



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



ISSN 1809-6212  
Vol.4 - n.9 - Julho - Dezembro 2009  
Semestral

*Artigo:*

## **A CULTURA ORGANIZACIONAL ATUANDO COMO PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO**

*Autora:*

Aletéia Hummes Thaines<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Administradora de empresas. Especialista em Controladoria. Graduada de Direito da Faculdade Imed. Mestranda do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Linha de Pesquisa Gestão das Organizações para o Desenvolvimento. Bolsista CAPES. [aleteah@ibest.com.br](mailto:aleteah@ibest.com.br).

## A CULTURA ORGANIZACIONAL ATUANDO COMO PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO

**Resumo:** O presente estudo tem por objetivo identificar e analisar as mudanças culturais e estratégicas sofridas pela Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE, períodos estes que compreendem, desde a necessidade de sua criação, até os dias de hoje. Com relação à criação e reestruturação da APROVALE, mapearam-se as mudanças culturais que marcaram a organização ao longo desse período. Foram realizadas entrevistas não-estruturadas junto as pessoas que estão ou estavam ligadas diretamente à organização, sendo que as mudanças foram diagnosticadas em virtude dessas entrevistas, ou seja, da percepção das pessoas entrevistadas e do pesquisador, além da análise documental e bibliográfica, e, do contexto em que a organização está inserida. Com base nos dados levantados, concluiu-se que, a cultura organizacional é dinâmica, e que a mudança dessa cultura impulsionou o desenvolvimento da APROVALE. Valorizou também o produtor local, que aumentou seus lucros, incrementou a geração de empregos e desenvolveu outros setores da economia. Com o crescimento da região verificou-se um aumento significativo na qualidade de vida da população regional, sendo que todo esse desenvolvimento está pautado nas mudanças culturais e estratégicas fomentadas pela APROVALE.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; adaptação estratégica; mudança organizacional; desenvolvimento; Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE.

**Abstract:** This study aims to identify and analyze strategic and cultural changes experienced by the Association of Producers of Fine Wines from the Valley of Vineyards - APROVALE, who understand these periods, since the need for its creation until the present day. With respect to the creation and restructuring of APROVALE, mapped to the cultural changes that marked the organization over this period. Were carried out unstructured interviews with people who are or were connected directly to the organization, and the changes were diagnosed as a result of these interviews, that is, the perception of the people interviewed and the researcher, and documentary analysis and literature, and the context in which the organization operates. Based on the data collected, it was concluded that organizational culture is dynamic, and that changing that culture led to the development of APROVALE. Also appreciated the local producer, which increased profits, increased employment generation and develop other sectors of the economy. With the growth of the region there was an increase in the quality of the regional population, with all this development is guided by strategic and cultural changes prompted by the APROVALE.

**Key-words:** organizational culture; strategic management; organizational change; development; Association of Producers of Fine Wines from the Valley of the Vineyards - APROVALE.

### INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade e o atual contexto sócio-econômico têm exigido das empresas brasileiras um melhor aproveitamento de seus recursos internos, através de mudanças culturais e da adoção de novas estratégias empresariais. Nesse sentido, os recursos humanos, a qualidade e a produtividade tornam-se questões-chave para sobrevivência e o crescimento dessas organizações.

As mudanças culturais fundamentam-se em vários fatores, principalmente nos estudos que analisaram o processo de mudança, e o meio nos quais às organizações estão inseridas, priorizando o estudo da influência da cultura organizacional neste processo de adaptação.

A mudança organizacional está intimamente ligada à cultura, sendo que esta direciona a atenção para recursos de coerência e consistência filtrando para dentro e fora do ambiente e

dos sinais intra-organizacionais, além disso, ela se reflete no poder das relações organizacionais. (PETTIGREW, FERLIE e McKEE, 1992).

Portanto, baseado nos conceitos de cultura organizacional e estratégia, será analisado, através deste artigo, a mudança cultural ocorrida na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE.

Tal mudança foi necessária em consequência da abertura da economia brasileira, no início dos anos 90, principalmente após a assinatura do Tratado de Assunção em 1991 - acordo que previa tarifa zero nas importações Brasil – Argentina - e, posteriormente, em relação ao Uruguai e Paraguai. Outro fator foi a desvalorização da moeda nacional o que ocasionou baixa na competitividade da indústria, gerando uma diminuição das vendas no mercado interno. Em decorrência dessas adversidades, seis pequenas vinícolas, da região do Vale dos Vinhedos, sentiram necessidade de mudarem sua cultura organizacional e a partir disso se organizaram em associação, visando se tornar mais competitivas no mercado nacional e internacional.

Mas, antes de analisar a mudança cultural dessa seis vinícolas, deve-se observar o setor vitivinícola que, no Brasil, ocupa aproximadamente 77 mil hectares, sendo produzida em torno de 1,2 milhões de toneladas de uva por ano, onde, deste montante, cerca de 45% é destinado a fabricação de vinhos e derivados e os outros 55% destinados à comercialização como uvas de mesa. Mas, somente 13% dessa produção são destinadas à fabricação de vinhos finos, e, somente 1% desta produção é comercializada no mercado internacional (IBRAVIN, 2009).

Apesar destes números ainda serem baixos, a vitivinicultura no Rio Grande do Sul apresentou uma grande alta, em virtude do investimento em tecnologia e, no controle de qualidade dos produtos fabricados. Mas essas mudanças culturais se consolidaram somente a partir da criação da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE, o que possibilitou a conquista de mercados mais exigentes, principalmente o mercado europeu. A associação foi criada em 1995, buscando gerar oportunidades competitivas a fim de enfrentar a concorrência das grandes vinícolas nacionais que estavam dominando o mercado interno.

Outro fator que impulsionou essa mudança cultural foi o advento da Lei 9.279/96, que estabeleceu normas sobre a propriedade industrial, regulamentando a Indicação Geográfica. Tal indicação já era utilizada pela França e por outros países da Comunidade Européia. Essa legislação possibilitou o Reconhecimento da Indicação Geográfica, que vem a ser, a proteção

de produtos que levam a denominação de sua origem, obtido sob determinadas especificações e condições de determinada localidade.

Essas indicações são prerrogativas reconhecidas internacionalmente pelo Tratado de Comércio sobre os Direitos de Propriedade Intelectual (TRIPS), da Organização Mundial do Comércio. Esse acordo exige que todos os países membros da OMC ofereçam proteção em face ao uso de indicações geográficas não autorizadas, pois isso ocasionaria uma concorrência desleal. Com isso, essas indicações colocam-se como instrumento de valorização da produção local/regional, e por via de consequência, servindo para a geração de emprego e renda, bem como, para a conscientização da sociedade local em relação ao meio ambiente e a qualificação do produto oriundo dessa região. (LOCATELLI, 2006).

Com isso, a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE - visualizou uma oportunidade, pois a Indicação de Procedência valorizaria o produto local, interferindo na comercialização a nível nacional e até mesmo a nível internacional, além de amparar legalmente esses produtos, evitando o uso indevido dessa certificação.

A APROVALE então uniu esforços com a Embrapa Uva e Vinho, localizada no município de Bento Gonçalves e com a Universidade de Caxias do Sul para realizar um estudo e fazer um projeto visando o Reconhecimento da Indicação Geográfica no Vale dos Vinhedos. Então, em 2001, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) aprovou a Indicação de Procedência acarretando, não só o crescimento da vitivinicultura da região, mas também o crescimento do turismo local, incentivando principalmente o enoturismo.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional começou a ser objeto de estudos acadêmicos no final dos anos 70. Nesse período houve o reconhecimento da cultura organizacional, sendo que quem no momento compreendesse essa cultura estaria em vantagem, pois poderia oferecer valiosas contribuições sobre o comportamento de seus colaboradores. Impulsionadas por esse aspecto, as organizações procuram contratar funcionários que se adaptassem ao seu perfil cultural (ROBBINS, 2005).

Segundo a concepção de Smircich apud Mota e Vasconcelos (2002), alguns pesquisadores tratam a cultura organizacional como algo dinâmico, ou seja, que está em constante mudança, outros, por sua vez, consideram a organização como a própria cultura, isto é, a organização seria o reflexo da cultura de seus membros.

Morgan (1996) considera que as organizações são expressões culturais dos indivíduos e grupos que a compõem, nesse sentido, a organização é uma expressão cultural, variando de acordo com o desenvolvimento da sociedade.

Para Schein apud Mota e Vasconcelos (2002), a cultura organizacional nada mais é do que uma variável que muda com o passar do tempo, sendo um conjunto de aspectos básicos institucionalizados dentro da organização. Essa cultura pode ser percebida por meios de mitos, valores, linguagens e arquitetura e é resultado das adaptações ao ambiente e integração interna entre os colaboradores da instituição.

Em virtude da instabilidade dessa cultura, ela pode ser dividida em elemento formal e informal. O elemento formal é a cultura oficial da organização, ou seja, suas regras, padrões e valores, já, os elementos informais, podem ser considerados como um conjunto de indivíduos e suas respectivas subculturas. A integração desses dois elementos e a construção do elemento formal se fundamenta na relação informal entre esses dois componentes (MOTA E VASCONCELOS, 2002).

Os conceitos de Stoner e Freeman (1999) são similares, sendo que estes autores concebem a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que formam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização. Essa cultura influencia diretamente no modo em que os colaboradores e administradores da alta gestão encaram os problemas e suas soluções.

Nesse sentido, eles entendem que a cultura organizacional deve ser compatível com as estratégias da organização, ou seja, quando existe a necessidade de buscar novas formas para se manter no mercado as organizações devem mudar sua cultura organizacional, a fim de se adaptar a essa nova estratégia (STONER E FREEMAN, 1999).

Para Robbins (2005), a cultura organizacional é um sistema de significados comuns aos membros da organização, o que a diferencia das demais organizações. Porém, quando se conceitua a cultura organizacional como um conjunto de significados comuns, não se exclui as subculturas existentes dentro de uma empresa.

A partir da concepção desse autor, entende-se que dentro de uma determinada instituição existe uma cultura dominante, ou seja, aquela que expressa os valores centrais e comuns à maioria dos membros da organização, e as subculturas, isto é, miniculturas dentro da organização que, geralmente, são departamentalizadas.

A partir desta base, Torquato (1991) argumenta que as organizações modelam sua cultura por meio de experiências técnicas, administrativas, políticas, estratégias e táticas misturadas aos relacionamentos interpessoais e informais da organização.

Em outro direcionamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) concebem a cultura organizacional como uma imagem invertida do poder, pois na sua concepção, o poder toma a organização e a fragmenta, enquanto que a cultura agrega vários indivíduos em uma única entidade. Sob esse prisma, a cultura tem um caráter universal, porém único.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) entendem que os conceitos de cultura e estratégia estão interligados. Em virtude desse fato, a literatura traz vários conceitos, sendo que os mais importantes e utilizados são: a) o estilo na tomada de decisões, ou seja, a cultura influencia o estilo de pensar numa organização, e, por via de consequência, influencia no processo de formação de estratégia; b) resistência à mudança estratégica, partindo da premissa de que a organização é uma cultura, torna-se difícil mudar as estratégias, o que acarreta a manutenção destas, enraizadas na cultura; c) superação das resistências às mudanças estratégicas, para superar a inércia estratégica da cultura organizacional, a alta gestão, na concepção dos autores, deve empreender revisões culturais a fim de desenvolver consenso a respeito de crenças comuns a organização; d) valores dominantes, ou seja, as empresas excelentes são dominadas por valores, tais como atendimento, qualidade e inovação, os quais, por sua vez, fornecem vantagens competitivas; e) choques de cultura, embora a fusão, aquisição e empreendimentos em conjunto de empresas possam ser conveniente para ambas, as diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união, isso ocorre em virtude da cultura que molda a organização ser única, o que garante que essas estratégias sempre serão problemáticas.

Stoner e Freeman (1999) destacam que quando a cultura organizacional é compatível com sua estratégia, a implementação desta fica facilitada, pois é quase impossível implementar com excelência uma estratégia que contrapõe a sua cultura.

Deal e Kennedy apud Freitas (1991, p. 100) criaram um modelo contingencial de planejamento estratégico cultural, sendo que esse modelo, a exemplo da matriz BCG (Análise de Portifólio de Negócios), “consiste numa matriz 2x2 e tipifica a partir de taxas de crescimento do mercado e da fatia relativa do mercado, cujo resultado é a compatibilidade entre o estágio organizacional, os tipos de negócios em que a organização está envolvida e os tipos culturais correspondentes”.

<b>TAXA DE CRESCIMENTO MERCADO</b>	<b>ALTA</b>	- Cultura apostar na companhia - Estrela - Crescimento	- Cultura macho - Criança-problema - Introdução
	<b>BAIXA</b>	- Cultura trabalho duro / diverte muito - Vacas leiteiras - Maturidade	- Cultura processo - Abacaxi ou pepino - Declínio
	<b>ALTA</b>		<b>BAIXA</b>
<b>PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO</b>			

**Figura 1:** Modelo Contingencial de Planejamento Estratégico Cultural

Fonte: Freitas (1991, p. 100)

Para entender esse modelo, observa-se que na fase de Introdução, quando se tem muitas questões em aberto no mercado, a melhor cultura é a Cultura Macho, isto é, uma cultura de empreendedores. Já na fase de Crescimento, com produtos e negócios considerados estrelas, adota-se como cultura, apostar na sua companhia e/ou organização. No estágio de Maturidade, onde se tem as vacas leiteiras, o melhor modelo cultural a ser implementado é a do Trabalho duro / Diverte muito. Todavia, quando temos um estágio de Declínio, caracterizado por abacaxis ou pepinos, recomenda-se implantar uma cultura de Processos (FREITAS, 1991).

Entretanto, na concepção desses autores, esta matriz apresenta algumas implicações, dentre elas: a) harmonia entre estratégia e cultura, pois, para manter essa harmonia é necessário que o planejamento entenda qual a cultura existente na organização; b) as aquisições ou investimentos devem considerar a compatibilidade cultural atrelados aos seus valores centrais; c) uma alternativa para o desinvestimento seria repartir os negócios existentes em departamentos autônomos, devolvendo-lhes uma cultura própria; d) manter um clima flexível, compatível com a mobilidade estratégica; e, e) os valores dominantes devem ser definidos de modo que não sejam ameaçados por desafios do ambiente (DEAL e KENNEDY apud FREITAS, 1991, p. 101).

Nesse sentido, observa-se que as premissas básicas entre a compatibilidade cultural e a definição do planejamento estratégico da organização é uma cultura instável e flexível, ou seja, muda, se adapta, pode ser moldada e reconstruída (FREITAS, 1991).

Em outro direcionamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) disciplina que a cultura volta-se para a integração e os interesses comuns dentro da organização, tornando-se responsável pela formação da estratégia organizacional. Porém, como toda concepção, possui pontos negativos e positivos. Todavia, nas organizações tradicionais, o verbo perpetuar é sempre mais utilizado do que o verbo mudar, sendo que esta barreira quase sempre impede as mudanças. Por esse motivo, o planejamento estratégico deve-se moldar à cultura organizacional, atentando para suas características e necessidades visando alcançar o resultado almejado.

## **MUDANÇA CULTURAL E DESENVOLVIMENTO**

A mudança cultural nas organizações ocorre quando essas definem um novo rumo a ser seguido, ou seja, definem uma nova maneira de fazer as coisas, fundamentadas em novos valores, símbolos e rituais (FREITAS, 1991).

Toquato (1991) defende que a complexidade organizacional e as rápidas mudanças passaram a exigir da alta gestão ações mais eficazes para alcançar seus objetivos, visando manter-se no mercado e aumentar seus lucros, em virtude de um mercado cada vez mais globalizado.

Completando a idéia de mudança cultural temos o desenvolvimento, pois Fischer (2002) entende que o desenvolvimento é encarado como um processo sequencial e interdependente, por meio do qual a sociedade tradicional é transformada numa sociedade moderna, ou, uma organização é impulsionada a mudar suas estratégias e sua cultura, a fim de se adaptar a uma nova realidade.

Sachs (2004) orienta que um fator de desenvolvimento regional e de mudança cultural, principalmente no meio rural, são as criações de associações. Essas associações evidenciam uma mudança cultural. Ele entende que a categoria de “pequenos produtores” inclui todos aqueles envolvidos em atividades de pequena escala realizadas fora do universo das empresas modernas, sendo que estas categorias respondem pela maioria dos postos de trabalho na economia moderna. Entretanto, é necessário dar, aos pequenos produtores, oportunidade de melhoria das suas atividades, aperfeiçoando as suas habilidades mediante treinamento, sendo que com isso aumentará, nas áreas agrícolas, a modernização de seu trabalho.

Com isso, a mudança expande os serviços devendo ocupar um lugar destacado no desenvolvimento rural, oferecendo muitas vagas para empregos não agrícolas e reduzindo a



diferença social entre a cidade e o campo. A pluriatividade tende a se tornar uma palavra-chave para os agricultores e suas famílias (SACHS, 2004).

Por esse motivo, Toquato (1991) entende que todas as organizações devem aprender com as adversidades, repensando seus modelos e suas estratégias. Essa mudança se faz necessária para fortalecer o desenvolvimento e a postura criativa, adotando novas idéias. A inserção das empresas brasileiras no mercado internacional exige uma reformulação na sua postura, nos modelos, na estrutura e, principalmente, nos processos. Essa mudança cultural motiva o desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, o desenvolvimento da região na qual ela está inserida.

### **O CASE “VALE DOS VINHEDOS”**

Em meados dos anos 80 as pequenas vinícolas familiares da região da Serra Gaúcha, mais especificamente do Vale dos Vinhedos, região esta delimitada entre os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, fabricavam vinhos de maneira artesanal e rudimentar, sem a preocupação com o controle de qualidade. A venda desses produtos se dava diretamente ao consumidor final. Além disso, a produção era muito reduzida, muitas vezes, essas vinícolas fabricavam seus vinhos para consumo próprio e comercializavam o excedente.

Nesse período, também ocorreu a adaptação de novas variedades vinífera, além de um crescimento na comercialização de vinhos finos no país, o que começou a exigir uma mudança na cultura dessas organizações e no processo de produção. Os produtores começaram então a visualizar oportunidades no mercado externo, principalmente na comercialização de sucos.

No início dos anos 90, disseminou-se a tecnologia entre o setor vitivinícola, chegando até as pequenas vinícolas familiares. Um dos fatores que levou a expansão da tecnologia neste segmento foi à necessidade de competir com as grandes vinícolas e com os vinhos importados, uma vez que o setor estava passando por um período de crise, visto que a política neoliberal do Governo Collor implementou reduções alfandegárias, dando início a abertura internacional da economia brasileira. Esse novo cenário forçou os pequenos produtores a mudar sua cultura, fazendo-os se preocupar com a qualidade dos vinhos fabricados, levando estes a investir em tecnologia. Nesse momento, começou-se a controlar a fermentação, a utilizar leveduras e enzimas e a substituir as pipas de carvalho por tanques de aço inoxidável. O começo dessa década foi marcado, de certo modo, pelas mudanças culturais a qual impulsionou o fortalecimento das vinícolas familiares, uma vez que estas deixaram de vender

a maior parte de sua produção para as grandes vinícolas e passaram a utilizá-las para ampliar a sua própria produção, investindo em tecnologia e no controle de qualidade destes produtos o que ocasionou um aumento nos lucros.

Em virtude desses aspectos, seis pequenas vinícolas da região do Vale dos Vinhedos, sentiram a necessidade de se organizarem em associação, visando tornarem-se mais competitivas, pois, juntando forças para a produção, compra de insumos e comercialização, haveria melhores condições para enfrentar as grandes produtoras nacionais, uma vez que estas dominavam o mercado. Com isso, em 1995, criou-se a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE.

Com o tempo, as funções da associação se ampliaram, passando a incluir em seus objetivos o desenvolvimento e incentivo à pesquisa vitivinícola, assim como a qualificação do produto vinícola e seus derivados; desenvolvimento de ações que promovam a organização e preservação do espaço físico do Vale dos Vinhedos, promovendo estudos e agindo junto às autoridades competentes para a elaboração de leis adequadas ao atendimento destes objetivos.

A partir da criação da lei 9.279/96, que estabelece normas sobre a propriedade industrial, a APROVALE vislumbrou uma maneira de agregar valor aos produtos produzidos por seus associados, visto que poderia em decorrência dessa lei solicitar o Reconhecimento da Indicação Geográfica do vinho produzido na região.

No ano de 1997 iniciou-se, com o apoio da Embrapa Uva e Vinho e da Universidade de Caxias do Sul, o projeto para buscar a primeira indicação geográfica do Brasil. O objetivo desse projeto era buscar delimitar a área do Vale dos Vinhedos enquanto região produtora, mapeando a localização dos vinhedos e das cantinas que produziam e envelheciam o vinho e também os seus derivados, além de buscar conhecer os fatores geográficos do espaço vitivinícola, cujas informações eram fundamentais e indispensáveis para a implementação da indicação geográfica de procedência e/ou de uma denominação de origem (FACALDE e MANDELLI, 1999), ou seja, foram feitos estudos sobre os fatores topográficos, topos climáticos e mapa de solos.

Após a conclusão desses estudos foi encaminhado, junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) o pedido de reconhecimento geográfico. Essas indicações são ferramentas coletivas de produção comercial dos produtos. Esse sistema divulga os produtos, e/ou artigos e sua herança sócio-cultural, que é considerada intransferível. Entretanto, essa herança segue especificações oriundas da boa definição da área de produção, da disciplina com que os produtores se responsabilizam pela garantia da qualidade na elaboração, e, pelo nome que conseqüentemente se torna protegido. Elas permitem que os territórios promovam

seus produtos através da autenticidade da produção, direito reservado somente aos produtores da região de abrangência. Porém, o processo de reconhecimento geográfico é um processo lento. A APROVALE conseguiu a indicação somente em 2001, sendo que, entre o período de encaminhamento do pedido e o de reconhecimento, foi necessário firmar convênios operacionais para auxiliar no desenvolvimento das atividades que serviram como pré-requisitos para a conquista da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (I. P.V.V).

Porém, com o reconhecimento da indicação geográfica, a APROVALE obrigou-se a criar o Conselho Regulador. Este Conselho objetiva a gestão, a manutenção e a preservação da indicação geográfica regulamentada, seja a indicação de procedência, seja a denominação de origem, devendo orientar e controlar a produção, elaboração e qualidade dos produtos amparados pela indicação geográfica Vale dos Vinhedos; zelar pelo prestígio da indicação geográfica Vale dos Vinhedos no mercado nacional e internacional, a fim de evitar o uso indevido da indicação geográfica; adotar medidas necessárias para o controle da produção; emitir os certificados de origem de produtos amparados pelas indicações geográficas entre outras. Esse conselho regulará todos os fatores que dizem respeito a indicação geográfica Vale dos Vinhedos.

Após todas essas mudanças culturais e de estratégia, e com a indicação de procedência, as vendas médias cresceram em torno de 15 a 20%, dependendo da capacidade de produção e comercialização de cada produtor, sendo que isso também ajudou a abrir as portas do mercado internacional, uma vez que a indicação geográfica de vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos foi reconhecida, em janeiro de 2007, pela União Européia. Esse reconhecimento facilitou a entrada e a comercialização dos vinhos e espumantes produzidos na região no mercado europeu. Além disto, elevou os vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos a uma situação de igualdade com os vinhos de outras regiões mundiais, produtoras de vinhos de reconhecida qualidade. Ademais, agregou valor ao produto e, por via de conseqüência, aumenta os lucros dos produtores associados. E, mais uma vez a APROVALE foi pioneira no país, aumentando a exportação e levando o nome do vinho produzido na região para o mercado externo.

Porém, as mudanças na APROVALE não pararam por aí, em virtude de o mercado ser dinâmico e estar em constante mudança, esta organização teve que novamente se adaptar e mudar sua cultura, por isso, em 16 de dezembro de 2008, em assembléia geral extraordinária, houve uma alteração estatutária a fim de manter o equilíbrio na condução de seus futuros projetos. Com essas mudanças estatutárias, foram incorporados associados setoriais tais

como: hotéis, pousadas, restaurantes, queijarias, artesanatos, agroindústrias, entre outros, o que ampliou o campo de atuação da associação.

A partir dessa alteração, observa-se que o crescimento não se restringe a vitivinicultura, ele fomenta também, outros setores da economia local. Neste sentido, existe uma valorização econômica de todos os produtores estabelecidos naquele local e que exploram aquelas atividades, fomentando o interesse sócio-econômico daquela localidade, refletindo consideravelmente no desenvolvimento da região do Vale dos Vinhedos.

Um dos fatores que levaram a APROVALE a aceitar outros segmentos foi o crescimento do turismo, pois, em 8 anos este segmento teve um crescimento médio de 230%. Em 2001 a região do Vale dos Vinhedos recebia em média 45.000 visitantes e no ano de 2008 esse número aumentou para 150.000 turistas, o que, conseqüentemente alavancou um crescimento no setor de hotelaria, restaurante e de outros serviços ligados ao enogastroturismo.

Atualmente, a APROVALE conta com 30 vinícolas associadas e 35 associados setoriais. As vinícolas do Vale dos Vinhedos produziram, em 2008, 7,6 milhões de litros de vinhos finos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de mudança cultural e a adaptação estratégica estão presentes em todas as organizações. Entretanto, para que essa mudança organizacional seja bem sucedida, a organização deve adotar as perspectiva que mais se adaptam a sua realidade. Mas, para que isso aconteça, é necessário observar e analisar a cultura de cada organização, a fim de garantir seu sucesso. Partindo desse princípio, a análise se faz necessária para proporcionar uma mudança ou adaptação através da capacidade de neutralizar ou alterar os aspectos problemáticos do seu meio, a fim de manter o crescimento almejado.

Como a economia brasileira passou por diversas adversidades, as organizações foram obrigadas a mudarem sua cultura e a se adequarem a nova realidade, por isso tiveram que analisar a cultura organizacional a fim de traçarem as melhores estratégias. Entretanto, essas adaptações serviram para agregar valor aos produtos, além de ampliar a qualidade dos produtos produzidos no Brasil.

No presente estudo conclui-se que, para as vinícolas localizadas no Vale dos Vinhedos se adaptarem as novas exigências do mercado elas deveriam mudar sua cultura, unindo esforços, o que ocasionou a criação da APROVALE. A preocupação básica dessa associação

é competir no mercado de vinhos e espumantes, uma vez que os produtores desse segmento estavam perdendo consumidores para os produtos importados, visto que estes possuíam melhores preços e qualidade superior. Além disso, teriam que vencer outro obstáculo, ou seja, as grandes vinícolas, pois estas detinham uma grande fatia do mercado nacional por possuírem maior poder de barganha.

Porém, com a promulgação da Lei de Propriedade Industrial (9.279/96) a associação visualizou um diferencial, ou seja, o Reconhecimento da Indicação Geográfica para os vinhos produzidos naquela região, promovendo comercialmente os produtos ali fabricados. Um dos fatores determinantes para esse reconhecimento foi a parceria realizada entre a APROVALE, a Embrapa Uva e Vinho e a Universidade de Caxias do Sul – UCS, pois, foi em decorrência dos estudos dessas duas instituições que a APROVALE obteve a Indicação Geográfica.

Dessa forma, através de uma mudança na cultura organizacional e de uma adaptação estratégica, a conquista da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos tornou-se garantia da origem com qualidade do Vale dos Vinhedos. Este título traz enormes vantagens para o viticultor, especialmente para os consumidores e visitantes do Vale, que encontram na região infra-estrutura de atendimento, respeito à natureza e às características dos valores sociais que determinam a essência do produto “vinho”, fruto da cultura familiar. Os visitantes encontram, ainda, uma forte atividade relacionada ao enogastroturismo, sem mencionar que o desenvolvimento do Vale, gerou emprego e renda, mantendo os pequenos produtores na área rural, e desenvolveu os demais segmentos da economia regional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FALCADE, Ivanira; MANDELLI, Francisco. **Vale dos Vinhedos** – Caracterização geográfica da região. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

FISCHER, Tania (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

IBRAVIN - INSTITUTO NACIONAL DO VINHO. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br>. Acesso em: 20 fev. 2009.

LOCATELLI, Liliana. **Indicações geográficas e desenvolvimento econômico**. In: BARRAL, Welber e PIMENTEL, Luiz Otávio. (Org.). Propriedade intelectual e desenvolvimento. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E. e McKEE. **Shaping Strategic Change.** London: Sage Publications, 1992.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado.** Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.