesling Itálico, Semillon, Sylvaner, Traminer, Pinot Griss, Chenin Blanc, Muller Thurgau, Prosecco, Tocai Friulano, Malvasia Bianca, Muscadelle, Ariloba, Perdea, Gros Manjen, Cabernet Franc, Merlot, Pinot Noir, Gamay, Zinfandel, Cabernet Sauvignon, Pinotage, Rubi Cabernet —; viníferas superiores — Malbec, Petit Syrah, Egiodola, Trebiano, Vernaccia, Altesse, Chasselar D'Ore, Moscato Nazareno, Mumba Burger, Malvasia, Peverela, Basseri, Palomino, Aligote, Canaiolo, Sangiovese, Carminiére, Grenache, Donibane, Mondeuse, Petit Verdot, Tinta Cão, Cinzaut, Lambrusca —; e viníferas especiais — Clarete, Syrah, Vermentino, Moscato Branco, Barbera, Barbera D'Asti, Bonarda, Piemonte, Marzemina, Tannat, Gran Noir de La Colmete.

¹¹ Espaldeira: o ramado da parreira desenvolve-se no sentido vertical, permitindo uma maior ensolação, ao contrário da forma tradicional, que se desenvolve horizontalmente em forma de telhado. Sistema trentino ou latada aberta: a ramada da parreira assume uma posição inclinada em ângulo de 45º, adquirindo um desenvolvimento praticamente horizontal, que favorece a ensolação e a circulação de ar. Sistema de raios: as parreiras são apoiadas num suporte e, ao crescerem, vão se distanciando deste, tomando, cada uma, uma direção diferente, dando origem a um suporte no qual a ramada de cada planta se constitui em um arco de raios.

¹² A denominação técnica de chaptalização tem sua origem no fato de que esse procedimento foi criado por um francês chamado Chaptal, em torno dos anos 30.

características de solo e clima da região serrana¹³. A remontagem¹⁴ é uma operação em que um terço do mosto fermentado é retirado através de uma válvula colocada na parte inferior da pipa e jogado em uma tina chamada mastela. Posteriormente, esse mosto retirado volta a ser jogado através de uma bomba por cima do bagaço e do mosto que haviam permanecido na pipa. O objetivo da remontagem é multiplicar as leveduras e, portanto, intensificar a fermentação, arejar e homogeneizar o mosto.

Após a remontagem e tendo terminado a primeira fase da fermentação — quando a quantidade de álcool prevalece sobre a de açúcar e a ação das leveduras diminui —, segue-se a descuba, que se realiza pela transferência do mosto-vinho para outro recipiente, onde permanece por um período de mais ou menos 30 dias, cumprindo a fase lenta da fermentação, que tem como objetivo fermentar o açúcar residual, que ainda não foi metabolizado.

Durante a fase lenta, há novamente uma decantação de substâncias sólidas. O contato do vinho com as mesmas poderia ocasionar diferentes problemas, como, por exemplo, o de que o vinho adquirisse gosto ou cheiro de borra, fazendo-se então necessário separá-los. Essa separação do vinho e da borra chama-se primeira trasfega: todo o vinho é retirado através de uma bomba colocada em uma abertura localizada um pouco acima do fundo do recipiente. Essa operação é feita em contato com o ar para favorecer a fermentação de um eventual resquício de açúcar. Após essa primeira trasfega, são feitas outras (podem chegar a quatro em um ano), mas com a diferença de que estas se realizam sem que o vinho entre em contato com o ar, para evitar a sua oxidação.

Até 1959, no caso dos vinhos brancos, após o esmagamento e num período de 10 ou 12 horas do início do processo de fermentação, quando havia a formação do "chapéu", isto é, quando o bagaço se separava do mosto, era feita a sangria. Esta consistia na ação de separar o mosto do bagaço em suspensão e lançá-lo em outro recipiente, onde, então, continuava a fase de fermentação, a qual compreendia os mesmos procedimentos e cumpria os mesmos objetivos que no processamento do vinho tinto. A esta sucedia-se a primeira trasfega, a clarificação e as demais trasfegas que se fizessem necessárias. A clarificação era feita à base de clarificantes orgânicos e minerais, visando à obtenção da limpidez do vinho através da eliminação de todas substâncias que estivessem em suspensão.

As duas últimas fases da vinificação — a conservação e o corte — são comuns aos vinhos tinto e branco e seguem as mesmas etapas. A conservação consiste em um tratamento dado ao vinho, visando às suas estabilização e limpidez. O corte é a mistura

¹³ Essas características da região serrana do RS fazem com que o açúcar existente na uva não seja suficiente para a obtenção da quantidade de álcool necessária na composição do vinho (11%).

¹⁴ A remontagem não é feita nos vinhos brancos, porque nestes o bagaço da uva não deve ficar em contato com o mosto, para que não haja retenção da cor concentrada no bagaço da fruta.

de vinhos produzidos a partir de diferentes variedades de uvas para chegar à estrutura básica de cor, aroma e paladar característica de cada vinho.

Embora esses processos tenham sido dominantes na produção vinícola até o início da década de 60, já nos anos 50 se registraram inovações na elaboração do vinho e no cultivo da uva que revelavam a intenção da Direção Executiva da Cooperativa de redefinir sua estratégia de produção e comercialização, visando à entrada da Cooperativa no mercado dos vinhos finos engarrafados. No que se refere ao cultivo da uva, a Diretoria da Cooperativa desenvolveu um trabalho, junto aos associados, para que estes, ao plantarem um parreiral novo, intensificassem o uso de enxertos de uvas viníferas que, na época, ainda eram predominantemente do tipo italiano e uma variedade do tipo francês — Cabernet. As mudas dos enxertos eram adquiridas pela Direção da Cooperativa para serem distribuídas aos associados.

Quanto ao processo de vinificação, as inovações diziam respeito, fundamentalmente, ao vinho branco e às condições de transporte da matéria-prima em geral. Em 1959, foi introduzida a *debouirage* ou defecação do vinho branco. Esse procedimento tinha como finalidade eliminar, antes da fermentação, as substâncias sólidas que ainda restavam no mosto, promovendo a sua decantação até a parte inferior da pipa, através de diferentes processos, como o uso do frio, do anidrido sulfuroso, de enzimas pectolíticas, etc.

Nesse mesmo ano, a Direção da Cooperativa começou a induzir seus associados a transportarem as uvas de sua propriedade até os postos de vinificação em caixas de 18 a 20kg ao invés de em bigornas. O traslado da matéria-prima em condições inadequadas (recipientes que comportavam até 150 kg de uva), como já foi referido, ocasionava a fermentação precoce da uva, comprometendo a qualidade do vinho que seria produzido. Essas mudanças foram implementadas após o retorno de Sistílio Possamai¹⁵, enólogo contratado pela Cooperativa Vinícola Aurora na década de 50, que havia sido enviado à Cidade de Las Piedras para cursar a Escola de Enologia do Uruguai. Ainda sob sua influência, a partir de 1961, esse processo de inovações técnicas se intensificou com a importação, da Itália, de três equipamentos: filtro, frigossaturador e o pasteurizador, visando melhorar as condições de clarificação, fermentação e estabilização biológica tanto do vinho branco quanto do tinto.

O vinho produzido pela Cooperativa nesse período era basicamente comercializado a granel ou embarrilado¹⁶, e seus principais consumidores eram engarrafadores de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro. O vinho que recebiam, a partir dos pedidos feitos aos representantes da Cooperativa, era engarrafado e vendido com marca própria. A Vinícola Aurora também possuía sua própria

¹⁵ Irmão de Leonel Possamai.

¹⁶ O vinho embarrilado é o comercializado em barris e vinho a granel é o comercializado em carros-tanques.

marca — o Legionário —, registrada em 1931, com a qual, eventualmente, comercializava vinhos em barris.

O transporte do vinho no RS era feito por via férrea e para São Paulo e Rio de Janeiro por via marítima, a partir do porto de Porto Alegre, no qual o Armazém C-6 era, na realidade, uma cantina cheia de pipas, onde os caminhões-tanques depositavam o vinho que seria transportado para os centros consumidores. As dificuldades com o transporte marítimo¹⁷ fizeram com que as Cooperativas Aurora, Garibaldi e Forqueta, junto com a Companhia Vinícola Rio-Grandense, criassem, em 1957, uma empresa de navegação — a Navinsul, que adquiriu um navio-tanque para transportar o vinho para o Estado de São Paulo. A mercadoria era descarregada no porto de Santos e enviada em caminhões-tanques para a capital, quando, então, o vinho era distribuído para os engarrafadores. O transporte de vinho para o Rio de Janeiro continuou a ser feito em navios alugados.

Concomitantemente à formação da Navinsul, as Cooperativas que lhe deram origem organizaram uma central de engarrafamento que operava sob o nome de Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul — Entrepósito de Engarrafamento de Vinhos Centauro. O vinho engarrafado era comercializado com a marca Centauro, e, apesar de o capital da empresa ser dividido em três partes iguais, a cada cooperativa correspondia uma cota de vinho vendido proporcional à quantidade de vinho embarcado. Este, por sua vez, dependia do volume de produção de cada associada da Federação; assim, à Garibaldi correspondia a maior cota, ficando a Aurora e a Forqueta em segundo e terceiro lugares respectivamente.

A implantação do entreposto não alterou a estrutura básica de comercialização da Vinícola Aurora: os representantes continuavam a registrar os pedidos, só que, ao invés de dirigi-los à matriz em Bento Gonçalves, passaram a transmiti-los ao Entrepósito de Engarrafamento Centauro. No entanto o fato de a Cooperativa participar do engarrafamento de parte de sua produção viabilizou um contato sistemático da empresa com o mercado dos vinhos engarrafados, ainda que somente no mercado de vinhos comuns, o que lhe permitiu, através de seus representantes, um maior conhecimento das especificidades da demanda dos vinhos comuns, assim como das estratégias das empresas concorrentes. As atividades desse entreposto se encerraram, segundo Bernardino Conte¹⁸, por volta dos anos 1964/65, uma vez que os resultados da empresa nunca tiveram saldo positivo, "(...) pois os custos eram mais altos que a receita". A Federação das Cooperativas Agrícolas transformou-se em entidade civil de representação de todas as cooperativas vinícolas do RS.

¹⁷ O traslado de mercadorias para o centro do País era feito, fundamentalmente, por navegação de cabotagem. No entanto o número insuficiente de navios, diante da quantidade de mercadorias a ser transportada, dava margem a que comerciantes e produtores tivessem que se submeter à cobrança de "taxas extras" para que o transporte fosse realizado.

¹⁸ Bernardino Conte foi diretor da Cooperativa Vinícola Forqueta, na qual permaneceu no período 1939-70.

1962-89: a indústria se insurge...

Primeira etapa: vinho de vinífera

As mudanças ocorridas nos anos 50 e início da década de 60, tanto no âmbito da produção vitivinícola como na esfera da comercialização, as quais denominamos capacidades tecnológicas acumuladas, viabilizaram que em 1962 o objeto principal das atividades econômicas da Cooperativa Vinícola Aurora passasse a ser a produção de vinhos de vinífera, isto é, este progressivamente passou a ser o seu produto economicamente mais importante, ou seja, com maior rentabilidade.¹⁹

O acordo comercial estabelecido em 1962 entre a Cooperativa Vinícola Aurora e a Bernard Taillan Importadora foi o fato que agiu como catalisador para que o processo de acumulação de capacidades técnicas desembocasse na mudança do objeto principal da Cooperativa e que significou, na prática, a concretização da estratégia projetada nos anos 50. Através deste, a Vinícola Aurora passou a engarrafar vinho de vinífera para a Bernard Taillan Importadora — empresa francesa que intermediava a comercialização de vinhos na França, no Brasil e no norte da África. O seu titular, Bernard Taillan, tinha como representante no Rio de Janeiro o conde francês Guy de Foucauld, que aqui residia desde 1957. O processo de aproximação da Cooperativa com a Bernard Taillan começou em 1956, após a promulgação da Lei nº 2.795, que criava impostos sobre a importação de bebidas para o Brasil. A empresa francesa, encontrando dificuldades para desenvolver suas atividades de importação, voltou-se para a exportação, agenciando, em 1958, uma partida de vinhos brasileiros a granel para a França.²⁰ Essa operação foi coordenada por Bernard Taillan junto com Humberto Lotti, Presidente da Federação das Cooperativas Vinícolas do RS. Segundo a *Revista do Vinho* (1992), "(...) dois terços da exportação foram fornecidos pelas cooperativas, e o restante completado pela Vinícola Rio Grandense". A partir dessa exportação, foram estabelecidos os primeiros contatos da Cooperativa Vinícola Aurora com a Bernard Taillan.

¹⁹ Um momento de mudança de objeto será considerado aquele onde as transformações ocorridas por indução de uma estratégia prospectiva (ou seja, que se desenvolveu paralelamente à dominante) são suficientes para viabilizar um aumento significativo do volume da produção e da importância econômica de um produto alternativo ao da estratégia anteriormente dominante. Nesse sentido, a estratégia dominante nos anos 50 era aquela referente ao vinho comum, a que dizia respeito aos vinhos de vinífera tinha caráter prospectivo, tornando-se dominante somente a partir de 1962, quando começou a haver uma expansão do volume da produção do vinho de vinífera e o aumento de sua importância econômica no cômputo geral da produção.

²⁰ "A crise mundial do setor vinícola favoreceu a exportação do vinho gaúcho. A produção européia de uvas fora ruim e a situação de conflito no Norte da África impedira aos franceses de se socorrerem de vinho elaborado naquela região." *Revista do Vinho*. 5 (28), jan/fev. 1992.

Em 1959, com a morte de Bernard Taillan, o Conde de Foucauld ficou sozinho frente à filial brasileira, que enfrentava dificuldades financeiras crescentes devido às limitações impostas pela Lei de 1956. Foucauld desenvolveu, então, a idéia de engarrafar vinho nacional com nome francês: Bernard Taillan. Na tentativa de operacionalizar esse objetivo, entrou em contato com o Presidente do Instituto de Fermentação, Childerico Bevilaqua, para que ele intermediasse junto a uma empresa vinícola a sua demanda de comprar vinho engarrafado com a marca que propunha. A primeira iniciativa de Childerico Bevilaqua foi contatar com o Presidente da Cooperativa Vinícola Garibaldi, Humberto Lotti, que, no entanto, não foi receptivo à proposta, definindo que, em termos empresariais, seria um equívoco engarrafar vinho que não fosse com marca da própria empresa. No entanto sugeriu ao Presidente do Instituto de Fermentação que encaminhasse o pedido que lhe foi dirigido à Cooperativa Vinícola Aurora, que aceitou viabilizá-lo.

O engarrafamento de vinhos finos para a Bernard Taillan Importadora ampliou a base das capacidades técnicas da Vinícola Aurora, pois, através dele, a Vinícola se vinculou, mesmo que indiretamente, ao mercado dos vinhos finos, passando a ter um maior conhecimento de sua dinâmica.

Paralelamente ao engarrafamento para outras empresas, a Vinícola Aurora desenvolveu um processo de compra de marcas de engarrafadores do Rio de Janeiro e de São Paulo. A compra destas lhe permitia ocupar um espaço já conquistado no mercado dos vinhos engarrafados. Em 29 de março de 1961, foi comprada a marca Brazão de um engarrafador do Rio de Janeiro; em 30 de setembro de 1965, a marca Mosteiro de um engarrafador de São Paulo; e, em 20 de setembro de 1967, foi realizada a compra da marca Sangue de Boi da Adega Suíço-Brasileira²¹. Esta última transação comercial se constituiu em um marco na história da Cooperativa, pois a marca Sangue de Boi tinha um espaço consolidado no mercado nacional. A assimilação da estrutura de comercialização da Adega Suíço-Brasileira, assim como a integração de parte de seus agentes comerciais, significou, para a Cooperativa Vinícola Aurora, a expansão de sua rede de comercialização vinculada ao mercado dos vinhos engarrafados.

Em 1969, a Cooperativa Vinícola Aurora comprou a marca Bernard Taillan. A empresa Bernard Taillan Importadora encontrava-se, desde 1968, frente a uma grave crise financeira, originada, por um lado, da concorrência de vinhos similares de outras empresas e, por outro, dos vultosos investimentos feitos pelo Conde de Foucauld na construção de uma empresa engarrafadora, que não obtiveram o retorno esperado. As

²¹ A Adega Suíço-Brasileira fazia parte do grupo suíço Schenk, que comercializava vinhos, possuindo casas no norte da África — na Argélia. As causas da venda da marca aparentemente se originaram da desistência do grupo de operar no Brasil. A maior fornecedora de vinho a granel para essa empresa suíça era a Cooperativa Vinícola Tamandaré, para quem foi oferecida a preferência da compra da marca. No entanto essa cooperativa não aceitou a proposta, apesar de, na época, não possuir nenhuma marca própria de prestígio. A marca foi, então, oferecida à Cooperativa Vinícola Aurora, que a comprou.

dívidas da Bernard Taillan para com a Cooperativa Vinícola Aurora eram de tal monta que, para saldá-las, a primeira foi obrigada a vender o direito de utilização de sua marca para a Cooperativa.

A aquisição das marcas era decidida a nível da Direção da Cooperativa, a partir das informações fornecidas por seus representantes comerciais. Eles informavam quais as marcas que estavam disponíveis para serem comercializadas e a importância de sua participação no mercado de vinhos.

Tendo em vista a importância dos circuitos de distribuição para a indústria agroalimentícia,²² a flexibilidade dos dirigentes da Cooperativa Vinícola Aurora para registrar e integrar as informações enviadas por seus agentes comerciais representou um elemento importante na ampliação das capacidades tecnológicas, que sustentaram transformações qualitativas na organização da produção, na comercialização e na gestão da empresa no período em questão. Essa flexibilidade significava um indício da reversão da natureza das relações entre os agricultores associados e a Cooperativa enquanto indústria vinícola. Essas relações, até os anos 50, se caracterizavam por uma subordinação do processo de vinificação às necessidades de escoar a produção agrícola. A partir da década de 60, iniciou-se, paulatinamente, um processo que reverteu essa lógica, ou seja, a indústria, a partir de suas necessidades de conquistar novos mercados para avançar na concorrência intra-setorial, induziu, de forma sistemática, mudanças na organização da produção vitícola. Em 1969, estas se institucionalizaram no âmbito da Cooperativa, com a organização de um departamento de assistência agrícola, que tinha como objetivo implementar programas de assistência técnica para os agricultores associados.

No final da década de 60, a Cooperativa Vinícola Aurora já possuía um conjunto de cinco marcas próprias de vinho comum, das quais quatro foram compradas, e uma de vinho fino.²³ A assimilação do sistema de comercialização das engarrafadoras que venderam as marcas e a reformulação do próprio circuito de comercialização da Vinícola fizeram com que, em 1969, o sistema de representantes, no RJ e em SP, fosse substituído por um de filiais. Os agentes comerciais deixaram de ser autônomos e foram

²² "Um dos maiores desafios que tem enfrentado as grandes empresas vem dos circuitos de distribuição. A concorrência entre as grandes empresas e os grandes grupos de distribuição tem sido muito importante nos últimos quinze anos. Durante uma primeira etapa, os grupos de distribuição obrigam as empresas alimentícias a diminuir suas margens e a pagarem um direito para poderem ser vendidas em seus locais. A resposta dos grupos agroalimentícios, em especial os maiores, como Unilever, Nestlé, BSN ou Grand Metropolitan, foi investir somas consideráveis na publicidade, criar marcas com muito prestígio e obrigar os circuitos de distribuição a vendê-las. Estabelecendo uma relação direta entre a empresa produtora e os consumidores por meio da publicidade, as empresas obrigam as sociedades de distribuição a assimilarem suas marcas e se colocam em melhor posição para negociar a distribuição das margens entre produtores e distribuidores." In: Green, Raul H. (1989), texto apresentado no Seminário Sistema Agroalimentar Brasileiro nos Anos 90.

²³ As marcas dos vinhos comuns eram Sangue de Boi, Brazão, Mosteiro, Meio-Dia e Legionário; e do vinho fino, Bernard Taillan.

incorporados como funcionários, desempenhando a função de gerentes das filiais. Nos demais estados onde a vinícola também tinha uma presença significativa — Minas Gerais, Espírito Santo, Santa Catarina e Paraná —, continuava o sistema de representantes. Paralelamente à inauguração das filiais, foi desenvolvido um sistema de divulgação junto aos grandes atacadistas e às casas comerciais que vendiam a varejo, como armazéns, padarias, restaurantes, etc.

Por outro lado, a partir de 1962, para corresponder ao padrão de qualidade requerido pelos consumidores dos vinhos finos, a Vinícola Aurora avançou na implementação de ações inovadoras na área da produção vitivinícola, o que veio consolidar a sua estratégia que definiu o mercado dos vinhos finos como o preferencial.

No que se refere à produção vitícola, destacam-se dois movimentos. O primeiro diz respeito à progressiva substituição das uvas de vinífera do tipo italiana pelas do tipo francês²⁴, e o segundo refere-se à adoção de critérios mais rigorosos quanto ao estado sanitário e ao grau de amadurecimento das uvas a serem colhidas. Em 1969, já havia uma produção de uvas Cabernet em quantidade e qualidade suficientes para que a Aurora fizesse a sua primeira vinificação exclusiva dessa variedade: 7.500ℓ²⁵.

Quanto à produção vinícola, houve uma maior exigência de qualidade: a temperatura da fermentação passou a ter um controle mais estrito para obter vinificações de vinhos tintos mais leves; o tempo de contato do bagaço com o mosto foi reduzido através de descubas mais rápidas. Ademais, a aplicação dessas técnicas mais apuradas de vinificação foi sendo progressivamente estendida a uma maior quantidade de uvas de vinífera.²⁶ Junto com essas medidas, intensificou-se o controle analítico (análises químicas) e o organolético (degustação) em todas as fases do processo de vinificação.

De forma resumida, pode-se dizer que a segunda metade da década de 60 e o início da década de 70, no que se refere ao processamento de uvas, se caracterizaram, no essencial, por um controle mais rígido do seu padrão de qualidade, aprofundando as modificações que vinham ocorrendo desde a década de 50 até o início dos anos 60.

Efetivou-se, igualmente, a partir do acordo comercial com a Bernard Taillan, um trabalho sistemático quanto ao engarrafamento. Foram estabelecidos critérios para a colocação do rótulo (qualidade do papel, disposição na garrafa, etc.), para o capsulamento (a parte vermelha de chumbo) e para a colocação da rolha (inclusive a qualidade da cortiça). Em 1966, houve compra de máquinas — enchedoras, rotuladoras

²⁴ As variedades do tipo francês são: Cabernet Franc, Merlot, Riesling Itáliaico, etc.

²⁵ Dado obtido em entrevista com técnico da Cooperativa.

²⁶ Antes, somente uns 10% desse tipo de uva era vinificado segundo as técnicas mais apropriadas à produção de um vinho tinto.

Segunda etapa: vinhos varietais e reconversão da produção

Em 1973, o lançamento dos vinhos varietais²⁷ Clos de Nobles e Forestier representou a culminância do processo de inovações tecnológicas ocorrido nas duas décadas anteriores, em especial na década de 60.

Quando a Bernard Taillan foi comprada, houve, inicialmente, uma tentativa de resgatar seu antigo prestígio. Não tendo sido esta bem-sucedida, surgiu na Cooperativa a necessidade de criar uma nova marca que preservasse o espaço que a Vinícola havia conquistado no mercado de vinhos finos. Surgiu, então, por iniciativa de Guy de Cará²⁸ e Rinaldo Dal Pizzol²⁹ — com assessoria do Conde de Foucauld —, a idéia de lançar o vinho varietal Clos de Nobles, através de uma forma de comercialização inovadora: venda personalizada, diretamente do produtor ao consumidor. No rótulo, além da variedade da uva, constava o nome do consumidor e uma série de informações sobre as características analíticas do vinho, além de observações do degustador sobre as qualidades do mesmo. Embora não fosse encontrado em nenhum ponto de comercialização, segundo o depoimento de um ex-dirigente, teve um grande sucesso comercial.

O lançamento do vinho Forestier, por sua vez, fez parte de um projeto cujo objetivo era fazer face à baixa capitalização da Cooperativa Vinícola Aurora, que limitava o avanço de sua estratégia de participar do mercado de vinhos finos. Esse projeto consistiu em associar-se à multinacional Seagrans, que lançou no mercado um vinho com sua marca — o Forestier —, mas engarrafado pela Cooperativa.

A partir do lançamento desses vinhos, nas décadas de 70 e 80, a CVA foi cenário de transformações tecnológicas e mudanças na estrutura de comercialização decorrentes de estratégias que visavam, por um lado, aumentar a produção e o padrão de qualidade dos vinhos varietais e, por outro, viabilizar a reconversão de parte de sua produção industrial.

O Departamento de Assistência Agrícola foi o canal privilegiado através do qual a Direção da Cooperativa difundiu, junto aos agricultores, as inovações tecnológicas necessárias para que houvesse matéria-prima na quantidade e na qualidade requeridas pelo incremento da produção dos vinhos varietais. Até 1979, o objetivo principal da

²⁷ Os vinhos varietais são provenientes de videiras viníferas e devem conter em sua composição, no mínimo, 60% da variedade indicada no rótulo. As videiras viníferas são plantas exigentes quanto às condições de clima, preferindo o clima seco com baixa umidade relativa do ar e bastante insolação. Essas videiras produzem as uvas mais apropriadas para a vinificação. EMBRAPA (1986).

²⁸ Guy de Cará já era técnico da Bernard Taillan quando esta foi comprada pela Vinícola Aurora. A partir de então, passou a ser funcionário desta, sendo responsável por significativas mudanças técnicas de produção dos vinhos da Cooperativa.

²⁹ Rinaldo Dal Pizzol foi contratado como funcionário da Cooperativa Vinícola Aurora em 1961, onde permaneceu até 1976, tendo ocupado o cargo de Superintendente da mesma. Atualmente, é Diretor da Maison Forestier, empresa do grupo Seagrans.

assistência técnica aos produtores agrícolas era induzir modificações na condução dos parreirais, no preparo e na correção do solo. A partir desse ano, somou-se como prioridade a adaptação de novas variedades às condições climáticas da região serrana. Foram importadas da França sete variedades de viníferas ditas nobres³⁰ e três porta-enxertos que foram multiplicados e distribuídos aos agricultores. A formação de parreirais com essas novas castas iniciou o processo de substituição das viníferas superiores por viníferas nobres, que mais se adequavam à produção de vinhos nos padrões de qualidade requeridos pelo mercado internacional. A consolidação desse processo se deu entre 1980 e 1988, quando foram implantados três centros tecnológicos³¹ para aclimatar e produzir mudas de videiras nobres. Viabilizou-se, dessa forma, a inserção completa da Cooperativa no ciclo produtivo — da produção de mudas até a vinificação — de vinhos varietais capazes de competir internacionalmente.

Na produção de vinhos em geral, foram incorporadas inovações tecnológicas que contribuíram para um melhor aproveitamento das qualidades inerentes à matéria-prima, graças à incorporação de equipamentos tais como: desengaçadeira, prensa, esgotador, pasteurizador, filtro de borra, rotuladeira, microfiltros, autovinificador contínuo, aparelho destilador de bagaço, mosto-separador, filtro para estabilização biológica, tanques de inox, barris de carvalho, enchedora isobarmétrica, rolhadora, paracel e filtro a vácuo. Dentre as modificações induzidas pela utilização desses equipamentos, destacam-se a reestruturação do processo produtivo dos vinhos brancos, através da eliminação da descuba e das trasfegas, a sua clarificação por filtração ou centrifugação, bem como a implementação da clarificação para os vinhos tintos.

O projeto de reconversão de parte da produção vinícola consistiu em produzir suco de uvas e a bebida Keep Cooler. As uvas de cepas híbridas e/ou americanas³², que anteriormente eram utilizadas somente para a fabricação de vinhos comuns ou na composição de vinhos varietais, passaram a ser aproveitadas também na produção de suco. O surgimento desse novo produto seguiu a mesma trajetória já observada com

³⁰ As variedades de viníferas nobres importadas foram: Gewurtztraminer, Silvaner, Chardonay, Gamay, Grenache, Pinot Noir e Sirah.

³¹ Em 1980, foi fundado o Centro Tecnológico de Viticultura de Bento Gonçalves, com o objetivo de produzir e desenvolver mudas de viníferas nobres. Em 1987 e 1988, foram fundados, respectivamente, os Centros Tecnológicos de Petrolina e Bom Princípio. O primeiro, localizado no Nordeste brasileiro, visava aclimatar as mudas de videiras importadas da Europa; e o último, produzir mudas livres de viroses. Além disso, já em 1937, o relatório anual do exercício apontava a disposição de investimento nesses centros destinados ao desenvolvimento de diferentes variedades e aprimoramento da matéria-prima: "(...) como foi demonstrado mais claramente pela produção de vinho da safra de 37, pelas análises procedidas, a produção de nossos associados não está ainda com os conhecimentos técnicos necessários para conduzir a vinificação de suas uvas, resolveu então organizar uma escola prática de agricultura e enologia (...)". Essa escola teria entrado em funcionamento em 15.05.1938, no entanto não há na Cooperativa registros de sua continuidade.

³² As cepas híbridas e americanas produzem uvas como Isabel, Herbemont e Concord, de qualidade inferior para a vinificação, mas que são as mais apropriadas para a elaboração de sucos.

eliminação da descuba e das trasfegas, a sua clarificação por filtração ou centrifugação, bem como a implementação da clarificação para os vinhos tintos.

O projeto de reconversão de parte da produção vinícola consistiu em produzir suco de uvas e a bebida Keep Cooler. As uvas de cepas híbridas e/ou americanas³², que anteriormente eram utilizadas somente para a fabricação de vinhos comuns ou na composição de vinhos varietais, passaram a ser aproveitadas também na produção de suco. O surgimento desse novo produto seguiu a mesma trajetória já observada com relação aos vinhos. A Cooperativa, primeiramente, produziu e engarrafou suco para uma outra empresa — a Maguary — e, posteriormente, tendo assimilado a tecnologia e tomado contato com os circuitos de comercialização desse produto, desenvolveu marcas próprias — a Spring e a Superior —, que tiveram pouca importância econômica e em volume de produção. Em 1981, foi lançada a marca Aurora, comercializada até 1989, quando foi substituída pela Keep Juice, atualmente a única marca de suco da Cooperativa.³³ No entanto, antes de lançar sua própria marca, em 1974, houve uma experiência de associação comercial com as empresas Souza Cruz e Welch Foods (compradora de sucos dos EUA), formando a Suvalan. Segundo um entrevistado, essa associação foi baseada na necessidade da Cooperativa de escoar a matéria-prima, na da Souza Cruz de realizar investimentos e na da Welch Foods de abastecer-se para atender ao mercado norte-americano. O projeto, todavia, encontrou problemas para ser implantado em função das políticas de importações da década de 70, que dificultaram a compra dos equipamentos necessários, fazendo com que a nova empresa começasse a operar somente em 1976. Essa associação foi desfeita em 1985, quando a Souza Cruz comprou a Maguary e, posteriormente, sob este nome, adquiriu a Suvalan.

O processo de elaboração do suco em sua primeira fase — o esmagamento — segue os mesmos procedimentos da vinificação. A seguir, é adicionado anidrido sulfuroso para impedir a fermentação do mosto. A dessulfitação, ou seja, a retirada do anidrido sulfuroso é a terceira fase do processo de elaboração do suco. A essa etapa sucede-se a pasteurização, que consiste em um tratamento à base de calor visando à esterilização do produto. O engarrafamento é a penúltima etapa desde 1987, quando foi introduzida a refrigeração, com o objetivo de manter a cor do suco.³⁴

Em 1987, foi lançado o Keep Cooler, bebida que tem em sua composição 50% de suco de frutas e 50% de vinho. Seu lançamento deu-se no contexto do Plano Cruzado, quando houve o congelamento dos preços e a desarticulação da oferta de insumos, tais como vasilhames, rolhas, etc. O novo produto podia ser comercializado com preço

³³ A substituição da marca Aurora pelo Keep Juice foi justificada pelo objetivo de preservar o nome Aurora para os vinhos de maior qualidade da vinícola. Contudo a definição do mercado internacional como prioritário deve ter também influenciado nessa mudança.

³⁴ A partir do final da década de 80, a forma tradicional de envasamento de suco em garrafas foi substituído pela embalagem "tetra pak". Essa embalagem, por ter seus custos menores e ser tecnicamente mais eficiente para a conservação, torna o suco produzido mais competitivo.

A estratégia que definiu os vinhos varietais e a reconversão de parte da produção vitícola como prioridades da Cooperativa, no que concerne à estrutura de comercialização, se desdobrou, já na década de 70, em duas direções. No mercado nacional, promoveu a adequação da Cooperativa aos novos circuitos de distribuição de produtos alimentícios que passaram a dominar a partir desse período — as redes de supermercados. Por outro lado, o mercado externo passou a ser projetado como espaço prioritário de comercialização da Cooperativa Vinícola Aurora.

Os principais mercados consumidores no Brasil estão localizados no RS, em SC, no PR, em SP e no RJ, que, juntos, absorvem 84% da produção da Cooperativa dirigida ao mercado interno. Nestes, a partir de 1971, com exceção de SC, a estrutura de comercialização alicerçada em distribuidores regionais foi substituída por aquela em que os supermercados passaram a representar os principais parceiros comerciais da Vinícola Aurora. Segundo dados obtidos em uma entrevista, em 1992, 70% da produção vinícola da Cooperativa era comercializada por supermercados; 20%, por distribuidores; e o restante, para restaurantes, clientes diretos, etc. Observa-se, portanto, que, apesar da predominância dos supermercados, a Cooperativa possui, no mercado interno, uma estrutura mista de comercialização. Esta se organiza a partir de uma divisão dos estados em sub-regiões. No RS, foram delimitadas três sub-regiões: Porto Alegre—Grande Porto Alegre, Interior do Estado e região serrana. Na Grande Porto Alegre, onde há uma filial com equipe de vendas, os supermercados absorvem 90% do que é comercializado pela Aurora, o restante destina-se aos varejos pequeno e médio, como restaurantes e hotéis. Na região serrana, a Aurora matriz realiza a distribuição a partir de pedidos a ela encaminhados por vendedores que fazem a "pré-venda". No interior do Estado, predominam, fundamentalmente, supermercados e grandes atacadistas³⁵.

Os primeiros ensaios da Cooperativa com exportação de vinhos foram feitos nos EUA, em 1973, com o vinho comum Sangue de Boi.³⁶ A partir de 1983, com o objetivo de promover a exportação de vinhos varietais, a Vinícola Aurora começou a desenvolver um trabalho sistemático junto a esse mercado, que consistiu na divulgação do produto através de cursos sobre vinho dirigidos ao consumidor final, assim como sua apresentação aos grandes distribuidores. Atualmente, os EUA são o maior consumidor dos vinhos varietais exportados pela Cooperativa,³⁷ em especial da linha Marcus James³⁸. O principal canal de comercialização no mercado norte-americano

³⁵ Os grandes atacadistas encontram-se, principalmente, em Santa Maria, Santo Ângelo e Erechim.

³⁶ Atualmente, esse vinho ainda é comercializado no mercado internacional, mas sua importância diminuiu significativamente no conjunto das exportações da Cooperativa.

³⁷ A Cooperativa Vinícola Aurora exporta vinho também para Suíça, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Suécia, Noruega, etc. Esses países absorvem somente 2% do volume total de exportações da empresa.

³⁸ Fazem parte dessa linha os varietais brancos Chardonnay-Riesling, Grande Reserva, o *rosé* White Zinfandel e os tintos Cabernet e Cabernet Sauvignon.

são os distribuidores especializados em vinhos e destilados, que compram a mercadoria de um importador cuja intermediação com a Cooperativa é feita por um diretor de operações e *marketing* internacional, que reside nos EUA.

A Cooperativa Vinícola Aurora, além do vinho, exporta suco concentrado, que é utilizado como matéria-prima para a fabricação de produtos como sorvetes, geléias, refrigerantes, sucos, etc. O seu principal mercado são os EUA, onde os parceiros comerciais da Aurora são os distribuidores especializados em sucos.

As inovações tecnológicas e a reformulação das estruturas de comercialização (compreendendo a redefinição do mercado-alvo), ocorridas nas décadas de 70 e 80, concretizam-se em termos de produto com a comercialização dos vinhos varietais Aurora em 1985 e do suco Aurora em 1981.

Anos 90: novos hábitos, novo perfil

A década de 90 poderá ser o cenário no qual as estratégias anteriormente projetadas se transformarão em dominantes. Os projetos de diversificação e reconversão e o Plano Agrícola³⁹ da Cooperativa definem o objetivo e as metas que, se concretizados, poderão significar a redefinição do objeto principal das atividades econômicas dessa processadora de uva.

No texto dos projetos que demandam financiamento, são definidos como objetivos prioritários para os anos 90 o aumento da proporção e da qualificação da produção de vinhos de vinífera, objetivo reiterado desde a década de 50, que se justifica pelo maior valor agregado obtido por estes;⁴⁰ e a reconversão de parte de sua produção agrícola e industrial, que se define a partir das estatísticas que apontam, a nível mundial, uma queda do consumo de vinho, enquanto a do suco tende a aumentar.

A reconversão da produção é, por um lado, prevista através da intensificação do processo de substituição da produção de vinho comum pela de suco de uva. O vinho comum no RS é produzido, basicamente, com matéria-prima proveniente de cepas híbridas e americanas, que, por razões climáticas, podem ser cultivadas no Brasil, na região serrana do RS e nos EUA, nos estados de Nova Iorque, Pensilvânia e Washington, onde não há condições de aumentar sua produção devido ao alto custo da

³⁹ Em 1991, a Cooperativa Vinícola Aurora encaminhou projetos de diversificação e reconversão ao Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) e ao Inter-American Investment Corporation, com vistas a obter financiamento para a reconversão da produção industrial da Cooperativa. O Plano Agrícola 1990/95, elaborado por técnicos da Cooperativa, é um conjunto de medidas de caráter técnico referentes à viticultura.

⁴⁰ Para maiores informações, ver Jalfim, Anete e Grando, Marinês Zandavali (1990).

mão-de-obra e da terra. A possibilidade de dispor dessa matéria-prima, assim como a de expandir a sua produção, aliadas aos novos padrões de consumo, sustentam a decisão da CVA de priorizar o suco de uva em detrimento do vinho comum. Por outro lado, a reconversão é proposta através da diversificação da produção agrícola e industrial da Cooperativa, que deverá desenvolver-se através da utilização de áreas disponíveis⁴¹ nas propriedades dos agricultores cooperativados, que, segundo dados obtidos em documentos da Cooperativa, totalizam, aproximadamente, 6 000 ha. Nessas terras disponíveis será estimulado o cultivo de frutas típicas de clima frio (pêssego, maçã, pêra, ameixa preta, amora negra, *blue berry*), que não sofrerão concorrência da fruticultura paulista e cujos tratos culturais e colheita não coincidem com as épocas desses trabalhos nos parreirais. Será estimulado, ainda, o cultivo de frutas cítricas, como laranja, limão, tangerina, kiwi e maracujá, que, embora sejam cultivadas em outras regiões do País, têm boas condições de desenvolvimento na região serrana do RS. Os novos produtos agrícolas deverão, em parte, ser comercializados *in natura*, mas, principalmente, viabilizarão a reconversão da produção industrial da Vinícola Aurora. Com essa matéria-prima, deverão ser elaborados sucos, geléias, doces de frutas, assim como corantes e óleos de essências naturais.

O Plano Agrícola 1990/95 tem por objetivo, além de aportar melhorias ao cultivo da uva, criar condições para que seja viável aos agricultores o autofinanciamento do processo de reconversão. As inovações técnicas propostas dizem respeito à escolha do local de plantio, preparo correto do solo, escolha da variedade e da qualidade da muda, espaçamento entre as fileiras de plantas, adoção da forma de condução em espaldeira, tratos culturais, tipos de poda adequados à época da colheita, etc. A adoção dessas normas, ou seja, a adesão ao plano, é voluntária, mas quem o fizer receberá como recompensa a garantia do grau mínimo⁴² 15, 16 e 17, dependendo da variedade da uva entregue e independentemente do grau que realmente venha a ter.

⁴¹ Segundo dados obtidos em uma entrevista realizada com dirigente da Cooperativa em julho de 1992, o módulo médio de área disponível por núcleo familiar é de 10ha, o módulo médio plantado é de 3,6ha, restando, teoricamente, 6,4ha aptos para outras culturas, mas é necessário descontar a área de mata nativa.

⁴² Grau mínimo é a quantidade de açúcar da uva no momento de sua colheita. Haverá **Garantia de grau mínimo 15 para as variedades** Semillon, Altesse, Malvasia, Trebbiano, Palomino, Venaccia, Malvasia Blanca, Prosecco, Moscato Branco, Barbera D'Asti, Lambrusco, Concord, Niágara, Uvas de mesa, Bordó, Landol, Chenin Blanc, Chasselas Doré, Seyve Vilard 18.315 e Moscato Nazareno; **Garantia de grau mínimo 16 para as variedades** Pinot Noir, Riesling Itálico, Sauvignon Blanc, Gamay, Chardonnay, Gewurztraminer, Pinot Blanc, Riesling Renano, Sylvaner, Traminer, Peverela, Canaiollo, Clarete, Sangovese, Petite Syrah, Malbec, Carmentiere, Syrah, Vermentino, Barbera, Bonarda, Marzemina, Seyve Vilard 5.276, Grand Noir de la Colmete, Cinsaut, Herbemont, Isabel, Couderc, Seyve Vilard 12.375, Seyve Villard 18.402, Bacarina (Oteló), Jaquez, Seibel Branco, Bacco, Zinfadel, Tocai Friulano, Muller Thurgau, Muscadelle, Arrioba, Egiodola, Gross Monsen, Perdea, Basseri, Petite Voedod, Santiago e Donibane; **Garantia de grau mínimo 17 para as variedades** Cabernet Franc, Merlot, Cabernet Sauvignon, Flora, Grenache, Piemonte, Seibel(s), Zeperina, Tannat, Pinot Gris, Pinotage.

As variedades acima citadas, quando forem conduzidas em sistema de espaldeira, terão um grau a mais.

Esse estímulo será de fato eficaz nos anos em que as condições climáticas não forem favoráveis (quando o período que vai do final da primavera até a colheita, no final de janeiro, tiver excesso de chuva) e o teor de açúcar, em consequência, for baixo. Nesses anos, os associados receberão em torno de 20% a mais do que realmente valerá a uva entregue. Há uma expectativa de que esse *plus* seja reinvestido na reconversão da produção da matéria-prima — seja pela erradicação de vinhedos não produtivos, substituindo-os por outras culturas perenes, seja através da reestruturação daqueles que ainda são viáveis —, e/ou no desenvolvimento das culturas novas em terras ainda disponíveis.⁴³

Considerações finais

Cabe reafirmar, de acordo com a abordagem adotada neste trabalho, que o perfil da trajetória de uma empresa é definido pela interação dinâmica entre o objeto principal das atividades econômicas, as estruturas de comercialização, o padrão tecnológico dominante e as inovações tecnológicas ocorridas em cada período. As particularidades dessa interação em cada empresa e, portanto, na Cooperativa Vinícola Aurora constata-se na ação de seus dirigentes empresariais quando da definição das estratégias presentes e futuras.

Assim, tem-se que a história da Cooperativa se divide em três períodos:

- **1931-61** - quando a produção industrial se subordinava às necessidades de escoamento da produção agrícola, sendo o objeto principal das atividades econômicas o vinho comum; as estruturas de comercialização se organizavam em função da venda do vinho embarrilado ou a granel, ou seja, a maior parte da produção vinícola era vendida a engarrafadores que a comercializavam com marca própria. O processo de produção vitícola caracterizava-se pelo cultivo das videiras híbridas e americanas, e o padrão tecnológico dominante no processo de vinificação era aquele requerido pelos parâmetros de qualidade do mercado de vinho comum. As inovações tecnológicas ocorridas no período caracterizaram-se por projetar as bases da redefinição da inserção da Cooperativa na economia vitivinícola sul-rio-grandense, nos anos subseqüentes;
- **1962-89** - foi o período onde a lógica da produção industrial se impôs ao setor agrícola da Cooperativa e quando se consolidou um novo perfil de produção. Os vinhos de vinífera e varietais passaram a ser o objeto principal das atividades econômicas, e o seu principal mercado era o dos consumidores finais de vinhos engarrafados. O mercado interno era o mais importante quantitativamente, mas

⁴³ Paralelamente ao Plano Agrícola, há uma estrutura de assistência técnica que estimula e subsidia tecnicamente o agricultor que se integre aos objetivos propostos pela direção da Cooperativa.

o internacional era definido como prioritário. Assim, o padrão de qualidade requerido por este passou a ser parâmetro para a evolução do padrão tecnológico da empresa. A produção vitivinícola foi o cenário de transformações que fizeram das inovações projetadas no período anterior o padrão tecnológico dominante dessa etapa. Por outro lado, foi nesse período que se iniciou um processo de inovações tecnológicas visando à reconversão da produção da Cooperativa;

- **1990 em diante** - o produto economicamente mais importante continua a ser o vinho, entretanto verifica-se a consolidação do objetivo de reconversão da produção agrícola e industrial através da implementação do Plano Agrícola 1990/95 e dos projetos de diversificação e reconversão. O mercado interno continua a ser o principal escoadouro da produção da Cooperativa, mas as inovações tecnológicas concentram-se, fundamentalmente, na perspectiva de intensificar a reconversão atendendo às novas demandas do mercado internacional.

Finalmente, cabe destacar que, para desvendar toda a complexidade contida na interação das diferentes variáveis que definiram a trajetória econômica da Cooperativa Vinícola Aurora, seria ainda necessária a realização de um outro estudo. Seu objetivo seria buscar respostas sobre os fatores sociais, culturais e econômicos (internos e externos à empresa) que moldaram a ação empresarial dos dirigentes dessa Cooperativa, de forma a permitir que esta, a partir da década de 70, passasse a gestar em seu desenvolvimento os parâmetros organizacionais e tecnológicos para o presente e o futuro do setor vitivinicultor do Rio Grande do Sul.

Tabela 1

Taxa de crescimento da produção de vinho comum, de vinho de vinífera e de suco de uva da Cooperativa Vinícola Aurora — 1986-92

ANOS	VINHO COMUM	VINHO DE VINÍFERA	SUCO DE UVA
1986	-49,81	56,72	-14,66
1987	-50,26	-30,35	25,53
1988	2,22	6,48	150,85
1989	-36,71	3,71	25,37
1990	-9,04	91,03	79,26
1991	-49,80	70,65	163,68
1992	-33,56	43,76	121,90

FONTE: Cooperativa Vinícola Aurora.

NOTA: Ano-base = 1985.

Bibliografia

- COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA (1990). **Plano agrícola 90/95**. Bento Gonçalves.
- COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA (1991). **Projeto de diversificação e reconversão**. Bento Gonçalves.
- EMBRAPA (1986). **O cultivo da videira: informações básicas**. Bento Gonçalves: EMBRAPA/CNPUV. (Circular Técnica, 10)
- GREEN, Raul H. (1989). **La evolución de la economía internacional y la estrategia de las multinacionales alimentares**. Curitiba. (Trabalho do seminário: O Sistema Agroalimentar Brasileiro nos anos 90: desafios e perspectivas)
- JALFIM, Anete (1991). Elementos para o estudo da agroindústria vinícola: uma abordagem da indústria vinícola rio-grandense. **Ensaaios FEE**, Porto Alegre, v.12, n.1, p.229-247.
- JALFIM, Anete (1993). Anos 90: reestruturação da vitivinicultura do RS? **Indicadores Economicos FEE**, Porto Alegre, v.20, n.4, p.264-272.
- JALFIM, Anete, GRANDO, Marinês Zandavali (1990). Os novos rumos da vitivinicultura do Rio Grande do Sul. **Indicadores Economicos FEE**, Porto Alegre, v.17, n.4., p.194-206.
- MARTINS, José de Souza (1976). **Conde de Matarazzo: o empresário e a empresa**. 2.ed. São Paulo: Hucitec. (Estudos Brasileiros, 1)
- REVISTA DO VINHO (1992). Bento Gonçalves: UVIBRA, v.5, n.28, jan/fev.
- SANTOS FILHO, Otaviano Canuto dos (1991). **Processo de industrialização tardia: o "paradigma" da Coréia do Sul**. Campinas. (Tese de doutorado)

Abstract

This article presents the results achieved by a research over the Cooperativa Vinícola Aurora's economic trajectory. This firm is the brazilian largest wine producer and encloses, in its present organizational structure, the economic, technical and marketing trends around which the most economically important firms tend to organize. It also represents an elucidative example of agrobusiness production reconversion strategies elaborated to face the new competitiveness rules due to the brazilian integration process into the import and export markets of products elaborated with the raw material grape.