

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

BERNARDO SOARES FERNANDES

**CICLO DE VIDA E ORQUESTRAÇÃO DE *CLUSTERS*:
UM ESTUDO LONGITUDINAL NO *CLUSTER* VITIVINÍCOLA DA SERRA
GAÚCHA.**

Porto Alegre

2019

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

BERNARDO SOARES FERNANDES

CICLO DE VIDA E ORQUESTRAÇÃO DE *CLUSTERS*:
UM ESTUDO LONGITUDINAL NO *CLUSTER* VITIVINÍCOLA DA SERRA
GAÚCHA.

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

Orientador: Prof. Dr. Davide Carbonai

Porto Alegre

2019

CIP - Catalogação na Publicação

Fernandes, Bernardo Soares
CICLO DE VIDA E ORQUESTRAÇÃO DE CLUSTERS: UM
ESTUDO LONGITUDINAL NO CLUSTER VITIVINÍCOLA DA SERRA
GAÚCHA. / Bernardo Soares Fernandes. -- 2019.
146 f.
Orientador: Davide Carbonai.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2019.

1. Orquestração. 2. Cluster. 3. Ciclo de Vida do
Cluster. 4. Vinhos. I. Carbonai, Davide, orient. II.
Título.

BERNARDO SOARES FERNANDES

**CICLO DE VIDA E ORQUESTRAÇÃO DE *CLUSTERS*:
UM ESTUDO LONGITUDINAL NO *CLUSTER* VITIVINÍCOLA DA SERRA
GAÚCHA**

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

Orientador: Prof. Dr. Davide Carbonai

Porto Alegre, 29 de maio de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Davide Carbonai – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – PPGA/UFRGS

Profa. Dra. Daniela Callegaro de Menezes – PPGA/UFRGS

Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Junior – PPGA/UNIPAMPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço por estar novamente redigindo uma seção como esta. Como sempre, faço meu agradecimento a Deus sobre todas as coisas; agradeço a Ele também por todas as pessoas e por tudo que tenho.

Sinto verdadeira gratidão as pessoas que contribuíram para que possamos ter estas condições de acesso à educação. Desta maneira, meu agradecimento se estende as pessoas que formam e formaram a UFRGS, a Escola de Administração e o seu Programa de Pós-Graduação. Muito obrigado à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelos recursos financeiros recebidos através da bolsa de estudos de Mestrado que auxiliaram a realização desta pesquisa e do curso.

Agradeço ao Professor Davide Carbonai pela orientação, pela flexibilidade, pela atenção em realizar as indicações do que seria melhor para mim, pela amizade, e por sua postura como profissional.

Agradeço à Professora e amiga Aurora Carneiro Zen pela imensa ajuda ao longo do curso de Mestrado Acadêmico e para a minha carreira como acadêmico. Tive muita sorte de ter encontrado ela neste caminho. Registro minha admiração por ter me acolhido realmente buscando o meu melhor, me ajudar de diversas formas, e por ter estado disposta a ajudar nesta dissertação mesmo sem receber qualquer benefício direto, como o registro de coorientadora; novamente, registro minha admiração como profissional e que várias vezes pensei que desejo ter essa atitude profissional futuramente.

Agradeço muito aos Professores Fernando Dias Lopes, Paulo Vanderlei Cassanego Junior e Daniela Callegaro de Menezes por comporem a banca, contribuírem com indicações muito pertinentes e me auxiliarem neste importante momento.

Deixo um grande agradecimento ao colega e amigo Roger de Bem Jaeger que me ajudou muito e foi um grande parceiro no primeiro ano do Mestrado, nas aulas, no seminário, nas entregas e nos conselhos. Deixo um grande agradecimento à colega e amiga Camila Vieira Muller por todas as valiosas conversas e indicações sobre a carreira acadêmica e a vida; olhando para trás, vejo que muitas das dicas delas foram realmente muito importantes e contribuíram para a minha aprovação no Doutorado e melhor aproveitamento do Mestrado.

Ainda sobre colegas, agradeço especialmente aos colegas e amigos Vitor Klein Schimdt e ao Bruno Bittencourt; agradeço pelas contribuições teóricas, de pesquisa, pelos conselhos e pela amizade.

À minha avó Leda, por toda a bondade, por se importar tanto comigo desde sempre e que com certeza impactou nas direções que a minha vida tomou, estendendo este agradecimento também aos meus avós.

Aos meus irmãos pela amizade, compreensão, amor e força. Aos meus avós e meus pais por todo o cuidado, amor, amizade e por cuidarem tão bem da minha família, sei que se não estivessem presentes, eu não conseguiria me concentrar e ter um bom desempenho. Novamente, aos meus pais, por me ouvirem nos momentos difíceis e por me auxiliarem a ter mais preparação pessoal para enfrentar o dia a dia.

E agradeço à minha namorada, deixada por último neste agradecimento, mas certamente não está em último em consideração. Agradeço por todo amor e carinho. Agradeço também pela compreensão nos momentos difíceis e de ausência. Agradeço por sempre ser toda ouvidos a respeito de tudo que acontecia comigo no Mestrado, para tantas das minhas ideias, e pelas contribuições que, mesmo não sendo da área, frequentemente eram muito boas. E agradeço também por me colocar de pé em momentos difíceis e por toda a ajuda para que eu tenha um melhor desempenho e mais felicidade.

A única verdadeira jornada, o único banho da juventude, não seria ir a novas paisagens, mas ter outros olhos, ver o universo com os olhos de outro, uma centena de outros, para ver os cem universos que cada um deles vê, que cada um deles é.

Marcel Proust, 1925.

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de analisar o processo de orquestração e a dinâmica ciclo de vida dos *clusters*. Para analisar as ações realizadas no *cluster*, foram definidas três dimensões de orquestração, sendo eles: (i) organização estratégica, (ii) existência de atores viáveis e (iii) gestão do conhecimento; estas dimensões de orquestração foram definidas através da compilação das dimensões indicadas por Dhanaraj, Parkhe (2006), Hurmelinna-Laukkanen, Möller e Nätti (2011), a investigação e análise das orquestrações foi composta também da consideração dos 11 fatores de competitividade de Zaccarelli (2000), que foram identificados principalmente nas orquestrações para a existência de atores viáveis. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se por realizar um estudo longitudinal no *Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha (CVSG)*, um dos mais importantes *clusters* do Brasil, que possui uma história produtiva vitivinícola com mais 100 anos e que já passou por diferentes estágios do ciclo de vida dos *clusters*. A pesquisa realizada foi de cunho qualitativo, compreendeu a análise de 23 entrevistas com Diretores, Gerentes e Técnicos de organizações representativas, instituições de suporte e vinícolas; a análise documental de 23 documentos; e a observação direta não participante de 30 colaboradores de vinícolas *in loco* e em feira de vinhos profissionais do setor. Os resultados caracterizam o ciclo de vida do *Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha* contendo os seguintes cinco estágios: (i) emergência, (ii) primeiro crescimento, (iii) primeira renovação, (iv) segunda renovação e (v) segundo crescimento. Os resultados também descrevem as ações realizadas relacionadas a cada dimensão de orquestração. Nas discussões desta dissertação, foram elaboradas proposições que apontam que: (i) o número de orquestrações não acompanha necessariamente a dinâmica do ciclo de vida dos *clusters*; (ii) quanto maior for o número de organizações representativas viáveis existentes no *cluster*, maior deverá ser o número de orquestrações; (iii) as orquestrações podem ter relação com o ciclo de vida dos *clusters*; e que (iv) o fator exógeno catalisador dos estágios de renovação está intimamente ligado com as orquestrações que devem ser realizadas nesse respectivo estágio. O estudo contribui teoricamente também para a literatura da vitivinicultura, acrescentando ao acervo teórico, a apresentação do fenômeno da emulação no *Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha*; e realiza contribuições gerenciais ao apontar que os atores dos *clusters* devem buscar que o *cluster* possua estruturas viáveis de organizações representativas a fim de garantir um melhor desenvolvimento das orquestrações.

Palavras-chave: orquestração; *cluster*; ciclo de vida do *cluster*; vinhos.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the orchestration process and the dynamic of the *clusters* life cycle. In order to analyze the performed actions in the *cluster*, three dimensions of orchestration were defined: (i) strategic organization, (ii) existence of viable actors and (iii) innovation management; these dimensions of orchestration were defined by the compilation of the dimensions indicated by Dhanaraj, Parkhe (2006), Hurmelinna-Laukkanen, Möller and Nätti (2011), the investigation and analysis of the orchestrations was also composed of the consideration of the 11 competitiveness factors of Zaccarelli (2000), which were identified mainly in the orchestrations for the existence of viable actors. To achieve the proposed goal, a longitudinal study was carried out in the *Cluster* Vitivinícola of Serra Gaúcha, one of the most important *clusters* in Brazil, with more than 100-year-old wine production history, which has already passed through different stages of the *clusters* life cycle. The research was qualitative and comprised 23 interviews with Directors, Managers and Technicians of representative organizations, support institutions and wineries; documentary analysis of 23 documents; and the direct non-participant observation of 30 employees of wineries *in loco* and in a fair of professionals of the sector. The results show that there is a relationship between the orchestrations and the *clusters* life cycle, that the number of orchestrations does not oscillate proportionally to the changes in the *clusters* life cycle, and that representative organizations are important for the existence of orchestrations. The results characterize the life cycle of the Serra Gaúcha Wine *Cluster* containing the following five stages: (i) emergence, (ii) first growth, (iii) first renewal, (iv) second renewal and (v) second growth. The results also describe the actions performed related to each dimension of orchestration. In the discussions of this dissertation thesis, propositions point out that: (i) the number of orchestrations does not necessarily accompany the dynamics of the life cycle of the *clusters*; (ii) the larger the number of viable representative organizations in the *cluster*, the greater the number of orchestrations; (iii) the orchestrations may be related to the life cycle of the *clusters*; and that (iv) the exogenous catalyzing factor of the renewal stages is closely linked with the orchestrations that must be performed at this respective stage. The study also contributes theoretically to the literature of vitiviniculture, increasing to the theoretical collection, the presentation of the emulation phenomenon in the Serra Gaúcha Wine *Cluster*; and makes managerial contributions by pointing out that the actors of the *clusters* must seek that the *cluster* has viable structures of representative organizations in order to guarantee a better development of the orchestrations.

Keywords: orchestration; *cluster*; *cluster* life cycle; wines.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Influências Teóricas das Correntes de Aglomerados Geográficos	26
Figura 2 - Apresentação de Quais Atores Fazem Parte do <i>Cluster</i>	32
Figura 3 - Ciclo de Vida de <i>Cluster</i> e Heterogeneidade do Conhecimento	40
Figura 4 – Ciclo de Vida e <i>Clusterização</i>	40
Figura 5 - <i>Framework</i> da Orquestração de Redes de Inovação.....	45
Figura 6 - Produção Mundial de Vinho	49
Figura 7 - Mapa do <i>Cluster</i> Vitivinícola da Serra Gaúcha	50
Figura 8 - Elaboração de Vinhos e Derivados (RS)	54
Figura 9 - Comercialização de Vinhos Produzidos no Rio Grande do Sul	55
Figura 10 - Vinhos Finos Nacionais e Importados - (Inclusive Espumantes).....	73
Figura 11 - Gráfico de Vinhos Finos Nacionais e Importados - (Inclusive Espumantes)	74
Figura 12 – Ciclo de Vida do <i>Cluster</i> da Serra Gaúcha	80
Figura 13 - Desenvolvimento e do <i>Cluster</i> e Desenvolvimento das Organizações Representativas	118
Figura 14 - Desenvolvimento, Organizações Representativas e Heterogeneidade do Conhecimento.....	119
Figura 15 - Relações entre Estratégia, Estrutura e Ambiente.....	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de SPL, APL e SPIL.....	28
Quadro 2 - Diferenças entre APL, SPIL e <i>Cluster</i>	28
Quadro 3 - Fundamentos de Competitividade e Seus Impactos.....	33
Quadro 4 - Fatores Que Podem Estar Presentes na Emergência de <i>Clusters</i>	34
Quadro 5 - Características Estruturais e Relacionais dos Estágios do Ciclo de Vida dos <i>Clusters</i>	39
Quadro 6 – Dimensões de Orquestração de Redes de Inovação	46
Quadro 7 - Combinação das Dimensões de Orquestração	47
Quadro 8 - Associações do <i>Cluster</i> da Serra Gaúcha.....	52
Quadro 9 - Diferenças entre Indicação de Procedência e Denominação de Origem.....	52
Quadro 10 - Instituições Relacionadas ao <i>Cluster</i>	53
Quadro 11 - Documentos utilizados	60
Quadro 12 - Entrevistas Analisadas	63
Quadro 13 - Fatores de Competitividade de Zaccarelli (2000) e Dimensões de Orquestração	66
Quadro 14 - Índice de Crescimento de Empresas e Empregados – (Serra Gaúcha e RS).....	78
Quadro 15 - Índice do Crescimento da Produção de Vinhos no RS	79
Quadro 16 - Orquestrações para a Organização Estratégica	85
Quadro 17 - Orquestrações para a Existência de Atores Viáveis	97
Quadro 18 - Orquestrações e Ações de Gestão do Conhecimento	105
Quadro 19 - Orquestrações do CVSG	115

LISTA DE SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local
APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
ASPIL – Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
CVSG – *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha
DO – Denominação de Origem
DOR – Denominação de Origem Reconhecida
IG – Indicação Geográfica
IGR – Indicação Geográfica Reconhecida
INPI – Instituto Nacional da propriedade Industrial
IP – Indicação de Procedência
OIV – International Organisation of Vine and Wine
RS – Rio Grande do Sul
SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library
SPIL - Sistema Produtivo e Inovativo Local
SPL - Sistema Produtivo Local

SUMÁRIO

CICLO DE VIDA E ORQUESTRAÇÃO DE <i>CLUSTERS</i> : UM ESTUDO LONGITUDINAL NO <i>CLUSTER</i> VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA.....	1
CICLO DE VIDA E ORQUESTRAÇÃO DE <i>CLUSTERS</i> : UM ESTUDO LONGITUDINAL NO <i>CLUSTER</i> VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA.....	2
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE SIGLAS.....	12
SUMÁRIO.....	13
1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMÁTICA	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.3 JUSTIFICATIVAS	19
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 AGLOMERADOS GEOGRÁFICOS	23
2.1.1 Benefícios da Aglomeração Geográfica	24
2.1.2 Semelhanças e Diferenças Entre as Abordagens	25
2.2 <i>CLUSTER</i>	30
2.2.1 Quem Faz Parte do <i>Cluster</i> ?	31
2.2.2 Fatores de Competitividade dos <i>Clusters</i>	31
2.2.3 Trajetórias e Fatores de Emergência de <i>Clusters</i>	33
2.3 A EVOLUÇÃO E O CICLO DE VIDA DOS <i>CLUSTERS</i>	35
2.3.1 Os Estágios	35
2.3.2 A relação do Ciclo de Vida de <i>Clusters</i> com o ciclo de vida Industrial e de Produtos	39
2.4 ORQUESTRAÇÃO	41
2.4.1 Orquestrando o <i>Cluster</i>	43
2.4.2 Dimensões de Orquestração para este estudo.....	46

3	CLUSTER DA SERRA GAÚCHA.....	49
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
4.1	MÉTODO DA PESQUISA	57
4.2	COLETA DE DADOS.....	57
4.3	ANÁLISE DE DADOS	61
4.3.1	Definição dos Estágios do CVSG.....	64
4.3.2	A Identificação de Orquestrações	64
4.3.3	A Classificação das Orquestrações por Dimensões	65
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	67
5.1	CICLO DE VIDA DO <i>CLUSTER</i> VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA	67
5.1.1	Emergência (1875 – Década de 1930)	68
5.1.2	Primeiro Crescimento (Década de 1930 – Década de 1970)	69
5.1.3	Primeira Renovação (Década de 1970 – Década de 1990)	70
5.1.4	Segunda Renovação (Década de 1990 – Década de 2000).....	74
5.1.5	Segundo Crescimento (Década de 2000 – Presente).....	76
5.1.6	Síntese do Ciclo de Vida do <i>Cluster</i> Vitivinícola da Serra Gaúcha.....	79
5.2	ORQUESTRAÇÕES AO LONGO DO CICLO DE VIDA	81
5.2.1	Organização Estratégica	81
5.2.2	Síntese e Análise Longitudinal das Orquestrações para Organização Estratégica.....	85
5.2.3	Existência de Atores Viáveis.....	86
5.2.4	Síntese e Análise Longitudinal das Orquestrações para a Existência de Atores Viáveis	97
5.2.5	Gestão do Conhecimento	100
5.2.6	Síntese e Análise Longitudinal das Orquestrações para a Gestão do Conhecimento	104
5.3	CONFLITO DE INTERESSES E MÁ-FÉ	107
5.3.1	Conflitos de interesses	107
5.3.2	Má-fé no <i>cluster</i>	109
6	DISCUSSÕES.....	110
6.1	O CICLO DE VIDA DO CVSG.....	110
6.2	AS DIREÇÕES DAS ORQUESTRAÇÕES DO CVSG	111
6.3	LIDERANÇA	112
6.4	AS ORQUESTRAÇÕES DO CVSG.....	113

6.5	A RELAÇÃO DAS ORQUESTRAÇÕES E DO CICLO DE VIDA DO CVSG....	114
7	CONCLUSÕES	123
7.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	124
7.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	126
7.3	LIMITAÇÕES	126
7.4	PESQUISAS FUTURAS	127
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE MECANISMOS DE ORQUESTRAÇÃO.....	139
	APÊNDICE B – SEGUNDO ROTEIRO DE ENTREVISTA	141
	APÊNDICE C – INDICAÇÃO GEOGRÁFICA	145

1 INTRODUÇÃO

As diversas correntes existentes a respeito de aglomerados geográficos (e.g., PORTER, 1990; CASSIOLATO, 2002; BECATTINI, 1979), embora possuam as suas diferenciações, assemelham-se ao os caracterizar como concentrações geográficas de empresas de um mesmo setor ou setores complementares e instituições de apoio que se unem objetivando a cooperação e o melhor resultado para os envolvidos.

A aglomeração geográfica não é um fenômeno novo; Marshall (1890), há mais de um século, já apresentava estudos relacionados aos distritos industriais, apontando que a concentração poderia ser positiva para as empresas. Em seu livro, identificou que empresas que se aglomeram podem ser favorecidas por “economias externas”. isto se refere ao fato de que as empresas concentradas recebem determinados benefícios derivados de sua concentração, são eles: força de trabalho especializada, uma rede de fornecedores especializados e o *spillover*.

A partir da década de 1970 ocorreu o surgimento e o desenvolvimento de aglomerados geográficos em países como Itália, França, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos, Coreia e em Taiwan (AMATO NETO, 2000); devido também a isto, esta literatura recebeu uma nova rodada de atenção a partir dos estudos sobre *clusters* de Porter (1990, 1998). Porter (1998, p. 4, [traduzido pelo autor]) definiu *cluster* como “um grupo geograficamente próximo de empresas interconectadas e instituições associadas em um campo particular ligadas por semelhanças e complementaridades”.

Outro grande momento se refere à primeira década do século XXI, quando o caráter evolucionário dos aglomerados começou a ser mais estudado e houve o desenvolvimento da Teoria do Ciclo de Vida do *Cluster*.

A ideia nesta abordagem é que os *clusters*, assim como os seres vivos, possuem um ciclo de vida, de desenvolvimento, com características estruturais e relacionais únicas. Menzel e Fornahl (2010) caracterizam o ciclo de vida dos *clusters* como tendo quatro estágios: emergência, crescimento, sustentação e declínio; os quais se diferenciam pelas características estruturais e relacionais que compõem o *cluster*. A identificação do estágio de evolução do *cluster* pode contribuir para que ele seja administrado mais adequadamente, seja a partir do fomento a atividades de integração entre os atores, do estímulo à inovação, ou outras alternativas.

Nesse contexto, nos diferentes estágios dos *clusters* deve haver desafios, oportunidades, e conseqüentemente, ações individuais ou conjuntas, prescritivas ou realizadas, performadas

pelos diversos atores. Sendo assim, nestes casos, de relações interorganizacionais, uma abordagem que pode ser utilizada é a orquestração.

Um dos primeiros autores a estudar sobre a orquestração organizacional foi Mintzberg (1998). Ao acompanhar o maestro Bramwell Tovey, o autor percebeu que este liderava sua orquestra não apenas por comandos diretos, mas também, de maneira discreta. Mintzberg (1998) apontou que este fenômeno também é característico no âmbito empresarial, denominando assim, as atividades de liderança discreta e explícita, como orquestração. Este estudo considera principalmente o conceito de orquestração de Dhanaraj e Parkhe (2006) que aponta que a orquestração é: “o conjunto de ações deliberadas e propositais realizadas pelas *hub firms*, na medida em que procura criar valor (expandir a torta) e extrair o valor (ganhar uma fatia maior da torta) da rede” (DHANARAJ; PARKHE, 2006; p. 659, [traduzido pelo autor]).

Nos últimos anos, vários estudos se dedicaram a compreender a orquestração de ecossistemas de inovação (e.g., BATTERINK et al., 2010; DHANARAJ; PARKHE, 2006; HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011; HURMELINNA-LAUKKANEN; NÄTTI, 2018; PIKKARAINEN et al., 2017; SILVA, 2015); estes estudos conseguiram desenvolver importantes pontos sobre este tema, porém, a abordagem de orquestração para *clusters* ainda é bastante incipiente, ou pelo menos, possui sua literatura dispersa.

O *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, que possui larga existência, representou um fértil terreno para a investigação da orquestração, tendo em vista que possuiu diversos momentos históricos importantes relacionados tanto com às alterações de tendências mercadológicas e produtivas que envolveram o âmbito socioeconômico da região, quanto ao estímulo da realização de uma série de ações com a finalidade de que a região e os produtores obtivessem sucesso.

1.1 PROBLEMÁTICA

A orquestração é uma abordagem que foi inicialmente apresentada por Young (1982), posteriormente por Mintzberg (1998) e que se desenvolveu na literatura de redes (HACKI; LIGHTON, 2001; HINTERHUBER, 2002; ZACHARIA; SANDERS; NIX, 2011) e redes de inovação (e.g., BATTERINK et al., 2010; DHANARAJ; PARKHE, 2006; HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011; HURMELINNA-LAUKKANEN; NÄTTI, 2018; PIKKARAINEN et al., 2017; SILVA, 2015).

Na literatura de *clusters*, a abordagem da orquestração é bastante incipiente. O repositório SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) e o portal de periódicos da CAPES não trazem nenhum retorno para a busca conjunta das expressões “orquestração” e “ciclo de vida do *cluster*”. Internacionalmente foram encontrados artigos que estudam sobre orquestração de ecossistemas de inovação, em que os objetos de estudo destes foram *clusters* (e.g., BITTENCOURT et al., 2018; MUDAMBI, 2008; NILSEN; GAUSDAL, 2017); porém, os estudos encontrados analisavam principalmente a promoção e a gestão de inovação nos respectivos aglomerados. Desses estudos, o mais próximo da presente dissertação foi o de Nilsen e Gausdal (2017), que se assemelha por estudar longitudinalmente o papel dos líderes orquestradores em um *cluster* que já passou por diversos estágios do ciclo de vida dos *clusters*; embora isto, este estudo esteve principalmente focado em analisar qual era o padrão de liderança realizado em cada um dos estágios. Dessa maneira, entende-se que ainda há espaço para pesquisas que relacionem as abordagens teóricas citadas e, neste contexto, é que a presente busca contribuir, visando preencher lacunas do conhecimento existentes.

Clusters representam um ambiente favorável para o estudo de orquestrações, tendo em vista que esses, como outras formas de rede, possuem seus desafios, conflitos de interesses e a possibilidade de realização de atividades em conjunto. Tal afirmação pode ser confirmada com a análise do *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha (CVSG), que foi caracterizado nesta pesquisa como um *cluster* que está em seu segundo estágio de crescimento e que já possuiu movimentações de renovação, tendo especificamente como histórico de seu ciclo de vida, os seguintes estágios: (i) a emergência, de 1785 até 1920; (ii) o primeiro crescimento, de 1920 às 1970; (iii) a primeira renovação, de 1970 a 1990; (iv) a segunda renovação, de 1990 a 2000; e (v) o segundo crescimento, de 2000 aos momentos atuais.

O CVSG, com origem que remete à imigração italiana e contabiliza cerca de 145 anos, apresenta uma série de momentos importantes em sua história. Como apontado por Tonietto (2003), a região já passou por diversas alterações produtivas. Algumas foram derivadas da entrada de novos competidores, da alteração de tendências de consumo, das oportunidades, de novos padrões tecnológicos de atores do *cluster*, entre outros.

Dal Pizzol e De Sousa (2014) apontaram que a importação de vinhos finos mais do que duplicou a partir de 1993, fato derivado de ações econômicas como a abertura de mercado. Atores como Ibravin e o Sebrae ainda buscam alternativas para a maior competitividade do CVSG. Para atingir esse objetivo, uma das ações realizadas foi auxiliar pequenas vinícolas para que elas pudessem atuar dentro do regime tributário Simples Nacional. Essa ação já beneficiou mais de 220 vinícolas gaúchas (IBRAVIN, 2018a), porém, identificou-se, ao longo da pesquisa,

que houveram conflitos de interesses entre pequenas e grandes vinícolas a respeito da possibilidade de atuação no Simples. Atualmente as vinícolas, cooperativamente, buscam também aumentar sua competitividade com a utilização e busca por novas indicações geográficas, o que levou a criação de uma série de associações de produtores locais na região nos últimos 20 anos.

Entende-se que o conjunto dessas informações demonstra que, além de a literatura possuir lacunas teóricas, os *clusters* representam um fértil ambiente para estudo e investigação sobre como a orquestração pode ocorrer nos mesmos e quais comportamentos podem assumir ao longo da existência destes.

Após apresentado o contexto relacionado ao trabalho, a seguinte questão de pesquisa descreve a orientação deste estudo: como as orquestrações acompanham a dinâmica do ciclo de vida dos *clusters*?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo de orquestrações e a dinâmica ciclo de vida dos *clusters*.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Descrever a trajetória e o ciclo de vida do *cluster* investigado;
- b) Identificar quais as principais orquestrações que ocorreram em cada estágio do ciclo de vida do *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha; e
- c) Analisar os elementos que influenciam a orquestração de *clusters* nos diferentes estágios do seu ciclo de vida.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A presente pesquisa proporciona avanços teóricos para diferentes literaturas. Para a literatura de *clusters* e de ciclo de vida do *cluster*, este estudo contribui com o acervo teórico sobre como ***clusters e seus atores são afetados e reagem a crises econômicas.***

Este também acresce a literatura de ciclo de vida do *cluster*, realizando contribuições e complementando a literatura já existente, sugeriu-se neste, por exemplo, que organizações representativas não irão ter um comportamento necessariamente idêntico às demais instituições de suporte em situações de tendência de declínio do *cluster*, o que influencia diretamente a orquestração do *cluster*.

Diferenciando do já existente na literatura, esta pesquisa analisa a **orquestração em cluster** como um todo: tipos de estratégias realizadas, carências de ações e dos atores, entre outros. A respeito da **relação entre orquestração e ciclo de vida dos clusters**, esta realiza uma série de proposições, a partir da análise da relação da gestão de *clusters*, seu aspecto dinâmico, número de orquestrações, as dimensões de orquestração, os tipos de orquestração, o papel das estruturas do *cluster* e da influência do ambiente.

Este estudo buscou se apropriar de métodos de análise da orquestração de ecossistemas de inovação, porém, distinguindo-se desses, considerou a proximidade geográfica, a similaridade setorial e o foco principal em competitividade – e não imediatamente em inovação. Diferentemente dos *clusters*, os ecossistemas de inovação possuem a inovação como *output* principal desejado (BATTERINK et al., 2010); dessa forma, a análise da orquestração nesse tipo de rede é focada principalmente em elementos de inovação (e.g., mobilidade do conhecimento, apropriabilidade do conhecimento, estabilidade da rede); porém, o *output* desejado de *clusters* é o melhor resultado para as empresas (ZACCARELLI, 2000), o que compreende significativamente também a fatores de competitividade de aglomerados geográficos (e.g., existência de negócios viáveis; cooperação entre as empresas; ambiente favorável à competição; captação e disseminação de conhecimentos, tecnologias e inovações; cultura da comunidade adaptada ao *cluster*; organização estratégica e organização estratégica voltada para a liderança). Embora o presente estudo utilize dimensões de orquestração compiladas a partir de Dhanaraj, Parkhe (2006), Hurmelinna-Laukkanen, Möller, Nätti (2011) – as quais já foram validadas e utilizadas em diversos estudos – utilizou-se também os fatores de competitividade de Zaccarelli (2000), que foram usados para a preparação dos roteiros de entrevista, e compuseram em grande parte da dimensão de orquestração “existência de atores viáveis”. Assim, essa abordagem de orquestração pode compreender a aspectos de competitividade não comumente tratados em orquestração.

Além das teóricas, o tratado aqui traz contribuições que podem orientar a prática. Uma destas é que o presente estudo aponta a importância da criação e da existência de estruturas que suportem o desenvolvimento das orquestrações benéficas nos *clusters*, como as organizações representativas; dessa forma, evidencia-se a viabilidade de os atores e o governo atentarem para o desenvolvimento de tais instituições. O estudo também aponta contribuições gerenciais que indicam que as dimensões de orquestração elaboradas neste estudo podem servir como ideias ou como um guia de atividades a serem realizadas.

Os temas abordados tratam sobre a dinamicidade dos aglomerados e do mercado, o que é altamente relevante em uma sociedade com muitas e rápidas transformações. Por fim, traz-se

como justificativa que, de maneira convergente com a literatura de aglomerados, entende-se que as contribuições para os *clusters* são também contribuições para a sociedade, tendo em vista a capacidade dos mesmos em beneficiarem as empresas concentradas e em fomentarem o desenvolvimento regional.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como qualitativa e de cunho exploratório-descritivo, com corte longitudinal. O método escolhido foi o de estudo de caso único, sendo que o caso escolhido foi o *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, que está localizado no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta não participante. O pesquisador realizou 24 entrevistas entre os anos de 2018 e 2019 e utilizou cinco entrevistas que foram realizadas na pesquisa de Zen (2010), tendo em vista a disponibilização das entrevistas e que, através de uma análise prévia deste material, identificou-se que possuía relação com a pesquisa apresentada nessa dissertação.

Dessa maneira, os dados utilizados referentes às entrevistas compreenderam em **29 entrevistas**; destas, todas foram transcritas, **23 foram analisadas no Nvivo** e **20 estão presentes na descrição dos resultados**. A análise documental compreendeu a **23 documentos**, dentre eles: livros históricos, artigos, comunicados técnicos e apresentações institucionais nos *websites* das instituições do *cluster*. A pesquisa foi favorecida também pela observação direta não participante advinda da experiência de campo que o pesquisador possuiu ao interagir com 30 colaboradores de vinícolas, em razão da aplicação de questionário para outra pesquisa realizada no mesmo período, que objetivou realizar a análise de redes sociais em vinícolas da região. O método de análise dos dados foi a análise de conteúdo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em sete capítulos. Nesse **primeiro capítulo** introdutório ocorre a apresentação da contextualização, de alguns conceitos básicos, da problemática, dos objetivos, das justificativas e dos procedimentos metodológicos.

O **segundo capítulo** apresenta o referencial teórico, no qual são apresentados os diferentes tipos abordagens de aglomerados geográficos e os principais conceitos de *cluster*, ciclo de vida de *clusters* e orquestração.

O **terceiro capítulo** descreve os procedimentos metodológicos utilizados, onde estão indicados: o método de pesquisa, as técnicas de coleta de dados e a análise de dados. Dedicou-se para que, neste espaço, ocorresse a apresentação detalhada de cada um desses pontos.

O **quarto capítulo** discorre sobre o *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, relatando sobre a origem da vitivinicultura brasileira, sobre a produção nacional no *ranking* mundial, sobre a história e alguns dos principais momentos do *cluster* estudado, e apresenta dados econômicos e o número de instituições existentes no *cluster*.

O **quinto capítulo** trata sobre a descrição e sobre a análise dos dados coletados. Primeiramente, como resultado da coleta e análise de dados, o CVSG tem seu ciclo de vida caracterizado; e, no segundo momento, apresenta-se as ações que foram identificadas a respeito de cada uma das dimensões de orquestração.

No **sexto capítulo** são descritas algumas análises e são realizadas discussões e proposições, a partir da literatura existente. No mesmo capítulo, inicialmente, é realizada uma discussão sobre o ciclo de vida do CVSG, sobre a sua estrutura organizacional de formulação estratégica e sobre as direções das orquestrações. Ainda, são apresentadas discussões sobre alguns aspectos do perfil e do papel dos líderes, sobre as orquestrações que foram executadas no CVSG e também sobre a relação das orquestrações e do ciclo de vida do *cluster*.

O **último capítulo** é composto pela conclusão, que retoma alguns dos principais pontos do estudo, apresenta as contribuições teóricas e gerenciais, as limitações e, finalmente, as possíveis pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção está dividida em quatro partes: a primeira é sobre Aglomerados Geográficos; a segunda, sobre *Cluster*; a terceira, sobre o caráter evolucionário dos *clusters*; e a quarta sobre Orquestração.

2.1 AGLOMERADOS GEOGRÁFICOS

Nesta literatura, com tantas diferenciações a respeito das especificidades dos aglomerados, os pontos que possuem maior consenso são que os atores nestas concentrações estão geograficamente próximos, são de setores industriais correlatos e que em sua constituição também existem instituições de apoio.

Englobando as diferentes terminologias e suas respectivas especificações a respeito dos aglomerados, podem-se encontrar os seguintes atores dentro delas: empresas, órgãos governamentais, instituições não-governamentais, instituições de ensino superior, agências de treinamento de pessoal, associações de negócios, entre outros.

Os atores dos aglomerados geográficos estão conectados vertical, horizontal e/ou multilateralmente (LINS, 2000). As conexões verticais se referem à existência de empresas que vendem ou compram produtos e serviços de outras empresas do aglomerado. As conexões horizontais se referem às atividades em conjunto de empresas que vendem produtos ou serviços idênticos; estas atividades em conjunto representam: “*marketing* conjunto de produtos, aquisições coletivas de insumos e utilização comum de instalações e equipamentos especializados” (LINS, 2000, p. 237). As conexões Multilaterais se referem às ligações entre produtores locais, associações e a administração pública local.

A literatura de aglomerados geográficos se inicia com Marshall, no final do século XIX. As conceituações iniciais de Marshall trataram do conceito, desenvolvido por ele, de Distrito industrial, que para o autor era um "grande número de pequenos negócios de um tipo similar na mesma localidade" (MARSHALL, 1890, p. 277, [traduzido pelo autor]).

Marshall (1890), ao tratar sobre distritos industriais, apresentou o conceito de *economias externas*; para o autor elas se referem aos benefícios que advêm dos desenvolvimentos de uma indústria sucedidos graças à aglomeração dos atores.

Podemos dividir as economias resultantes de um aumento na escala de produção de qualquer tipo de mercadoria, em duas classes - em primeiro lugar, aquelas que dependem do desenvolvimento geral da indústria; e, em segundo lugar, aqueles que

dependem dos recursos de cada uma das empresas envolvidas, da sua organização e da eficiência da sua gestão. Podemos chamar as primeiras de economias externas e as últimas de economias internas. [...] economias externas [...] que muitas vezes podem ser asseguradas pela concentração de muitas pequenas empresas de caráter semelhante em determinadas localidades: ou, como é comumente dito, pela localização da indústria (MARSHALL, 1920, p. 152-153, [traduzido pelo autor]).

Marshall (1890) afirmou que para a existência de um distrito industrial e de economias externas são necessários três fatores: disponibilidade local de insumos; presença de mão-de-obra qualificada e transbordamentos de conhecimentos. O construto teórico *economias externas* é ainda é considerado em diferentes abordagens de aglomerações geográficas, e possui muita semelhança com o conceito de *externalidades* ou *externalidades positivas*, embora estes últimos não especifiquem os três fatores indicados por Marshall.

Na última década as diferentes abordagens a respeito de concentrações geográficas dedicaram mais atenção para questões evolucionárias das mesmas (e.g., MENZEL, FORNAHL, 2010; MARTIN, SUNLEY, 2011). No desenvolvimento deste novo foco, estudiosos (e.g., MENZEL; FORNAHL, 2010) caracterizam aglomerados geográficos, assim como seres vivos, como possuidores de um ciclo de vida. Essa visão fomentou o estudo individual de cada estágio.

Quanto às pesquisas que vêm sendo realizadas a respeito de aglomerados geográficos, os pontos que mais tem chamado a atenção dos estudiosos são: A capacidade que os aglomerados têm de influenciar econômica e socialmente uma economia regional; os benefícios que os atores individualmente podem adquirir através das relações; a cooperação entre concorrentes; a existência de má-fé influenciando negativamente nas relações dos aglomerados; o desenvolvimento de força de trabalho especializada a nível local e regional; entre outros.

2.1.1 Benefícios da Aglomeração Geográfica

Marshall já havia citado a capacidade que a proximidade geográfica tem de favorecer empresas que se aglomeram (GIULIANI, p. 2005); porém, este ponto voltou a receber maior reconhecimento nas últimas três décadas. Este aumento de atenção também se deve às experiências bem-sucedidas do surgimento de aglomerados que emergiram a partir da década de 1970, em países como a Itália, França, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos, Coreia e Taiwan (AMATO NETO, 2000).

Aglomerados geográficos podem afetar a economia regional e nacional (GIULIANI, 2005; PORTER, 1990); além disto, possuem a capacidade de aumentar a competitividade das

firmas individualmente, a qualidade de vida para as pessoas da região (ZACCARELLI, 2000), o número de empregos da região (BOSCHMA; FORNAHL, 2011), o desenvolvimento tecnológico, estimular o empreendedorismo (ELOLA; et al., 2013) e de atraírem capital estrangeiro (BOSCHMA; FORNAHL, 2011).

Alguns autores (e.g., ZACCARELLI, 2000; PORTER, 1990; MARSHALL, 1890) indicam que aglomerados são capazes de gerar economias de custos para as empresas; porém, esta não é uma realidade que vai estar sempre presente (MENZEL; FORNAHL, 2010); concentrações podem em determinados momentos serem mais custosas do que benéficas (MENZEL, FORNAHL, 2010).

Vale ressaltar que o beneficiamento de externalidades positivas que um aglomerado pode gerar é o motivo para as empresas decidirem se aglomerar ou se manterem aglomeradas (ZACCARELLI, 2000).

2.1.2 Semelhanças e Diferenças Entre as Abordagens

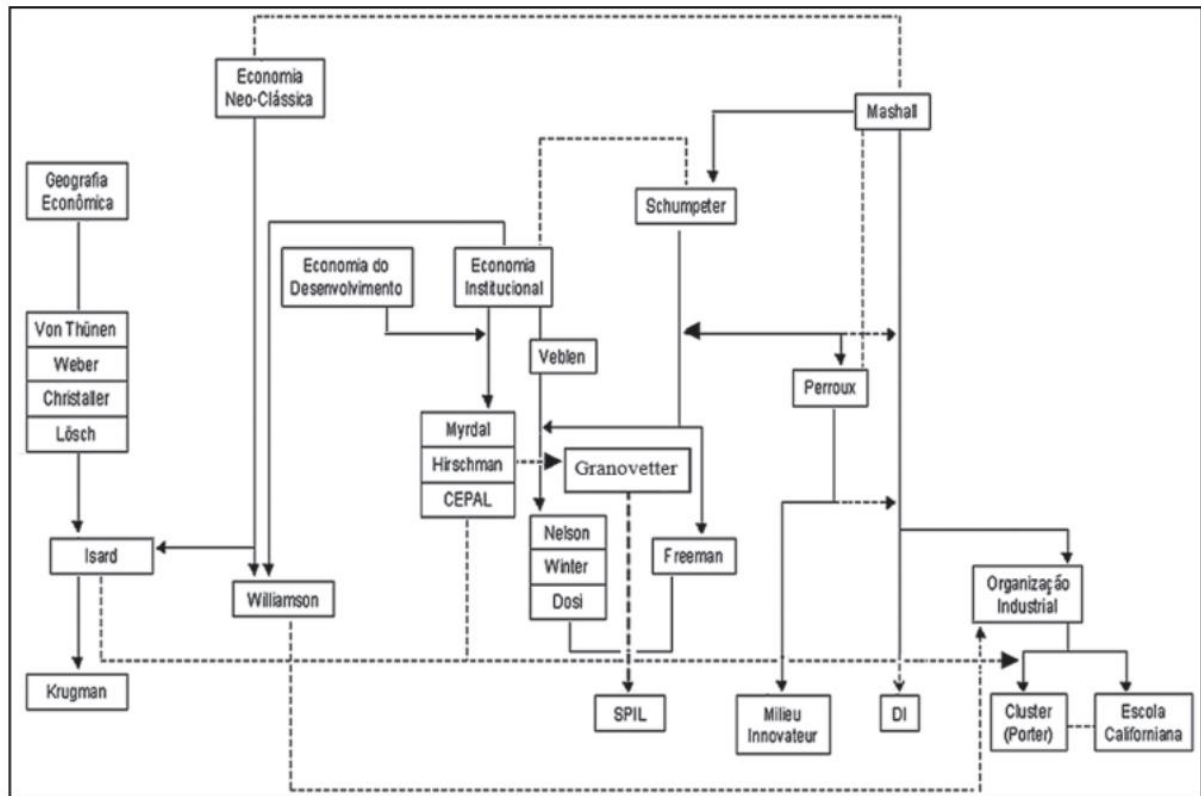
Os estudiosos das diferentes abordagens partilham de pontos em comum, como:

[...] uma íntima associação entre as competitividades empresarial e regional; a vinculação da competitividade nacional a padrões de configuração espacial da atividade produtiva; a importância das conformações organizacionais; a relevância das instituições em geral; o reconhecimento do papel da governança; a ênfase na inovação e no aprendizado como motores do progresso; o papel das economias de aglomeração; a importância dos fatores locais, inclusive de natureza intangível, para a criação de um ambiente propício à inovação; a ampliação do escopo da análise para além da dimensão econômica e do conceito de racionalidade forte; a relevância das interações, inclusive de natureza não mercantil, entre os agentes produtivos; a inserção do local na lógica das cadeias produtivas em âmbito global (VALE; CASTRO, 2010, p. 95).

As pesquisas de distritos industriais, *clusters* e arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais (ASPIL) se assemelham em utilizar o mesmo cálculo de coeficiente locacional para a identificação de aglomerados (CANEVER; AMAL, 2017; SUZIGAN, 2001; ISARD, 1960).

Segundo Vale e Castro (2010), as diferentes correntes possuem conexões diretas e indiretas, como é ilustrado pela Figura 1, a qual foi elaborada pelos autores.

Figura 1 - Influências Teóricas das Correntes de Aglomerados Geográficos



Fonte: VALE E CASTRO, 2010, p. 93.

A fim de realizar uma melhor diferenciação, apresentam-se individualmente as abordagens de *cluster* e arranjo produtivo local (APL), as quais são muito utilizadas no Brasil (MASCENA et al., 2013), e a abordagem de distrito industrial, tendo em vista a sua influência para as primeiras.

2.1.2.1 Distrito Industrial

O conceito de distrito industrial foi introduzido por Marshall (1890) e possui as economias externas como requisitos para a existência de aglomerados. Distritos industriais se referem a aglomerações geográficas de pequenas e médias empresas, de campo reduzido, e que em um conceito mais contemporâneo apresentam o potencial para a cooperação (DOMÍNGUEZ et al.; 2001). Os distritos industriais são caracterizados por possuírem fortes relações de competição e um alto grau de conexão social entre os atores. Para Becattini (1979), o distrito industrial é:

Um "espessamento" social e produtivo localizado, cercado por uma "teia complexa e emaranhada de economias e deseconomias externas, de custos conjuntos e associados, de vestígios históricos e culturais (p. 132 apud GIULIANNI, 2005, p. 270, [traduzido pelo autor]).

O sucesso desta abordagem se deveu ao alto grau de divisão do trabalho; por compreender competição e cooperação; pelo foco no uso flexível da força de trabalho, na disseminação do conhecimento; e pela interação com suporte de organizações de apoio (GIULIANNI, 2005).

2.1.2.2 *Cluster*

Clusters podem compreender a amplas e reduzidas áreas; e serem constituídos por empresas de diferentes portes. Esta abordagem possui a ênfase na competição e cooperação – o que o torna uma abordagem muito abrangente –. Comparada a outras, esta corrente teórica possui um foco mais econômico e voltado para a competitividade e a obtenção de vantagens competitivas.

Mascena et al. (2013), em um estudo bibliométrico, identificaram que Porter era o autor mais citado no Brasil, a respeito de estudos de aglomerados geográficos, nas publicações de 2000 a 2011 – o que demonstra a importância desta abordagem também nacionalmente –.

Na última década, a inovação nos *clusters* vem sendo muito estudada, um dos temas que dá maior atenção para ela é a teoria de ciclo de vida do *cluster*, aonde a criação e disseminação do conhecimento são pontos centrais.

2.1.2.3 Arranjo e Sistema Produtivo e Inovativo Local

No Quadro 1 são apresentados conceitos de Sistema Produtivo Local (SPL), Arranjo Produtivo Local (APL) e Sistema Produtivo e Inovativo Local (SPIL), elaborados pelos coordenadores da RedeSist (José Eduardo Cassiolato, Helena Lastres e Marina Szapiro) a respeito.

Quadro 1 - Conceitos de SPL, APL e SPIL

Nomenclatura	Conceito
SPL	“Inclui não apenas empresas - produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc. e suas variadas formas de representação e associação - mas também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento” (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2002, p. 12).
APL	“São aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes” (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 3-4).
SPIL	“São aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local” (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 4).

Fonte: Elaborado pelo autor

Arranjos Produtivos Locais possuem a característica estrutural de compreenderem empresas de pequeno e médio porte; diferenciando-se deles, os SPIL são caracterizados por apresentarem empresas de diferentes portes (MARTINS; SILVA, 2015). Para Giuliani (2005), este conceito, o SPIL, foi introduzido por acadêmicos latino-americanos quando se propuseram a analisar os processos de aprendizagem. A autora indica também que este conceito deriva da abordagem de Sistemas Produtivos Locais.

2.1.2.4 Diferenciações Entre as Abordagens

As características estruturais dos aglomerados são apresentadas no Quadro 2, o qual é uma compilação a partir das argumentações de Domínguez et al. (2001) e Martins e Silva (2015).

Quadro 2 - Diferenças entre APL, SPIL e Cluster

Características	Distrito Industrial	Cluster	APL	SPIL
Concentração geográfica de empresas	X	X	X	X
Concentração setorial de empresas	X	X	X	X
Formado por empresas e instituições de apoio	X	X	X	X
Apenas empresas de pequeno e médio porte	X		X	
Âmbito geográfico	Reduzido	Diversos	Diversos	Diversos

Fonte: Elaborado a partir de Domínguez et al. (2001) e Martins e Silva (2015).

Quanto às pesquisas que vêm sendo realizadas, os estudos sobre distritos industriais, APL e SPIL apresentam um maior enfoque em questões sociais e culturais; enquanto o conceito trabalhado por Porter possui um enfoque mais econômico, embora não deixe de tratar sobre questões sociais (GIULIANNI, 2005). A pesquisa sobre *cluster* tem o diferencial de focalizar a respeito de questões sobre competitividade e por esta ser a abordagem que abrange o maior número de aglomerados (VALE; CASTRO, 2010).

As diferenças existentes entre as correntes teóricas se devem às diferentes perspectivas dos autores que as elaboraram (GIULIANI, 2005). Para Matos e Lemos (2012), os ASPIL trabalham com as mesmas questões que *cluster* trabalha, mas “buscam dar especial ênfase aos processos sistêmicos de geração, difusão, uso de conhecimentos e ao papel da inovação para a constituição de diferenciais competitivos” (MATOS; LEMOS, 2012, p. 162). Ainda para os autores, *clusters* focam mais em organizações representativas dos aglomerados, enquanto os ASPIL envolvem mais os demais atores e aspectos relacionados à inovação, ao processo de aprendizagem, e as estruturas sociais, culturais e ambientais do território.

Enquanto que o referencial de *clusters* sublinha o papel das organizações representativas, o referencial sistêmico considera o papel de outros diversos agentes institucionais com destaque para a infraestrutura científica e tecnológica e de financiamento, além das próprias estruturas sociais, culturais e ambientais do território (MATOS; LEMOS, 2012, p. 162).

Cabe ressaltar que a inovação nos aglomerados é considerada como um dos pontos principais para o desenvolvimento competitivo por vários estudiosos de *clusters* (e.g., MENZEL, FORNAHAL, 2010; TER WAL, BOSCHMA, 2011; MARTIN, SUNLEY, 2011; BRENNER, SCHLUMP, 2011).

2.1.2.5 Abordagem utilizada neste estudo

Para Giuliani (2005), o que existe é uma hibridização do distrito industrial marshalliano, aonde vários conceitos foram elaborados para se referir a aglomerados geográficos a partir dos interesses dos estudiosos.

Percebe-se também que em muitos estudos atualmente, mesmo que os autores se refiram aos aglomerados principalmente a partir apenas de uma das terminologias, utilizam como referencial teórico as conceituações de autores de diferentes abordagens (e.g., CORREIA FILHO, MOURA, 2014; ZEN, 2010; GOLLO, 2006) – o que, se realizado com propriedade sobre o tema, apenas enriquece as investigações realizadas –.

Definiu-se para este estudo que o mesmo poderia utilizar diferentes abordagens da teoria; porém o mesmo prosseguirá principalmente a partir da abordagem de *clusters*. Justificase tal decisão, por quatro razões, são elas: (1^a) a abordagem de *cluster* comumente compreende a aglomerados que contenham empresas de grande porte, (2^a) tendo em vista a extensão e o foco na competição dos atores dos aglomerados, (3^a) pelo expressivo desenvolvimento teórico a respeito do aspecto evolucionário de aglomerados geográficos ocorrido com autores como Menzel, Fornahl (2010), Ter Wal, Boschma (2011), Martin, Sunley (2011), Brenner e Schlump (2011), e (4^a) pela abrangência da abordagem de *clusters* considerando que este será um estudo sobre um aglomerado em emergência com pouca interação entre os atores ainda.

2.2 CLUSTER

A terminologia *cluster* utilizada como um conceito de aglomerado geográfico foi introduzida por Michael Porter (ARTUSO et al., 2012). Embora alguns autores (e.g., VALE, CASTRO, 2010; GIULIANNI, 2005) apresentem que o principal antecedente histórico do *cluster* é o distrito industrial Marshalliano, Porter (2009) evidencia que o construto teórico de *cluster* surgiu de algo mais amplo que os distritos; segundo ele, “baseava-se fortemente na economia industrial, bem como nas pesquisas sobre a cadeia de valor, fontes de vantagem competitiva e estratégia empresarial” (PORTER, 2009, p. 20).

As conceituações sobre *cluster* normalmente o definem como um aglomerado de empresas de um mesmo setor, que podem realizar serviços complementares, similares ou idênticos; as relações nos *clusters* podem ser de cooperação ou de competição (PORTER, 2009); e além das empresas, também são formados por organizações de apoio (PORTER, 2009; ZACCARELLI, 2000). Compatível com os outros tipos de aglomerados, as relações interorganizacionais nos *clusters* podem ser verticais, horizontais ou multilaterais, conforme conceituação já apresentada em seção anterior.

Um dos fatores que tem recebido mais atenção nos *clusters* é o papel da inovação nos mesmos (MENZEL, FORNAHL, 2010; TER WALL, BOSCHMA, 2011). Embora que alguns autores (e.g., GIULLIANI, 2014; MATOS, LEMOS, 2012) afirmem que abordagem dá pouca atenção para questões sociais, outros (e.g., PORTER, 1998; GUERRINI, 2005; GONÇALO, JUNIOR, 2012) consideram que elas são pontos centrais da abordagem; convergentemente, Maclennan et al. (2014) afirma que *clusters* são influenciados por relações de confiança.

2.2.1 Quem Faz Parte do *Cluster*?

Além das empresas produtoras, alguns órgãos de apoio que podem estar presentes em *clusters* são: universidades, organizações governamentais e não-governamentais, agências de treinamento de pessoal, associações de negócios. (PORTER, 2009; ZACCARELLI, 2000).

Quanto à definição de quais empresas produtoras fazem parte dele, algumas perguntas podem exemplificar dúvidas comuns, por exemplo: quem faz parte do *cluster*? São apenas as empresas vinculadas à organização formal do *cluster*? Empresas periféricas à organização deliberada fazem parte do *cluster*?

O *cluster* é constituído não apenas por empresas que participam de reuniões visando o seu desenvolvimento; ele compreende a todos os negócios de uma região de um respectivo setor (ou de setores relacionados) que possuam relações econômicas com outros atores da concentração geográfica e setorial (MENZEL, FORNAHL, 2010). Ou seja, caso uma empresa não possua relações econômicas com outras da aglomeração, ela não faz parte do que é considerado o *cluster* (mesmo que ela seja da mesma região e esteja no mesmo setor).

Desta maneira, fica claro que o *cluster* não é constituído apenas pelas empresas produtoras que participam de reuniões juntamente com organizações de apoio; mas sim de todas aquelas que possuem relações econômicas com outras empresas do aglomerado. A Figura 2 demonstra a indicação de Menzel e Fornahl (2010) sobre quais atores fazem parte do *cluster*.

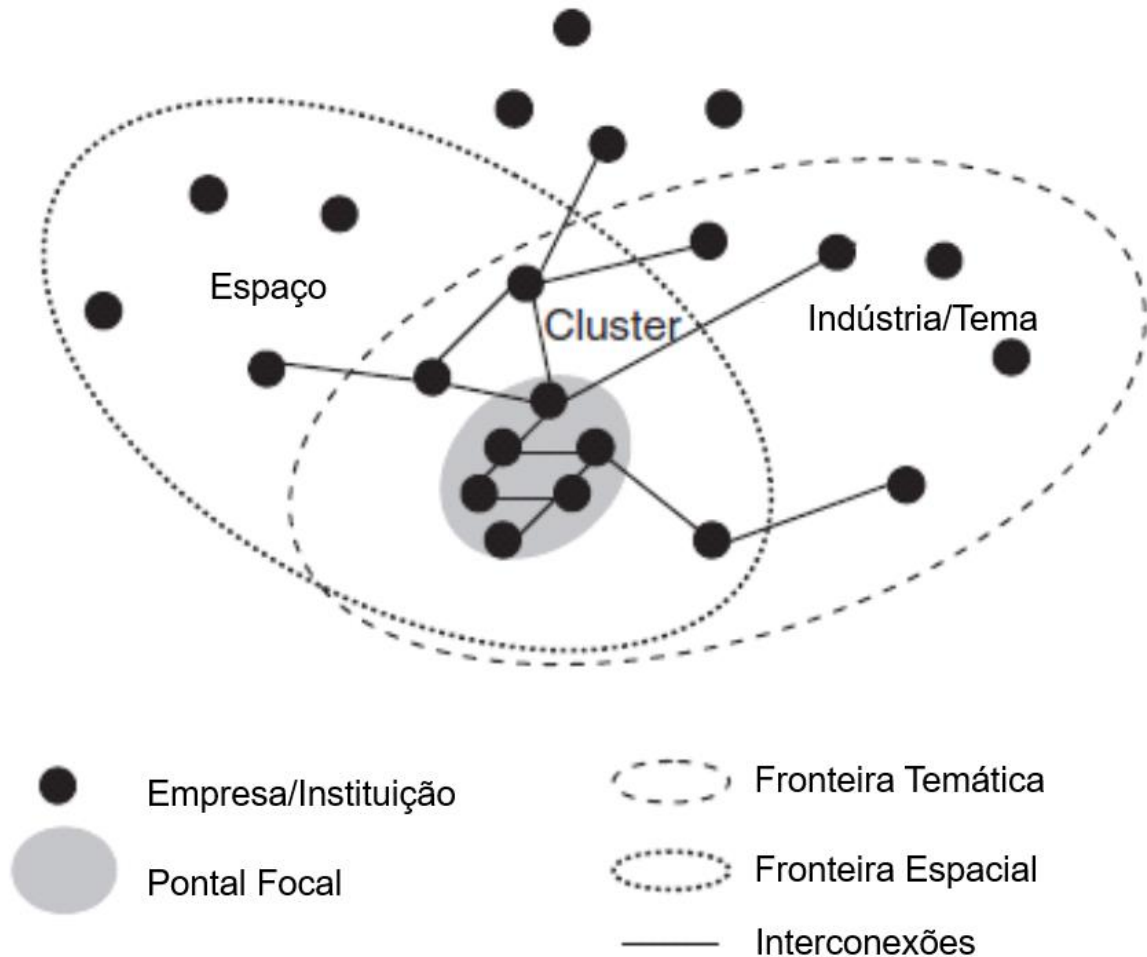
Para a identificação se uma região é realmente um aglomerado geográfico, alguns pesquisadores optam pela realização de um cálculo inicialmente desenvolvido por Isard (1960) e utilizado por diversos outros autores (e.g., CANEVER; AMAL, 2017; SUZIGAN, 2001), que é o coeficiente locacional. A premissa de tal cálculo é que existe um aglomerado em determinada região quando a média de empregos do setor nesta localidade é superior ao da sua supra-localidade.

2.2.2 Fatores de Competitividade dos *Clusters*

As externalidades positivas de se estar aglomerado podem ser expressas através de fatores de competitividade, como aqueles desenvolvidos Zaccarelli (2000). Segundo Kupfer (1991) a competitividade tem como consequências o lucro e a participação de mercado. Fatores de competitividade podem demonstrar motivos para se estar em um *cluster*, serem utilizados

para o desenvolvimento de variáveis de análise e utilizados como variáveis a serem gerenciadas para o melhor desempenho do *cluster*.

Figura 2 - Apresentação de Quais Atores Fazem Parte do *Cluster*



Fonte: MENZEL; FORNAHL, 2010, p. 214, traduzido pelo autor.

Os fatores de competitividade de *clusters* elaborados por Zaccarelli (2000) são um desenvolvimento da teoria já existente; Marshall, no século XIX já havia apresentado seis fatores de competitividade para aglomerados; Porter (1990) indicou oito fatores; e Schimitz (1982), sete fatores de competitividade (SIQUEIRA; et al., 2011).

Os 11 fatores indicados por Zaccarelli (2000), que já foram utilizados em vários estudos (e.g., DE SOUZA AGUIAR et al., 2017; SARTURI et al., 2013; DE SIQUEIRA, 2011), são apresentados no Quadro 3 juntamente com seu impacto na competitividade.

Quadro 3 - Fundamentos de Competitividade e Seus Impactos

Nº	Fator de competitividade	Definição
1	Concentração geográfica	Quanto mais concentrado um <i>cluster</i> , melhor será a percepção de variedade e confiabilidade de preços para os clientes
2	Abrangência de negócios viáveis e relevantes	Diminuição de custos de transação na compreensão de vários serviços
3	Especialização das empresas	Especialização levando à qualidade - quanto mais empresas especializadas, maior a qualidade dos produtos
4	Equilíbrio com a ausência de posições privilegiadas	Quanto maior a equidade, maior a possibilidade de engajamento das empresas da rede
5	Complementaridade por utilização de subprodutos	O aproveitamento de subprodutos aumenta a competitividade e diminui os desperdícios
6	Cooperação entre as empresas	A cooperação aumenta a competitividade através do compartilhamento de informações, maquinários, etc..
7	Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i>	Evita o parasitismo e oportunismo
8	Uniformidade do nível tecnológico	A uniformidade tecnológica garante uniformidade competitiva (garantindo o engajamento das empresas)
9	Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	O alinhamento da cultura da comunidade aumenta o interesse e motivação de funcionários se unirem ao <i>cluster</i>
10	Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias	Novas rodadas de inovação aumentam a vantagem competitiva
11	Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>	Atividades voltadas para liderança de mercado e aumento do <i>market share</i> do <i>cluster</i> devem aumentar a competitividade

Fonte: ZACCARELLI, 2000.

2.2.3 Trajetórias e Fatores de Emergência de *Clusters*

Embora seja claro que empresas se juntam ao *cluster* por interesse próprio, os caminhos para a aglomeração podem ser diversos (SU; HUNG, 2009) e o entendimento de quais são estes, tem sido objetivo de vários estudos (ELOLA; et al., 2013).

Essletzbichler e Rigby (2007) apresentam três principais trajetórias de surgimento de aglomerados, são eles: Trajetória dependente, Spin-off e Janela de Oportunidade. Segundo os autores, *clusters* podem surgir devido a características da região e rotinas de tecnologia de empresas que foram transmitidas e assimiladas formando as características do aglomerado. A segunda trajetória indicada pelos autores é a spin-off, aonde um *cluster* deriva principalmente de indivíduos com conhecimentos prévios de uma determinada tecnologia similar que decidem investir em uma nova tecnologia e isso acarreta o desenvolvimento do aglomerado. A terceira

possibilidade é a Janela de Oportunidade, aonde há o aproveitamento de uma oportunidade local; esta abordagem é convergente com o surgimento de *clusters* devido a um bem específico que só pode ser encontrado em um determinado local, ou que possua sua raridade relacionada ao seu aspecto geográfico (CRESPO, 2011).

Realizou-se uma revisão sistemática nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, na fase de projeto desta dissertação. O período de publicações analisadas, foi de 2007 a 2017, em outras palavras. Para esta, definiu-se que seriam aceitos apenas artigos em inglês. Foram aceitos artigos publicados nas áreas: Negócios, Ciências Econômicas e Sociais. Os termos e mecanismos de busca podem ser representados pela seguinte expressão: *(Title-abs-key(cluster) AND All (“Cluster life cycle”) AND All (emergence, emerging, embryonic, birth, growth))*. Cabe destacar que estas cinco palavras foram pesquisadas tendo em vista a apresentação realizada por Handayani et al. (2011) de que estes são termos utilizados para os estágios iniciais do ciclo de vida de *cluster*.

Após a realização da revisão sistemática, foram identificados 12 principais fatores que podem estar presentes no surgimento de um *cluster*, tais fatores são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Fatores Que Podem Estar Presentes na Emergência de *Clusters*

Autores	Fatores que podem estar presentes no surgimento de <i>clusters</i>
(TAVASSOLI; TSAGDIS, 2014) (ELOLA; et al., 2013; 2012)	Internacionalização,
(TAVASSOLI; TSAGDIS, 2014) (ELOLA; et al., 2013; 2012)	A influência de empresas multinacionais
(SU; HUNG, 2009) (ELOLA; et al., 2013; 2017)	Políticas públicas
(CRESPO, 2011)	Simple necessidade de um bem que só é encontrado em um local específico
(SU; HUNG, 2009) (TRIPPL; et al., 2015)	Por um contexto histórico regional e global.
(CUSMANO; et al., 2014)	Pelo apoio de instituições locais
(CUSMANO; et al., 2014)	Uma cultura compartilhada
(TAVASSOLI; TSAGDIS, 2014)	Instituições de Ensino Superior
(SU; HUNG, 2009)	O governo
(TRIPPL, M. et al., 2015)	O interesse na convergência tecnológica
(ELOLA; et al., 2012)	Investimentos estrangeiros
(SU; HUNG, 2009)	Formadores de opinião.

Fonte: Elaborador pelo autor

2.3 A EVOLUÇÃO E O CICLO DE VIDA DOS *CLUSTERS*

Nos últimos anos, muitos estudos sobre *clusters* começaram a dar mais atenção para os aspectos evolucionários e dinâmicos deles (e.g., TER WALL, BOSCHMA, 2011; MENZEL, FORNAHL, 2010; BRENNER, SCHLUMP, 2011). A premissa é que *clusters*, assim como seres vivos, possuem um ciclo de vida.

Menzel e Fornahl (2010), por exemplo, descreveram o ciclo de vida dos *clusters* como tendo quatro estágios, que são: *emergência, crescimento, sustentação e declínio*. O tratamento do aspecto evolucionário dos *clusters* com quatro estágios do ciclo de vida não amplamente aceito, outros autores tratam a evolução de *clusters* com mais ou menos estágios; porém, segundo Jia et al. (2015), o ciclo de vida de quatro fases é amplamente aceito e utilizado na atualidade.

2.3.1 Os Estágios

Na revisão sistemática da literatura realizada na elaboração deste referencial, aplicou-se a técnica de metassíntese (q.v., MATHEUS, 2009; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003) para a análise e organização dos dados, a apresentação dos estágios a seguir se dará na forma da demonstração das diversas conceituações a respeito dos mesmos.

2.3.1.1 Emergência

As características principais do estágio de emergência de *clusters* são apresentadas a seguir:

- *Cluster: cluster emergente*¹ ainda não é um *cluster* (MENZEL; FORNAHAL, 2010; GANCARCZYK, 2015) e ainda não gera vantagem competitiva óbvia (JIA, et al., 2015).
- *População, conexão e interação*: nesta fase, existem poucas empresas (MENZEL; FORNAHAL, 2010; JIA, et al., 2015) e podem ser caracterizadas por seu lento progresso, baixo nível de *cluster* industrial, poucas conexões (JIA, et al., 2015), baixa

¹ A conceituação de que *cluster emergente* ainda não é um *cluster* direciona para o entendimento de que *cluster emergente* é o termo utilizado para um estágio anterior à efetiva concentração geográfica que entrega vantagens competitivas para as empresas aglomeradas, que é chamada de *cluster*.

interação (JIA, et al., 2015; GANCARCZYK, 2015), a maioria das empresas é pequena (INGSTRUP; DAMGAARD, 2013). Mas, neste estágio, já é possível identificar um potencial de cooperação (AZIZ; NORHASHIM, 2008).

- *Diversidade e conhecimento compartilhado*: nesta fase, o *cluster* potencial possui heterogeneidade de tecnologia (GANCARCZYK, 2015), de conhecimento (ZÁMBORSKÝ, 2012); convergentemente, o desenvolvimento do conhecimento é através de um processo de exploração (GANCARCZYK, 2015).
- *Evolução do estágio de emergência*: são elementos que podem gerar o desenvolvimento de estágio: A heterogeneidade tecnológica das firmas (GANCARCZYK, 2015); políticas públicas (ELOLA; et al., 2017); a internacionalização (ELOLA; et al., 2012; 2013); o conhecimento compartilhado (YANG; DUNFORD, 2017; ZÁMBORSKÝ, 2012); e a capacidade de gerar as sinergias corretas entre as dinâmicas tecnológicas e regionais (CRESPO, 2011).

2.3.1.2 Crescimento

Clusters na fase de crescimento possuem um maior número de empregados, empreendimentos; o único decréscimo tende a ser o nível de heterogeneidade do conhecimento em relação à emergência. (ZÁMBORSKÝ, 2012; MAHROUM, AL-SALEH, 2015). Neste estágio, há a entrada de várias empresas de suporte, agências e organizações de serviços (JIA et al., 2015; MENZEL, FORNAHL, 2010); com o aumento do número de empresas, há estímulo à inovação e se torna um ambiente ainda mais atrativo para novas *startups*. As empresas são realmente beneficiadas no que se refere à inovação devido às conexões de inovação (CHIU, 2009; LU, BEAMISH, 2006; PALMATIER, DANT, CREWEL, 2007). As empresas seguidoras se beneficiam da inovação e redes se desenvolvem, com isto, as grandes empresas são motivadas a iniciar uma nova rodada de inovação. (JIA et al., 2015)

Em resumo, as empresas inovadoras melhoram o desenvolvimento de tecnologia e a quantidade de empresas imitativas aumenta durante esse período. Juntos, esses fatores servem à função mais notável e levam a uma promoção positiva da rede de *clusters* industriais, e o número de patentes aumenta rapidamente (JIA et al., 2015).

Nesta fase o projeto de *cluster* dominante se forma e a aglomeração começa a apresentar maior especialização por parte dos atores envolvidos. Toda esta conjuntura faz com que no aglomerado exista um menor interesse de isolamento (MENZEL; FORNAHAL, 2010).

O estágio de crescimento termina quando o crescimento de um *cluster* se ajusta à média da indústria e o *cluster* chega ao estágio de sustentação (POUDER; ST. JOHN, 1996), embora com maior produtividade. A principal razão para esse ajuste é a exaustão da diversidade por constantes abalos de empresas e uma orientação mais focada do *cluster* (MENZEL; FORNAHL, 2010, p. 226, [traduzido pelo autor]).

2.3.1.3 Sustentação

Percebe-se neste período que os empreendimentos ganham força e a estrutura do *cluster* possui potencial para se ajustar. As universidades e instituições de pesquisa já devem estar mais desenvolvidas com o potencial de sozinhas gerarem grandes contribuições de inovação (JIA et al., 2015).

Esta é uma fase caracterizada por conexões estabelecidas que realmente trazem conhecimentos novos para as empresas envolvidas (MENZEL; FORNAHL, 2010). A principal característica desse estágio é a aprendizagem coletiva que impulsiona a rede de inovação no *cluster* e que auxilia esta a se estabelecer (JIA et al., 2015). Neste estágio é fundamental a capacidade de disseminação do conhecimento, da geração de recorrência de novos ciclos de inovação no *cluster* (MAHROUM, AL-SALEH, 2015)

Neste estágio, o *cluster* pode encontrar seu ápice e sua estagnação, inclusive seu limite de patentes (JIA et al., 2015). “Com este processo, a capacidade de aprendizagem mútua e o impulso de promoção são insuficientes e causam duplicação de tecnologia e falta de vigor inovador” (JIA et al., 2015, p. 811, [traduzido pelo autor]).

Com uma nova rodada de heterogeneidade e uma revisão dos limites temáticos do *cluster*, ele tem a possibilidade de retroceder no ciclo de vida e ter uma nova fase de crescimento, na ausência destes, o *cluster* entrará em declínio (MENZEL; FORNAHL, 2010).

2.3.1.4 Declínio

“Um *cluster* em declínio é definido por uma diminuição no número de empresas e especialmente de funcionários devido a falhas, fusões e racionalizações.” (MENZEL; FORNAHL, 2010, p. 227, [traduzido pelo autor]). Segundo os autores, esta situação é causada porque funcionários e conhecimentos circulantes são altamente especializados e em tecnologias específicas.

Certos aspectos dos *clusters* se tornam defasados e obsoletos e há também um retrocesso em determinadas características estruturais do *cluster*, como por exemplo: o nível de conexão

entre os atores, de disseminação do conhecimento e sua capacidade geral de inovação (JIA et al., 2015). Pois, embora haja um ambiente competitivo para o desenvolvimento de mais inovação, o caminho a ser percorrido para tal tende a ser já tecnologicamente esgotado (MENZEL; FORNAHL, 2010). O lucro individual das empresas cai. “Um *cluster* em declínio, portanto, perdeu a capacidade de sustentar sua diversidade, sua capacidade de se ajustar às mudanças de condições, bem como seu potencial para uma renovação independente” (MENZEL; FORNAHL, 2010, p. 227, [traduzido pelo autor]). Restam possíveis três caminhos para o *cluster*: (1) a sua decadência, (2) a renovação (termo definido por MENZEL; FORNAHL, 2010) através da substituição de atores e atividades conforme o andamento do mercado (JIA et al., 2015) e (3) a transformação (termo definido por MENZEL; FORNAHL, 2010) que é uma tentativa de recuperar a capacidade competitiva através de uma mudança para campos totalmente diferentes, o que poderá colocar o *cluster* novamente em uma fase de emergência.

2.3.1.5 Síntese do Ciclo de Vida de *Clusters*

Podemos sintetizar o indicado em cada um dos estágios apontando que em uma fase inicial, o *cluster* apresenta um número baixo de empregados, empresas, conexões e interações; no estágio de crescimento possui a tendência de aumento do índice de todos estes pontos; porém o ápice de eficiência de um *cluster* tende a ser no estágio de sustentação; Caso não existam novas rodadas de inovação suficientes, o *cluster* deve estagnar, deixando de acompanhar as tecnologias do mercado, ou perder competitividade e entrar na fase de declínio. Para Menzel e Fornahl (2010), para evitar ou solucionar o declínio, a resposta é o estímulo à inovação, que dependendo do nível, significará adaptação, renovação ou transformação dos limites temáticos do *cluster*.

A heterogeneidade do conhecimento é um fator que não acompanha a curva nas fases iniciais, pois nelas, é quando há seu maior índice. Tal heterogeneidade é algo positivo e como já citado, muito importante em todos os estágios, podendo estar relacionada com a inovação e evitar o declínio de *clusters*. O Quadro 5 ilustra esta síntese apresentada.

Quadro 5 - Características Estruturais e Relacionais dos Estágios do Ciclo de Vida dos *Clusters*

Característica	Nível (tendência)			
	Emergência	Crescimento	Sustentação	Declínio
<i>Cluster</i>	Ainda não é um <i>cluster</i>	Já é um <i>cluster</i>	É um <i>cluster</i>	Tende a deixar de ser um <i>cluster</i>
População	Pouca população, e a maioria são pequenas empresas	Em crescimento	Atinge seu ápice podendo entrar em declínio	Em declínio
Conexões	Baixo (poucas)	Em crescimento	Atinge seu ápice podendo entrar em declínio	Em declínio
Interações	Baixa	Em crescimento	Atinge seu ápice podendo entrar em declínio	Em declínio
Diversidade	Alta	Alto, mas menor que no estágio de emergência	Tende a encontrar a estagnação	Em declínio
Fornecedores especializados	Baixo ou inexistente	Em crescimento	Atinge seu ápice podendo entrar em declínio	Em declínio
Força de trabalho especializada	Baixo ou inexistente	Em crescimento	Atinge seu ápice podendo entrar em declínio	Em declínio

Fonte: Elaborado pelo autor

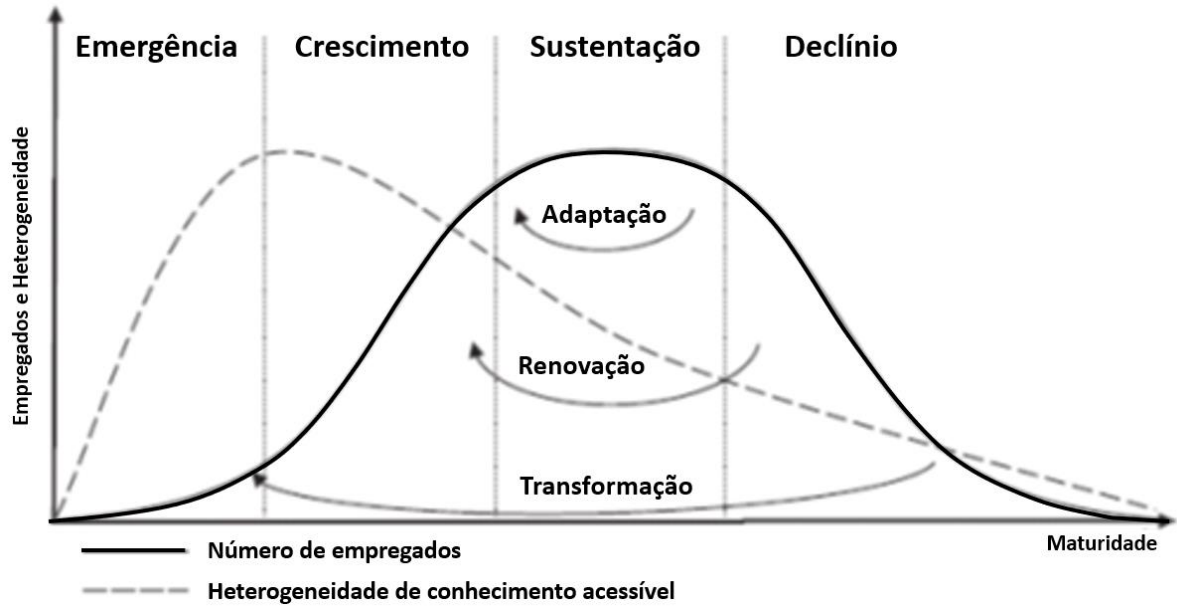
A síntese, apresentada no Quadro 5, está de acordo com as afirmações de Menzel e Fornahl (2010). A Figura 3 ilustra o fluxo dos estágios, as possibilidades de evitar o declínio (adaptação, renovação, transformação) e a predisposição da heterogeneidade ao longo de tal ciclo.

2.3.2 A relação do Ciclo de Vida de *Clusters* com o ciclo de vida Industrial e de Produtos

O ciclo de vida dos *clusters* não necessariamente acompanha o ciclo de vida industrial ou dos produtos. Um *cluster* se moverá em seu ciclo de vida por diversas questões, se estas inovações forem advindas do setor industrial é bem possível que acompanhe o ciclo de vida industrial.

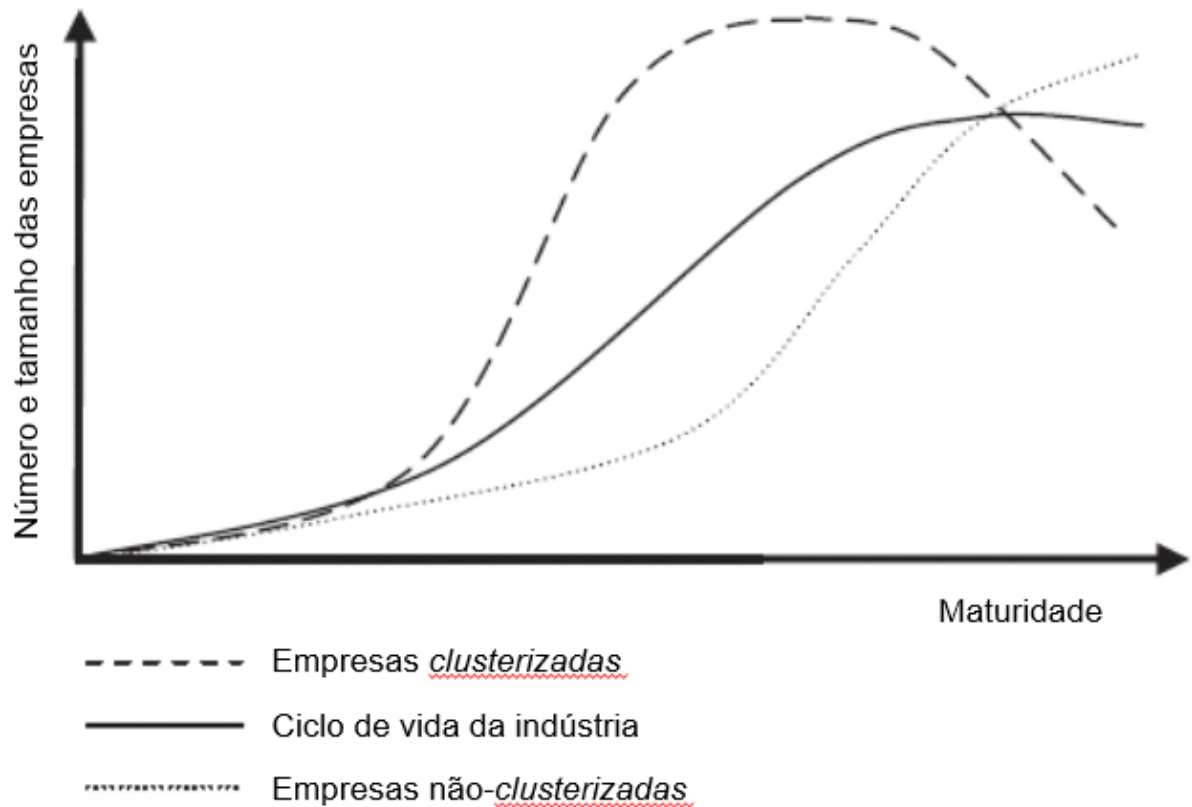
Empresas *clusterizadas* tendem a receber um benefício inicial do ambiente inovador, porém devido aos custos de estar agrupado em uma aglomeração estagnada, o *cluster* tende a ter um declínio mais rápido que empresas não *clusterizadas* e o ciclo de vida industrial (MENZEL, FORNHAL, 2010). Uma boa demonstração para tal é a Figura 4 elaborada por Menzel e Fornahl (2010).

Figura 3 - Ciclo de Vida de *Cluster* e Heterogeneidade do Conhecimento



Fonte: MENZEL; FORNAHL, 2010, p. 218, traduzido pelo autor.

Figura 4 – Ciclo de Vida e *Clusterização*



Fonte: MENZEL E FORNAHL, 2010, p. 211, traduzido pelo autor.

2.4 ORQUESTRAÇÃO

Um dos estudos seminais de *orquestração* organizacional foi o de Young (1982). Tal autor, ao analisar as relações dentre músicos de orquestras sinfônicas e o maestro, afirmou que problemas existentes na organização das relações entre eles eram comuns no campo da administração pública e privada.

Young (1982) apontou alguns papéis do maestro que estão relacionados com papéis de orquestradores de negócios: “(1) produtividade, ou mais precisamente, assegurar o esforço total dos membros da organização; (2) coordenação e controle de diversas funções organizacionais; e (3) o incentivo à inovação técnica” (p. 264, [traduzido pelo autor]).

Qualquer pessoa que tenha assistido a uma orquestra ou outro grupo musical considerável deve perceber que está assistindo uma organização complexa em ação. Uma orquestra consiste em diversos membros executando tarefas especializadas (instrumentos), utilizando procedimentos organizacionais padronizados (partituras), dentro de uma hierarquia implícita (como o primeiro e segundo violinos), sob liderança executiva (o maestro), produzindo uma saída coerente (música) (YOUNG, 1982, p. 264, [traduzido pelo autor]).

A atitude em orquestras sinfônicas estilo “*free ride*”, o ato de “ir nas costas dos colegas”, que é muito comum em órgãos governamentais é definida por Young (1982) como *parasitismo* - e este conceito que ainda é utilizado na literatura de redes e ecossistemas de inovação -. Relacionado a isto, um dos papéis dos maestros e orquestradores em geral é identificar e eliminar os parasitas (YOUNG, 1982).

Uma das questões que envolvem a orquestração é: “quando será realmente necessário um maestro?”. Deve-se analisar qual o nível de comando deve ser realizado, considerando que tal em excesso poderia prejudicar a capacidade de inovação e em déficit, poderia permitir um grau demasiado de liberdade para a inovação – o que poderia ocasionar em um resultado que destoasse do desejado – (YOUNG, 1982).

Um dos estudos seminais para a literatura de orquestração também foi o artigo *Covert Leadership*, escrito por Mintzberg (1998), referente a um estudo em que ele acompanhou ao maestro Bramwell Tovey e sua orquestra. Após o período em que acompanhou o maestro Tovey, Mintzberg (1998) apontou que a ideia de que um maestro possui um controle absoluto sobre a orquestra é um mito; embora existam atividades que são lideradas de maneira direta, existem também aquelas que são orientadas de modo encoberto/discreto. O autor identificou também que o maestro liderava discretamente os músicos em momentos externos às

apresentações, o que compreendia ao cuidado e motivação com os músicos; e que este cuidado, muitas vezes, era mais importante do que aqueles no momento da execução dos músicos.

Mintzberg (1998) compartilhou do entendimento de Young (1982), ao também indicar que como em orquestras, as organizações também podem ser lideradas de maneira discreta, ou seja, orquestradas (MINTZBERG, 1998; YOUNG, 1982). Posteriormente, a ótica da orquestração se desenvolveu no estudo sobre redes (e.g., HACKI; LIGHTON, 2001; HINTERHUBER, 2002; ZACHARIA; SANDERS; NIX, 2011) e também sobre ecossistemas de inovação (e.g., BATTERINK et al., 2010; DHANARAJ; PARKHE, 2006; HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011; HURMELINNA-LAUKKANEN; NÄTTI, 2018; PIKKARAINEN et al., 2017; SILVA, 2015). Atualmente ela também é utilizada e relacionada à orquestração de recursos (e.g., SIRMON et al., 2010).

Os orquestradores são normalmente aqueles que se destacam dentro das redes por sua proeminência adquirida graças às suas características individuais e sua posição central dentro da rede (DHANARAJ; PARKHE, 2006). Outro ponto é que redes podem possuir mais de um orquestrador (PIKKARAINEN; et al., 2017). Em relações interorganizacionais, os orquestradores podem ser também chamados de: *hub firms*, *key actors*, *strategic centers* e *network orchestrators* (DHANARAJ; PARKHE, 2006).

Danaraj e Parkhe (2006) definem a orquestração da rede como “o conjunto de ações deliberadas e propositais realizadas pelas hub firms, na medida em que procura criar valor (expandir a torta) e extrair o valor (ganhar uma fatia maior da torta) da rede.” (p. 659, [traduzido pelo autor]). Os autores indicam que os orquestradores, as hub firms, orquestrarão conforme seus interesses individuais, os quais podem ser compartilhados com os demais membros (tendo em vista uma visão de longo prazo) ou podem ser apenas interesses individuais dos líderes e não serem compartilhados pelos demais membros.

Antes de discutir em maior detalhe cada processo de orquestração [...] assumimos que todos os atores orquestradores, semi-periféricos e periféricos (GULATI; GARGIULO, 1999) - buscarão ativamente seus próprios interesses. Nenhum membro é inerte, respondendo passivamente às iniciativas da empresa central. Na verdade, é neste contexto de ausência de autoridade hierárquica e exercício de escolha estratégica (CHILD, 1972) que a "liderança sutil" (ORTON; WEICK, 1990: 211) envolvida na orquestração de rede torna-se essencial (DHANARAJ; PARKHE, 2006, p. 661, [traduzido pelo autor]).

2.4.1 Orquestrando o *Cluster*

A literatura de orquestração de ecossistemas de inovação já está mais avançada e possui estudos muito bem considerados (e.g., PIKKARAINEN et al., 2017; SILVA, 2015; DHANARAJ, PARKHE, 2006), sua metodologia de análise pode ser tomada como exemplo para uma aplicação em *clusters*.

Ecossistemas de inovação possuem como o objetivo o melhor *output* de inovação (BATTERINK et al., 2010), diferentemente de *clusters* que possuem como o *output* desejado o melhor resultado econômico e geral possível para os atores (ZACCARELLI, 2000).

As análises da orquestração de redes de inovação são realizadas sobre fatores de inovação, considerando que quando estes possuírem um alto nível, a rede terá um melhor resultado. Para esta pesquisa, considera-se, tendo em vista o já apresentado, que a análise da orquestração de *clusters* pode ser baseada em fatores de competitividade – como por exemplo, aqueles desenvolvidos por Zaccarelli (2000) –. Este estudo também se apropriará dos fatores de inovação, tendo em vista que a competitividade de *clusters* também está relacionada a suas capacidades inovativas.

2.4.1.1.1 Dimensões de Orquestração de Dhanaraj e Parkhe

A orquestração em redes de inovação é válida para garantir insumos, mitigar preocupações dentro da rede, gerar mais inovação, para estimular a existência de equidade e estabilidade de uma rede. Convergentemente a isto, o papel do orquestrador será realizar atividades para minimizar preocupações e transmitir confiança (DHANARAJ; PARKHE, 2006).

Dhanaraj e Parkhe (2006) ainda indicam a capacidade dos orquestradores em afetar o tamanho, a diversidade, a densidade da rede; a autonomia, a centralidade e o status dos atores. Os autores definem três fatores para a orquestração de redes de inovação, são eles: (1) a mobilidade do conhecimento, (2) a apropriabilidade do conhecimento e (3) a estabilidade da rede.

2.4.1.1.1.1 A Mobilidade do Conhecimento

A mobilidade do conhecimento é “a agilidade com que o conhecimento é compartilhado, adquirido e implantado na rede” (DHANARAJ; PARKHE, 2006, p. 660, [traduzido pelo autor]). Para o aumento da mobilidade do conhecimento podem ser realizadas atividades especificamente para: (1) a absorção do conhecimento, (2) a promoção do senso de identidade de redes e (3) o aumento da socialização organizacional. Se há pouca socialização na rede, o conhecimento não possuirá boa fluidez, ficará pegajoso e os demais atores da rede não serão beneficiados pelas trocas de informação.

2.4.1.1.1.2 *A Apropriabilidade do Conhecimento*

A apropriabilidade do conhecimento, como passo seguintes à mobilidade, deve distribuir equitativamente os valores adquiridos de forma que eles sejam percebidos como tal. Ações para a apropriabilidade do conhecimento podem aumentar a confiança, atenuar incentivos de atores fugirem de suas obrigações, criar um contexto para acordos em conjunto, auxiliar na resolução de problemas e aumentar o compromisso dos envolvidos em relação aos objetivos da rede (DHANARAJ, PARKHE, 2006).

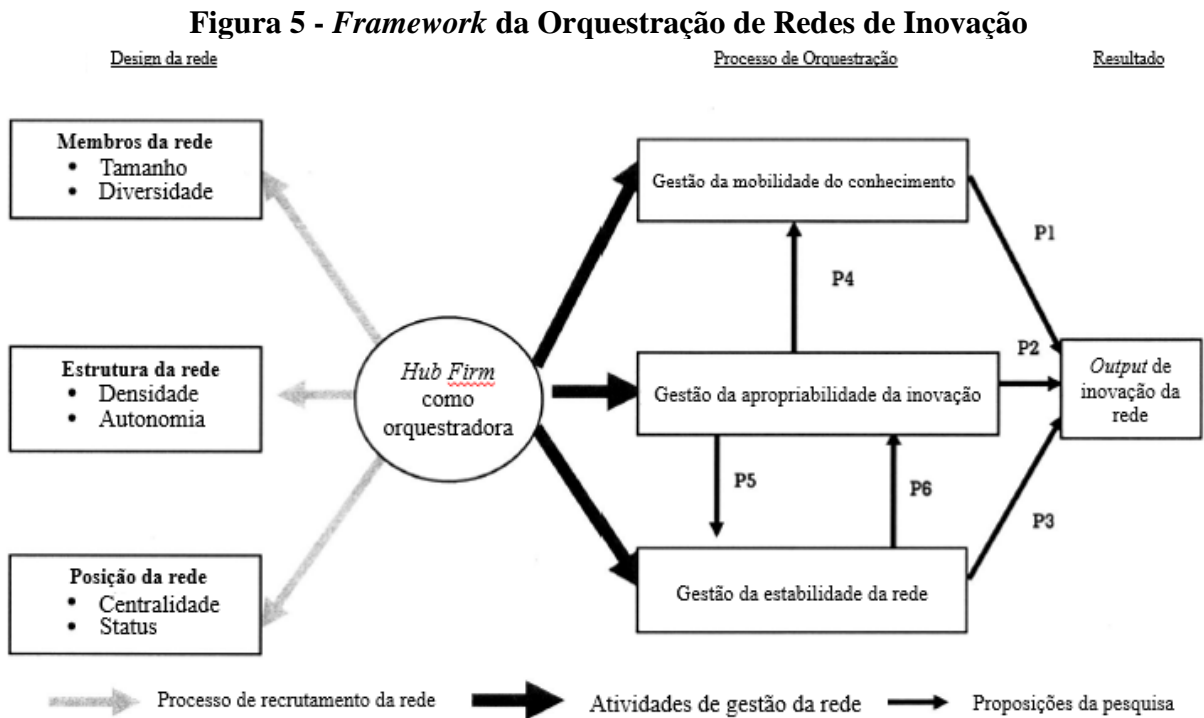
2.4.1.1.1.3 A Estabilidade da Rede

A instabilidade da rede pode acontecer de diferentes maneiras: (1) isolamento dos atores, (2) pelo próprio crescimento da rede, (3) experiências passadas e (4) atores indo para redes concorrentes. Tudo isto afeta a produção de inovação e a colaboração entre os atores, podendo gerar assim, instabilidade na rede e comprometer a produção de inovação (DHANARAJ, PARKHE, 2006).

O orquestrador pode através de sua forte reputação, desestimular a saída de empresas e atrair novas; é papel dele também incentivar a cooperação, garantir o recebimento de valor dos membros e estimular projetos em conjunto a fim de aumentar o entrelaçamento dos atores. (DHANARAJ, PARKHE, 2006).

2.5.1.1.4 *Relações entre os fatores de Dhanaraj e Parkhe*

Ações para apropriabilidade do conhecimento podem afetar a mobilidade do conhecimento e a estabilidade da rede; e ações para estabilidade da rede podem afetar a apropriabilidade do conhecimento. A Figura 5 apresenta uma ilustração a respeito da orquestração de redes de inovação segundo Dhanaraj e Parkhe (2006).



Fonte: DHANARAJ; PARKHE, 2006, p. 661, traduzido pelo autor.

2.4.1.2 Dimensões de Orquestração de Hurmelinna-Laukkanen et al.

Hurmelinna-Laukkanen et al. (2011) elaboraram seis dimensões de orquestração de redes de inovação – que parecem partir da contribuição de Dhanaraj e Parkhe (2006) – são eles: (1) a definição de agenda, (2) mobilização, (3) estabilização da rede, (4) criação e transferência do conhecimento, (5) apropriação da inovação e (6) coordenação. O Quadro 6, apresenta o que são cada um destes pontos considerando as definições de Hurmelinna-Laukkanen et al. (2011).

Quadro 6 – Dimensões de Orquestração de Redes de Inovação

Definição de agenda	O ponto de definição de uma agenda envolve “criação e comunicação de uma agenda de desenvolvimento credível que fundamente a inovação”. Isto oferece orientação para os objetivos
Mobilização	A mobilização se refere à atração e seleção de parceiros e envolve o estabelecimento antecipado de objetivos
Estabilização da rede	Similar ao conceito de estabilidade da rede de Dhanaraj e Parkhe (2006)
Criação e transferência de conhecimento	Criação e transferência de conhecimento compreendem os mecanismos pelos quais o conhecimento é disseminado e desenvolvido. Esta etapa compreende as atividades de mobilidade de conhecimento de Dhanaraj e Parkhe (2006)
Apropriação da inovação	Similar ao conceito de apropriabilidade do conhecimento de Dhanaraj e Parkhe (2006)
Coordenação	A coordenação referem a elaboração de metas operacionais, de um cronograma e a divisão de tais tarefas entre os membros. Relação de orquestração com governança e estratégias organizacionais, nível tático

Fonte: Elaborado pelo autor

2.4.2 Dimensões de Orquestração para este estudo

Para este estudo, decidiu-se utilizar três dimensões de orquestração, as quais foram elaboradas a partir de uma combinação das de Dhanaraj, Parkhe (2006), Hurmelinna-Laukkanen, Möller, Nätti (2011). Tal combinação permitiu chegar a três dimensões de orquestração, sendo elas: (i) organização estratégica, (ii) existência de atores viáveis e (iii) gestão do conhecimento. A combinação citada é apresentada no Quadro 7. Essas três dimensões foram utilizadas na análise e descrição dos dados.

Quadro 7 - Combinação das Dimensões de Orquestração

Dimensão para este estudo		Dimensões de outros autores	Conceito do autor	Autor
1	Organização Estratégica	Definição de agenda	O ponto de definição de uma agenda envolve “criação e comunicação de uma agenda de desenvolvimento credível”	(HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011)
		Coordenação	A coordenação referem a elaboração de metas operacionais, de um cronograma e a divisão de tais tarefas entre os membros. Relação de orquestração com governança e estratégias organizacionais, nível tático	(HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011)
2	Existência de atores viáveis	Estabilidade da rede	O orquestrador pode através de sua forte reputação, desestimular a saída de empresas e atrair novas	(DHANARAJ; PARKHE, 2006)
		Estabilização da rede	O orquestrador pode através de sua forte reputação, desestimular a saída de empresas e atrair novas	(HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011)
		Mobilização	Refere-se à atração e seleção de parceiros e envolve o estabelecimento antecipado de objetivos	(HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011)
3	Gestão do conhecimento	Mobilidade do Conhecimento	A mobilidade do conhecimento é “a agilidade com que o conhecimento é compartilhado, adquirido e implantado na rede” (DHANARAJ; PARKHE, 2006, p. 660, [traduzido pelo autor]).	(DHANARAJ; PARKHE, 2006)
		Apropriabilidade do conhecimento	A apropriabilidade do conhecimento, como passo seguintes à mobilidade, deve distribuir equitativamente os valores adquiridos de forma que eles sejam percebidos como tal.	(DHANARAJ; PARKHE, 2006)
		Criação e transferência de conhecimento	Criação e transferência de conhecimento compreendem os mecanismos pelos quais o conhecimento é disseminado e desenvolvido.	(HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011)
		Apropriação da inovação	Atividades realizadas para que empresas tenham a capacidade de assimilarem as inovações, tecnologias e novos conhecimentos	(HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos conceitos de Dhanaraj; Parkhe (2006); Hurmelinna-Laukkanen; Möller e Nätti (2011).

As dimensões definidas podem ser caracterizadas da seguinte maneira:

Organização Estratégica: tais orquestrações podem compreender a busca por garantir uma melhor definição dos objetivos comuns, mitigar preocupações derivadas da má comunicação no *cluster* e garantir que o *cluster* se direcione em conjunto.

Em *clusters*, tais ações relacionadas a organização estratégica devem garantir um melhor desempenho para as empresas (ZACCARELLI, 2000).

Existência de atores viáveis: orquestrações para a existência de atores viáveis compreendem as atividades realizadas para a captação e manutenção de novos atores viáveis, a avaliação de necessidade de novos atores (ou atores com melhores preços, maior produtividade) e da necessidade de exclusão daqueles que não estão sendo viáveis, e a verificação da relevância de aumentar a proximidade geográfica entre os atores.

As atividades de manutenção de atores podem compreender as ações relacionadas à cooperação entre empresas, estímulo às pequenas, fomento a força de trabalho especializada, entre outras atividades que possam trazer mais competitividade para as empresas e para o *cluster* (ZACCARELLI, 2000).

Gestão do conhecimento: as orquestrações relacionadas à gestão do conhecimento envolvem ações para criação, captação, disseminação e apropriabilidade dos conhecimentos. Em *clusters*, a gestão do conhecimento é de grande importância em qualquer estágio, ela deve garantir um melhor resultado para as empresas e evitar o efeito de declínio por estagnação (MENZEL; FORNAHL, 2010).

3 CLUSTER DA SERRA GAÚCHA

A OIV (2018) apontou que o Brasil foi o 14º maior produtor mundial de vinho em 2017. Nos primeiros lugares estiveram a Itália, a França e a Espanha, com uma produção média cerca de 10 vezes superior a do Brasil. Tais afirmações podem ser observadas na Figura 6.

Figura 6 - Produção Mundial de Vinho

<i>Unit: mhl</i>	2014	2015	2016	2017 Provisional	2018 Forecast	2018/2017 Variation in volume	2018/2017 Variation in %
Italy	44,2	50,0	50,9	42,5	48,5	6,0	14%
France	46,5	47,0	45,2	36,6	46,4	9,8	27%
Spain	39,5	37,7	39,7	32,5	40,9	8,4	26%
United States (2)	23,1	21,7	23,7	23,3	23,9	0,5	2%
Argentina	15,2	13,4	9,4	11,8	14,5	2,7	23%
China*	11,6	11,5	11,4	10,8	NA		
Chile	9,9	12,9	10,1	9,5	12,9	3,4	36%
Australia	11,9	11,9	13,1	13,7	12,5	-1,2	-9%
Germany	9,2	8,8	9,0	7,5	9,8	2,3	31%
South Africa	11,5	11,2	10,5	10,8	9,5	-1,4	-12%
Portugal	6,2	7,0	6,0	6,7	5,3	-1,5	-22%
Romania	3,7	3,6	3,3	4,3	5,2	0,9	21%
Russia*	4,8	5,6	5,2	4,7	NA		
Hungary	2,4	2,6	2,5	2,5	3,4	0,8	32%
New Zealand	3,2	2,3	3,1	2,9	3,0	0,2	6%
Austria	2,0	2,3	2,0	2,5	3,0	0,5	20%
Greece	2,8	2,5	2,5	2,6	2,2	-0,4	-15%
Georgia	1,2	1,5	1,2	1,3	2,0	0,7	57%
Bulgaria	0,8	1,4	1,2	1,2	1,1	0,0	-1%
Switzerland	0,9	0,9	1,1	0,8	1,1	0,3	39%
Brazil	2,6	2,7	1,3	3,6	3,0	-0,6	-17%
Moldova	1,6	1,6	1,5	1,8	2,0	0,2	12%
World Total (3)	270	277	273	251	282	31	12%

(1): Countries for which information has been provided with a wine production of more than 1 mhl

(2): OIV estimate based on USDA info

(3): OIV estimate: mid-range estimate Range for evaluation of 2018 world production: from 279.1 mhl to 285.0 mhl

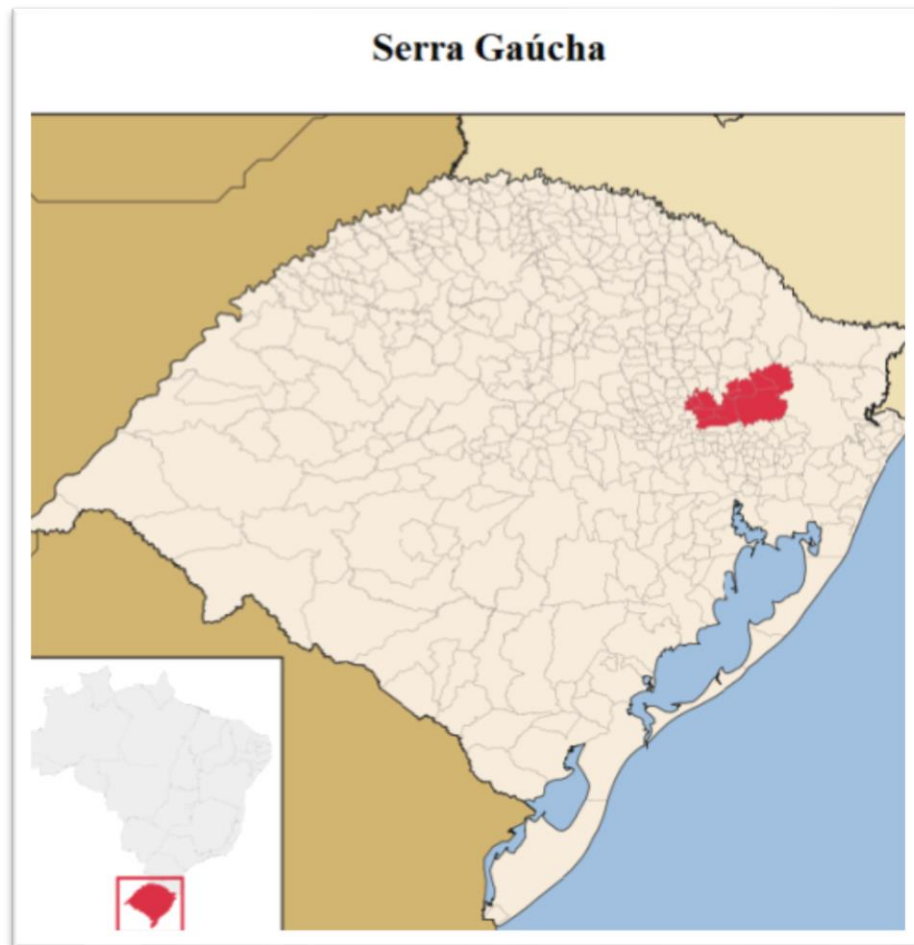
*
2018 Figures not yet available

Fonte: OIV, 2018, p. 3.

O Brasil tem grande parte da sua produção relacionada ao *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, segundo Sarturi et al. (2013), 90% da produção de vinho nacional é realizada na Serra Gaúcha.

A região da Serra Gaúcha possui 4.505.000 km² (PEDRON; SPOLAVORI, 2015), a Figura 7 apresenta a localização do *cluster* e sua respectiva área. O presente estudo considerou como municípios pertencentes à Serra Gaúcha: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Campestre da Serra, Caxias do Sul, Cotiporã, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Guaporé, Ipe, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova roma do Sul, São Marcos, Veranópolis e Vila Flores.

Figura 7 - Mapa do *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha



Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2010, a área plantada era de cerca de 31.000 hectares de parreiras dentre as cerca de 12.000 propriedades. Segundo a Embrapa Uva e Vinho, o número de residentes por propriedade era de 58 pessoas (PROTAS, CAMARGO, 2010).

Vários são os estudos (e.g., EVALDO FENSTERSEIFER, 2007; MACKE et al., 2013; VARGAS et al., 2016; ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2011) consideram e apontam que a região vitivinícola produtiva da Serra Gaúcha é geograficamente concentrada, ou seja, um *cluster*.

A vitivinicultura da Serra Gaúcha tem como marco inicial a colonização italiana iniciada a partir de 1875. Ela esteve até 1970 sem investimentos externos e produzindo uvas e derivados de variedades americanas – cenário este, que veio a mudar na década de 1980 com um movimento empresarial focado em inovação tecnológica (PROTAS, CAMARGO, 2010). A vitivinicultura foi disseminada e ainda é muito praticada por descendentes de italianos

(PIEROZAN et al., 2015). A partir de 1980, houve também o início da produção de vinhos finos e espumantes na região (PROTAS, CAMARGO, 2010).

Mais de 80% da produção da região se origina de cultivares de uvas americanas (*V. labrusca*, *V. bourquina*) e híbridas interespecíficas, sendo “Isabel”, “Bordô” (“Ives”), “Niágara Branca”, “Concord”, “Niágara Rosada”, “Jacquez” (“Seibel Pica Longa”) e “Seibel 1077” (“Couderc Tinto”) as cultivares de maior expressão neste grupo. Referente às castas de *Vitisvinifera*, destacam-se as cultivares de uvas brancas “Moscato Branco”, “Riesling Itália”, “Chardonnay” e “Trebbiano” (“Ugni Blanc”); entre as tintas as principais são “Cabernet Sauvignon”, “Merlot”, “Cabernet Franc”, “Tannat”, “Pinot Noir”, “Ancellota” e “Pinotage”. São utilizados mais de dez porta-enxertos, predominando o Solferino (seleção local de berlandieri x riparia) e o 1103 Paulsen (PROTAS, CAMARGO, 2010).

Posteriormente, na década de 1990, o *cluster* passou por alterações, tendo mais foco em espumantes e na produção de sucos de uva. Neste estágio ocorre a saída das multinacionais, o crescimento de pequenas vinícolas e a verticalização produtiva de viticultores (TONIETTO, 2003). O maior incentivo ao consumo de uva foi baseado no fenômeno do Paradoxo Francês catalisado a partir de 1991 (CLEMENTE, 2009).

Este momento foi também afetado pela abertura de mercado, trazendo grande concorrência para o setor, na busca pela manutenção da competitividade do *cluster*, o Ibravin é criado (LAPOLLI et al., 1995); tal instituição auxiliou a união dos atores do *cluster*, sua organização estratégica e a realização de campanhas de marketing, no sentido de fortalecimento da imagem do setor.

Nesta mesma década, começaram a surgir associações de produtores locais, que estiveram intimamente ligadas à busca pelas indicações geográficas. As buscas pelas indicações geográficas significaram um movimento com o objetivo de valorização da região; ao inserir a indicação de origem no rótulo dos produtos vendidos, ação que possui regulamentação e que para que possa ser realizada, deve-se ter a autorização do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Os trabalhos relacionados a indicações geográficas, desenvolveram-se principalmente no modelo de Indicação de Procedência (IP); onde, atualmente, cinco associações já possuem autorização relacionada a IP, estas são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Associações do Cluster da Serra Gaúcha

Associação	Número de vinícolas	Municípios	Ano da obtenção de Indicação de Procedência
APROVALE	23	Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul	2011
ASPROVINHO	6	Pinto Bandeira	2010
APROMONTES	11	Flores da Cunha e Nova Cápula	2013
APROBELO	10	Monte Belo do Sul, Bento Gonçalves e Santa Tereza	2013
AFAVIN	9	Farroupilha	2015

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Embrapa e das Associações.

Atualmente, apenas a Aproveale possui autorização para uso de Denominação de Origem (DO), embora várias outras associações estejam em processo de autorização para utilização. A fim de clarificar o entendimento sobre estes dois diferentes tipos de Indicação Geográfica, apresenta-se o Quadro 9; maiores especificações sobre as Indicações Geográficas podem ser encontradas no Apêndice C.

Quadro 9 - Diferenças entre Indicação de Procedência e Denominação de Origem

	Denominação de Origem	Indicação de procedência
Meio Natural	O meio geográfico marca e personaliza o produto; a delimitação da zona de produção é indispensável	O meio geográfico não tem necessariamente uma importância especial, sendo que o nome geográfico pode referir-se à origem do vinho, à localização da cantina ou ao local de engarrafamento
Renome/ Prestígio	Indispensável	Não necessariamente indispensável
Uniformidade da Produção	Mesmos existindo mais de um tipo de produto, eles estão ligados por certa homogeneidade de características	Pode ser aplicada a um conjunto de produtos característicos que tenham em comum apenas o lugar de produção, o centro de distribuição ou o local de engarrafamento
Regime de Produção	Há regras específicas de produção e características qualitativas mínimas dos produtos	Não existe uma disciplina de produção à qual devam ser submetidos os produtos; existe apenas uma disciplina de marca
Constâncias das características	Os produtos devem conservar um mínimo de qualidade e certa constância nas suas características	Não implica um nível de qualidade determinada nem da constância de características não existe de produção
Volume de produção	Há um limite de produção por hectare, que tem relação com a qualidade do produto	Não existe limite de produção

Fonte: PISTORELLO, 2006.

Para produtores, a indicação geográfica é capaz de gerar benefícios, como: satisfação do produtor, preservação da identidade local, proibição da utilização da denominação geográfica para produtores que não são de região, auxílio na diferenciação dos produtos da região, aumento da competitividade, e estímulo ao desenvolvimento e investimentos na região (PISTORELLO, 2006). Algumas outras localidades e produtores mais conhecidos que se beneficiam das indicações geográficas são a região de Parma com sua produção de presuntos, a região de Roquefort-sur-Soulzon com sua produção de queijos, a região Bordeaux com seus vinhos tintos, e outros (GOLLO, 2006).

Pierozan et al. (2015) afirmam que a valorização dos vinhos da região se deve em parte as indicações geográficas da região e que as mesmas só foram alcançadas graças a esta ser uma região com a “simbologia do lugar, da paisagem cultural e dos agricultores que aí residem” (p. 2890).

Pela presença do Ibravin e das Associações, o *cluster* assumiu uma nova estrutura organizacional de nível estratégico, com estratégias e orquestrações de multinível. A fim de ilustrar a composição estratégica atual do *cluster* e contextualizar para o entendimento da pesquisa, apresentam-se as instituições relacionadas ao *cluster*, no Quadro 10.

Quadro 10 - Instituições Relacionadas ao *Cluster*

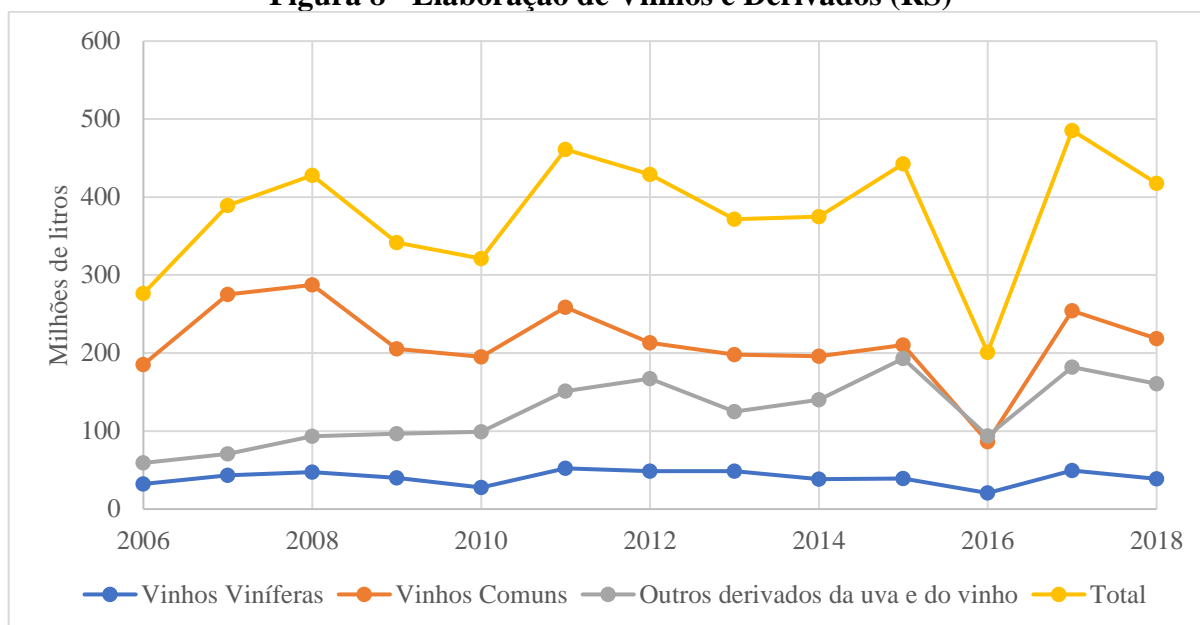
Associações de produtores locais da região
AFAVIN - Associação dos Produtores de vinhos, sucos e Espumantes de Farroupilha
APROBELO - Associação dos Produtores de Monte Belo
APROMONTES - Associação de Produtores dos Vinhos dos Altos Montes
APROVALE - Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
ASPROVINHO - Associação dos Produtores de Vinho de Pinto Bandeira
AVIGA - Associação dos Vinicultores de Garibaldi
Associações Gaúcha de Vinicultores
AGAVI - Associação Gaúcha de Vinicultores
Instituições de apoio
Ibravin – Instituto Brasileiro do Vinho
UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura
FECOVINHO - Federação das Cooperativas Vinícolas do RS
SINDIVINHO – Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul
Embrapa Uva e Vinho
IFRS - Campus Bento

CRQ- V - Conselho regional de Química - 5ª Região
ABE – Associação Brasileira de Enologia
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ASARVI- Associação dos Engenheiros Agrônomos da Região Vitivinícola
ROTA DOS ESPUMANTES

Fonte: Elaborado pelo Autor

Atualmente, o CVSG ainda é impactado pela competição iniciada com a Abertura de Mercado em 1990, sendo uma das principais preocupações das vinícolas. Embora isto, os níveis de produção geral do Rio Grande do Sul têm apresentado uma média de crescimento nos últimos anos, principalmente, relacionada a derivados do vinho, o que pode ser visualizado na Figura 8.

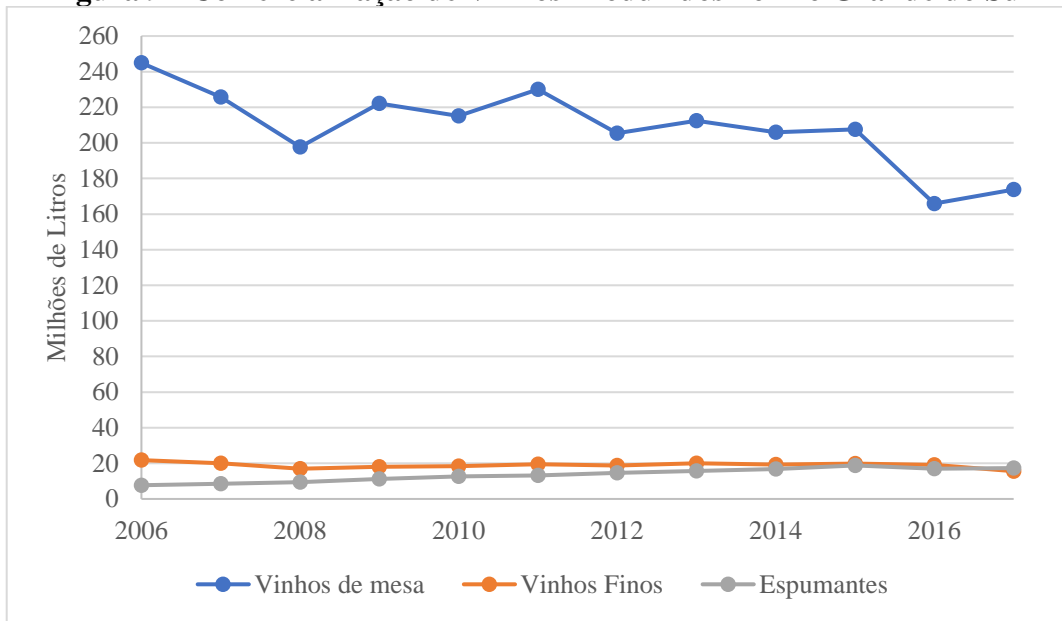
Figura 8 - Elaboração de Vinhos e Derivados (RS)



Fonte: Dados de IBRAVIN / MAPA / SEAPI-RS (2019); elaboração própria.

Já a comercialização de vinhos de mesa produzidos no Rio Grande do Sul, tem apresentado um decréscimo nos últimos 10 anos. Já a comercialização de espumantes tenha crescido, neste mesmo período. Tais afirmações podem ser observadas na Figura 9.

Figura 9 - Comercialização de Vinhos Produzidos no Rio Grande do Sul



Fonte: Dados de IBRAVIN / MAPA / SEAPI-RS (2019); elaboração própria.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada possui cunho **qualitativo**. Para Vieira e Zouain (2007), tal método pode proporcionar análises profundas e se baseia muito sobre a “descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que envolvem os depoimentos dos atores sociais envolvidos, os discursos, os significados e os contextos” (p. 15). Os autores ainda afirmam que tal abordagem proporciona o entendimento dos fenômenos em suas totalidades, bem como questões de variância, paradoxos e contradições.

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de fins **exploratório-descritivos**. A pesquisa exploratória busca desbravar um problema com o propósito de obter um melhor entendimento sobre uma determinada situação (MALHOTRA, 2006). Sampieri, Collado, Lucio (2006) realizam uma analogia entre a prática de estudos exploratórios com a situação de alguém que viaja para um local desconhecido, onde não possui previamente informações relevantes para a estadia neste local e que a primeira coisa que deve fazer é explorar.

Os estudos exploratórios *em poucas ocasiões constituem um fim em si mesmos*, geralmente determinam tendências, identificam áreas, ambientes, contextos e situações, relações potenciais entre variáveis; ou estabelecem o “tom” de pesquisas posteriores mais elaboradas e rigorosas. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 100).

Segundo Triviños (2008), os estudos descritivos têm a intenção de relatar com exatidão uma situação real. “Como o nome indica, o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado.” (MALHOTRA, 2006, p. 101). Para Malhotra (2006), a pesquisa descritiva é utilizada para descrever características de grupos de pessoas, organizações e ramos do mercado.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 2008, p. 28).

O corte desta pesquisa foi longitudinal, tendo em vista que analisou o *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha desde suas origens até o momento presente, o que corresponde a quase 150 anos de história. Dentre os *designs* de pesquisa apontados por Ruspini (2003), pode-se considerar que as entrevistas realizadas tiveram caráter longitudinal retrospectivo, tendo em

vista que os entrevistados foram questionados e estimulados a se lembrarem de momentos passados.

O corte longitudinal auxiliou descobertas que a utilização da abordagem transversal teria maior dificuldade em promover, ou que seria incapaz; tal afirmação, especificamente para *clusters*, encontra concordância no estudo de Freeman (1991) de que estudos de caso longitudinais podem ser especialmente valiosos para a dinamicidade das redes.

4.1 MÉTODO DA PESQUISA

O método escolhido para a pesquisa foi o **estudo de caso**. Ele “é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2001, p. 25). Para o autor, este método se apropria de maneira holística do objeto estudado.

O CVSG foi escolhido como caso para este estudo tendo em vista (i) a sua representatividade nacional, que praticamente domina a produção nacional de vinho, produzindo cerca de 90% dos vinhos nacionais (SARTURI et al., 2013); (ii) que este estudo busca compreender fenômenos ocorridos em aglomerados geográficos e que *clusters* vitivinícolas possuem forte relação com a territorialidade (ZEN, 2010); (iii) que este é um *cluster* de larga existência, que já passou por diversas transformações produtivas (TONIETTO, 2003) e mercadológicas (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014); e (iv) tendo em vista que este é um *cluster* que possui diversas organizações representativas, instituições de apoio e que promovem abertamente ações conjuntas sem poderem se beneficiar, nas relações interorganizacionais, do benefício da liderança baseada na autoridade hierárquica.

Ressalta-se que conforme orientado por Yin (2001), realizou-se mais de um método de coleta de dados e eles foram utilizados de maneira conjunta na análise dos dados, analisando os mesmos estágios do ciclo de vida dos *clusters* e muitas vezes trazendo informações similares. Ainda, esta pesquisa concorda com o direcionamento desse autor por realizar a análise de dados no mesmo período da coleta de dados.

4.2 COLETA DE DADOS

Uma das técnicas de coleta de dados foi a aplicação de **roteiro de entrevista semiestruturado**. Nesta técnica de coleta de dados, “o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75), porém, pode adicionar

perguntas que previamente não haviam sido estipuladas, conforme considerar melhor para entender o contexto e resolver o seu problema de pesquisa.

O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

Quanto à escolha e o número de organizações entrevistadas, a pesquisa seguiu a **técnica bola de neve**, considerando que utilizou indicações dos entrevistados (para novos entrevistados) até considerar ter sido alcançado o ponto de saturação (BALDIN, MUNHOZ, 2011; VINUTO, 2016).

Esta pesquisa também utilizou o método de **análise documental**, considerando que coletou e analisou documentos como registros de instituições do setor público (e.g., planejamento estratégico do Ibravin e da Aprovale, apresentação da constituição das associações em seus sites) e livros sobre a história da vitivinicultura da Serra Gaúcha.

E a terceira técnica de coleta de dados foi a **observação não participante**, que é descrita por Gil (2008), como o ato de o pesquisador se posicionar como espectador sem intervir e contatar com o objeto observado. Neste sentido, entende-se que foi possível realizar observação não participante com 30 colaboradores de vinícolas que o pesquisador pode observar ao realizar uma outra pesquisa – de análise de redes sociais - no mesmo objeto, que não fez parte da pesquisa expressa na presente dissertação. O contato com estes 30 entrevistados, colaboradores de vinícolas, ocorreu na aplicação de questionários *in loco* e em feira de vinhos profissionais do setor, na qual estes vinicultores estiveram expondo seus vinhos. As observações ocorreram de maneira desestruturada, porém, foram registradas as principais percepções ao final da aplicação dos questionários e da visita a feira; estas anotações foram utilizadas como material complementar e foram consultadas, principalmente, na etapa de elaboração de discussões deste estudo.

A coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas ocorreu em três etapas. A **primeira etapa** contou com entrevistas a uma Vinícola Cooperativa, duas Vinícolas, uma Instituição de Suporte. A mesma serviu principalmente para ter uma melhor visão inicial do setor, entender o contexto e a trajetória do *cluster*. Esta etapa também auxiliou a ter um melhor entendimento sobre a aplicação do roteiro de entrevista, que tendo em vista sua extensão, mostrou-se mais viável de ser aplicado buscando entender as orquestrações que o entrevistado

possuía maior relação; como por exemplo: no caso de associações, as entrevistas foram mais conduzidas buscando compreender as orquestrações realizadas nas associações.

Após se ter um maior entendimento sobre o *cluster* e sobre o roteiro de entrevista, a **segunda etapa**, prosseguiu com a intenção do atendimento dos objetivos do estudo. Nesta fase foram entrevistadas cerca de 15 entrevistas com Vinícolas, Cooperativas, Associações, Instituições de Suporte e Organizações Representativas. Neste momento, identificou-se que as respostas se tornaram repetitivas evidenciando o ponto de saturação. Após uma análise parcial das entrevistas, reconheceu-se que ainda faltava a identificação de orquestrações em estágios iniciais do ciclo de vida do *cluster*, o que foi o estímulo para a realização da terceira etapa.

Para a **terceira etapa**, que foi iniciada pela carência de maior quantidade de dados de momentos mais antigos do *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, retornou-se a campo para entrevistar quatro pessoas que possuíam mais de três décadas de atuação no setor, que eram lideranças reconhecidas no aglomerado, que possuíam conhecimento sobre os acontecimentos mais antigos do setor e que haviam sido indicadas anteriormente por outros entrevistados (conforme orienta a abordagem bola de neve). Os quatro novos entrevistados possuem os seguintes perfis: (i) Diretor de Organização Representativa; (ii) Presidente do Conselho de Associação; (iii) Técnico de Instituição de Suporte, que esteve presente no processo de obtenção das Indicações Geográficas de regiões vinícolas do Rio Grande do Sul; e (iv) Diretor de Vinícola, com mais de 60 anos de atuação no setor, ex-presidente de Organização Representativa, e um dos principais historiadores do *cluster*.

A fim de ter sucesso na terceira etapa, foram definidos os estágios do ciclo de vida do *cluster* e as perguntas das entrevistas foram realizadas questionando sobre as principais orquestrações em cada estágio, discriminando os mesmos. Os momentos mais relevantes definidos foram: (i) a emergência, de 1785 até 1920; (ii) o primeiro crescimento, de 1920 às 1970; (iii) a primeira renovação, de 1970 a 1990; (iv) a segunda renovação, de 1990 a 2000; e (v) o segundo crescimento, de 2000 aos momentos atuais.

Após estas três etapas, as entrevistas foram finalizadas por se considerar que havia material suficiente para atender os objetivos da pesquisa. Desta maneira, foram realizadas e gravadas 24 entrevistas entre os anos de 2018 e 2019; tais entrevistas compreenderam tanto as orquestrações realizadas, quanto à sua carência, e contemplaram também as orquestrações que envolveram atores de todo o *cluster*, atores de determinadas localidades ou vinculados a determinadas instituições, bem como as orquestrações não baseadas em instituições, apenas em relações entre atores.

Os roteiros de entrevista foram elaborados com base na literatura que compôs o referencial teórico do presente estudo e estão apresentados nos apêndices A e B.

Foram utilizadas, também, cinco entrevistas realizadas no ano de 2009 por Zen (2010), com Diretor de vinícola, Diretor de Instituição de Ensino, dois técnicos de Instituições de Suporte e um Diretor de Associação; a utilização dos dados da entrevista de Zen (2010) ocorreu pela sua disponibilização e que, através de uma análise prévia deste material, reconheceu-se que este possuía relação com a pesquisa apresentada nessa dissertação.

Desta forma, a soma de todas as entrevistas utilizadas, compreendeu **a 29 entrevistas**; destas, **23 entrevistas** foram realizadas *in loco*, e as demais foram realizadas em feira internacional de vinhos profissionais do setor.

Entende-se que o estudo foi beneficiado também pela realização da observação direta não participante ocorrida através de **30 observações de** colaboradores de outras vinícolas que responderam a questionário aplicado pelo pesquisador para o projeto internacional de pesquisa NetWine (que não fez parte desta pesquisa), que é coordenado pela Professora Doutora Aurora Carneiro Zen (PPGA/UFRGS) e pela Professora Doutora Cristina Boari (Università di Bologna), e que investiga a evolução da distribuição do conhecimento, o papel dos atores individuais e as relações dos agentes locais e externos da Serra Gaúcha.

Foram coletados **23 documentos** para a análise documental, os quais foram levantados a partir do contato com as instituições de suporte e organizações representativas; acesso a sites institucionais das organizações de suporte do *cluster*; e a artigos e livros relacionados ao *cluster*. Os documentos utilizados são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Documentos Utilizados

Tipo de documento	Documento
Livro	Memórias do Vinho Gaúcho (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014)
Livro	A competitividade da vitivinicultura brasileira: análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul (LAPOLLI et al., 1995)
Artigo	Enoturismo nas regiões vitivinícolas Serra Gaúcha e Vale dos Vinhedos (Brasil) (FALCADE, 2004)
Artigo publicado em Anais	Artigo publicado nos anais da UNISC
Tese de Doutorado	Da solidariedade social ao individualismo: um estudo sobre o desenvolvimento do Vale dos Vinhedos na Serra Gaúcha. (FLORES, 2007)
Dissertação de Mestrado	Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha (SOUZA, 2001)
Comunicado Técnico	Vinhos brasileiros de 4ª geração: o Brasil na era das indicações geográficas. (TONIETTO, 2003)
Publicação em <i>website</i> governamental	Publicação em <i>website</i> institucional do Governo do Estado do Rio Grande do Sul
<i>Website</i> institucional	Apresentação Institucional e da história do Sindivinho

<i>Website</i> institucional	Apresentação do setor por <i>website</i> institucional de Evento do setor, o epecoop.
<i>Website</i> institucional	Apresentação Institucional e da história da UVIBRA
<i>Website</i> institucional	Apresentação Institucional e da história do Ibravin
<i>Website</i> institucional	Artigo da Revista Política Agrícola
<i>Website</i> institucional	Apresentação do Ibravin sobre o seu Planejamento Estratégico
<i>Website</i> institucional	Apresentação Institucional e da história da Vinícola Cooperativa Aurora
<i>Website</i> institucional	Apresentação Institucional e da história Vinícola Cooperativa Nova Aliança
<i>Website</i> institucional	Apresentação Institucional e da história Vinícola Cooperativa Garibaldi
<i>Website</i> institucional	Apresentação Institucional e da Vinícola Cooperativa Nova Aliança
<i>Website</i> institucional	Apresentação Institucional do Evento <i>Wine South America</i>
<i>Website</i> institucional	Publicação no <i>website</i> do Ibravin (a)
<i>Website</i> institucional	Publicação no <i>website</i> do Ibravin (b)
Matéria de Jornal	Matéria do Jornal do Oeste sobre o <i>Wine South America</i>
Matéria em <i>website</i>	Matéria no <i>website</i> Falando de Vinhos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas e documentos possuíram os mesmos procedimentos de pré-análise e análise parcial, e com isso se considerou que o *corpus* existente era suficiente para a realização da análise dos dados, tendo em visto que a identificação de que havia se chegado ao ponto de saturação da coleta de dados.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

O método de análise de dados foi a **Análise de Conteúdo (AC)**; Bardin (1977) afirma que tal método possui sua relevância em buscar ultrapassar as incertezas e enriquecer o processo de leitura dos dados coletados. Para o autor, tal procedimento executado de maneira rigorosa mitiga os vieses e auxilia no entendimento da real mensagem prestada pelo interlocutor.

A unidade final e principal de análise para este estudo foi ao nível da aglomeração (grupo). A etapa de análise de dados das entrevistas, conforme indicado por Bardin, foi iniciada realizando uma leitura flutuante, neste caso, os áudios foram ouvidos, transcritos e resumidos, o que por si só trouxe uma grande visão sobre o problema analisado. Sendo esse um estudo com caráter exploratório e qualitativo, que objetiva compreender a relação entre pontos que são considerados desconhecidos, não se definiu uma hipótese para testagem.

Embora isto, após a leitura flutuante, emergiram algumas reflexões a respeito do tema, as quais auxiliaram a compreender o objeto estudado (e.g., a existência da orquestração em diferentes níveis); e outras percepções iniciais que evoluíram com a análise e integraram as discussões (e.g., a relação entre as orquestrações e a estrutura do *cluster*) da presente dissertação.

Das 29 entrevistas, ressalta-se que **23 foram analisadas no Nvivo e 20 destas estão presentes na descrição dos resultados**. Optou-se por não utilizar alguma das entrevistas realizadas para a análise no Nvivo, tendo em vista que por limitação de tempo e conhecimento e por leitura flutuante, estas sete entrevistas não apresentaram novos pontos e foram consideradas as menos importantes. Ainda, duas das 22 entrevistas analisadas no Nvivo não foram utilizadas na descrição dos resultados, em virtude de que as respostas dos entrevistados foram consideradas como não diretamente relacionadas aos objetivos do estudo. O Quadro 12 apresenta os tipos de organizações, o cargo dos entrevistados, ano da entrevista e identificação do entrevistado (sua abreviação de apresentação nesta pesquisa). Decidiu-se por não apresentar os nomes das instituições com o objetivo de evitar qualquer forma de reconhecimento dos entrevistados, uma vez que havia sido garantido que suas respostas seriam apresentadas anonimamente. O quadro também apresenta quais entrevistas foram analisadas no Nvivo e quais estão presentes na descrição dos resultados.

A revisão teórica realizada proveu categorias de análise, as quais se mantiveram, em sua totalidade até o fim do estudo, porém, algumas outras categorias foram adicionadas, conforme a realização da análise das entrevistas.

De posse das entrevistas transcritas, dos resumos e das categorias; bem como dos documentos, iniciou-se a codificação através do *software* Nvivo. O processo de análise de dados compreendeu a descrição dos dados coletados, sintetização, análise e a descrição de padrões e evidências.

A descrição dos dados coletados seguiu principalmente um modelo de sintetização seguindo princípios de “integração interpretativa de achados qualitativos [...] que são a síntese interpretativa dos dados” (MATHEUS, 2009), gerando resultados sobre considerações similares, divergentes e recíprocas, como previsto pela abordagem de metassíntese (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Os resultados desta etapa foram descritos também compreendendo: (i) a trajetória do *cluster*, (ii) contexto de cada estágio e orquestrações, (iii) as orquestrações realizadas, e (iv) ações relacionadas que não foram caracterizadas como orquestrações.

Quadro 12 - Entrevistas Analisadas

Tipo de Organização	Identificação do Entrevistado	Cargo	Ano	Analisado no Nvivo	Utilizado na Descrição dos Resultados
Vinícola Cooperativa	V1	Diretor	2018		
Vinícola Cooperativa	V2	Técnico	2018	X	X
Vinícola	V3	Técnico	2009	X	
Vinícola	V4	Gerente	2018	X	X
Vinícola	V5	Gerente	2018	X	X
Vinícola	V6	Gerente	2018	X	X
Vinícola	V7	Diretor	2018		
Vinícola	V8	Enóloga	2018	X	
Vinícola	V9	Enólogo	2018		
Vinícola	V10	Diretor	2018	X	X
Vinícola	V11	Diretor	2019	X	X
Instituição de Suporte (formação de recursos humanos)	IS1	Diretor	2009	X	X
Instituição de Suporte (pesquisa e apoio técnico)	IS2	Técnica	2009	X	X
Instituição de Suporte (pesquisa e apoio técnico)	IS3	Técnico	2009	X	
Instituição de Suporte (formação de recursos humanos)	IS4	Técnico	2018	X	X
Instituição de Suporte (pesquisa e apoio técnico)	IS5	Técnica	2018	X	X
Instituição de Suporte (pesquisa e apoio técnico)	IS6	Técnica	2018		
Instituição de Suporte	IS7	Técnico	2018	X	X
Instituição de Suporte	IS8	Técnico	2019	X	X
Associação	A1	Diretor	2009	X	X
Associação	A2	Diretor	2018	X	X
Associação	A3	Diretor	2018		
Associação	A4	Diretor	2018		
Associação	A5	Conselheiro	2018	X	X
Associação	A6	Conselheiro	2019	X	X
Associação	A7	Funcionária Administrativa	2018	X	X
Organização Representativa	OR1	Diretor	2018	X	X
Organização Representativa	OR2	Diretor	2018		
Organização Representativa	OR3	Diretor	2019	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1 Definição dos Estágios do CVSG

A caracterização do ciclo de vida do CVSG foi realizada através de uma análise de dados qualitativos e quantitativos, como já é previsto pela literatura (e.g., HANDAYANI et al., 2011; MENZEL; FORNAHL, 2010), desta forma, foram considerados dados econômicos, informações de entrevistas e análises de documentos a fim de identificar e estipular os estágios do CVSG; mesmo porque, alguns aspectos como a heterogeneidade do conhecimento - uma das variáveis do ciclo de vida dos *clusters* – é comumente identificada através de análise qualitativa.

A análise dos primeiros estágios teve que se basear muito na literatura já existente (e.g., DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014; PROTAS, 2015b, 2015a; PROTAS; CAMARGO, 2011; VARGAS et al., 2016; ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2011), tendo em vista que a maioria dos dados econômicos disponíveis são a partir da década de 1990. Entende-se que mesmo com a ausência de dados econômicos ideais, foi possível retratar o ciclo de vida do CVSG de maneira condizente com a sua realidade.

Desta maneira, as análises consideraram dados econômicos como produção, comercialização, emprego e número de empresas (quando existentes) e a análise qualitativa das alterações e características ambientais, mercadológicas, produtivas e tecnológicas nos diferentes momentos. Ao final da caracterização de cada estágio, foi necessária a decisão a partir de análise qualitativa considerando os dados econômicos e as demais informações já citadas.

4.3.2 A Identificação de Orquestrações

Para este estudo, foi considerado como orquestração: “o conjunto de ações deliberadas e propositais realizadas pelas *hub firms*, na medida em que procura criar valor (expandir a torta) e extrair o valor (ganhar uma fatia maior da torta) da rede” (DHANARAJ; PARKHE, 2006; p. 659, [traduzido pelo autor]). Especificamente, ressalta-se que para que fossem consideradas como orquestrações, as atividades **deveriam, então, (i) ser deliberadas e (ii) ter o objetivo de criar valor para a rede**; as ações que não eram deliberadas e/ou não tinha o objetivo de criar valor para a rede, não foram consideradas como orquestração. A análise, identificação e decisão a respeito das orquestrações foi guiada por estas diretrizes e ocorreu na fase de análise dos dados, utilizando o *software* (de análise qualitativa de dados) Nvivo.

4.3.3 A Classificação das Orquestrações por Dimensões

É importante ressaltar também que houve uma fase de descrição das orquestrações, que as subdividiu em três dimensões de orquestração, sendo elas: (i) organização estratégica, (ii) existência de atores viáveis e (iii) gestão do conhecimento. As três dimensões de orquestração são uma combinação das dimensões de Dhanaraj, Parkhe, (2006), Hurmelinna-Laukkanen, Möller e Nätti (2011); tal combinação foi apresentada ao final do referencial teórico da presente dissertação.

Essas três dimensões foram também categorias propostas a priori e que foram mantidas após o processo de análise dos dados, pela consideração de que realmente foram capazes de subdividir as orquestrações em tópicos para este estudo e de maneira geral, não sendo identificada alguma outra melhor maneira de apresentação. Especificamente, (i) organização estratégica, (ii) existência de atores viáveis e (iii) gestão do conhecimento foram adicionadas e utilizadas como códigos/nós (categorias) no *software* Nvivo.

Os 11 fatores de competitividade de Zaccarelli (2000) também foram utilizados como códigos/nós (categorias) no Nvivo. Os fatores de Zaccarelli foram divididos nas três dimensões, esta divisão é apresentada no Quadro 13, que especifica também a subdivisão (no casos em que ocorreu) correspondente e se houve a ausência de identificação de orquestrações relacionadas ao fator de competitividade.

Como apresentado no Quadro 13, a dimensão “existência de atores viáveis” foi descrita compreendendo a quatro fatores de competitividade de Zaccarelli (2000), sendo eles: (i) cooperação, (ii) ambiente favorável à competição, (iii) cultura da comunidade adaptada ao *cluster* e (iv) cadeia de produção. Destaca-se que dos fatores de competitividade de Zaccarelli (2000), não foram identificadas orquestrações relacionadas a: (i) concentração geográfica, (ii) especialização das empresas, (iii) complementaridade por utilização de subprodutos, e (iv) abrangência de negócios viáveis e relevantes.

A dimensão de existência de atores viáveis também possuiu a subdivisão “manutenção e aumento da participação de mercado” que compreendeu a descrição das orquestrações que foram caracterizadas como de “marketing”, de “turismo” e de “indicações geográficas”; estas três novas subdivisões presentes na dimensão “existência de atores viáveis” foram categorias que surgiram a posteriori na análise dos dados; porém, ressalta-se que que destas três, a subdivisão “marketing” contempla também ações relacionadas ao fator de competitividade “estratégia de resultado orientada para o *cluster*”.

Quadro 13 - Fatores de Competitividade de Zaccarelli (2000) e Dimensões de Orquestração

Fator de competitividade de Zaccarelli (2000)	Dimensão Correspondente	Subdivisão da Dimensão de orquestração correspondente	Ausência de orquestrações relacionadas
Concentração geográfica	Existência de Atores Viáveis	-	Não foram identificadas orquestrações relacionadas
Abrangência de negócios viáveis e relevantes		Cadeia de Produção	Não foram identificadas orquestrações relacionadas
Especialização das empresas		-	Não foram identificadas orquestrações relacionadas
Equilíbrio com a ausência de posições privilegiadas		Ambiente favorável à Competição	-
Complementaridade por utilização de subprodutos		-	Não foram identificadas orquestrações relacionadas
Cooperação entre as empresas		Cooperação	-
Substituição seletiva de negócios do <i>cluster</i>		Existência de Atores viáveis (na descrição geral)	-
Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>		Cultura da comunidade adaptada ao <i>cluster</i>	-
Uniformidade do nível tecnológico	Gestão do conhecimento	Gestão do conhecimento	-
Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias			-
Estratégia de resultado orientada para o <i>cluster</i>	Organização Estratégica; Existência de Atores Viáveis	Organização Estratégica; Marketing (em Manutenção e Aumento da Participação de Mercado)	-

Fonte: Elaborado a partir de Zaccarelli, 2000.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O capítulo de descrição e análise dos dados foi escrito a partir da análise das entrevistas e análise documental. Primeiramente é dada uma visão inicial sobre o ciclo de vida do CSG e posteriormente, sobre as orquestrações.

5.1 CICLO DE VIDA DO *CLUSTER* VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA

A presente seção tem o objetivo de descrever os estágios do ciclo de vida do CVSG. Esta apresentação foi focada em apresentar o fato gerador do início, a alteração de cada estágio e algumas das características do contexto de cada momento. A seção seguinte, sobre as orquestrações, também apresenta pontos que estão relacionados aos acontecimentos em cada estágio, bem como seu contexto.

Embora Menzel e Fornahl (2010) tenham indicado que os estágios do ciclo de vida dos *clusters* podem ser identificados quando os índices de crescimento do *cluster* (e.g., produção e emprego) são superiores aos da indústria; no caso do CVSG, que é um *cluster* que concentra mais de 90% da produção de vinhos nacionais (SARTURI et al, 2013) e tendo em vista os dados econômicos disponíveis são de principalmente apenas a partir de 1995, **a identificação dos estágios foi baseada na análise da documental e na análise dos resultados das entrevistas.**

Como previsto pela literatura, a alteração de alguns estágios foi catalisada por fatores exógenos.

Embora seja possível uma transição gradual de um *cluster* emergente para um *cluster* funcional e crescente, durante a fase de crescimento dos mercados, em que as empresas existentes estão bem posicionadas, o impulso crucial muitas vezes resulta de eventos isolados e mudanças repentinas em fatores exógenos, como alterações nas estruturas organizacionais das empresas líderes (Longhi, 1999; Feldman, 2001, Fleming e Frenken, 2007) ou uma mudança na estrutura tecnológica (Dalum et al., 2005) (MENZEL; FORNAHL, 2010, p. 209).

Para a definição dos estágios do ciclo de vida dos *clusters* foram realizadas pesquisas bibliográficas, elaboradas perguntas que foram realizadas nas entrevistas e foram levantados e analisados dados econômicos do setor de diferentes períodos. O resultado sucedeu na caracterização de que o CVSG está em seu quinto estágio, tendo passando, cronologicamente pelos estágios de: emergência, [**primeiro**] crescimento, [**primeira**] renovação, [**segunda**]

renovação e [segundo] crescimento. O resultado do **ciclo de vida do CVSG** definido para este estudo **está compatível com a definição de Tonietto (2003)**; diferenciando-se apenas, pela presente pesquisa apontar a existência de um quinto estágio, de crescimento, que se inicia nos anos 2000 e que ainda está em vigência.

5.1.1 Emergência (1875 – Década de 1930)

O fato relacionado ao *cluster* vitivinícola da Serra gaúcha que pode ser caracterizado como primeiro acontecimento de seu estágio de emergência é a colonização italiana na Serra Gaúcha, tendo em vista que o mesmo está diretamente vinculado com o início de tais atividades produtivas na região.

Define-se, para este estudo, que o estágio de emergência deste *cluster* se iniciou em 1875, com o início da imigração italiana, quando tais imigrantes se instalaram na região e começaram as atividades de plantação de videiras (FALCADE, 2004; FLORES, 2007; SOUZA, 2001; TONIETTO, 2003), tendo em vista que já naquele momento era possível perceber o potencial para a cooperação (ENTREVISTADO V11, A6) e que já havia, efetivamente, muita cooperação (ENTREVISTADO V11). Ressalta-se que a estipulação deste como o momento inicial do estágio de emergência está de acordo com a conceituação de Aziz e Norhashim (2008) que definem que o estágio de emergência se inicia quando o *cluster* começa a apresentar o potencial para a cooperação.

Em sua emergência, o *cluster* era composto principalmente por produtores individuais de uvas, não formalizados, familiares (FLORES, 2007; SOUZA, 2001; TONIETTO, 2003). Neste momento, a principal preocupação dos produtores era a sobrevivência (ENTREVISTADO V11, A6, OR3). “Quando os imigrantes chegaram aqui, a prioridade máxima e primeira era matar a fome, produzir alimentos e esta foi a primeira prioridade. Eles plantavam milho, faziam paçoca; o vinho era um alimento, um energético, e também foi um objeto de troca” (ENTREVISTADO V11).

O estágio de emergência se refere a um estágio anterior do início efetivo do *cluster*, sem apresentar vantagens competitivas óbvias em relação a outras regiões., o qual foi a condição da região vitícola da Serra Gaúcha até cerca dos anos de 1930, quando a região vê surgir cooperativas de produtores locais (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014; TONIETTO, 2003); é neste momento que a região começa a realmente demonstrar resultados relacionados às vantagens competitivas existentes.

Desta maneira, caracterizou-se, para este estudo, que as orquestrações para a fundação das primeiras cooperativas estiveram relacionadas ao estágio de emergência do *cluster*, enquanto, os resultados advindos da formação das cooperativas pertenceram já ao estágio seguinte, o aqui nomeado de “Primeiro Crescimento”.

5.1.2 Primeiro Crescimento (Década de 1930 – Década de 1970)

O estágio de primeiro crescimento possuiu como característica inicial, os primeiros resultados das atividades das cooperativas.

O “Segundo Período Evolutivo” da vitivinicultura brasileira iniciou a partir de 1929, com a implementação de inúmeras cooperativas, movimento que evoluiu nos anos 1930, consolidando um setor cooperativas importante. A produção aumentou para atender um mercado que atingiu outros estados do país (TONIETTO, 2003)

Este foi um período marcado também pelo desenvolvimento tecnológico do setor (VIEIRA; ALBERT; BAGOLIN, 2007) e investimentos por parte do Governo Federal (NIERDELE, 2009).

Este longo período foi realmente muito importante na história deste *cluster*, nele ocorreu o surgimento de organizações representativas ainda existentes como o Sindivinho, em 1948, a Fecovinho, em 1952 e a UVIBRA, em 1967. Estas entidades trabalham e trabalharam para a busca de objetivos de categorias, como as das vinícolas e das cooperativas, e tiveram forte relevância no desenvolvimento para a região (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014). Dal Pizzol e de Sousa (2014) ressaltam que a mera representatividade não era o objetivo inicial da Fecovinho, e sim, a comercialização, porém, devido a conflitos de interesses e ao oportunismo, não demorou que esta situação findasse. O entrevistado V2 apontou que atualmente a Fecovinho remete à ideia de não competição e a regulação de preço mínimo de venda. Dal Pizzol e De Sousa apontaram que a Fecovinho foi uma iniciativa das Cooperativas.

Outro importante ator que surge neste momento é a Escola de Viticultura e Enologia (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014), que por um longo tempo foi a única do país e aumentou muito o nível de conhecimento disseminado na região, aumentando muito o número de profissionais qualificados, que anteriormente, eram escassos e majoritariamente estrangeiros (ENTREVISTADO IS1). Bavaresco (2014) indicou que a Escola de Enologia, fundada em 1959 se deveu à “economia da cidade, baseada na vitivinicultura, e a necessidade de qualificação técnica na área quando se inicia o processo de industrialização dessa produção, juntamente com

os esforços e investimentos federais e municipais” (p. 134). Dal Pizzol e De Sousa (2014) descreveram que a Escola de Enologia, inicialmente, foi promovida pelo líder do instituto de fermentação da época, apoiado pelo prefeito e pelo Governo Federal. Segundo os autores, a Escola era do interesse de todos, a vitivinicultura já mostrava seu potencial e o governo queria investir para diminuir a importação.

Neste estágio houve também a consolidação da produção do espumante pelo método tradicional e a diversificação dos produtos (TONIETTO, 2003).

A produção aumentou para atender um mercado que atingiu outros estados do país. Neste período, que vai até o fim dos anos 1960, a viticultura aumentou a superfície cultivada e observou-se uma “Diversificação de Produtos”, com a elaboração de vinhos a partir de híbridos e de variedades viníferas, com qualidade correspondente à tecnologia vitícola e enológica disponível na época no Brasil (TONIETTO, 2003).

Definiu-se este estágio (1930 – 1970) como de crescimento, tendo em vista o forte desenvolvimento da região neste período, que ocorreu através do aumento do nível tecnológico e organizacional já indicado e por apontamentos convergentes dos entrevistados V11, A6, OR3 e IS8. Dal Pizzol e De Sousa (2014) apontaram que houve um índice de crescimento positivo no período do primeiro estágio de crescimento.

Considera-se que o marco da finalização deste estágio é a chegada das Multinacionais, que trouxeram forte alteração produtiva e mercadológica (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014; TONIETTO, 2003).

5.1.3 Primeira Renovação (Década de 1970 – Década de 1990)

Este estágio tem como marco inicial a chegada de empresas estrangeiras e a plantação de novas variedades de videiras, as *Vitis Viníferas*. Estes acontecimentos alteraram o padrão produtivo existente na época, o qual se dava principalmente pela produção de vinho a partir de uvas americanas e de uma produção com menor nível de qualidade; neste momento, as uvas, por exemplo, começaram a ser transportadas em caixas plásticas. Começa, neste período, uma maior tendência da produção de vinhos varietais (TONIETTO, 2003).

Quando as multinacionais chegaram, elas iniciaram a produção de novos cultivares e apresentaram um maior foco em comercialização (ENTREVISTADO A6); desta maneira, a chegada delas significou claramente para a região, uma nova dinâmica de produção e venda de vinho.

O início das atividades das mesmas causou, principalmente, dois impactos para os produtores que já estavam na serra: medo e empolgação. Alguns produtores e empresas ficaram receosos sobre o seu futuro e alguns abandonaram, efetivamente, as atividades produtivas (ENTREVISTADO A6).

Todos estavam na zona de conforto, que aconteceu em vários momentos e sempre vai acontecer. E a revolução machuca. Quem não tá entusiasmado, desiste. [...] As empresas que viram que era o caminho, se adequaram e aí está o resultado, as que não se adequaram, simplesmente desapareceram. Por exemplo: A Vinícola Riograndense [...], os acionistas da vinícola entenderam que o negócio deles não era esse e começaram a aplicar em outras áreas como: celulose; a Dreher, se entregou para um grupo americano, que acabou ficando só com a marca, a unidade na serra foi encampada pela Aurora. A Aurora se adequou. A Garibaldi, lentamente, passando por vários problemas, se adequou. A Salton se adequou (ENTREVISTADO A6)

Por outro lado, muitos viram as multinacionais como uma oportunidade de aprender a agregar valor ao produto e como potenciais disseminadoras de conhecimento (ENTREVISTADOS V11, IS8 E OR3). Além desses pontos, a chegada de empresas com maior capital significava também um aumento na confiança de demanda pelas produções – “as empresas que vieram, muitas implantaram também alguns vinhedos, mas elas na prática dependeram muito de produtores” (ENTREVISTADO IS8).

O Entrevistado V11, indicou que naquele momento, a região considerou muito positiva a chegada das multinacionais, tanto para a industrialização, quanto para a comercialização dos produtos regionais.

Na verdade, estouraram fogos, ficaram felizes com a chegada das multinacionais. Eu nunca vi alguém dizer que as multinacionais foram uma praga. Elas ajudaram e ensinaram a como manejar o mercado, elas desenvolveram os outros dois elos da cadeia produtiva (ENTREVISTADO V11).

A chegada das multinacionais significou uma necessidade de atualização produtiva, tecnológica e mercadológica para os produtores que já estavam aqui. O setor que antes vendia vinhos com menor qualidade, teve novos *players* que focaram em cultivares comercializados a um maior preço, com práticas produtivas e industriais mais avançadas e melhor tecnologia que garantiam maior qualidade e eficiência (ENTREVISTADOS V11, A6, IS8 E OR3).

Este momento é próximo da data dos primeiros técnicos formados pela Escola de Enologia e foi quando se começou a perceber também a importância da Embrapa, e que juntas auxiliaram muito o desenvolvimento da região, a um nível tecnológico (ENTREVISTADOS A6 e OR3).

A atuação da Uvibra nesta época foi principalmente, entidade representativa máxima do setor, atuou principalmente em assuntos tributários e governamentais (ENTREVISTADO A6),

O aumento da produção foi uma característica de todo o ciclo de vida do *cluster* (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014), este comportamento é uma característica relacionada à tal indústria, que buscará aumentar a produção independentemente das condições de mercado (ENTREVISTADO IS8).

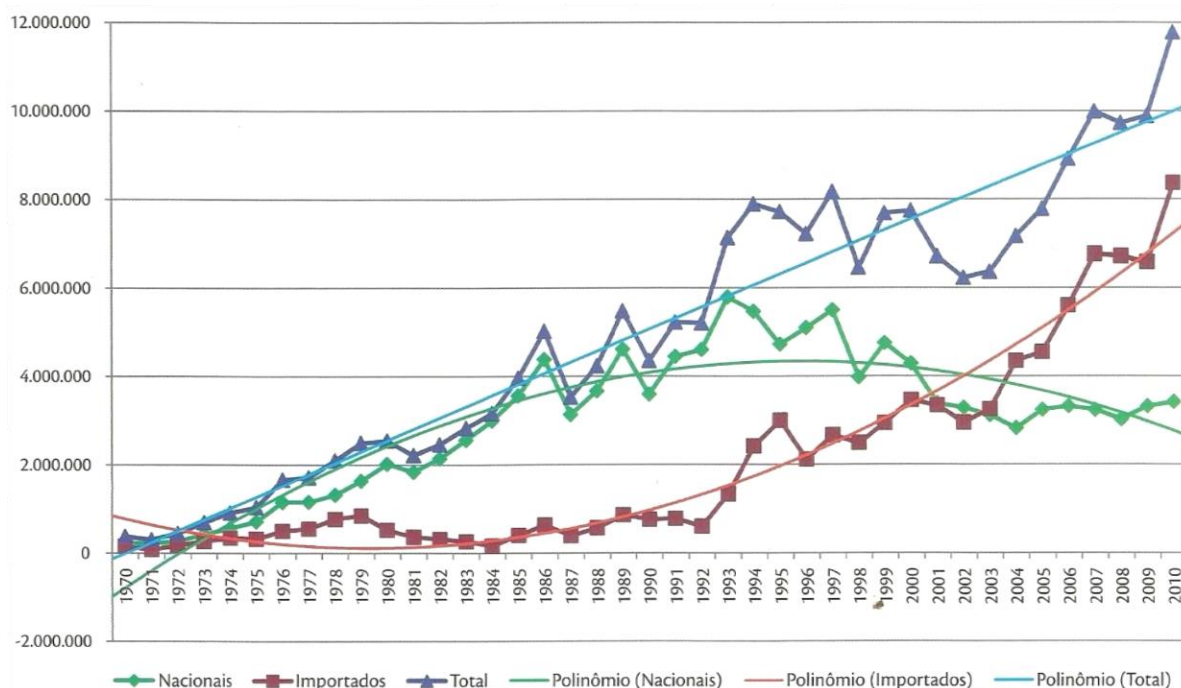
Caracterizou-se este estágio como de renovação principalmente pela introdução dos novos cultivares, que impactaram grandemente o setor desde o início do estágio até os dias atuais, tais afirmações podem ser percebidas na Figura 10 e na Figura 11. Estes pontos que são compatíveis com o conceito de estágio de renovação de Menzel e Fornahl (2010), que indicamos mesmos são caracterizados por fortes alterações tecnológicas e produtivas no *cluster*.

Figura 10 - Vinhos Finos Nacionais e Importados - (Inclusive Espumantes)

Ano	Nacionais Cx 9 l.	ALALC ALADI	Terceiros países	Cx. 9 L Total importados	TOTAL GERAL
1970	220.193	19.740	141.075	160.815	381.008
1971	221.849	11.252	71.708	82.960	304.809
1972	264.575	30.448	151.384	181.832	446.407
1973	425.149	46.494	226.695	273.189	698.338
1974	567.271	85.180	265.680	350.860	918.131
1975	713.160	122.006	207.758	329.764	1.042.924
1976	1.154.620	280.478	230.170	510.648	1.665.268
1977	1.157.285	336.228	221.391	557.619	1.714.904
1978	1.318.887	487.714	291.756	779.470	2.098.357
1979	1.635.114	543.739	315.611	859.350	2.494.464
1980	2.013.900	319.549	209.854	529.403	2.543.303
1981	1.837.715	197.718	178.850	376.568	2.214.283
1982	2.138.586	108.665	213.996	322.661	2.461.247
1983	2.554.497	81.255	191.084	272.339	2.826.836
1984	2.987.954	59.184	112.823	172.007	3.159.961
1985	3.550.387	136.582	270.971	407.553	3.957.940
1986	4.379.512	168.701	474.488	643.189	5.022.701
1987	3.127.202	112.600	285.963	398.563	3.525.765
1988	3.660.610	183.888	389.269	573.157	4.233.767
1989	4.611.183	304.083	564.313	868.396	5.479.579
1990	3.582.419	229.937	536.520	766.457	4.348.876
1991	4.440.888	252.986	535.463	788.449	5.229.337
1992	4.598.111	169.923	439.893	609.816	5.207.927
1993	5.788.777	224.042	*1.114.939	1.338.981	7.127.758
1994	5.466.888	317.334	2.107.072	2.424.406	7.891.294
1995	4.719.000	455.780	2.540.665	2.996.445	7.715.445
1996	5.094.333	269.671	1.850.236	2.119.907	7.214.240
1997	5.499.555	450.478	2.218.229	2.668.707	8.168.262
1998	3.967.666	528.047	1.962.782	2.490.829	6.458.495
1999	4.744.666	944.330	1.990.666	2.934.996	7.679.662
2000	4.280.555	1.150.000	2.308.000	3.458.880	7.739.435
2001	3.378.222	1.045.000	2.289.000	3.334.111	6.712.333
2002	3.280.666	1.257.000	1.693.000	2.950.000	6.230.666
2003	3.112.111	1.657.110	1.601.550	3.258.660	6.370.771
2004	2.816.555	2.482.660	1.868.500	4.350.660	7.167.215
2005	3.231.333	2.682.110	1.866.440	4.548.550	7.779.883
2006	3.310.555	3.284.550	2.376.110	5.606.660	8.917.215
2007	3.227.666	4.156.550	2.607.220	6.763.770	9.991.436
2008	3.012.606	3.890.440	2.826.910	6.717.350	9.730.016
2009	3.310.000	4.225.660	2.353.000	6.578.660	9.888.660
2010	3.410.000	5.082.220	3.287.000	8.369.320	11.779.320

Fonte: DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014, p. 685.

Figura 11 - Gráfico de Vinhos Finos Nacionais e Importados - (Inclusive Espumantes)



Fonte: DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014, p. 686.

O estágio da Primeira Renovação finalizou quando houve uma nova renovação, catalisada pela abertura de mercado e o Paradoxo Francês que novamente alteraram os padrões produtivos da região.

5.1.4 Segunda Renovação (Década de 1990 – Década de 2000)

Os *clusters*, na maioria das vezes, não seguirão da esquerda para direita passando por cada um dos estágios, e muitas vezes mudarão de estágio por algum fator externo (MENZEL; FORNAHL, 2010).

A década de 90 para o *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, é caracterizada por fortes alterações, como: a abertura de mercado e o paradoxo francês. A abertura de mercado, em 1990, impactou fortemente o *cluster* com a alta facilidade de entrada de vinhos internacionais, especialmente, vindos de outros países do Mercosul. O paradoxo francês, por sua vez, trouxe uma mudança cultural que incentivou o consumo e a produção de vinho tinto e a migração para o espumante de boa parte da produção de uvas para vinhos brancos. A entrada de vinhos importados no Brasil também pode ser reconhecida em análise a Figura 11.

Caracteriza-se o estágio de renovação no período de 1990 a 2000, devido a estas fortes alterações da produção, o que envolve também um processo tecnológico diferente.

5.1.4.1 A Abertura de Mercados

Os entrevistados V11, A6, IS8 E OR3 indicaram que a abertura de mercado trouxe impactos negativos para a região; o entrevistado IS8, declarou que este fator foi o que causou o maior impacto negativo para o setor até hoje.

O produto que entrou a partir da abertura de mercado e que passou a competir em preço e em qualidade foram os vinhos finos e de fato, hoje nós estamos no auge quase dessa situação, fez com que não fosse fácil pro setor manter a produção de vinhos finos e assumindo também que o custo Brasil que tem né, produzir os impostos e tal, sabendo também que entra muito produto com níveis de competitividade desigual em relação ao custo de produção nosso, né; existe o descaminho também e outras coisas que complicam essa questão aí, **mas sem dúvida se pode verificar que o resultado disso aí é que houve uma redução de volume de área plantada das viníferas que vem de alguma forma desacelerar aquele movimento dos anos 70/80, por falta de competitividade (ENTREVISTADO IS8).**

A competição que havia até este momento era apenas de produtos similares, a abertura de mercados trouxe vinhos de diferentes variedades, diferenciados, de outras nacionalidades e a um custo mais baixo (ENTREVISTADO A2, V11, IS8).

A competição até então era praticamente interna; “o foco era produção e industrialização, não havia uma preocupação com o mercado” (ENTREVISTADOS V11). Assim como na chegada das multinacionais, este novo fato, trouxe uma série de desconfortos para o produtor que estava e suscitou a falta de facilidade de comercialização, pagamento de fornecedores, e promoveu o fechamento de empresas e a perda de propriedades (ENTREVISTADO A6). “As empresas não tinham mais grande facilidade de comercializar, de pagar o fornecedor, algumas empresas fecharam. aconteceu isso, que não foi planejado, daí vem a questão de imitação cópia. [...] Alguns perderam as suas propriedades” (ENTREVISTADO A6).

5.1.4.2 Paradoxo Francês

O início do debate sobre o Paradoxo Francês se iniciou a partir de 1991, de que “mesmo com uma dieta repleta de gorduras, o povo francês sofria de menos problemas coronários e se mostravam comparativamente menos gordos do que seus vizinhos e, especialmente, os americanos” (CLEMENTE, 2009). Tal visão foi promovida após a realização de uma pesquisa publicada no *British Medical Journal*, realizada com 34.000 pessoas; este estudo concluiu que

o consumo do vinho possuía relação com esta situação paradoxal; conseqüentemente, houve, rapidamente, um crescimento muito grande da demanda de vinho tinto (CLEMENTE, 2009).

A Serra Gaúcha já nesse momento presenciava as experiências bem-sucedidas por parte de empresas como a Chandon que deu um novo destino para uvas que comumente eram utilizadas na produção de vinhos brancos, destinando-as para a produção de espumantes. Neste momento, a emulação² foi um importante fator para a migração tecnológica; desta maneira também se conseguiu agregar um maior valor para a produção de algumas variedades de uvas finas. (ENTREVISTADO A6).

Nesta época, também houve a saída das empresas multinacionais, o que estimulou o crescimento de pequenas vinícolas (ENTREVISTADO V3). Paralelamente a isto, outra iniciativa realizada neste momento foi a verticalização da produção, de produtores que apenas produziam e vendiam uvas e que passaram a produzir vinhos e sucos de uva, a qual significou também uma possibilidade de agregação de valor ao produto e a atuação em mercados menos competitivos.

Na década seguinte, essas empresas [as multinacionais] começaram a perder interesse no mercado de vinhos. Deixaram o mercado e deixaram as cantinas, e isso fez com que começassem a surgir novas vinícolas pequenas; a Aurora se transforma no monstro que é, Salton também, e aparecem todas, Miolo, Valduga, pequenas na década de 90, faziam vinho artesanal. E agregam o valor da empresa familiar, o mercado começa a ver eles como a verdadeira vinícola - não a vinícola de multinacional, não a grande (ENTREVISTADO V3, [grifo nosso]).

Esta foi uma outra iniciativa também relacionada ao processo de emulação. O entrevistado A6, indicou como fatores favoráveis desta situação, que: “a produção é feita na panela, com um pequeno investimento. Isso ajudou com a verticalização. Houve uma transformação de uma matéria prima que era mal remunerada em produto que é bem-remunerado”.

5.1.5 Segundo Crescimento (Década de 2000 – Presente)

Nos momentos iniciais do estágio de Segundo Crescimento, tem-se como diferencial a atuação do Ibravin e das Associações em busca de Indicações Geográficas, bem como o surgimento de novas associações. Com isto se tem um cenário aonde o *cluster* desenvolve a sua

² Emulação é o “sentimento que faz com que uma pessoa tente se igualar ou superar alguma coisa ou outra pessoa” (DICIO, 2018).

estrutura organizacional de nível estratégico, possuindo mais atores, instituições de suporte e orquestradores no nível de associações, tornando cada vez mais complexa tal estrutura estratégica, o que é uma característica de *clusters* que estão em fase de crescimento de acordo com Menzel e Fornahl (2010).

Em uma análise dos anos de 2000 a 2017, os índices de crescimento do número de empresas com CNAE relacionados a atividades vitivinícolas da Serra Gaúcha foram, em média, inferiores aos índices de crescimento do número das empresas do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, possuindo uma diferença significativa. Acredita-se que tal variação esteja relacionada ao desenvolvimento da região vitivinícola da campanha, que está em estado de emergência conforme Cersósimo e Techemayer (2017). Em análise sobre o número de empregos do setor na região da Serra Gaúcha, em comparação com a sua supra-localidade, as duas regiões apresentam índice de crescimento muito similares. Os dados referentes a estas afirmações são apresentados no Quadro 14.

A produção de vinhos do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, que é predominantemente realizada na Serra Gaúcha, no período de 2000 até 2017, apresentou alto índice de crescimento, especificamente, cerca de 15% ao ano quando comparado à média anual da produção de vinhos do estágio anterior, como é apresentado no Quadro 15; tal característica favorece o entendimento de que o *cluster* está em um estágio de crescimento.

Como já apresentado na Figura 8, a produção de derivados do vinho também aumentou no período citado.

Desta maneira, tendo em vista o crescimento da produção do vinho e seus derivados, o significativo aumento de organizações representativas, como as associações, as diversas iniciativas de busca por indicação geográfica e valorização regional são os elementos-chave que apontam que o CVSG atualmente está em estágio de crescimento, mesmo que apresente um número inferior de nível de crescimento de empresas em relação à sua supra-localidade, tendo em vista que existe a excepcionalidade da emergência de um novo *cluster*, que, em si, é muito fomentado pelo CVSG e que possuem diversos trabalhos conjuntos.

Quadro 14 - Índice de Crescimento de Empresas e Empregados – (Serra Gaúcha e RS)

Número de empresas			Número de empregados		
	Serra Gaúcha	Região Maior		Serra Gaúcha	Região Maior
Ano	Número de empresas do setor (Serra Gaúcha)	Número de empresas do setor (RS)	Ano	Número de empregados do setor (Serra Gaúcha)	Número de empregados do setor (RS)
2017	153	194	2017	2510	2949
2016	153	193	2016	2506	2887
2015	158	198	2015	2873	3183
2014	163	206	2014	2749	3159
2013	161	204	2013	2419	2871
2012	172	211	2012	2467	2849
2011	172	212	2011	2474	2847
2010	178	216	2010	2295	2571
2009	179	217	2009	2188	2508
2008	173	211	2008	2031	2158
2007	194	230	2007	2062	2402
2006	202	236	2006	2017	2331
2005	194	223	2005	1960	2293
2004	188	207	2004	1804	2139
2003	192	211	2003	1750	2061
c	192	211	2002	1750	2061
2001	197	219	2001	1954	2227
2000	186	209	2000	1904	2220
Somatório de empresas nos anos (2000-2017):	3207	3808	Somatório de empregados nos anos (2000-2017):	39713	45716
Média de empresas por ano (2000-2017):	178,17	211,56	Média de empregados por ano (2000-2017):	2206,28	2539,78
Média de empresas por ano (1995-1999)	170,20	187,60	Média de empregados por ano (1995-1999)	1874,80	2143,60
Índice de crescimento do número de empresas do período 2000-2017 em relação ao período 1995-1999.	4,68%	12,77%	Índice de crescimento do número de empregados do período 2000-2017 em relação ao período 1995-1999.	17,68%	18,48%

Fonte: RAIS MTE, 2019, elaboração própria.

Quadro 15 - Índice do Crescimento da Produção de Vinhos no RS

Ano	Produção de vinho (em milhões de litros)	Variação do crescimento em relação à média da produção de vinhos em 1990-1999 ³ :
2000	329,24	43%
2001	263,09	14%
2002	291,24	26%
2003	232,10	1%
2004	356,86	55%
2005	271,53	18%
2006	217,27	-6%
2007	318,46	38%
2008	334,84	45%
2009	245,32	6%
2010	220,07	-5%
2011	305,44	33%
2012	257,98	12%
2013	242,69	5%
2014	234,64	2%
2015	247,46	7%
2016	104,39	-55%
2017	299,55	30%
	Somatório da variação de crescimento em relação ao período de 1990-1999:	270,33%
	Média de crescimento anual:	15,02%

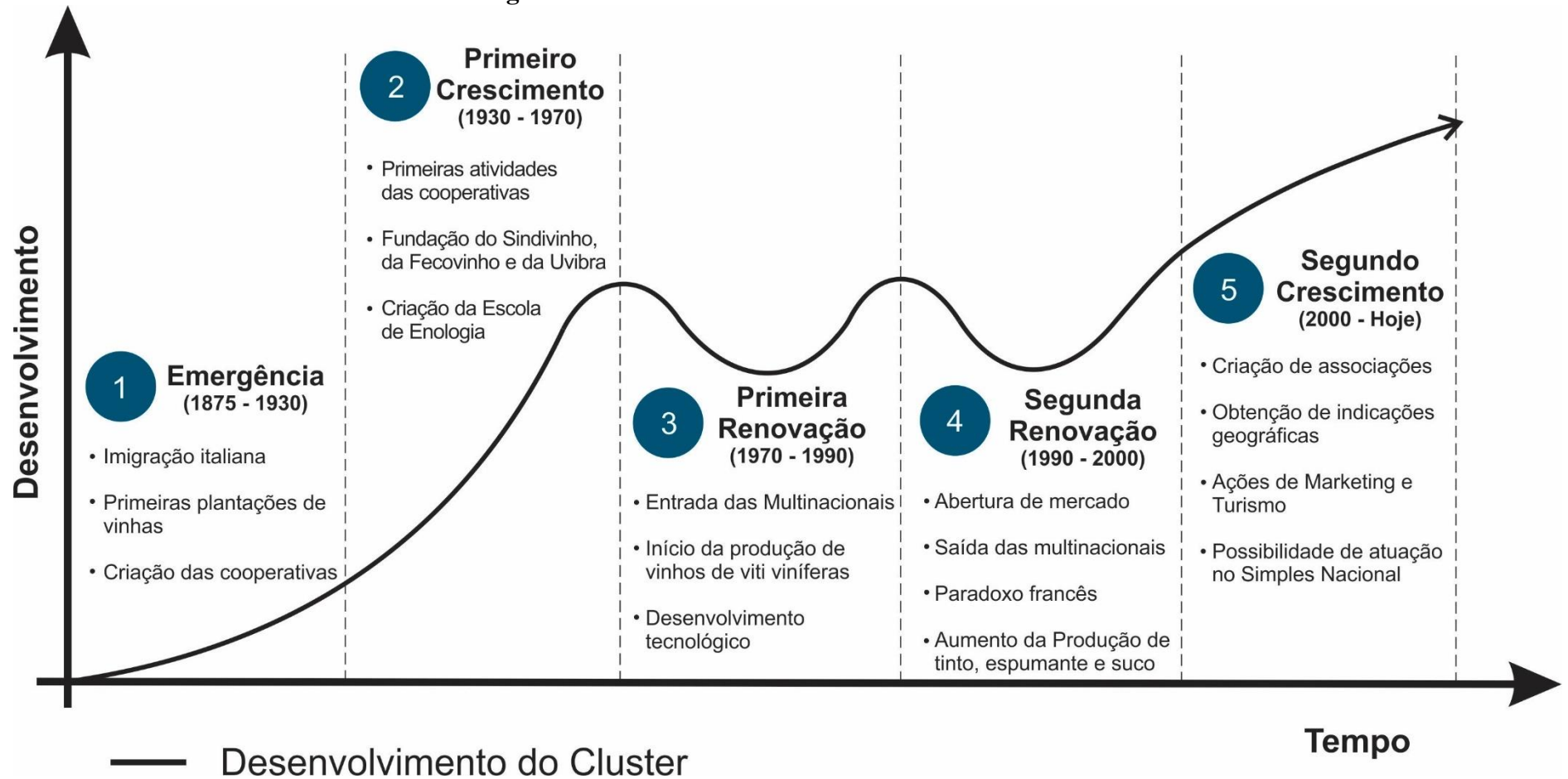
Fonte: UVIBRA, 2018, elaboração própria.

5.1.6 Síntese do Ciclo de Vida do *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha

A partir das apresentações dos estágios do CVSG, elaborou-se a Figura 12, a qual tem o objetivo de demonstrar a dinâmica e desenvolvimento do mesmo. Entenda-se “desenvolvimento do cluster” como realmente, o seu estágio do ciclo de vida do cluster. Ressalta-se que a Figura 12 tem o objetivo apenas de demonstrar o desenvolvimento do cluster e os principais acontecimentos em cada estágio, a variação é ilustrativa e simbólica e não representa a variação média de algum ponto isolado (e.g., produção, número de empregos) que influencie o ciclo de vida do cluster.

³A média da produção anual de vinhos do Rio Grande do Sul dos anos de 1990 a 1999 foi, segundo cálculo próprio a partir de dados da União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), de 230.502.883,4 litros por ano.

Figura 12 – Ciclo de Vida do *Cluster* da Serra Gaúcha



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 ORQUESTRAÇÕES AO LONGO DO CICLO DE VIDA

Os resultados, nas seguintes subseções, serão descritos a partir das dimensões de orquestração definidas a partir da combinação dos modelos de Dhanaraj; Parkhe (2006); Hurmelinna-Laukkanen; Möller e Nätti (2011), sendo elas: Organização Estratégica, Existências de Atores Viáveis e Gestão do Conhecimento.

5.2.1 Organização Estratégica

As orquestrações para organização estratégica estão relacionadas às ações para o desenvolvimento de atores que irão ser responsáveis por elaborar, controlar ou executar ações estratégicas.

Uma das primeiras ações relacionadas à organização estratégica, foi a **constituição das cooperativas**. As cooperativas emergiram a partir da ação de pequenos vinicultores interessados em ter mais competitividade e sobreviver à crise que rondava a década de 30.

Aqui teve uma tentativa de organizar cooperativas em 1910 - 1913 e não teve êxito. E quando veio a crise de 30, a salvação do produtor foram as cooperativas, que se organizaram muitas cooperativas. E o produtor, a contragosto, foi para a cooperativa, e terminou se acostumando e no fim, gerou dois blocos, o dos cooperativistas, e outro "industrialista", e essa competição que teve entre esses dois blocos foi o êxito de ter construído o setor e também o mercado (ENTREVISTADO V11).

Posteriormente, já constituídas as cooperativas, em torno das décadas de 40 e 50, emergem no setor, organizações representativas como o **Sindivinho e a Fecovinho**. O Sindivinho é o Sindicato da Indústria do Vinho, do Mosto de Uva, dos Vinagres e Bebidas Derivadas da Uva e do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul, uma entidade sindical patronal fundada em 1948 por produtores vitícolas, o qual possui o objetivo de “estudar, coordenar, proteger e representar legalmente a categoria econômica das indústrias de vinhos e derivados”(SINDIVINHORS, [s.d.]). E que por muitos anos passou desativada e atrelada à Uvibra, que fazia esse papel político da indústria; o cenário só mudou nos últimos 10 anos, quando ocorreu a mudança desta situação e houve então maior atuação do Sindivinho (ENTREVISTADO OR3).

A **Fecovinho**, a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul, surgiu em 1952, “a partir da união de três cooperativas: Vinícola Garibaldi, Vinícola Aurora e Vinícola

Forqueta” (EPECOOP2017, 2017), a qual teve seu início principalmente voltado para atividades comerciais, mas que hoje não atua exclusivamente com tais assuntos.

Por exemplo, **a Fecovinho** é a Federação das cooperativas, a criação dela é um gesto extremamente importante que estabelece que as cooperativas elas não competem entre si. Elas cooperam entre si. Então, através da Federação, alinha-se a tomada de decisão e o posicionamento estratégico dentro das cooperativas. Isso torna as cooperativas mais fortes do que se cada uma pensasse na sua casinha. Então, pela característica do cooperativismo, as cooperativas trabalharem como irmãs (que são), isso é muito digno e muito esperto inclusive, estrategicamente, no setor (ENTREVISTADO V2).

Desta forma, a própria organização como Fecovinho e o Sindivinho representam elaborações de agendas.

A Uvibra, a União Brasileira de Vitivinicultura, surgiu em 1967, por um grupo pequeno, que em 2007 contava com 27 empresas, que correspondiam a 60,8% da produção brasileira de vinhos e derivados (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2007). A entidade foi criada com o objetivo de fomentar a produção e a comercialização vitivinícola da região, sendo composta por vinícolas e outras organizações representativas e instituições do setor.

A Uvibra tem por objeto social a defesa, o ordenamento e a harmonização institucional da produção, comercialização e promoção da cadeia produtiva brasileira em todo o território nacional e fora dele, e será composta pelas empresas produtoras de vinhos e espumantes elaborados a partir de variedades vitis vinifera, de sucos de uva integrais ou concentrados e de destilados vînicos no Brasil, bem como por suas associações regionais e/ou estaduais, desenvolvendo para a consecução de seus objetivos, ações de educação, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação, preservação do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento sustentável, sendo, igualmente, objetivos permanentes da Entidade (UVIBRA, [s.d.]).

O entrevistado A6 indicou que as ações da Uvibra possuíam, em tal momento, principais preocupações com atividades representativas sociais e reivindicações na área governamental; que “isso é hoje o papel que o Ibravin desenvolve, um dos papéis que o Ibravin desenvolve”.

O Ibravin surge na década de 90, “com essa finalidade de ser uma entidade que pode representar o setor mas acima de tudo que pode buscar recursos” (ENTREVISTADO A6); o entrevistado A6 manifestou que o Ibravin surge nesta busca de recursos com uma legitimidade que a Uvibra não possuía, no sentido de possuir esta função em seu estatuto.

Conforme apontado por Lapolli et al. (1995), **a abertura de mercados e o contexto do Mercosul** levaram a necessidade de reestruturação da Vitivinicultura Rio-Grandense, para tanto, naquele tempo, foi proposto o Programa de Reestruturação e Desenvolvimento da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul – PROVITIS, que possui como linhas gerais de atuação:

I – a intensificação de medidas de defesa dos interesses da vitivinicultura brasileira face ao novo contexto criado pelo MERCOSUL e pela abertura da economia do comércio internacional; II – a implementação de um programa de reestruturação e desenvolvimento, mediante ações específicas. III – a institucionalização do Programa, mediante a criação de uma instituição autônoma para o desenvolvimento e a defesa permanente dos interesses do Setor (LAPOLLI et al., 1995, p. 167).

O PROVITIS “era um programa que tinha objetivo inicial de dar desconto, crédito por empresa, o que não chegou a se configurar, naquele período, como um instrumento de organização do setor” (RODRIGUES; ASAI; SCHMIDT, 2017). Dal Pizzol e De Sousa (2014) indicaram que o PROVITIS foi fundamental para o desenvolvimento do Ibravin, um de seus idealizadores foi o Presidente da Uvibra da época, o economista Rinaldo Dal Pizzol, a ideia era combater a ameaças de novos entrantes.

O entrevistado OR3 apontou que o crédito que o PROVITIS gerava era individual e não setorial. Em 1997, houve a criação do **Fundovitis** e em 1998, a **criação do Ibravin** para administrar os recursos do fundo. A criação do Ibravin já havia sido concebida como uma das ações do PROVITIS. O Fundovitis também representou o fim de uma ideia de retorno individual e o início de retornos tributários para o setor.

O Ibravin tem como principal fonte de recursos o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul (Fundovitis), capital formado pelo recolhimento de taxa junto às vinícolas conforme o volume de uva industrializada. A taxa é creditada no pagamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). O Fundo é gerenciado pela Secretaria Estadual da Agricultura e Pecuária e regido pela Lei nº 10.989, de 13 de agosto de 1997. O Plano de Trabalho para a realização de projetos com recursos do Fundovitis é avaliado inteiramente pelos membros do Conselho Deliberativo do Ibravin e, após aprovado, é submetido ao Conselho Deliberativo do Fundovitis, no qual passa por avaliação e aprovação para, posteriormente, ser executado pela equipe do Ibravin (IBRAVIN, 2015).

Quanto à **agenda**, todas as organizações citadas nesta subseção apresentaram objetivos em conjunto, ou seja, uma agenda. O Ibravin possui um sistema de objetivos que contempla um **planejamento estratégico**. O planejamento do Ibravin foi elaborado para 20 anos, com revisões periódicas a cada 5 anos; tal planejamento é chamado de Plano Estratégico Visão 2025. Além destas maiores revisões, o Ibravin realiza revisões anuais do Planejamento Estratégico (PROTAS, 2015b, 2015a).

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pelo Ibravin, porém, existem indicadores e são realizadas análises de desempenho em reuniões periódicas para a análise de investimentos, orçamento e resultados já alcançados pelas ações (ENTREVISTADO OR1). O entrevistado OR1 apontou que o plano estratégico foi elaborado internamente “com o apoio da Embrapa [...] antes disso foi era com a UFRGS, CEPA e CEPAN”.

O presente estágio do ciclo de vida do *cluster* da Serra Gaúcha possui as instituições citadas, além de associações de produtores locais, a **Agavi**, Associação Gaúcha de Vinicultores, criada em 1981; e a **ABE**, Associação Brasileira de Enologia, fundada em 1976; todas estas são organizações que possuem agendas e que executam ações conforme objetivos elaborados de acordo com o interesse dos seu associados.

O Ibravin se destaca e aparece como a instituição máxima da região, apresentada por muitos (e.g., ENTREVISTADOS V2, V4, IS5, A5, OR1 e OR3) como organização mãe ou o guarda-chuva do Setor, **na qual diversos tipos de entidades tem voz e participação** para a decisão dos caminhos a serem seguidos, e qual deve ser a utilização dos recursos.

O setor como um todo traça estratégias a partir do Ibravin. Então, obviamente, que cada cooperativa e cada vinícola vai ter o seu posicionamento. Por exemplo, vamos pegar ali em Pinto Bandeira, que vai ter uma vinícola que está especializada em espumantes. Isso vai ter! Vai ter, por exemplo, a Cooperativa Aurora, hoje ela tem um grande foco no suco integral, um grande foco nos vinhos e nos espumantes Pinto Bandeira, mas cada vinícola e cada região vai ter a sua particularidade, mas todas elas estão alinhadas em um conceito que o Ibravin tem, apresenta e aplica [...] Todas elas são representadas pelo Ibravin. Claro, as cooperativas pela Fecovinho, as demais vinícolas pelo Sindivinho, pela Uvibra e assim sucessivamente. O agricultor pela Fetag, pelo sindicato, nesse sentido (ENTREVISTADO V2).

Embora o Ibravin represente todo o setor, não significa que sempre existe consenso a respeito das ações a serem realizadas. O conselho consultivo é composto por 11 instituições, por membros de cooperativas, vinícolas, instituições de suporte, sindicatos de agricultores, e cada uma destas instituições busca e trabalha de acordo com os interesses do seus representados e é comum que hajam divergência de interesses nestes momentos; “aí entra o Ibravin, Uvibra, todos atores colocam seus pontos de vistas, defendendo sua área, o que seria bom setorialmente, dependendo do que se trata, as forças divergem” (ENTREVISTADO V6); consequentemente, “certas decisões tomadas não representam todo mundo e aí causam certos incômodos” (ENTREVISTADO OR3).

Por fim, é relevante ressaltar que boa parte das ações do Ibravin são realizadas internamente, utilizando o pessoal que já trabalha no Ibravin, segundo o entrevistado OR3, a respeito de questões políticas, por exemplo, a atuação de atores como vinícolas, ocorre quando “elas têm relações diretas com parlamentares”.

A respeito de críticas a esse modelo de organização estratégica, o entrevistado V5 apontou que muitas das decisões tomadas são baseadas unicamente nas pessoas que estão na liderança e que muitas vezes não representam a necessidade real de seus representados.

5.2.2 Síntese e Análise Longitudinal das Orquestrações para Organização Estratégica

A partir dos dados apresentados, o Quadro 16 foi elaborado para sintetizar e demonstrar as orquestrações identificadas relacionadas à Organização Estratégica.

Quadro 16 - Orquestrações para a Organização Estratégica

Estágio	Dimensão de Orquestração	Processo de Orquestração	Atividade realizada	Orquestradores
Emergência	Organização Estratégica	Existência de organizações representativas	Criação das cooperativas	Produtores
Primeiro Crescimento	Organização Estratégica	Existência de organizações representativas	Criação da Fecovinho e do Sindivinho	Cooperativas e Vinícolas
Primeiro Crescimento	Organização Estratégica	Elaboração de Agenda	Agendas elaboradas pela criação destes órgãos	Líderes da Fecovinho e Sindivinho
Primeiro Crescimento	Organização Estratégica	Existência de organizações representativas	Criação da Uvibra	Vinícolas
Primeira Renovação	Organização Estratégica	Elaboração de Agenda	Agendas elaboradas pelos órgãos representativos	Líderes das Organizações Representativas (Uvibra, ABE, Sindivinho, Fecovinho, Cooperativas, etc.).
Segunda Renovação	Organização Estratégica	Elaboração de Agenda	Agendas elaboradas pelos órgãos representativos	Líderes das Organizações Representativas (Uvibra, ABE, Sindivinho, Fecovinho, Cooperativas, etc.).
Segunda Renovação	Organização Estratégica	Existência de organizações representativas	Criação do Ibravin e de Associações	Líderes das Organizações representativas
Segundo Crescimento	Organização Estratégica	Existência de organizações representativas	Criação de Associações	Vinicultores locais
Segundo Crescimento	Organização Estratégica	Elaboração de Agenda	Agendas elaboradas pelos órgãos representativos	Líderes das Organizações Representativas (Ibravin, Associações, Uvibra, ABE, Sindivinho, Fecovinho, Cooperativas, etc.).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Identificou-se a existência da elaboração de agendas a partir apenas do primeiro estágio de crescimento; podem ter ocorrido ações neste sentido no estágio de emergência, porém, pelo que foi identificado, o mais próximo disso foi a fundação de cooperativas a fim de que se possibilitasse a venda conjunta através de cooperativas. A elaboração de agendas começa a estar mais presente à medida que organizações representativas como a Fecovinho e o Sindivinho

estão presentes, buscando não apenas uma melhor competitividade em venda conjunta, mas também se organizando com objetivos relacionados ao desenvolvimento da região.

O surgimento de organizações representativas esteve presente em todos os momentos; subsequentemente, as ações de elaboração de agenda ocorrem de maneira crescente, ou seja, conforme o maior número de organizações representativas. Ressalta-se, o que já foi indicado na descrição dos resultados, que algumas das agendas elaboradas possuem interdependência, como é o caso do Ibravin, que constantemente tem seus objetivos elaborados e revisados com base nas agendas de associações, federações, sindicatos e etc.

5.2.3 Existência de Atores Viáveis

Identificou-se que são realizadas uma série de atividades para a existência de atores viáveis no *Cluster* da Serra Gaúcha, o que não configura, necessariamente, que todas as atividades que poderiam ser feitas estão sendo realizadas.

As orquestrações relacionadas à existência de atores viáveis são apresentadas a seguir na seguinte subdivisão: cooperação, ambiente favorável à competição, cultura da comunidade adaptada ao *cluster*, cadeia de produção, aumento da participação de mercado (Marketing, Turismo e Indicações Geográficas) e engajamento de atores.

5.2.3.1 Cooperação

Atores de aglomerados, visando ter uma rede maior, mais robusta, e conseqüentemente, com maior capacidade de criar e extrair valor, podem realizar e promover atividades no sentido de que haja maior cooperação.

Existiu divergência de percepções entre os entrevistados a respeito da existência de cooperação. O entrevistado V5 afirmou que o *cluster* da Serra Gaúcha é “um dos **piores setores** para a cooperação”, ao fazer tal afirmação, o mesmo apontou que considera que o aglomerado possui um nível de cooperação bastante inferior em relação a outros setores produtivos da região, como o setor moveleiro, e que esta condição do *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha está relacionada “a cultura de pessoas mais antigas, a qual não permite cooperação”. O entrevistado IS1 apresentou opinião semelhante, ao considerar de que **existe pouca cooperação** e a caracteriza como “muito fraca a cooperação mais séria”.

Um dos maiores atos de cooperação e que está diretamente relacionado à estabilidade da rede é a própria manutenção das cooperativas e cooperativados. Atualmente, a Cooperativa

Vinícola Aurora, a Cooperativa Nova Aliança a Cooperativa Garibaldi contabilizam respectivamente, em torno de 1.100 (VINÍCOLA COOPERATIVA AURORA, [s.d.]), 900 (VINÍCOLA COOPERATIVA NOVA ALIANÇA., [s.d.]) de 400 (VINÍCOLA COOPERATIVA GARIBALDI, [s.d.]) famílias associadas.

Mesmo que estas organizações tenham como princípio fundamental a cooperação, a estrutura das mesmas sempre possuiu a figura de presidentes e outros líderes (q.v., VINÍCOLA COOPERATIVA GARIBALDI, [s.d.]), aonde pode se perceber sua importante participação em diversos momentos desta história, o que é identificado na apresentação da Vinícola Garibaldi: “mesmo com toda a turbulência e apreensão provocada pelo conflito, a administração da Cooperativa e o trabalho dos associados catapultaram os resultados. Foi neste período que conquistou o título de “A maior cantina cooperativa das Américas” (VINÍCOLA COOPERATIVA GARIBALDI, [s.d.]).

A busca pelo crescimento e estabilidade é uma atividade comumente performada pelas cooperativas; a Cooperativa Vinícola Aurora, que hoje conta com mais de 1.100 famílias associadas começou sua história com apenas 16 famílias de produtores (VINÍCOLA COOPERATIVA AURORA, [s.d.]). A busca pela manutenção destes atores na rede ainda é uma característica presente neste tipo de organização, conforme indicado pelo entrevistado V2, o qual atua em uma cooperativa:

Por exemplo, atual na Cooperativa Aurora, é esse fortalecimento da área técnica. Isso é uma demanda que vem do agricultor. Ele projeta essa demanda e a cooperativa constrói o projeto dessa área agrícola. Então, se nós formos nos abrir e analisar hoje, a atual área agrícola da Cooperativa Aurora, é uma revolução no setor! O número de técnicos agrônomos, os projetos que estão pleiteando a buscar é, de fato, um caso (ENTREVISTADO V2).

Sendo as cooperativas essencialmente baseadas em cooperação, mesmo a realização de atividades e desenvolvimento de projetos com outros objetivos, muitas vezes estão diretamente relacionados a promoção da cooperação.

Os entrevistados OR3, V6, A1, IS1 e IS4 indicaram que **poderia existir mais cooperação**. O entrevistado A1 apontou para a possibilidade de melhoria em relação a questões logísticas (de fornecimento e escoamento) e que já existem ações para solucionar este problema no Planejamento Estratégico do Ibravin. Quanto à cooperação para o recebimento de materiais de fornecedores, os entrevistados V2 e V5 manifestaram que ocorrem, pelo menos eventualmente, a cooperação para o recebimento de insumos; a indicação do entrevistado V2 é que isto ocorreu entre cooperativas visando principalmente ter a capacidade de receber insumos

de melhor qualidade ao invés de buscar um menor preço por uma maior quantidade. A experiência do entrevistado V5 é de um caso aonde quem compartilhou o transporte destes insumos, o fez devido a uma organização estimulada pelo próprio fornecedor. Estes relatos **demonstram orquestrações realizadas por fornecedores e por líderes de cooperativas**; as quais não possuem alta incidência.

O entrevistado OR3 apontou que deveria haver maior cooperação do setor a fim de alcançar seus objetivos também **através do meio político**; para o mesmo, “hoje o setor não tem dimensão da sua força e não está usando seu potencial para eleições, por exemplo, acredito que é errada a visão de tentar eleger 1 ou 20, ou 3 [...] tudo se decide em Brasília”.

Para o entrevistado V5, os **problemas de cooperação** estão presentes também nos sistemas de organização estratégica das **organizações representativas**, os quais, segundo o mesmo, “não incluem muito, não fazem um levantamento, é o que foi decidido na reunião e pronto”.

Outra evidência identificada é de que as relações de cooperação ou não-cooperação no objeto estudado possuem a presença de oportunismo e má-fé. O entrevistado IS1 **indicou que há especial oportunismo e má-fé** dentro das próprias cooperativas, o que acontece devido a relações pré-estabelecidas de o produtor ser também dono da cooperativa.

Aqui tem as cooperativas que são antigas, que com crise e sem crise estão aí vivas. Cooperativas tu sabes como funciona. Só que cooperativa fazer vinho de qualidade é difícil. Porque o sócio da cooperativa é dono da cooperativa. Então ele produz a uva do jeito que for, leva lá pra entregar e a cooperativa tem que aceitar e pronto. Do jeito que vier aceita. Isso é uma realidade. [...] Uma época teve muito de traição na cooperativa. Daí claro que enfraquece a cooperativa. Especialmente porque o “cara” vendia as boas fora e as ruins, vai para a cooperativa (ENTREVISTADO IS1).

Uma das orquestrações que ocorreu na busca por solucionar o problema do setor vitivinícola criado com a abertura de mercado foi a realizada pelo Ibravin visando a **redução de impostos**, a fim possuir maior capacidade de competição com os vinhos internacionais. A maior conquista relacionada a redução de impostos nesse momento foi a possibilidade de pequenas vinícolas atuarem dentro do regime tributário Simples Nacional, o qual apresenta menores taxas em relação aos demais regimes tributários.

Segundo o entrevistado OR3, **esta conquista só foi possível através da cooperação** entre as instituições de suporte do setor, instituições de suporte de setores de outros produtos alcoólicos como o da cachaça e a cerveja, e a cooperação com atores políticos.

A respeito do apoio de instituições de suporte do setor, o entrevistado manifestou: “tivemos uma grande contribuição do Sebrae nacional. O Guilherme colocou todas as ferramentas para ajudar. Criou-se uma frente parlamentar em defesa da micro e pequena empresa; a unidade de Santa Catarina é a líder”. Quanto à cooperação com outros setores, o entrevistado ressaltou:

Não trabalhamos individualmente, nos unimos a cachaça e a cerveja; houve apoio com outras associações representativas desses produtores. Antigamente, cachaça, vinho e cerveja estavam fora porque tinham álcool, bem como cosméticos e armas - não poderiam ser beneficiados no Simples. Então, nós fizemos uma emenda dizendo que a exceção era as microcervejarias, as pequenas e médias vinícolas e as destilarias que produzem cachaça artesanal. Whisky não pode por exemplo (ENTREVISTADO OR3).

Nesse ponto, tem-se o relato de que houve importante **interação política** entre o Ibravin e agentes políticos a fim de conseguir obter a possibilidade de uso do regime Simples. Houve nesse momento também a contratação de uma consultoria de Brasília que auxiliou o mapeamento das principais lideranças, o que, posteriormente, foi importante para realizar contatos mais focados e específicos a fim de alcançar o objetivo pretendido (ENTREVISTADO OR3). “Não basta só isso, é lobby político, no sentido de levar informações, no bom sentido. E fizemos um lobby muito bom, apresentamos nossos dados, números de vinícolas, vinícolas a serem registradas” (ENTREVISTADO OR3).

O entrevistado IS5 apontou para a cooperação promovida pelo SEBRAE, no programa Juntos para Competir; o qual é uma iniciativa do Sebrae e de outras duas instituições que suportam os produtores. As ações do programa promovem qualificações, auxiliam e financiam parcialmente alguns projetos dos produtores, como foi caso da exposição em conjunto de pequenas vinícolas no estante do SEBRAE na feira Wine South America⁴, em 2018, com uma contrapartida de apenas 30% dos custos de exposição para as vinícolas. Nesta situação, fica muito explícita a atuação do Sebrae como orquestrador, tendo em vista que lidera e organiza com o objetivo fim de gerar valor e atingir seus objetivos institucionais.

O conjunto de resposta aponta **para a existência de cooperação, de projetos visando a cooperação e de possibilidades de realização de mais ações a fim de promover mais cooperação.**

⁴ Wine South America é “a maior feira de vinhos profissionais da América Latina” (WINE SOUTH AMERICA, 2019); sendo realizada, e que recebe apoio do Ibravin e do Sebrae (WINE SOUTH AMERICA, 2019).

5.2.3.2 Ambiente Favorável à Competição

No estágio atual, foram identificadas algumas orquestrações relacionadas ao estímulo a um ambiente favorável à competição, ou seja, um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios menores.

Neste momento, o Ibravin executou um projeto com forte apoio do Sebrae e em cooperação com outras indústrias, como a cervejeira e a da cachaça a fim de possibilitar que pequenas vinícolas pudessem utilizar o Simples Nacional como regime tributário (ENTREVISTADO OR3). Tendo em vista que este é um benefício especificamente para **pequenas vinícolas**, as que possuem um menor lucro, esta não era uma ação desejada por todos os atores que auxiliam a definir os objetivos do Ibravin.

Nós trabalhamos 5 anos para conseguir isso, se falava que o Ibravin era para os grandes. Os grandes não queriam que se trabalhasse ou incentivasse o simples, mas literalmente se forçou isso, as grandes não queriam e nós forçamos por algumas estratégias pra ir lá e conseguir; eu particularmente me empenhei ao máximo e conseguimos pelo esforço que se fez (ENTREVISTADO OR3).

O Programa Juntos para Competir do Sebrae, é uma ação que também se encaixa como ação relacionada a formar um ambiente mais favorável para a competição, tendo em vista que seu foco são as pequenas vinícolas.

Outra ação identificada para o fomento das pequenas vinícolas foi o surgimento das associações e a busca pelas indicações geográficas. Conforme indicado pelo entrevistado A5, a Aprovale é um exemplo de associação que surgiu principalmente por parte das pequenas vinícolas e com um foco em desenvolver a sua competitividade; desta maneira, foi também orquestrada por pequenas vinícolas de maneira conjunta.

5.2.3.3 Cultura da Comunidade Adaptada ao *Cluster*

Nas **décadas de 60 e 70**, o agricultor se sentia desprotegido (ENTREVISTADO A5), e dependia principalmente de técnicos que vinham de fora do Brasil, Itália e outros, os quais traziam confiança para a produção e foram muito importantes para o desenvolvimento da região (ENTREVISTADOS IS1, IS4), a situação começa a mudar com o surgimento da Escola de Enologia na década de 1960 (ENTREVISTADO A5), durante um importante período essa foi a única escola de enologia do país (ENTREVISTADO IS1).

O entrevistado IS1 relatou que atualmente o curso de enologia do IFRGS possui uma grande procura e que não existe dificuldade de colocação para os formados na serra e que a evasão é pouca (ENTREVISTADO IS1).

O entrevistado A1 acredita que existe **força de trabalho especializada** no setor e que não existe a sua carência; segundo o entrevistado IS1, a grande maioria desses trabalhadores são originários da Serra, ressaltando a presença de alguns poucos, mas muito bons enólogos estrangeiros.

Ainda sobre a contextualização da cultura da comunidade adaptada ao *cluster*: o público participa dos eventos (ENTREVISTADO V5) e sempre existiu **uma cultura muito arraigada a produção da uva**, como aponta o entrevistado V2:

É uma cultura que vem desde as raízes da colonização. E tem uma questão que vai além da remuneração, a uva, para o nosso agricultor, é... se tu for falar com alguns agricultores tu vai ver que é quase emocionante falar da uva! Ela tem um apelo social, um apelo cultural, de paixão de trabalhar com a uva. Então, com certeza o amor ao trabalho pesa nesse ponto também. Fazer o que se gosta! O gringo aqui na serra entendeu o que é fazer uva, fazer suco, fazer vinho, fazer espumante. E isso também pesa nos pontos fortes da região (ENTREVISTADO V2).

Embora a aparente tranquilidade a respeito da força de trabalho qualificada, o entrevistado IS7 ressalta o risco de envelhecimento e que acredita que existem “muitos jovens desinteressados em permanecer na cidade e o envelhecimento de quem está na área [...] que hoje a média dos profissionais já é de 50 anos”; o que se caracteriza como um desafio para a região.

No estágio atual, identificou-se principalmente duas orquestrações relacionadas ao estímulo do desenvolvimento da cultura da comunidade adaptada ao *cluster*, sendo elas: facilidades de compra de produtos para viticultores e ações para ter uma maior proximidade e levar mais informações aos viticultores (ENTREVISTADOS V4 e V5).

Até hoje não foi muito pensado diretamente nisso aí. Indiretamente todo mundo pensa, principalmente empresas grandes como a Valduga. Nós temos os nossos fornecedores, além das uvas próprias, então a gente quer incentivar o produtor que continue produzindo e que não vá fazer nenhuma outra coisa na cidade. Como nós fazemos esse incentivo? Nós fazemos dias de Campo, eles vêm aqui e olham as vinícolas, degustam, tem um pequeno desconto na hora de comprar os nossos Vinhos espumantes e sucos. Pagar um preço justo, não pode pagar demais também para não estar te quebrando também. Mas um preço que a gente considere condizente com o mercado e também para eles. Essas são as ações que a gente faz. Não somos só nós, acho que a maioria das empresas tenta fazer isso aí. Porque realmente a gente está precisando de um êxodo rural e o jovem não está querendo muito ficar no campo. Claro, aquela coisa, é porque é sofrido, etc. Mas se te pagassem bastante tu ficarias, se a vida fosse boa tu ficarias (ENTREVISTADO V4).

Nestas situações indicadas, **os orquestradores identificados foram as vinícolas** que orquestram seus colaboradores, os viticultores, no sentido de manter eles engajados e disponíveis para as suas futuras produções, na busca de uma relação ganha-ganha.

5.2.3.4 Cadeia de Produção

Os entrevistados V4, V5, V10, V11 e A6 indicaram que existe carência de produtos na cadeia de produção, especificamente: garrafas (V4, V5, V10, V11 e A6), rolhas (ENTREVISTADOS V5, V11, A6) e tampas (ENTREVISTADO V5).

Os entrevistados V4 e V5 apontam para o baixo número de fornecedores e a falta de garrafas que costumeiramente é um problema. Segundo o entrevistado V5, “tem um monopólio no Brasil que é de duas empresas que vendem garrafa. O preço deles vem subindo todo ano conforme a inflação, não importa se o mercado vai bem ou mal e nunca tem garrafa para entregar, estão sempre sem estoque”. O entrevistado V11 indicou que a falta de garrafas é um incômodo que frequentemente demanda atenção, mas resolvível a tempo de não perder vendas.

Segundo o entrevistado V5, o fato de a garrafa não retornar é mais um ponto negativo nesta situação e que um reflexo disso é a escassez de vidro para os setores; desta maneira, existe um cenário competitivo para a compra de garrafas, que é influenciado e prejudicado por grandes empresas de setores correlatos, como o cervejeiro.

Outros produtos que se indicou carência de fornecedores foram a rolha e a tampa para as garrafas. “Então tu tens duas coisas que já vem de fora e é obrigatório pagar o valor conforme a cotação e aí é euro e não é dólar, porque mandam da Europa e também de Portugal a rolha. A tampa normalmente é da Europa também” (ENTREVISTADO V5).

Além dos já citados, não se identificou carência de alguma outra espécie de fornecedor ou prestador na cadeia produtiva, havendo ainda forte competição mercadológica entre eles, descrita como uma “guerra econômica” pelo entrevistado OR1.

O entrevistado OR1 ressaltou a inexistência de uma organização elaborada por parte dos viticultores no sentido de realizar compras coletivas ou trazer atores relacionados a produção; o entrevistado ainda apontou que existiu uma ação a fim de elaborar uma associação de fornecedores de insumos e equipamentos, mas que não demonstrou ter muito sucesso – nas palavras do entrevistado:

Tem uma certa dificuldade, eles não se falam entre si. Também tinha até uma associação dos fornecedores de Insumos e Equipamento das vitivinícolas. Esta associação não existe mais, esse é um gargalo que eu acho que é da cadeia produtiva (ENTREVISTADO OR1).

Não houve a identificação de orquestração para a existência de novos negócios na cadeia de produção. Por exemplo, o entrevistado A6 indicou que a Aprovale não se envolve com estas questões. O entrevistado A2 discursou no sentido de reconhecer a importância dos fornecedores, porém, sem indicar ações efetivas a fim de atrair novos ou manter os que já estão, em suas palavras:

Na cadeia secundária da uva são todos nossos parceiros. Se nós não sobrevivemos eles também não sobrevivem. Por exemplo o que é a cadeia secundária? É o “cara” que fornece a rolha, o “cara” que vende a garrafa, o “cara” que vende a caixa, o “cara” que vende bag in box bag-in-box, o “cara” que vende produto analógico. Então essa cadeia secundária apoia as ações, apoia a iniciativa privada, apoia a indústria e vai sobreviver logicamente dentro desse apoio. Então nós temos o apoio deles também, tanto do poder público quanto da cadeia secundária. A cadeia primária, que é a produção de uva, é uma consequência. Se as vinícolas estão bem elas vão comprar as uvas e vão buscar umas de melhor qualidade. Então isso é uma reação em cadeia, uma sequência. São os efeitos colaterais. Se o “cara” vai bem, vai bem. Se não vai bem, nenhum meio produtor vai bem (ENTREVISTADO A2).

Entende-se, pelas respostas das entrevistas, que a inexistência de ações a fim de trabalhar a cadeia de produção, está relacionada ao reconhecimento por parte dos atores de que suas principais carências não possuem alternativas viáveis de solução, considerando melhor a conformidade – como no caso da garrafa e da rolha; e pela oferta significativa dos fornecedores de outros produtos, o que pode ser verificado no discurso já apresentado do entrevistado OR1 que afirmou existir uma guerra econômica entre os fornecedores.

O entrevistado A1 apontou que questões logísticas que envolvem entregas também são um desafio para a região e que existem ações previstas no Planejamento Estratégico do Ibravin que contemplam esta dificuldade, embora que não tenha apontado nenhuma ação específica sobre o assunto. Nas palavras do entrevistado:

Principalmente com SP agora que nós estamos entrando num acordo. Mas o importador que tem a sua sede lá tá do lá do consumidor. Nós estamos com os produtos aqui longe. Pra chegar lá, tinha que ter uma forma mais dinâmica de chegar. E uma pequena vinícola tem dificuldades. Então faz parte inclusive da visão 2025, que é o plano estratégico criado lá no Ibravin, de trabalhar melhor a questão logística, porque não são somente as vinícolas do vale. São todas as vinícolas da Serra Gaúcha que tem essa dificuldade. As pequenas, muito mais. Colocar esse produto lá próximo do consumidor. Isso sim, ainda não conseguimos trabalhar (ENTREVISTADO A1).

5.2.3.5 Manutenção e Aumento da Participação de Mercado

Entende-se que uma série de atividades, ou a maioria das atividades aqui já citadas estão relacionadas a aumento da participação de mercado, ainda assim, considera-se importante ressaltar algumas atividades relacionadas a isso que foram identificadas na pesquisa. As principais ações realizadas estão relacionadas à Marketing, Turismo e Indicações Geográficas.

5.2.3.5.1 Marketing

Vários entrevistados (e.g., ENTREVISTADOS OR3, V2, V5, V11, A2 e A5) entendem que ações de marketing referentes ao *cluster* da Serra Gaúcha são realizadas pelo Ibravin, como é o caso da campanha “Seu Vinho, Suas Regras”, que “motiva à uma ruptura dos conceitos de degustação formal do vinho, impactando 55 milhões de pessoas só neste mês de agosto” (IBRAVIN, 2018). Esta é uma ação executada no sentido do alcance do Planejamento Estratégico do Ibravin, definido pelos diversos atores, mas liderado pelo Ibravin, com os recursos da Instituição do Setor; além disso, por esta ser uma ação realizada pelo orquestrador com o objetivo de trazer um benefício para os seus orquestrados, considera-se esta como uma **orquestração para marketing** realizada pelo orquestrador do setor.

Porém, alguns (e.g., ENTREVISTADOS V4 e V11) acreditam que o Ibravin deveria fazer mais pelo setor, conforme aponta o entrevistado V4: “nós temos o Ibravin, Instituto Brasileiro do Vinho, dá um certo suporte. Na minha opinião poderia ser melhor. Eu acho que não é um suporte tão grande, eu acho que tem muita verba só para a administração, mas é um setor importante para a gente”.

Além de ações de Marketing realizadas pelo Ibravin e por associações, indica-se que existem ações realizadas individualmente (ENTREVISTADOS V2 e A6) ou por **vinícolas em conjunto**. A maior parte das vinícolas declarou realizar ações de marketing individualmente.

Ainda sobre as ações de Marketing do Ibravin e do Sebrae, podemos apontar o apoio à promoção da feira Wine South America, a qual em 2018 possuiu “250 marcas expositoras, 6 mil profissionais do *trade* e especialistas do setor em 10 mil metros” (JORNAL DO OESTE, 2019). Podemos caracterizar tal ação como **uma orquestração realizada por estes dois atores** da Serra Gaúcha à medida que a realização do evento de maneira como foi, dependeu da mobilização do Ibravin e do Sebrae. Conforme indicado pela entrevistada IS5, a respeito da participação do Sebrae na feira: “No caso da vitivinicultura hoje, as pequenas vinícolas que

aceitam participar do projeto e que se identificam com a proposta, são todos apoiados. Aqui para feira mesmo, as que estão aqui estão vindo com valor pouco significativo”.

As atividades de marketing da Serra Gaúcha compreendem também às atividades de turismo e às indicações geográficas, as quais recebem grande atenção das associações e das próprias vinícolas.

5.2.3.5.2 *Turismo*

Conforme apontado pelo entrevistado OR3, “o enoturismo também é uma solução”. A respeito do turismo, identificou-se o envolvimento principal do Ibravin, Sebrae e do Governo. O entrevistado IS5 indicou que a principal atuação é do Ibravin e do Sebrae e não tanto do Governo, nas palavras dele: “eu acho que o governo é um parceiro. Eu acho que o enoturismo tem um trabalho muito forte do Sebrae e do Ibravin, mais até do que do próprio governo. Eu acho que o governo pode investir mais. O Governo Federal também, mas tem muito para fazer”.

Outra atividade relacionada ao turismo, foi a criação do Comitê de Enoturismo do Ibravin, que reúne “prefeituras, associações regionais outros entes que não são do setor, sindicatos e restaurantes” (ENTREVISTADO OR1); o Comitê vem auxiliando a ampliação de ações voltadas ao enoturismo (IBRAVIN, 2018b).

Individualmente, algumas pequenas vinícolas buscam aproveitar, exatamente, suas características de pequena vinícola, para questões relacionadas ao enoturismo, conforme o entrevistado A1 aponta, o desenvolvimento dessas atividades, juntamente com a emulação, tem auxiliado grandemente o desenvolvimento do enoturismo do Vale dos Vinhedos.

Eu te diria que o grande contingente daqui, que não se transformou numa empresa maior, com uma cara internacional, as demais mantém essa linha, essa cultura. Se criou essa carinha do vale. E geralmente você nota isso quando vai visitá-los e como turista. Você visita uma e visita outra na sequência e praticamente você “tá” visitando a mesma. Então, elas têm basicamente a mesma forma de agir, a mesma forma de receber e também de gerenciar. O projeto delas quase que é uma cópia da outra. Saiu bem, os outros vão atrás. E isso talvez tenha sido, junto com o enoturismo, o grande instrumento de desenvolvimento daqui. Que é a inveja levada pro lado bom (ENTREVISTADO A1).

Ações relacionadas ao enoturismo são realizadas também por associações. Tais atividades são principalmente voltadas para os associados, mas podem impactar o *cluster* como um todo. Neste caso, destacam-se os projetos de Indicações Geográficas que são também promovidos pensando no enoturismo.

5.2.3.5.3 Indicações Geográficas

As indicações geográficas são buscadas principalmente em âmbito das associações dos vinicultores. A formação de tais associações acontece **por iniciativa de vinicultores interessados**, com o objetivo de trazer um diferencial para os seus produtos buscando um reconhecimento pela individualidade e singularidade do conjunto de características que envolvem a sua produção. A Aprovele é uma associação que nasceu da iniciativa de principalmente pequenos vinicultores interessados em ter o reconhecimento de singularidade dos produtos de origem do Vale dos Vinhedos.

Tivemos seis vinícolas que fundaram a Aprovele [...] hoje duas já não existem mais; permanecem quatro, mas entre as quatro, você tem aí Casa Valduga, a Miolo, a Don Laurindo e a Dom Cândido. Quando elas criaram a Associação uma das propostas era a qualidade e junto veio depois imediatamente se distinguir através da indicação. Todas elas permanecem ativas (ENTREVISTADO A5).

Após a fundação das associações, comumente com a figura de líderes, de **presidentes de associações** e presidentes de conselhos, começam a **se destacar alguns líderes** que mobilizam os outros atores na busca pelas indicações geográficas.

A Aprovele foi a pioneira em indicações geográficas no Brasil, obtendo sua indicação de procedência em 2002.

Desta maneira, as atividades realizadas em relação a indicação geográfica trouxeram **maior competitividade** para as empresas inseridas, a qual foi alcançada por um trabalho conjunto com o desenvolvimento do turismo. O entrevistado A1 apontou que **os vinhos do Vale dos Vinhedos despontam** frente ao de outras regiões, e o entrevistado OR3 indicou que houve um grande aumento no turismo nos últimos 10 anos na serra gaúcha.

Agora a gente tem visto que muitas empresas tem se deslocado “pro” Vale dos Vinhedos, que tem indicação geográfica. Aí sim parece que tenha criado uma maior competitividade em relação às que estão fora do Vale. Parece que tem tido uma maior procura por esse tipo de produto. Eles têm um forte trabalho de turismo, isso também faz a diferença. Então tem toda uma estrutura por trás disso que parece que “tá” fazendo a diferença (ENTREVISTADO IS2).

Porém, o resultado das Indicações Geográficas é limitado, pois o brasileiro muitas vezes não entende sobre vinho e não sabe o que é e como identificar uma identificação geográfica, conforme declarou o entrevistado V4:

Teoricamente foi uma coisa boa, mas na prática não se vê tanto resultado, porque no Brasil não se entende muito sobre o que é uma denominação de origem ou algo desse estilo. Mas vem contribuindo sim, para a venda e também para a certificação do produto, que é algo de qualidade (ENTREVISTADO V4).

5.2.3.6 Engajamento de atores

As atividades realizadas relacionadas a engajamento de membros da rede identificadas neste estudo são realizadas pelo Ibravin, Instituições de Suporte e Associações – podendo ser dirigida por um ou mais destes atores.

O engajamento de atores no Ibravin passa muito pelo trabalho do Conselho, através de um contato mais direto; outra ação em tal instituição é o informativo Saca-Rolhas. O “Saca-Rolhas que é o boletim informativo quinzenal, esse tipo de coisa assim para disseminar informação. Hoje tem o site para informação, é bastante procurado, bastante lido e tal” (ENTREVISTADO OR1).

O entrevistado IS5 declarou que o Sebrae realiza atividades no sentido de desenvolver os membros que estão mais engajados e que muitos não se engajam, o que não é do interesse deles; nas palavras do entrevistado: “Alguns produtores e empresários que não estão engajados, que não estão comprometidos; mas também não queremos ter muitas pessoas, muitas empresas ou muitos produtores que não querem participar efetivamente”.

5.2.4 Síntese e Análise Longitudinal das Orquestrações para a Existência de Atores Viáveis

A partir dos dados apresentados relacionados às orquestrações para a existência de atores viáveis, elaborou-se o Quadro 17 com o objetivo de sintetizar para análise e demonstrar as principais orquestrações identificadas.

Quadro 17 - Orquestrações para a Existência de Atores Viáveis

Estágio	Dimensão de Orquestração	Processo de Orquestração	Atividade realizada	Orquestradores
Emergência	Existência de atores viáveis	Cooperação	Fundação de cooperativas	Produtores
Emergência	Existência de atores viáveis	Ambiente favorável à competição	Fundação de cooperativas	Produtores

Primeiro Crescimento	Existência de atores viáveis	Cultura da Comunidade adaptada ao <i>Cluster</i>	Escola de Enologia	Líderes de instituições de Suporte, Governo Municipal e Federal
Segunda renovação	Existência de atores viáveis	Manutenção e Aumento da Participação de Mercado	Fundovitis	Líderanças da Uvibra, Ibravin, Sebrae
Segunda renovação e segundo crescimento	Existência de atores viáveis	Indicações geográficas	Criação das associações	Vinicultores próximos
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Cooperação	Divisão de fretes	Fornecedores
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Cooperação	Divisão de fretes	Funcionários de cooperativas
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Cooperação	Juntos para competir	Sebrae
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Ambiente favorável à competição	Simples nacional	Ibravin e Sebrae
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Ambiente favorável à competição	Juntos para competir	Sebrae
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Ambiente favorável à competição	Criação das associações	Pequenos vinicultores
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Cultura da Comunidade adaptada ao <i>Cluster</i>	Preços mais baratos de produtos	Vinícolas
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Cultura da Comunidade adaptada ao <i>Cluster</i>	Dias de campo	Vinícolas
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Engajamento de atores	“Saca-Rolhas” (informativo)	Ibravin
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Engajamento de atores	Motivação de membros	Sebrae
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Marketing	Seu vinho suas regras	Ibravin
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Marketing	Wine South america	Ibravin e Sebrae
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Marketing	Ações de Marketing	Vinícolas em conjunto
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Turismo	Ações para promoção do turismo	Ibravin, Sebrae e Governo
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Turismo	Comitê de Enoturismo	Ibravin
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Turismo	Enoturismo	Associações
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Indicações geográficas	Busca pelas indicações geográficas	Vinicultores, associações, figura dos líderes
Segundo Crescimento	Existência de atores viáveis	Indicações geográficas	Manutenção das IG	Líderes das associações

Fonte: Elaborado pelo autor.

A orquestração para a existência de negócios viáveis, que está relacionada à criação, atração e manutenção de membros no *cluster*, é o objetivo de orquestração mais realizado por organizações representativas e líderes no nível de instituição.

Algumas das atividades relacionadas à existência de atores viáveis objetivam a **cooperação**; uma delas foi o surgimento das cooperativas, que se deu logo em um estágio inicial. As orquestrações para cooperação aconteceram em outros momentos também, como se pode perceber alguns indícios de cooperação para compras e o programa Juntos para Competir.

O Surgimento das cooperativas também está relacionado a um **ambiente favorável à competição**, ou seja, a um ambiente que oportuniza a existência de pequenas vinícolas.

Tal cenário indica que inicialmente o *cluster* se auto-organiza a respeito de suas necessidades, porém, quando existe um orquestrador maior e “cérebros” com tempo suficiente para pensar em ações úteis e viáveis e não apenas nas urgentes é que atividades como o fomento aos pequenos produtores começam a receber atenção; mesmo que eles não representem uma fatia de mercado tão grande, é reconhecido como realmente capaz de trazer contribuição para a região, o que traz também, como reflexo, preocupação para as grandes vinícolas.

As orquestrações para o estímulo da **cultura da comunidade adaptada ao cluster**, que se refere principalmente ao trabalho em relação à comunidade para o desenvolvimento de força de trabalho especializada, aparecem mais fortemente apenas no primeiro crescimento; entende-se que para seu surgimento foi necessário um maior desenvolvimento da região e a demonstração do seu potencial. Há de se considerar também as mudanças em relação à educação ocorridas nos últimos dois séculos.

A orquestração da cultura da comunidade adaptada ao *cluster* tem sua maior iniciativa no estágio do primeiro crescimento, quando ocorre o surgimento da Escola de Enologia, que ainda aparece hoje como um dos maiores promotores de tal recurso. Posteriormente e atualmente, existe pouca preocupação a respeito de força de trabalho especializada, principalmente, a respeito de um maior nível de especialização por considerar que a oferta de tal é suficiente. A maior preocupação atual é a força de trabalho relacionada aos viticultores, porém há pouca atenção sendo dada ainda, bem como poucas iniciativas para tal.

No estágio de segundo crescimento são realizadas ações que envolvem **Marketing e Turismo**. A atuação do Ibravin a respeito de suas ações de Marketing foi uma das orquestrações mais reconhecidas por parte dos entrevistados. As ações relacionadas a Marketing e Turismo estiveram principalmente relacionadas a organizações representativas.

A primeira renovação não apresentou orquestrações relacionadas à existência de atores viáveis, isto deve ser decorrente do estágio ter sido caracterizado pela transformação produtiva que se deu principalmente através da emulação.

Conforme o passar dos estágios do ciclo de vida do *cluster*, a possibilidade de criação de associações para trazer benefícios de competitividade como menores custos de produção ou transação, relacionados a compras coletivas, não foi estímulo suficiente para a criação e manutenção de associações.

No caso analisado, novos motivos para a organização de produtores foram benefícios visualizados no sentido de atribuir maior valor agregado para os produtos finais, como é o caso das Associações relacionadas à **Indicação Geográfica**.

Identificou-se que as ações de produtores com o objetivo de formar novas instituições de organizações representativas acontece em diferentes estágios e é catalisada principalmente por similaridades e pela proximidade geográfica.

5.2.5 Gestão do Conhecimento

Conforme apontado pelos entrevistados A11, V6 e OR3, o aqui caracterizado **estágio de emergência** do CVSG teve as ações de captação e disseminação do conhecimento principalmente através da visão individual dos produtores – do que é indicado como **emulação** pelo entrevistado OR3.

Tem um traço da cultura italiana aqui muito forte, chamado **emulação**, vamos traduzir isso por “inveja boa”. As comunidades vêm e se instalam aqui na região. Primeira coisa que eles constroem coletivamente, sabe qual é? [...] A igreja, ou o salão paroquial; ou seria a igreja e o local para fazer a festa, na festa se arrecada fundos, com fundos se constrói a igreja. **Se essa comunidade constrói uma igreja bonita, essa outra vai construir uma mais bonita ainda, e assim funciona - isso é emulação**. Então o fulano traz uma novidade e aplica, dá certo, eu vou fazer também, e vou fazer melhor do que ele. Esse é um dos principais motores de desenvolvimento da região. É um elemento cultural aqui da região (ENTREVISTADO OR3).

Percebe-se a realização de ações mais prescritivas pensando em promover conhecimentos no *cluster* estudado a partir **da primeira transformação**, neste estágio houve a formação dos primeiros técnicos **da Escola de Enologia** há pouco estabelecida, os quais funcionaram como catalisadores de disseminação do conhecimento recém inseridos também pelas próprias multinacionais, as quais graças a sua abertura, auxiliaram grandemente o desenvolvimento tecnológico da região (ENTREVISTADOS A6 e OR3).

Os vinhos finos na época não tinham um tratamento adequado [...]. Então essas empresas internacionais propiciaram uma especialização da comercialização [...]. Esse pessoal todo trouxe evolução no mercado e para atender uma demanda crescente que o consumidor tinha por mais qualidade se fez o recuo automaticamente para chegar lá antes da porteira. [...] Então, houve uma contribuição por parte dos técnicos formados na escola, pelos profissionais da Embrapa. [...] Então, as empresas tinham equipes técnicas muito importantes que levavam o conhecimento (ENTREVISTADO A6).

Os entrevistados A6 e OR3 indicaram também a importância **da Embrapa** nesse momento, a qual teve sua importância também relacionada à Escola de Enologia e o conhecimento lá entregue.

Sobre a Embrapa tem relações de amor e ódio. Ela contribuiu muito, mas tem críticas de que o que ela desenvolveu, as tecnologias e outros, não se adequaram a região. Mas ela tem um papel importante, mesmo que as tecnologias desenvolvidas não seja especificamente para cá, há muitos resultados paralelos que podem ser desenvolvidos. Então, acho que Embrapa e a Escola de Enologia foram fundamentais para isso (ENTREVISTADO OR3).

O estágio de **primeira renovação** é aqui caracterizado como principalmente relacionado às transformações produtivas, e com atividades de captação e disseminação do conhecimento. A **busca por conhecimento** se deu muitas vezes por quem buscava obtê-los, através da **emulação e disseminação do conhecimento**, considerando a importância de atores como a **Escola de Enologia, a Embrapa e os profissionais** relacionados a estas duas instituições e as multinacionais.

O estágio de segunda renovação é fortemente caracterizado por suas **alterações produtivas** já apresentadas – alteração das plantações de uvas para vinho branco para uvas para vinho tinto; de vinificações de vinho branco para espumantes; da utilização de uvas destinadas a vinhos tintos de menor qualidade para suco de uva; a substituição de boa parte da vinificação em garrafão para garrafas de vinho fino; a verticalização de produtores de uva em vinicultores –, que ocorreram através de processos de emulação e orquestração (ENTREVISTADOS V11, A6 E OR3).

Isso tudo fez com que nós tivéssemos que encontrar outras saídas, tu vê, o mercado de vinho de mesas no Brasil mudou o perfil, deixou de ser aquele vinho de garrafão. e foi para ser um vinho engarrafado na origem principalmente; então isso chega para o consumidor de uma forma competitiva. Com os importados, são produtos diferentes, mas o consumidor aceita e aceitou bem; nós ampliamos tremendamente o mercado de suco, os espumantes crescem muito e foi uma forma que nasceu **sem grandes planejamentos, foi imitando um “cara” que deu certo lá, outro que deu certo aqui. A Aurora começou a engarrafar vinho de mesa; o Sangue de Boi que era só de garrafão foi para garrafa, um foi fazendo igual ao outro, e assim foi a forma que encontrou para sair (ENTREVISTADO A6).**

Os resultados da coleta de dados evidenciaram uma maior participação das organizações representativas a partir apenas da **segunda transformação**, quando a Uvibra começa a incentivar o setor a realizar ações de migração produtiva.

Reconhece-se a **presença da orquestração no segundo estágio de renovação**, considerando as indicações dos entrevistados V11, A6 e OR3. "Em uma das reuniões na **UVIBRA**, antes mesmo do Ibravin, foi falado que nós tínhamos que rever o perfil do nosso produto; e aí que começou a se estimular a questão do suco de uva" (ENTREVISTADO A6). Nesta situação, identificou-se apenas a presença da orquestração na migração produtiva do vinho de menor qualidade para o suco de uva, na verticalização da produção do suco de uva (relacionada a pequenos produtores) e no processo de engarrafamento dos vinhos.

O segundo estágio de crescimento, que se inicia na década de 2000 e que ainda está em vigência, apresenta diferentes ações relacionadas à gestão do conhecimento realizadas por diferentes atores, desde ações realizadas por técnicos, vinícolas, associações, instituições de suporte e pelo Ibravin.

O entrevistado V4 apontou que a circulação dos profissionais foi um dos principais fatores para o compartilhamento do conhecimento entre os atores da Serra nos últimos 10 anos e deve este fato a existência de "gente nova no mercado e o compartilhamento dos enólogos".

Outra interferência relacionada à gestão do conhecimento é a propulsionada por vinícolas, como apontado pelo entrevistado IS1, **grandes vinícolas**, por exemplo, realizam ações de explicação aos viticultores sobre todas atividades relacionadas à produção.

E tem um grupinho ainda que tá mais ou menos firme, que são os que são ligados a empresas grandes, que tem contratos de produção e de assistência técnica. Que nem tem a Miolo, a Salton, a Chandon, tem várias empresas que tem ex-alunos nossos que acompanham o produtor e dizem pra ele como é que ele tem que fazer, como é que ele tem, o cara explica tudo, seguindo as recomendações tu tem a venda garantida daquela uva por tal preço combinado antes. Esses aí são bem. [compartilhamento do conhecimento] (ENTREVISTADO IS1).

O entrevistado A1 indicou que considera que as atividades de compartilhamento do conhecimento relacionadas à viticultura são preocupações e ações principalmente performadas por vinícolas.

Na área da viticultura nós temos duas faculdades de agronomia que não estão muito ligadas. Técnicos de viticultura que são menos numerosos que de enologia. A enologia hoje por incrível que pareça, trabalha mais na fábrica do que no campo, e a grande deficiência nossa hoje "tá" comprovada: "tá" no campo. Então nós temos que botar a Embrapa "pra" funcionar, os técnicos "pra" transferência da tecnologia. **Mas isso fica**

muito também na mão das empresas. E no Brasil, convenhamos, o fomento agrícola é uma questão complicada. A transferência da tecnologia no Brasil talvez seja o elo mais frágil dentro da cadeia da agricultura. **E a responsabilidade maior “tá” partindo pra cima das empresas.** Então, via de regra, a empresa tem um agrônomo, ou tem dois, ou tem um técnico que faz esse trabalho. É a forma que nós temos e que viabiliza. (ENTREVISTADO A1).

Nas cooperativas (que são vinícolas de diferente estrutura), muitas vezes, a demanda de ações relacionadas à disseminação do conhecimento parte dos cooperativados e dos debates nas reuniões de núcleos das cooperativas⁵; e posteriormente são executadas pelos funcionários das cooperativas (ENTREVISTADO V2).

Isso é uma demanda que vem do agricultor. Ele projeta essa demanda e a cooperativa constrói o projeto dessa área agrícola. [...] Vamos supor que seja uma demanda do agricultor de debater controle de doenças com agrônomo. Então, o agrônomo vai nessa reunião de núcleo, se reúnem, debatem, trocam experiências sobre como controlar as podridões em cada região. A gente tem hoje uma meta de, mais ou menos, realizar de 8 a 10 encontros de debates nesse sentido, técnico, ou social da cooperativa ou reunião de núcleo ou assembleia etc. Tudo isso é extremamente importante! Uma cooperativa tem essa característica, esse apelo, que o agricultor participa muito mais da vinícola, digamos assim, porque o negócio é dele. Quem é o dono da cooperativa é o agricultor. (ENTREVISTADO V2).

Sobre as ações interorganizacionais relacionadas à gestão do conhecimento, o entrevistado V6 indicou que existem “atores mobilizando para eventos”, alguns sem passar por ações de organizações representativas. Sobre as ações de gestão de conhecimento que passam por organizações, o entrevistado A5 declarou que o primeiro objetivo da Aprovale é a evolução qualitativa dos vinhos, e que isto, desde o início, parecia estar escrito na cabeça de todos os fundadores; o que é diretamente relacionado às informações existentes dentro da associação.

Ainda, o entrevistado A5 apontou para a necessidade de estímulo da inovação por parte da associação, segundo o mesmo: “Os associados tem dificuldades em inovar”. O mesmo associado afirmou que são realizadas atividades para a qualificação do viticultor e o estímulo pela troca de informação entre os associados.

As instituições de suporte aparecem como um dos principais ou o principal ator em relação à gestão do conhecimento. Dentre eles, os atores indicaram a Embrapa, o IFRGS e o Sebrae como as principais instituições que suportam a circulação do conhecimento.

Conforme já apresentado, o IFRGS é um importante ator referente à disseminação do conhecimento, que afeta profissionais que irão difundir o conhecimento conforme suas redes

⁵ A cooperativa Aurora, por exemplo, possui aproximadamente 20 núcleos de cooperativados que se referem, especificamente, à cada uma das localidades do aglomerado (ENTREVISTADO V2).

de contato e internamente nas empresas em que trabalham – o que é propriamente, o cumprimento da função de tal instituição. Destaca-se, conforme apontado pelo entrevistado IS4, que o desenvolvimento por parte do IFRGS está relacionado ao aprimoramento de seus professores, como por exemplo, na realização de cursos de doutorado.

A Embrapa foi um dos atores mais citados nesse momento, para o entrevistado V2, a instituição traz vários assuntos e preocupações pertinentes para debate. A entrevistada IS2 indicou que a Embrapa realiza cursos para capacitar produtores, e que considera que a instituição possui as portas abertas. O entrevistado IS1 apontou para o caráter de transferência de conhecimento informal, nas palavras do entrevistado: “não é formal a transferência de tecnologia, eles vão aprendendo; às vezes tem treinamentos, cursos”. O entrevistado A5 ressaltou a importante participação da Embrapa em relação ao estímulo e apoio para a obtenção das indicações geográficas.

Assim como a Embrapa, outro importante ator que se destacou nesse momento foi a ABE, que através da rede de técnicos vinculados fomenta muito a disseminação de conhecimento na região, nas palavras do entrevistado A5: “a ABE já trabalha bastante com isso, já tem um reforço bem grande dela. Eles são bastante participativos nela, eles participam da avaliação nacional de vinhos - e eles não são compelidos nem pela Associação, mas pelo *cluster* em conjunto”.

O Ibravin, a instituição máxima do setor, possui também ações voltadas para a disseminação do conhecimento, como é o caso do informativo “Saca-Rolhas” e das divulgações relacionadas aos informativos relacionados às tributações. Porém, os entrevistados não indicaram significativamente, além das questões tributárias (especificamente para pequenas vinícolas), uma grande atuação do Ibravin para a disseminação do conhecimento, a entrevistada IS2 apontou que o Ibravin deveria se envolver mais com estas questões de normatização.

5.2.6 Síntese e Análise Longitudinal das Orquestrações para a Gestão do Conhecimento

A partir da descrição da coleta de dados, elaborou-se o Quadro 18, que sintetiza, para a análise e apresentação, as principais orquestrações identificadas relacionadas à gestão do conhecimento.

Quadro 18 - Orquestrações e Ações de Gestão do Conhecimento

Estágio	Orquestração ou outro	Dimensão de Orquestração	Processo de Orquestração	Atividade realizada	Orquestradores, Emuladores e executores.
Emergência	Emulação	Gestão do conhecimento	Captação do conhecimento	Captação e disseminação do conhecimento	Vinicultores
Primeiro Crescimento	Orquestração	Gestão do conhecimento	Captação e disseminação do conhecimento	Criação da Escola de Enologia	Líderes de Instituições de Suporte, Governo Municipal e Federal
Primeira Renovação	Ação	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Transformação produtiva. Uvas americanas para Uvas de <i>Vitis Viníferas</i>	Profissionais formados na Escola de Enologia e da Embrapa
Primeira Renovação	Ação	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Transformação produtiva. Uvas americanas para Uvas de <i>Vitis Viníferas</i>	Grandes vinícolas
Primeira Renovação	Emulação	Gestão do conhecimento	Captação do conhecimento	Transformação produtiva. Uvas americanas para Uvas de <i>Vitis Viníferas</i>	Vinicultores
Segunda Renovação	Emulação e orquestração	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Transformação do vinho branco para o tinto	Vinicultores (emulação).
Segunda Renovação	Emulação e orquestração	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Transformação do vinho branco para o espumante	Uvibra, Fecovinho (orquestrações).
Segunda Renovação	Emulação e orquestração	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Transformação do vinho tinto para o suco	Vinicultores (emulação).
Segunda Renovação	Emulação e orquestração	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	verticalização - uva para suco e vinho	Uvibra, Fecovinho (orquestrações).
Segundo Crescimento	Ação	Gestão do conhecimento	Mobilização do conhecimento	circulação de profissionais	IFRGS
Segundo Crescimento	Ação	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Treinamento para viticultores	Grandes vinícolas
Segundo Crescimento	Orquestração	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Programas de qualificação, com levantamento de necessidades	Cooperativas
Segundo Crescimento	Orquestração	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Qualificação dos viticultores	Associações
Segundo Crescimento	Orquestração	Gestão do conhecimento	Mobilização do conhecimento	Estímulo a troca de informações entre associados	Associações
Segundo Crescimento	Orquestração	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Cursos para viticultores	Embrapa
Segundo Crescimento	Orquestração	Gestão do conhecimento	Mobilização do conhecimento	Orienta para a disseminação do conhecimento	ABE
Segundo Crescimento	Orquestração	Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	“Saca-Rolhas”; informativos sobre questões tributárias	Ibravin

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando as orquestrações realizadas a respeito da Gestão do Conhecimento, reconheceu-se que ocorreram orquestrações nos estágios de crescimento. No primeiro estágio de crescimento ocorre o desenvolvimento da Embrapa e da Escola de Enologia e no segundo estágio de crescimento, ocorrem orquestrações para a mobilização e disseminação do conhecimento. As orquestrações de disseminação do conhecimento são realizadas por grandes vinícolas, por associações, pela Embrapa, pelo Sebrae e pelo Ibravin. As orquestrações de mobilização do conhecimento identificadas ocorreram a partir de associações de produtores locais e a ABE.

Porém, o acontecimento das orquestrações de gestão do conhecimento em estágios de crescimento não apresenta necessariamente um padrão. Certamente o primeiro crescimento tem relação com o desenvolvimento de instituições de suporte como é o caso da Escola de Enologia; porém, o surgimento da mesma esteve muito próximo de ocorrer no estágio da primeira renovação, bem como poderia ter ocorrido em outros estágios, como o de emergência – como é por exemplo, o caso do *cluster* vitivinícola emergente da região da Campanha Gaúcha que já nasce contendo uma universidade com curso de enologia.

Entende-se então, que tais situações ocorrem não por se estar em um estágio de crescimento, mas devido ao desenvolvimento do *cluster* bem como a complexidade organizacional do *cluster* -e a seu número de instituições de apoio. Exemplo da não atrelagem entre o estágio de crescimento e orquestrações de gestão do conhecimento é que no caso de haver uma nova renovação, a estrutura e ações para mobilização e disseminação do conhecimento por parte de organizações representativas e instituições de suporte devem se manter presente no estágio de renovação, bem como seria em um estágio de maturidade.

A respeito das ações relacionadas à gestão do conhecimento, existiram duas outras principais movimentações além da orquestração, que foram a emulação, circulação de profissionais. Como já apresentado, a **emulação** se refere ao comportamento de visualização do que é realizado por concorrentes e a busca por uma replicação ou replicação melhorada, com maior qualidade ou algum diferencial competitivo. A emulação foi identificada como o principal elemento apresentado pelos entrevistados relacionados à gestão do conhecimento quando se trata de transformação produtiva, tendo em vista que as principais mudanças ocorridas no *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha seguiram um curso principalmente de emulação.

A emulação ocorreu em diversos momentos e **deve ocorrer independentemente do estágio do ciclo de vida dos *clusters* e do número de instituições de apoio existentes**; afirma-se isto tendo em vista que a mesma esteve presente e foi um dos principais fatores de

transformação produtiva mesmo em casos de existência de organizações representativas que possuíram algumas ações para orientar para transformações produtivas.

Instituições como a Embrapa e a Escola de Enologia aparecem como atores muito importantes, bem como suas consequências que estão relacionadas à **circulação de profissionais**, os quais se qualificaram em tais instituições. Entende-se que tais ações não estão relacionadas à orquestração, mas ao simples cumprimento da função destas instituições, porém tais ações podem estar também relacionadas a um papel de *gatekeepers* desempenhado pelas mesmas, no entanto isto pode ser melhor estudado por futuras pesquisas tendo em vista que não é o objetivo deste estudo.

5.3 CONFLITO DE INTERESSES E MÁ-FÉ

5.3.1 Conflitos de interesses

Vários entrevistados (e.g., A5, IS4, IS5 e OR3) relataram a existência de conflitos de interesses dentre os atores do *cluster*. Os entrevistados A5 e OS3 indicaram que há existência de conflitos em associações e organizações representativas do setor.

Um ponto importante relacionado a isso é a diferença de interesses entre pequenas e grandes empresas. O entrevistado A5 indicou que o surgimento da Aprovale esteve diretamente relacionado a ideia de trabalhar pequenas vinícolas e que ao longo do tempo, houve uma maior participação das grandes, mas que a questão da indicação geográfica é um ponto que motiva empresas de diferentes portes. Porém, os entrevistados A5 e IS8 declararam que o engajamento para a indicação geográfica está presente principalmente no momento que antecede a obtenção da indicação, havendo menos cooperação, por exemplo, para os aspectos relacionados à manutenção das indicações geográficas.

Elas permanecem ativas e são ativas hoje também "a Pizzato é um exemplo é uma empresa de médio porte, não é uma Miolo, nem uma Valduga, mas eles têm geralmente entre 6 a 7 rótulos por ano, eles realmente trabalham com a denominação [...] o tamanho das vinícolas não tem ligação com o seu engajamento (ENREVESTADO A5).

O entrevistado A5 indicou que nas associações, todos, independentemente do porte, são muito engajados, segundo ele, “brigam muito, nos exigem muito, dizem: “você têm que gastar menos, fazer mais”, cobram até demais”. Porém, o entrevistado A6 apontou que comumente existem diferenças entre os líderes, e que os presidentes das associações costumam

buscar seus interesses conforme as circunstâncias relacionadas ao seu porte de empresa, e que há similaridade de interesses, respectivamente, conforme o porte das empresas envolvidas.

Então, quando você tem na presidência de uma entidade como essa, um representante das empresas de maior porte, a forma de conduzir é uma; quando você tem alguém que não é ligado às vinícolas, quando é alguém que é ligado ao enoturismo e tal, é outra forma de liderar; e quando você tem um associado que é presidente, mas que é uma empresa pequena, a forma de dirigir é outra, porque o pequeno conhece os problemas. [...] Mas quando é o pequeno que é presidente, ele tem a visão do pequeno; então, ele aglutina esse grupo todo. E quando é o associado que não é vinicultor, ele conhece o problema de todos os outros e ele junta facilmente esses todos, então são formas diferentes de conduzir a entidade. [...] Tem que ir lá, conversar com o pequeno, ver quem é que se dispõe. Mas eu vejo que por exemplo, esse presidente que tá aqui, ele é pequeno, ele seguidamente, fala das questões dos pequenos, ele menciona os pequenos, é outra forma de abordar (ENTREVISTADO A6)

O entrevistado OR3 apontou que existe um mito de que o **Ibravin** trabalha para os grandes, e realmente, algumas ações do Ibravin demonstram que existe uma atenção e foco para as pequenas vinícolas; como foi o caso da busca pelo Simples Nacional e a assistência técnica para as pequenas vinícolas, que eram do interesse apenas das pequenas vinícolas, e que chegaram a gerar o posicionamento de grandes vinícolas contra tais ações, tendo em vista que as pequenas se tornariam mais competitivas. O Entrevistado OR3 relata que comumente, os membros do Ibravin desejam coisas diferentes. “Todo mundo quer alguma coisa e uma coisa diferente do outro, por exemplo: Esse é um ano com muita oferta, a safra foi muito boa, então, o abacaxi fica para a indústria. As cooperativas que são meio que obrigadas a receber ou solucionar” (ENTREVISTADO OR1).

A respeito das **ações de marketing**, o entrevistado V5 relatou que “os principais beneficiados são todos. Tem ações que beneficia as grandes, outras beneficiam as pequenas; as de Marketing, por exemplo, beneficiam a todos”.

Sobre o **perfil dos líderes**, a entrevistada IS5 apontou que os pequenos aparentam ser menos interessados em atuar como líderes e possuem mais dificuldade de cooperação, para a entrevistada, em si eles “não trabalham tanto em conjunto, nunca tem tempo, são empreendedores natos, difíceis de entrar em consenso”. Por outro lado, “os grandes vão querer manter a sua liderança, vão estar mais tomando as decisões, falta pro pequeno a vontade de querer ser uma liderança, eles nunca têm tempo”. (ENTREVISTADA IS5). Ainda, a respeito do perfil dos líderes, o entrevistado A6 indicou que, nas associações, não existe um perfil de orquestrador por porte de empresa.

O perfil não tem a ver com o porte. Nós já tivemos os dois diretores das maiores vinícolas que já foram presidentes da associação. Mas é do perfil de um deles não ter essa facilidade de comunicação; já o outro grande, tem comunicação; mesmo que só comunique, ele comunica pelo menos. Ele joga a bola, se divertam que a bola tá aí pra ser jogada (ENTREVISTADO A6).

5.3.2 *Má-fé no cluster*

Alguns entrevistados relataram, espontaneamente, alguns casos de oportunismo e má-fé; a respeito dessas situações, foram identificados, principalmente, dois casos.

O primeiro caso está no ambiente das cooperativas, o entrevistado IS1 apontou a existência de má-fé por parte dos cooperativados, que quebram os acordos e vendem as melhores uvas para outros lugares e entregam as piores para as cooperativas.

O segundo caso se refere ao relatado pela entrevistada A7 que indicou que existem empresas vinculadas à sua associação que participaram do Wine South America individualmente através de um alto valor, sem consulta à associação e ainda cobraram a participação da associação no evento. A entrevistada apontou que considera de má-fé esta situação sem indicar, ao certo, de quem, se da organização do evento, ou se dos associados, tendo em vista também, que outras associações se apresentaram em tal evento em um mesmo estande, nas palavras da entrevistada:

A associação não foi convidada para reuniões de organização da Wine. [...] nem comunicaram a Aprovale, decidiram entrar em contato com cada vinícola, individualmente. Uma das nossas vinícolas vai investir mais de 100 mil, outra deve ir por aí também. Foi cobrada a presença da nossa associação, mas como cada vinícola já tinha combinado, fica complicado. A resposta acaba sendo: “Se não estivermos lá será porque vocês não quiseram”. Isso acaba sendo uma visão egoísta por parte de muitos [...]. Parece que hoje eles não precisam da associação, mas já precisaram. Mas quando ocorre alguma coisa, eles correm “pra” cá (ENTREVISTADA A7).

6 DISCUSSÕES

6.1 O CICLO DE VIDA DO CVSG

O ciclo de vida do CVSG, compatível com o previsto pela literatura, não segue “um movimento determinístico da esquerda para a direita, mas uma oscilação constante entre os lados esquerdo e direito” (MENZEL; FORNAHL, 2010, p. 219). O caso estudado apresentou especificamente a oscilação entre os estágios de crescimento, e renovação, principalmente derivado das transformações produtivas que se sucederam dos fatores exógenos, o que também é previsto pela literatura (e.g., MENZEL; FORNAHL, 2010).

No CVSG os fatores exógenos que resultaram na transição dos estágios de crescimento para renovação e de renovação para uma outra renovação foram ocasionados por alterações parciais produtivas a respeito da vinificação de uvas americanas para uvas de *vitis viníferas*, e posteriormente, da vinificação de vinhos brancos para espumantes, tintos e sucos.

A respeito da identificação do ciclo de vida do CVSG, ressalta-se que a definição do mesmo foi uma tarefa desafiadora. Embora a literatura do ciclo de vida dos *clusters* seja significativamente crescente, os *clusters* podem apresentar indicadores de crescimento, como produção, emprego, renda, que apontem para diferentes direções e que exijam análise qualitativa⁶ para o entendimento de questões como a heterogeneidade do conhecimento e tendências mercadológicas.

O presente estudo contribuiu teoricamente ao trazer uma análise do índice médio de crescimento entre o *cluster* e sua supra-localidade, **e entre o período analisado e o seu antecessor**, que pode auxiliar a identificação de qual é o estágio vigente do ciclo de vida dos *clusters*; ressalta-se que tal cálculo não havia sido identificado na literatura analisada. A utilização de tal abordagem resultou da busca pela operacionalização do indicado por Menzel e Fornahl (2010), em diversos momentos, de que se deve comparar as médias de crescimento em relação à média da indústria, a fim de saber qual é o estágio do *cluster*.

A escolha por este método de cálculo derivou também de uma análise de quatro diferentes possibilidades de análise de índice de crescimento de um período. **A primeira** seria a utilização apenas do valor inicial e final para identificar qual é o índice médio de crescimento;

⁶ Menzel e Fornahl (2010) realizam os direcionamentos da avaliação de *clusters* a partir de análises qualitativas e quantitativas.

como deficiência, tal possibilidade ignora os valores existentes nos períodos (anos) intermediários, que podem representar a maior parte de um estágio do *cluster*. A **segunda** seria realizar o cálculo da variação de crescimento de cada ano do estágio em relação ao seu ano antecessor; o que, porém, não se considerou adequado utilizar, tendo em vista que o simples somatório das variações anuais possui uma variável divergente —o ponto inicial, que, em tal cálculo, muda anualmente para o ano antecessor. A **terceira** possibilidade consiste em identificar a média anual de valores analisados (sejam milhões de litros produzidos, ou número de empresas, ou número de empregados, etc.) e comparar com o valor do primeiro período (por exemplo, os valores referentes ao primeiro ano do estágio). A **quarta** possibilidade consiste em identificar a média anual de valores analisados (sejam milhões de litros produzidos, ou número de empresas, ou número de empregados, etc.) e comparar com a média anual de valores analisados do estágio anterior; esta possibilidade se assemelha muito com a terceira, porém, pode apresentar maior fidedignidade tendo em vista que seu valor de referência inicial apresenta um maior período de tempo, e não condiciona a análise a um possível valor excepcional/extraordinário, o que é muito possível se tratando de negócios relacionados à agricultura. Deste modo, **escolheu-se a quarta possibilidade**. Entende-se este como um achado relacionado ao procedimento metodológico para a definição do estágio do ciclo de vida do *cluster*, porém, que devem ser realizados novos estudos a fim de compreender melhor os possíveis caminhos para a identificação do estágio do ciclo de vida dos *clusters*, tendo em vista também que este não era um dos principais objetivos desta pesquisa.

6.2 AS DIREÇÕES DAS ORQUESTRAÇÕES DO CVSG

Com uma trajetória produtiva de mais de 100 anos, o CVSG é um nítido caso de uma rede complexa com vários atores e orquestradores em diferentes níveis. Ressalta-se que a presença de mais de um orquestrador também está prevista na literatura, pela consideração de que em um *cluster* podem haver diversas redes (VICENTE, 2018).

Em sentido **top-down**, ocorrem orquestrações no CVSG relacionadas a coordenação da execução de projetos; tais orquestrações são realizadas em vinícolas, dos líderes para seus colaboradores, viticultores e fornecedores; nas cooperativas, dos líderes para os cooperativados; nas associações, dos líderes para os associados; nas instituições de suporte, dos líderes para os suportados; nas organizações representativas, dos líderes para os representados. Embora que, em muitos destes casos, como é o do Ibravin, identificado na pesquisa como o orquestrador maior, a elaboração de estratégias se dá integrando os participantes e buscando haver um

consenso; embora isto, muitas ações relacionadas a condução, decisão, mobilização e execução ficam a cargo dos líderes do Ibravin.

No sentido **horizontal**, as orquestrações são realizadas por produtores ou instituições com características (geográficas ou estruturais) ou interesses similares com o objetivo de, ao cooperarem, alcançarem um objetivo em comum. Especificamente no CVSG, os produtores tiveram tal comportamento para criarem associações e instituições. No caso da cooperação entre instituições, estas atuações ocorreram com o objetivo de formar organizações representativas.

No sentido horizontal também ocorreram atividades que estão relacionadas às principais ações do *cluster*, porém, que não ocorreram de maneira deliberada por orquestração; esta é a seara onde ocorrem a emulação e outras atividades mais relacionadas às estratégias realizadas por produtores e profissionais do setor.

No sentido **bottom-up**, ocorrem a organização e as solicitações de ações dos orquestradores, como é o caso de solicitações por cursos de qualificação e ações dos orquestradores. Neste sentido também ocorre, muitas vezes, a elaboração de objetivos estratégicos, porém, por iniciativa de líderes ou do próprio processo de elaboração de estratégias pretendidas.

6.3 LIDERANÇA

O CVSG converge também com a teoria no que tange à existência de **mais de um líder** em sua rede (e.g., DHANARAJ; PARKHE, 2006; PIKKARAINEN et al., 2017), tal situação ocorre também pela existência de diversas redes dentro do *cluster*, como previsto por Maclennan et al. (2014) ao apontarem que “as redes podem se desenvolver a partir dos *clusters*, especialmente em situações nas quais haja uma ampla gama de transações de negócios, realizadas ao longo do tempo” (p. 11, [traduzido pelo autor]). Dentre as redes, podemos apontar, as redes de cooperativados, de cada associação de produtor local, as redes de enólogos, e muitas outras. A partir disso, o CVSG possui vários líderes, os quais atuam como orquestradores, algumas vezes de maneira conjunta e em outras, em suas respectivas redes.

Alguns entrevistados (e.g., ENTREVISTADOS IS5, V11, OR3) apontaram que os atores com **maior poder** foram os que possuíram liderança ao longo do tempo, o que está de acordo com a teoria, tendo em vista o indicado por Dhanaraj e Parkhe (2006) de que:

Nós definimos uma *hub* firm como aquela que possui proeminência (Wasserman & Galaskiewicz, 1994) e o poder (Brass & Burkhardt, 1993) obtidos através de atributos individuais e uma posição central na estrutura de rede, e usa sua proeminência e poder

para executar um papel de liderança (DHANARAJ; PARKHE, 2006, p. 659, [traduzido pelo autor]).

A atuação dos atores conforme **interesses individuais**, seja como líder ou não-líder, como prevista por Dhanaraj e Parkhe (2006) – “assumimos que todos os *players* da rede, sejam *hub*, semi-periféricos e periféricos (Gulati & Gargiulo, 1999) buscarão ativamente seus próprios interesses” (p. 661, [traduzido pelo autor]) –, foi identificada em diversas redes do CVSG.

Este foi o caso, por exemplo, de que por interesses individuais, cooperativados não entregarem as melhores uvas para as cooperativas e venderem para outros, a fim de terem maiores lucros, mesmo que caracterizasse a quebra de acordos com as cooperativas; e também foi o caso de, por interesses da categoria, as grandes empresas terem tido aversão ao apoio à utilização do Simples Nacional como regime de tributação para produtos com algum teor alcoólico, o que beneficiaria diretamente, as pequenas vinícolas – diminuindo a competitividade das grandes vinícolas. O entrevistado A6 apontou também a existência da liderança por interesses em sua associação, que variava conforme quem era o líder da associação – se um representante de uma grande ou pequena vinícola ou ainda, se algum ator externo.

6.4 AS ORQUESTRAÇÕES DO CVSG

Já houve larga apresentação sobre quais orquestrações ocorreram no CVSG; cabe aqui apontar que as orquestrações ocorridas concordam, pelo menos em parte, com a teoria relacionada à orquestração, especificamente por Dhanaraj e Parkhe (2006) que indicam que os orquestradores trabalharão na busca pela estabilidade da rede, pela mobilidade do conhecimento e a apropriabilidade do conhecimento. Destes, a única orquestração que não foi identificada nesta pesquisa foram ações explícitas para a apropriabilidade do conhecimento; relacionado a isto, a preocupação principal dos orquestradores era a de mobilizar o conhecimento. Aponta-se isto não com o objetivo de afirmar que não ocorrem tais ações, porém, que tendo em vista que não foram identificadas, as mesmas devem não ser uma de suas maiores preocupações. Tal situação pode estar relacionada à aplicação do modelo de Dhanaraj e Parkhe (2006) em um *cluster* e não em um ecossistema de inovação (objeto de estudo dos autores citados), tendo em vista que o objetivo final dos *clusters* é o melhor resultado para os negócios que o compreendem, não possuindo tanto foco em inovação e gestão do conhecimento – diferenciando-se dos ecossistemas de inovação.

Pôde-se perceber que as orquestrações relacionadas à mobilidade do conhecimento e apropriabilidade do conhecimento estão compreendidas dentro das ações para maior estabilidade da rede. Isto ocorre porque projetos para estabilidade de redes, em uma análise abrangente, podem compreender a todos ações dos orquestradores, tendo em vista que o objetivo de ações relacionadas à estabilidade da rede, segundo Dhanaraj e Parkhe (2006), é atrair novos membros e manter os antigos, e que as orquestrações são realizadas com o objetivo de entregar mais valor aos membros.

Identificou-se neste estudo também a presença das orquestrações de “coordenação” e “definição de agenda” indicadas por Hurmelinna-Laukkanen, Möller e Nätti (2011), que são executadas em organizações representativas e associações.

Considerando os fatores de competitividade de Zaccarelli (2000), os quais foram considerados na elaboração do roteiro de entrevista. Houve a presença especificamente de orquestrações relacionados aos seguintes fatores de competitividade: substituição seletiva de negócios do *cluster*; equilíbrio com ausência de posições privilegiadas; cooperação entre as empresas; uniformidade do nível tecnológico e cultura da comunidade adaptada ao *cluster*; caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias; e estratégia de resultado orientada para o *cluster*.

Sobre os 11 fatores de competitividade propostos por Zaccarelli (2000) não foram encontradas orquestrações relacionadas à (1º) concentração geográfica, à (2º) especialização das empresas, à (3º) complementaridade por utilização de subprodutos, e à (4º) abrangência de negócios viáveis e relevantes. Não foram se quer relatadas, pelos entrevistados, ações relacionadas aos três primeiros fatores de competitividade. A respeito do quarto fator de competitividade não encontrado, a abrangência de negócios viáveis e relevantes, os entrevistados comentaram sobre o assunto, porém, segundo os mesmos (e.g., ENTREVISTADOS V11 e A6), seria inviável o despendimento de esforços a fim de que houvessem ações para atraírem fornecedores de rolha e vidro na localidade, tendo em vista que não existe a disponibilidade de matéria-prima necessária no Brasil para que algum fornecedor pudesse se estabelecer, fabricar e comercializar tais produtos.

6.5 A RELAÇÃO DAS ORQUESTRAÇÕES E DO CICLO DE VIDA DO CVSG

Com o objetivo de auxiliar a discussão dos resultados da pesquisa, elaborou-se o

Quadro 19 baseado nas principais orquestrações identificadas nesse estudo.

Quadro 19 - Orquestrações do CVSG

1º Estágio: Emergência			
Contexto: Busca pelo atendimento de necessidades básicas.			
Dimensão de Orquestração	Processo de Orquestração	Atividade realizada	Orquestradores
Organização Estratégica e Existência de atores viáveis	Existência de órgãos representativos	Criação das cooperativas	Produtores
2º Estágio: Primeiro crescimento			
Contexto: Busca por melhor competição de mercado.			
Dimensão de Orquestração	Processo de Orquestração	Atividade realizada	Orquestradores
Organização Estratégica	Existência de órgãos representativos	Criação da Fevovinho e do Sindivinho	Cooperativas e Vinícolas
Existência de atores viáveis	Cultura da Comunidade adaptada ao <i>Cluster</i>	Escola de Enologia	Lideranças do Instituto de Fermentação, Governo Municipal e Federal
Organização Estratégica	Elaboração de Agenda	Agendas elaboradas pela criação destes órgãos	Líderes da Fecovinho e Sindivinho
Existência de atores viáveis	Manutenção e Aumento da Participação de Mercado	Assuntos tributários	Líderes da Fecovinho e Sindivinho
3º Estágio: Primeira Renovação			
Contexto: Busca por melhor competição de mercado, entrada de multinacionais, mudança de padrão tecnológico, alteração de tendências sobre tipo de vinho.			
Dimensão de Orquestração	Processo de Orquestração	Atividade realizada	Orquestradores
Organização Estratégica	Existência de órgãos representativos	Criação da Uvibra	Vinícolas
Existência de atores viáveis	Manutenção e Aumento da Participação de Mercado	Assuntos tributários e políticos	Líderes da Fecovinho e Sindivinho
Organização Estratégica	Elaboração de Agenda	Agendas elaboradas pelos órgãos representativos	Líderes das Organizações Representativas (Uvibra, ABE, Sindivinho, Fecovinho, Cooperativas, etc.).
4º Estágio: Segunda Renovação			
Contexto: Abertura de mercado, Busca por melhor competição de mercado, saída das multinacionais, inovações tecnológicas, alteração de tendências sobre tipos de vinho e suco.			
Dimensão de Orquestração	Processo de Orquestração	Atividade realizada	Orquestradores
Organização Estratégica	Existência de órgãos representativos	Criação do Ibravin e de Associações	Líderes das Organizações representativas
Existência de atores viáveis	Manutenção e Aumento da Participação de Mercado	Fundovitis	Líderes da Uvibra, Sebrae

Existência de atores viáveis	Indicações geográficas	Criação das associações	vinicultores próximos
5º Estágio: Segundo Crescimento			
Contexto: Busca por melhor competição de mercado, busca pelo reconhecimento do próprio diferencial, mercado aberto.			
Dimensão de Orquestração	Processo de Orquestração	Atividade realizada	Orquestradores
Organização Estratégica	Existência de órgãos representativos	Criação de Associações	Vinicultores locais
Organização Estratégica	Elaboração de Agenda	Agendas elaboradas pelos órgãos representativos	Líderes das Organizações Representativas (Ibravin, Associações, Uvibra, ABE, Sindivinho, Fecovinho, Cooperativas, etc.).
Existência de atores viáveis	Marketing	Ações de Marketing	Ibravin, Sebrae
Existência de atores viáveis	Turismo	Ações para promoção do turismo	Ibravin, Sebrae e Governo e (localizadamente) Associações de Produtores
Existência de atores viáveis	Indicações geográficas e Ambiente favorável à competição	Busca pela obtenção e manutenção das IG	Vinicultores, líderes das associações
Existência de atores viáveis	Engajamento de atores	Motivação de membros	Sebrae, Associações
Existência de atores viáveis	Cooperação	Divisão de fretes	Fornecedores e cooperativas
Existência de atores viáveis	Cooperação, Ambiente favorável à competição	Juntos para competir	Sebrae
Existência de atores viáveis	Ambiente favorável à competição	Simples nacional	Ibravin e Sebrae e (localizadamente) pequenos viticultores
Existência de atores viáveis	Cultura da Comunidade adaptada ao <i>Cluster</i>	Ações de engajamento de viticultores	Vinícolas
Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Treinamento para viticultores	Embrapa, Associações, Cooperativas e Grandes vinícolas
Gestão do conhecimento	Disseminação do conhecimento	Estímulo a troca de informações entre associados	Associações de Produtores locais e associação dos enólogos
Gestão do conhecimento e Existência de atores viáveis	Disseminação do conhecimento	“Saca-Rolhas”; informativos sobre questões tributárias	Ibravin

Fonte: Elaborado pelo autor.

Partindo do conceito de Dhanaraj e Parkhe (2006) de que a orquestração é “o conjunto de ações deliberadas e propositais realizadas pelas *hub firms*, na medida em que procura criar valor (expandir a torta) e extrair o valor (ganhar uma fatia maior da torta) da rede” (p. 659, [traduzido pelo autor]), a análise da incidência das mesmas, no caso estudado, direciona para o entendimento de que o **número de orquestrações** está relacionado a quantidade de organizações representativas existentes no *cluster*, tendo em vista que são as organizações

representativas que principalmente planejam, coordenam e deliberam ações com o objetivo de criar e entregar valor para o *cluster*.

As orquestrações que objetivam **a criação de entidades representativas estiveram presentes em todos os estágios**, e conforme o desenvolvimento do *cluster* – que seria sua movimentação da esquerda para a direita em uma primeira rodada do ciclo de vida do *cluster* (MENZEL; FORNAHL, 2010) –, mais organizações representativas são criadas; porém, após estas terem sido criadas, por mais que o *cluster* volte para um novo estágio de crescimento, por exemplo, as instituições de apoio já existentes ainda devem ser aproveitadas. No caso analisado, diversas organizações representativas e instituições de suporte **perduraram** em situações de **movimentações da direita para a esquerda no ciclo de vida do *cluster***, como foi o caso dos estágios de renovação.

De tal maneira que tendo em vista que a maioria das orquestrações identificadas foram realizadas por instituições de suporte e organizações representativas⁷. A partir de tais aspectos reconhecidos no ciclo de vida do CVSG, propõe-se que:

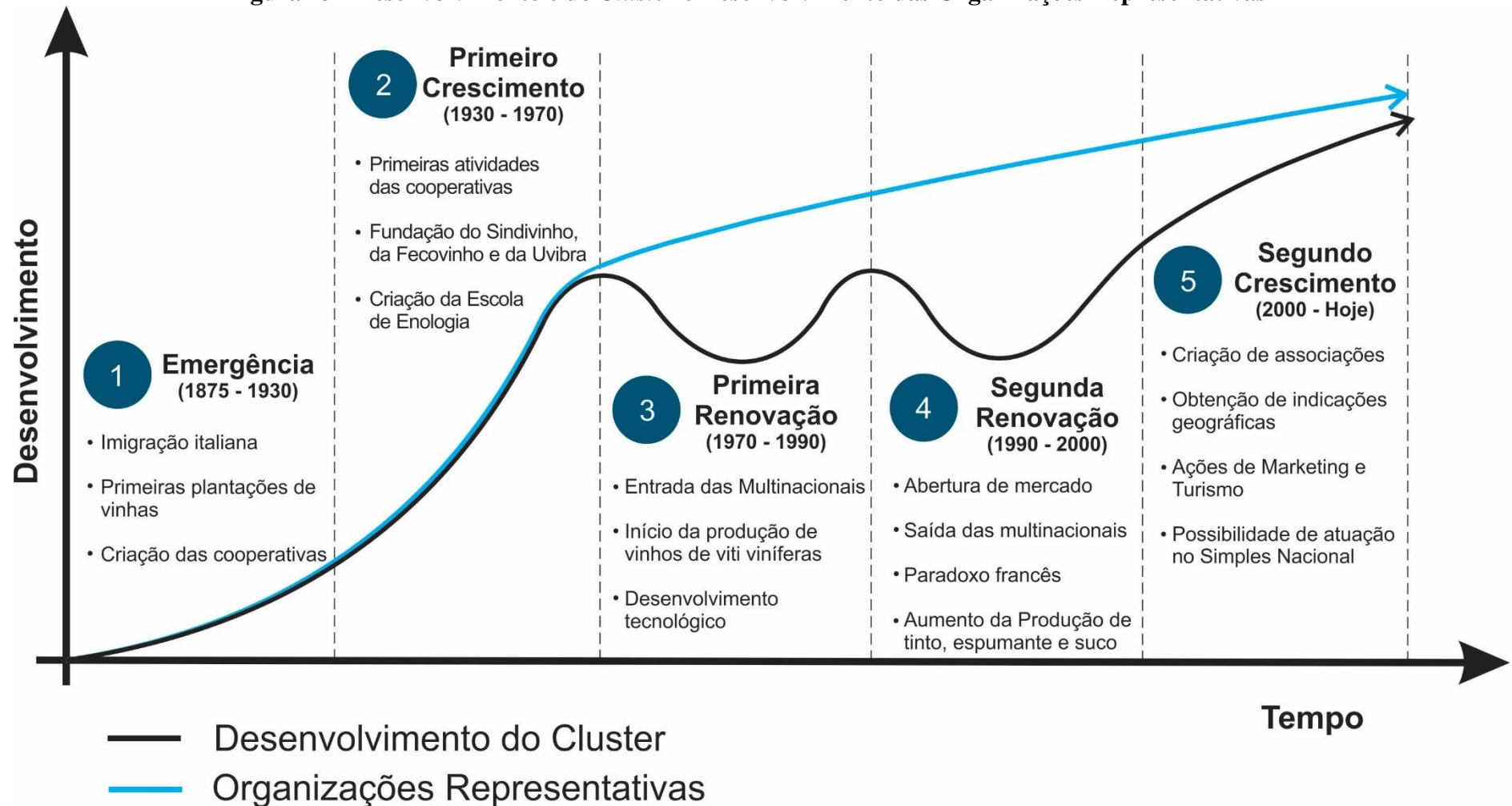
P1: O número de orquestrações não acompanha necessariamente a dinâmica do ciclo de vida dos clusters.

P2: Quanto maior for o número de organizações representativas viáveis existentes no cluster, maior deverá ser o número de orquestrações.

O caso analisado proporciona a ilustração da Figura 13, na qual as organizações representativas e o número de orquestrações seguiram crescendo mesmo em momentos de oscilação de estágios, de maneira que não acompanharam a mesma dinâmica do ciclo de vida do *cluster*.

⁷ Destaca-se que pode se compreender como “organizações representativas”, instituições como: institutos, uniões (no caso do CVSG, o Ibravin, a UVIBRA), federações, sindicatos, associações e até cooperativas.

Figura 13 - Desenvolvimento e do *Cluster* e Desenvolvimento das Organizações Representativas



Fonte: Elaborado pelo autor.

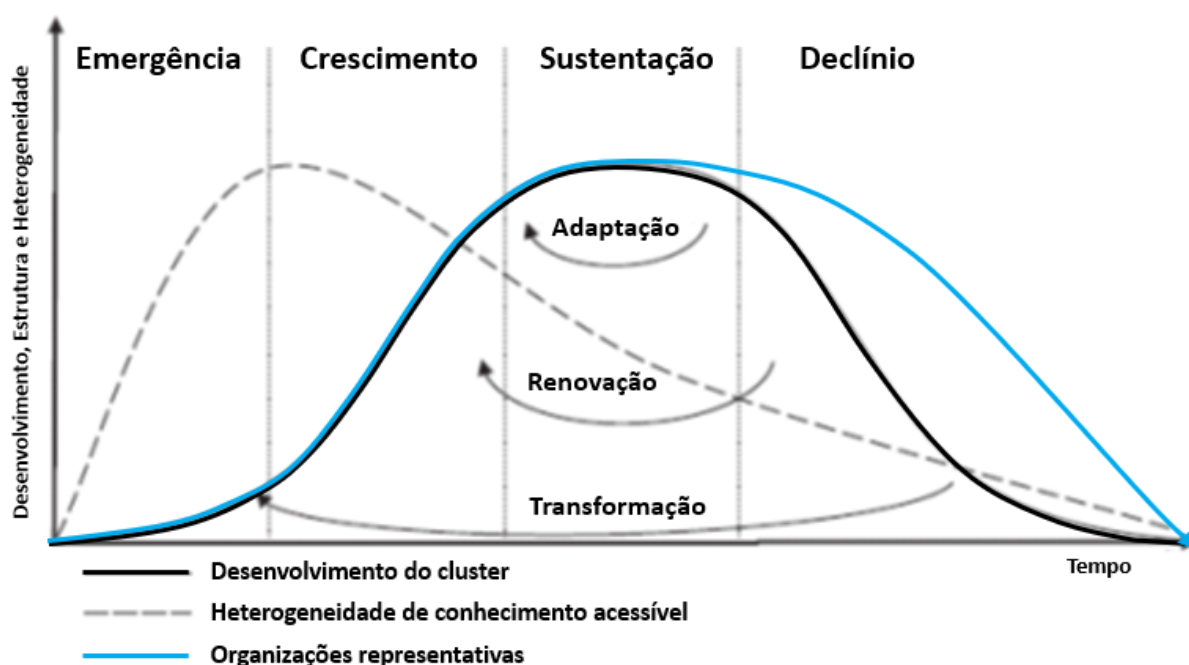
Tal descoberta, sobre a relação da dinâmica das organizações representativas e do ciclo de vida do *cluster*, não havia sido apontada na literatura de ciclo de vida do *cluster* analisada.

A partir de tal percepção, entende-se que **é possível existirem *clusters* com estruturas organizacionais de nível estratégico desenvolvidas em estágios de declínio e que também podem existir *clusters* com estruturas organizacionais de nível estratégico subdesenvolvidas.**

Destaca-se que a variação apresentada na Figura 13 é ilustrativa e simbólica, e não tem o objetivo de representar com exatidão a variação ocorrida entre o desenvolvimento do cluster e as organizações representativas. E destaca-se também que pode se compreender como “organizações representativas” instituições como: institutos, uniões (no caso do CVSG, o Ibravin, a UVIBRA), federações, sindicatos, associações e até cooperativas.

As proposições elaboradas que foram ilustradas na Figura 13, a respeito do caso do CVSG, são demonstradas de maneira geral na Figura 14. A Figura 14 foi elaborada ao inserir a comparação da dinâmica das organizações representativas em relação a outras variáveis do desenvolvimento do ciclo de vida do *cluster*.

Figura 14 - Desenvolvimento, Organizações Representativas e Heterogeneidade do Conhecimento



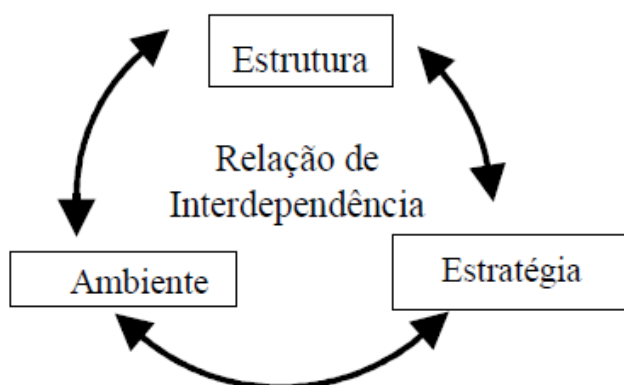
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Menzel e Fornahl (2010), p. 2018.

Ressalta-se que a intenção da apresentação da Figura 14 não é representar com exatidão a velocidade que as organizações representativas serão desfeitas em comparação com ao

desenvolvimento do cluster ou a heterogeneidade; a intenção é apenas de demonstrar que as mesmas deverão decrescer inferiormente ao nível de decrescimento do desenvolvimento médio do cluster. Destaca-se também que a Figura 14 não foi elaborada com o intuito de comparar o nível de decrescimento das organizações representativas em relação ao nível de heterogeneidade de conhecimento; tal relação não foi identificada nesta pesquisa e pode ser considerada como um *gap* de literatura que pode ser analisado em pesquisas futuras.

Sabendo que as orquestrações habitam também no nível estratégico, cabe apontar que a relação entre estratégia e estrutura não é nova, já tendo sido estudada e apresentada por diversos autores (e.g., BESANKO et al., 2009; DE ALMEIDA; NETO; GIRALDI, 2006; MINTZBERG et al., 2003; PEARCE; ROBINSON; SUBRAMANIAN, 2000) que indicaram a existência de relação de interdependência entre as duas partes. Tal dinâmica pode ser ilustrada através da Figura 15.

Figura 15 - Relações entre Estratégia, Estrutura e Ambiente.



Fonte: DE ALMEIDA; NETO; GIRALDI, 2006, p. 2.

Tal apresentação de De Almeida, Neto e Giraldi (2006) representa bem o caso do CVSG, que teve uma estrutura que, como previsto por Chandler (1990), seguiu a estratégia, no caso do surgimento do Ibravin, por exemplo – que é um instituto que foi criado pela execução de estratégias para controlar o idealizado PROVITIS, que por sua vez foi uma alternativa de adaptação às novas tendências de mercado –.

O fenômeno da Estratégia seguindo a Estrutura, apontador por De Almeida, Neto e Giraldi (2006), pode ser identificado ao se analisar que houve crescimento das orquestrações formuladas e realizadas pelas organizações representativas após serem estabelecidas.

Embora identificado que as orquestrações não oscilaram de maneira proporcional ao ciclo de vida dos *clusters*, reconheceu-se que houve **relação entre as orquestrações** e o ciclo

de vida do CVSG. Tal afirmação pode ser constatada considerando que **os estágios de renovações**, que são aqueles que ocorrem devido a alterações tecnológicas ou produtivas de forte relevância (MENZEL; FORNAHL, 2010), foram caracterizados por terem seus principais objetivos relacionados ao **fator exógeno** que estimulou a alteração de estágio, neste caso: as alterações tecnológicas e produtivas.

No caso analisado, o **primeiro estágio de renovação** esteve relacionado à chegada das multinacionais que trouxeram novas tecnologias e a tendência de plantação de novos tipos de videiras; este foi um dos momentos mais relevantes do *cluster*, alterando bastante a dinâmica do mesmo e ocasionando que produtores despendessem de muito esforço a fim de se adaptarem às novas tecnologias e alinharem suas plantações conforme as tendências de mercado. O **segundo estágio de renovação** também apresentou esta característica; a abertura de mercado também demandou esforços e alteração produtiva por parte dos produtores, e, conjuntamente, através dos seus líderes, houve orquestração para mitigar os impactos, através da criação de um órgão – o Ibravin – que representasse a região e auxiliasse em sua capacidade competitiva e a busca por melhores condições de venda através da redução de impostos.

A partir de tais análises, propõe-se que:

P3: As orquestrações, algumas vezes, possuem relação com o ciclo de vida dos clusters.

P4: O fator exógeno catalisador dos estágios de renovação está intimamente ligado com as orquestrações que devem ser realizadas.

Outro interessante resultado foi a identificação de um importante fator que não havia sido reconhecido na revisão da literatura realizada sobre a orquestração (e.g., DHANARAJ; PARKHE, 2006; NILSEN; GAUSDAL, 2017; PIKKARAINEN et al., 2017; SILVA, 2015). Identificou-se no CVSG que ocorreram ações individuais, apresentadas aqui como emulação, circulação de profissionais e abertura de informações das empresas que não se encaixam na definição de “orquestração” considerada neste estudo – “o conjunto de ações deliberadas e propositais realizadas pelas *hub firms*, na medida em que procura criar valor (expandir a torta) e extrair o valor (ganhar uma fatia maior da torta) da rede.” (DHANARAJ; PARKHE, 2006; p. 659, [traduzido pelo autor]). De modo que ações de emulação, circulação de profissionais e abertura de informações de empresas, não buscavam criar valor para a rede, não são aqui reconhecidas como orquestração; porém, reconhece-se que esta atuação individualizada ocorreu também por falta de um suporte das organizações representativas. Um belo exemplo

desta situação foi que a migração produtiva ocorreu apenas por emulação na primeira renovação; e na segunda renovação, a migração produtiva ocorreu por emulação mas também por orquestração da Uvibra. **Estes pontos indicam que estudos sobre orquestração devem analisar não apenas as orquestrações, mas também as ações individuais, que podem ser indícios de orquestrações que deveriam estar sendo realizadas.**

7 CONCLUSÕES

O presente estudo teve o objetivo de analisar o processo de orquestração e a dinâmica do ciclo de vida dos *clusters*. A literatura estudada foi principalmente sobre orquestração e sobre ciclo de vida de *clusters*, transitando também pela literatura de aglomerados geográficos e por conceitos relacionados à estratégia e liderança. Ressalta-se que, para esta pesquisa, foi considerado como orquestração: “o conjunto de ações deliberadas e propositais realizadas pelas *hub firms*, na medida em que procura criar valor (expandir a torta) e extrair o valor (ganhar uma fatia maior da torta) da rede.” (p. 659, [traduzido pelo autor]). Além disso, utilizou-se uma abordagem de ciclo de vida do *cluster* seguindo, principalmente, o modelo proposto por Menzel e Fornahl (2010).

O planejamento da pesquisa também foi composto por revisões da literatura de aglomerados geográficos, de *clusters* e das diferentes conceituações dos estágios do ciclo de vida dos *clusters*. Outro importante elemento relacionado ao planejamento da pesquisa foi a compilação de dimensões de orquestração a partir das dimensões apontadas por Dhanaraj, Parkhe (2006), Hurmelinna-Laukkanen, Möller e Nätti (2011). Entende-se que tal compilação foi adequada tanto para a construção do roteiro de entrevista, quanto para a descrição e análise de dados.

Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo utilizando o estudo de caso como método de investigação. O caso selecionado foi o *Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha*, tendo em vista que este é um *cluster* com alta complexidade organizacional, com uma longa trajetória e que já possuiu algumas movimentações do ciclo de vida do *cluster*.

Os resultados foram descritos a partir da análise de 23 entrevistas com Diretores, Gerentes e Técnicos de organizações do *cluster*, no software Nvivo e a análise de 23 documentos. Entende-se que a presente dissertação também possui a influência da experiência do pesquisador derivada da realização de outra pesquisa, de análise de redes sociais realizada em paralelo, e que proporcionou a observação direta de 30 outros vinicultores, em entrevistas *in loco* e em feira de vinhos profissionais do setor.

A pesquisa exigiu não apenas uma análise das orquestrações ao longo do tempo, mas sim, o entendimento do contexto de cada um dos momentos, passando então por uma análise da história do CVSG, a qual é muito complexa e compreende a um período de tempo muito grande, o que em si.

Os dados foram analisados e descritos, inicialmente por dimensão, e posteriormente, apresentados conjuntamente, quando foram realizadas as discussões. Como resultado da coleta e análise dos dados, ocorreu, em alguns momentos, a apresentação de divergentes pontos de vista dos entrevistados, o que, consoante Tranfield, Denyer e Smart (2003), é uma característica comum de estudo focados em análise e síntese qualitativa.

O estudo elaborou quatro proposições relacionadas a relação entre a orquestração e o ciclo de vida dos *clusters* e indica que as orquestrações podem ser afetadas pela dinâmica do ciclo de vida dos *clusters* – porém tal relação não é proporcional. O estudo também aponta para outro elemento importante que não havia sido identificado na revisão da literatura do projeto de pesquisa: que a existência de organizações representativas pode afetar as orquestrações.

Entende-se que o presente estudo cumpre os objetivos propostos tendo em vista que descreve o ciclo de vida do *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, as principais orquestrações de cada estágio e que analisa quais são os principais elementos que influenciam a orquestração em cada estágio.

A orquestração se mostrou uma boa abordagem para analisar as estratégias e lideranças existentes no *cluster*, tendo em vista que considera que a liderança e que as estratégias podem ser realizadas por diversos atores e em diversos momentos. Esse fato demanda uma grande atenção na busca de orquestradores e orquestrações e, neste caso, auxiliou a identificação do importante papel das emulações, que, caso fossem utilizadas outras abordagens, poder-se-ia não chegar a tais reconhecimentos.

7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo proporciona diversas contribuições teóricas. O presente trabalho **acresce a literatura de orquestração** ao utilizar *clusters* como o objeto de pesquisa, o que foi utilizado por poucos (e.g., BITTENCOURT et al., 2018; BROWN et al., 2013; MUDAMBI, 2008; NILSEN; GAUSDAL, 2017) até o momento, e que vem principalmente sendo realizado utilizando dimensões derivadas de ecossistemas de inovação, tais como os indicados por Dhanaraj, Parkhe (2006), Hurmelinna-Laukkanen, Möller e Nätti (2011); o presente estudo também utilizou estas dimensões de orquestração de inovação, porém utilizou-se também os fatores de competitividade de Zaccarelli (2000) para a construção do roteiro de entrevista e entendimento das orquestrações, os quais foram apresentados principalmente na dimensão “existência de atores viáveis”.

O mesmo estudo também contribui para a **literatura de orquestração** por compreender as ações realizadas e que não se encaixam ao conceito de orquestração por não serem deliberadas e/ou pelo executor buscar apenas o benefício próprio e não o desenvolvimento da rede, como é o caso da **emulação**. Mesmo não se encaixando como orquestração, ocorreu a identificação que tais ações poderiam ter sido deliberadas em maior parte pelas organizações representativas e que, a indicação de que os estudos teóricos e gerenciais devem atentar para tais ações. Tal descrição sobre o fenômeno da **emulação na vitivinicultura da Serra Gaúcha** compreende à uma contribuição a **literatura de aglomerados vitivinícolas**.

Como uma das principais contribuições, este acresce a **Teoria do Ciclo de Vida do Cluster**, ao apontar que as organizações representativas não oscilam proporcionalmente à dinamicidade do ciclo de vida do *cluster*, devendo possuir um decréscimo mais lento nos estágios de sustentação e declínio – o que havia sido abordado por Menzel e Fornahl (2010).

Ainda relacionado a esta teoria, o presente estudo contribui teoricamente ao trazer uma análise do índice médio de crescimento entre o *cluster* e sua supra-localidade, e **entre o estágio analisado e o seu antecessor**, com a finalidade de auxiliar a conclusão de qual é o estágio de ciclo de vida de um *cluster*. O mesmo cálculo não foi identificado na revisão da literatura realizada para projeto desta pesquisa. A utilização de tal abordagem (análise do índice de crescimento em relação à indústria) foi a busca pela operacionalização do indicado por Menzel e Fornahl (2010), em diversos momentos, de que se deve comparar as médias de crescimento em relação à média da indústria, a fim de saber qual é o estágio do *cluster*.

Outra contribuição teórica foi a **conexão da orquestração com a teoria de ciclo de vida do cluster**. Como principais elementos da pesquisa, similar a este, o artigo mais próximo encontrado foi o de Nilsen e Gausdal (2017), porém, que se diferencia por focar em qual é o papel do líder em cada estágio. Nesse sentido também indica-se como contribuições as **quatro proposições** que foram realizadas ao longo deste trabalho, sendo elas: (i) P1: O número de orquestrações não acompanha necessariamente a dinâmica do ciclo de vida dos *clusters*; (ii) P2: Quanto maior for o número de organizações representativas viáveis existentes no *cluster*, maior deverá ser o número de orquestrações; (iii) P3: As orquestrações podem ter relação com o ciclo de vida dos *clusters*; e (iv) P4: O fator exógeno catalisador dos estágios de renovação está intimamente ligado com as orquestrações que devem ser realizadas.

Entende-se ainda que o presente estudo contribui para a literatura de **aglomerados vitivinícolas**, ao tratar e descrever o fenômeno da **emulação** na Serra Gaúcha, o qual foi um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento das atividades produtivas na região desde sua emergência.

7.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

O conjunto de resultados, análises e proposições formam um conjunto de informações que podem auxiliar a um melhor direcionamento gerencial para as práticas futuras. O reconhecimento do histórico, de qual é o estágio do ciclo de vida vigente e dos atuais índices dos indicadores analisados para a definição do ciclo de vida do *cluster*, fornecem um melhor entendimento sobre a dinâmica do mercado e para a tomada de decisão dos diversos atores dos *clusters*. Desta maneira, o presente estudo proporciona informações, nesse sentido, sobre o caso da Serra Gaúcha e também pode auxiliar outros aglomerados vitivinícolas no entendimento de quais variáveis devem ser consideradas.

Gerencialmente este artigo contribui ao compilar dimensões de orquestração de Dhanaraj, Parkhe (2006), Hurmelinna-Laukkanen, Möller e Nätti (2011) e ao construir relações dos mesmos com os fatores de competitividade de Zaccarelli (2000). A combinação destas dimensões e dos fatores pode servir como categorias para orquestradores se guiarem. A respeito desses, não foi identificada a realização de atividades relacionadas à apropriabilidade do conhecimento – embora isto, entende-se que há potencial de realização de atividades neste sentido, tal informação serve para o caso analisado como um ponto que deva receber investigação e atenção.

Os resultados desse estudo apontam para a importância das organizações representativas em relação às orquestrações, desta maneira entende-se que os produtores e o governo devem analisar a diversidade de possíveis organizações representativas, a viabilidade de criação das mesmas ou de cobrança de formulação estratégica pelas já existentes.

Por fim, indica-se aos orquestradores que fiquem atentos tanto às orquestrações já planejadas e realizadas quanto as ações que estão sendo realizadas por atores que, normalmente, são orquestrados, pois essas podem demonstrar as orquestrações que deveriam estar sendo feitas. Exemplo disto, no caso estudado, foi a **emulação**, que caso tivesse sido mais estimulada pelos orquestradores, deveria ter sucedido em uma migração produtiva e tecnológica mais rápida, auxiliando a uma maior ágil de adaptação do *cluster* às tendências mercadológicas.

7.3 LIMITAÇÕES

O presente estudo possui a limitação de ter analisado especificamente um *cluster*; o mesmo estudo não deve ser encarado e expandido, sem uma análise prévia de toda a conjuntura,

para outras formas de relações interorganizacionais como ecossistemas de inovação ou redes de empresas que não estão geograficamente aglomeradas.

7.4 PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras que pretendam trabalhar com o corte longitudinal e com o ciclo de vida de aglomerados, ressalta-se que deve ser realizada, **como uma primeira etapa**, a identificação de como é composto o ciclo de vida do aglomerado, através da análise de dados econômicos, de análise documental e de conversas com especialistas. **Como uma segunda etapa**, indica-se que os roteiros de entrevista sejam elaborados com perguntas direcionadas para cada um dos principais momentos, pois, neste estudo, quando foram realizadas perguntas sem mencionar a qual estágio se referia, as respostas tenderam a ser sobre os últimos estágios do *cluster*. No mesmo sentido, aponta-se que em pesquisas sobre *clusters* de tão longa existência, como o da Serra Gaúcha, podem ser difíceis de identificar as orquestrações iniciais, sendo necessária uma maior atenção para a análise documental e para as entrevistas planejadas com entrevistados de maior conhecimento da região e sua história.

De maneira geral, pesquisas futuras podem realizar estudos quantitativos, contendo um maior número de *clusters*, a fim de testar as proposições elaboradas no presente estudo, a fim de avançar e complementar o debate sobre estratégia, sobre estrutura (incluindo organizações representativas, instituições de suporte, e as práticas de planejamento e controle, etc...) e sobre o ciclo de vida dos *clusters*.

Outra possibilidade de estudo identificada é a investigação sobre o fenômeno do surgimento contínuo de organizações representativas em *clusters* e a potencial substituição funcional e obsolescência de algumas instituições. Estes pontos também estão relacionados com a orquestração, tendo em vista que também dependem da eficiência das mesmas.

Decorrentes das proposições elaboradas, indica-se as seguintes questões de pesquisa para possíveis investigações futuras: Quais fatores influenciam o engajamento dos atores nas diversas organizações representativas? Quanto cada fator influencia no engajamento dos atores nas diversas organizações representativas?

Indica-se também que podem ser realizados estudos demonstrando como tratar dados que apontam para diferentes direções a respeito do estágio do ciclo de vida dos *clusters*, como lidar com a escassez de dados ideal na busca pela comparação de índices de crescimento e como identificar as melhores práticas relacionadas a tais análises.

Por fim, podem ser realizadas pesquisas similares em outras formas de rede, como por exemplo, ecossistemas de inovação, analisando a relação entre a estratégia, a estrutura e o ciclo de vida das respectivas redes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J.. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** Editora Atlas, 2000.

ARTUSO, S. B., et al. Como surgem *Clusters*? Uma análise da produção internacional sobre o tema. **XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais: São Paulo**, 2012.

AZIZ, K. A., NORHASHIM, M. *Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness.* **Review of Policy Research**, v. 25, n. 4, p. 349-375, 2008.

BALDIN, N., MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: **Congresso Nacional De Educação**. 2011. p. 329-341.

BATTERINK, M. H., et al. Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector. **Entrepreneurship and regional development**, v. 22, n. 1, p. 47-76, 2010.

BAVARESCO, D. Política de formação de professores nos institutos federais e a licenciatura em matemática do IFRS-Câmpus Bento Gonçalves. 2014.

BECATTINI, G. Dal settore industriale al distretto industriale: alla ricerca dell'unità di indagine della economia industriale. **Rivista di economia e politica industriale**, v. 1, 1979.

BECATTINI, G. Sectors and/or districts: some remarks on the conceptual foundations of industrial economics. **Small firms and industrial districts in Italy**, p. 123-135, 1989.

BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2009.

BITTENCOURT, B. A. et al. The orchestration process for emergence of clusters of innovation. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 16 nov. 2018.

BONI, V., QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: www.journal.ufsc.br/index.php/emtese/article/download/18027/16976

BOSCHMA, R., FORNAHL, D. *Cluster evolution and a roadmap for future research.* **Regional Studies**, v. 45, n. 10, p. 1295-1298, 2011.

BRASIL/INPI. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior. Instituto Nacional da Propriedade Intelectual – MDIC/INPI. **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 – Lei da propriedade industrial**, Brasília, 1996.

BRENNER, T., SCHLUMP, C. Policy measures and their effects in the different phases of the *cluster* life cycle. **Regional Studies**, v. 45, n. 10, p. 1363-1386, 2011.

BROWN, K. et al. **Resources and competitive advantage in clusters**. [s.l.] Rainer Hampp Verlag, 2013.

CANEVER, F. P., AMAL, M. *Clusterização e Internacionalização da Indústria Metalmeccânica Brasileira*. In: **EnAnpad**, 2017, São Paulo. XLI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2017.

CASSIOLATO, J.E., et al. *Systems of innovation and development: evidence from Brazil*. **Edward Elgar Publishing**, 2003.

CASSIOLATO, J.E., SZAPIRO, M. *Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil. Notas técnicas da fase II do Projeto “Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos e inovativos locais de micro, pequenas e médias empresas brasileiras*, 2002.

CERSÓSIMO, R. S., TECHEMAYER, C. A. *VITIVINICULTURA NA REGIAO DA CAMPANHA GAUCHA. Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão*, v. 8, n. 4, 2017.

CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. MIT press, 1990.

CHIU, T. H. Y. How network competence and network location influence innovation performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 1, p. 46-55, 2008.

CLEMENTE, J. F. **Paradoxo Francês**. Disponível em: <<http://www.falandodevinhos.com/2009/02/13/paradoxo-frances/>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

CORREIA FILHO, W. L., MOURA, J. M. P. *Clusters empresariais: Fatores que influenciam a melhoria da competitividade. IASP, 30° World Conference of Science Parks; XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, 2014.

CRESPO, J. How emergence conditions of technological *clusters* affect their viability? Theoretical perspectives on *cluster* life cycles. **European Planning Studies**, v. 19, n. 12, p. 2025-2046, 2011.

DAL PIZZOL, R.; DE SOUSA, S. I. *Memórias do Vinho Gaúcho*. 2014.

DE ALMEIDA, F. C.; NETO, A. J. M.; GIRALDI, J. DE M. E. *Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. REGE Revista de Gestão*, v. 13, n. 2, p. 15–26, 2006.

DE SIQUEIRA, J. L., et al. *Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. Revista Gestão Organizacional*, v. 4, n. 2, p. 102, 2011.

DE SOUZA AGUIAR, H., et al. *Análise da competitividade de clusters de negócios de varejo: ajuste de métricas através de uma aplicação no cluster varejista de moda do Bom Retiro. REGE-Revista de Gestão*, v. 24, n. 2, p. 122-133, 2017.

DHANARAJ, C., PARKHE, A. *Orchestrating innovation networks. Academy of management review*, v. 31, n. 3, p. 659-669, 2006.

DICIO, D. O. DE P. **Emulação**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/emulacao/>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

DOMÍNGUEZ, M. M. R., et al. A política de creación de *clusters* institucionais: o *cluster* do sector naval de Galicia (ACLAUNAGA). **Revista galega de economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais**, v. 10, n. 1, p. 133-150, 2001.

ESSLETZBICHLER, J.; RIGBY, D. L. Exploring evolutionary economic geographies. **Journal of Economic Geography**, v. 7, n. 5, p. 549-571, 2007.

ELOLA, A., et al. The competitive position of the Basque aerospace *cluster* in global value chains: A historical analysis. **European Planning Studies**, v. 21, n. 7, p. 1029-1045, 2013.

EMBRAPA. **Cientistas ajudam Campanha Gaúcha a obter selo de procedência para vinhos**, 2015. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/uva-e-vinho/busca-de-noticias/-/noticia/6031942/cientistas-ajudam-campanha-gaucha-a-obter-selo-de-procedencia-para-vinhos> > Último acesso em: 29/05/2018.

EPECOOP2017. **Fecovinho Aposta em Visão Estratégica e Modernização da Produção para Estimular a Cadeia da Uva e do Vinho na Serra Gaúcha**. Disponível em: <<http://www.epecoop.coop.br/cases-de-sucesso/detalhes/6#inicio>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

IVALDO FENSTERSEIFER, J. The emerging Brazilian wine industry: Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. **International Journal of Wine Business Research**, v. 19, n. 3, p. 187–206, 28 ago. 2007.

FALCADE, I. Enoturismo nas regiões vitivinícolas Serra Gaúcha e Vale dos Vinhedos (Brasil). **XVII Encontro Nacional de Geografia Agrária. Gramado**, 2004.

FLORES, M. X. Da solidariedade social ao individualismo: um estudo sobre o desenvolvimento do Vale dos Vinhedos na Serra Gaúcha. **Área de Informação da Sede-Tese/dissertação (ALICE)**, 2007.

FONTELLAS, M. J., et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

FREEMAN, C. Networks of innovators: a synthesis of research issues. **Research policy**, v. 20, n. 5, p. 499–514, 1991.

GANCARCZYK, M. Enterprise-and industry-level drivers of *cluster* evolution and their outcomes for *clusters* from developed and less-developed countries. **European Planning Studies**, v. 23, n. 10, p. 1932-1952, 2015.

GIL, A C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 6ª ed., 2008.

GIULIANI, E. *Cluster* absorptive capacity: why do some *clusters* forge ahead and others lag behind?. **European urban and regional studies**, v. 12, n. 3, p. 269-288, 2005.

GOLLO, S. S. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva**: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos-Serra Gaúcha/RS. 2006. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

GONÇALO, C. R., JUNIOR, E. R.. As Redes Sociais, Uma Ferramenta De Diagnóstico Para Estratégias Relacionais Para a Criação do Conhecimento em Arranjos Produtivos Locais (APL). **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, n.1, p.20-37, jan/abr. 2012.

GONÇALVES, A. T. P., et al. A preliminary study on the definitions and differences of main types of business arrangements. **Revista Produção Online**, v. 12, n. 3, p. 827-854, 2012.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Avança a Aproximação entre Uvibra e Ibravin**. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/avanca-aproximacao-entre-uvibra-e-ibravin>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

GUERRINI, F. M. Taxonomia de formas organizacionais de produção a partir do recorde analítico de redes de empresas. **Redes produtivas e cadeias de fornecimento**. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

HACKI, R., LIGHTON, J. The future of the networked company. **The McKinsey Quarterly**, p. 26-26, 2001.

HANDAYANI, N. U. et al. A conceptual assessment model to identify phase of industrial cluster life cycle in Indonesia. **Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)**, v. 5, n. 1, p. 198–228, 2011.

HINTERHUBER, A. Value chain orchestration in action and the case of the global agrochemical industry. **Long range planning**, v. 35, n. 6, p. 615–635, 2002.

HURMELINNA-LAUKKANEN, P., et al. Innovation Orchestration Matching Network Types and Orchestration Profiles. In: **IMP-CONFERENCE**. 2011. p. 1-27.

HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; NÄTTI, S. Orchestrator types, roles and capabilities—A framework for innovation networks. **Industrial Marketing Management**, v. 74, p. 65–78, 2018.

IBRAVIN. **O Ibravin**. Disponível em: <<https://www.ibravin.org.br/Institucional>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

IBRAVIN. **Ibravin e Sebrae firmam convênio de R\$ 5 milhões**. Disponível em: <<https://www.ibravin.org.br/Noticia/ibravin-e-sebrae-firmam-convenio-de-r-5-milhoes/374>>. Acesso em: 29 maio. 2019a.

IBRAVIN. **Congresso Latino-Americano de Enoturismo dá Largada à Programação com Ampla Representatividade Internacional**. Disponível em: <<https://ibravin.org.br/Noticia/congresso-latino-americano-de-enoturismo-da-largada-a-programacao-com-ampla-representatividade-internacional/368>>. Acesso em: 21 maio. 2019b.

IBRAVIN / MAPA / SEAPI-RS. **CADASTRO VINÍCOLA**. Disponível em: <<https://www.ibravin.org.br/admin/arquivos/estatisticas/1542801475.pdf>>. Acesso em: 25 maio. 2019.

INGSTRUP, M. B., DAMGAARD, T. *Cluster* facilitation from a *cluster* life cycle perspective. **European Planning Studies**, v. 21, n. 4, p. 556-574, 2013.

INPI. **Downloads de formulários para pedidos protocolados em papel no INPI**. 2018a. Disponível em < <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/downloads-de-formularios-para-pedidos-protocolados-em-papel-no-inpi> >. Data do último acesso: 03/06/2018.

INPI. **Guia Básico De Indicação Geográfica**. 2018b. Disponível em < <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica> >. Data do último acesso: 03/06/2018.

JIA, X., et al. The dynamic impact of industrial *cluster* life cycle on regional innovation capacity. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v. 28, n. 1, p. 807-829, 2015.

JORNAL DO OESTE. **Wine South America Projeta Mercado Brasileiro de Vinhos para o Mundo**. Disponível em: <<https://www.jornaldoeste.com.br/noticia/wine-south-america-projeta-mercado-brasileiro-de-vinhos-para-o-mundo>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

LAPOLLI, J. N. et al. **A competitividade da vitivinicultura brasileira: análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul**. [s.l.] EMBRAPA-CNPUV/SEBRAE-RS/BANRISUL, 1995.

LASTRES, H. M., & CASSIOLATO, J. E. (2003). Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. **Rio de Janeiro: IE**, 2003.

LINS, H. N. *Clusters* industriais, competitividade e desenvolvimento regional: da experiência à necessidade de promoção. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 30, n. 2, p. 233-265, 2016

LU, J. W., BEAMISH, P. W. Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 461-486, 2006.

MACKE, J. et al. Social capital in collaborative networks competitiveness: the case of the Brazilian Wine Industry Cluster. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 26, n. 1-2, p. 117-124, 1 jan. 2013.

MACLENNAN, M. L F., et al. Cadeia global de valor, *clusters* e rede de empresas: uma análise relacional. In Inovação e sustentabilidade: um desafio para enfrentar as mudanças climáticas e seus impactos planetários. **Anais do XVI ENGEMA**. São Paulo: FEA/USP, 2014.

MAHROUM, S., AL-SALEH, Y. The surrogate model of *cluster* creation: The case of Mubadala in Abu Dhabi. **Science and Public Policy**, v. 43, n. 1, p. 1-12, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada: tradução**; Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 4. Ed, 2006.

MARSHALL, Alfred; MARSHALL, Mary Paley. **The economics of industry**. Macmillan and Company, 1890.

MARTIN, Ron; SUNLEY, Peter. Conceptualizing cluster evolution: beyond the life cycle model?. **Regional studies**, v. 45, n. 10, p. 1299-1318, 2011.

MARTINS, E. R., et al. Ganhos competitivos de redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais em goiás. 2015. - **XXXV Encontro Nacional De Engenharia De Produção**. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção - Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

- MASCENA, K. C.; ET. AL. *Clusters e APL'S: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011*. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 53, n. 5, 2013.
- MATHEUS, M. C. C. Metassíntese qualitativa: desenvolvimento e contribuições para a prática baseada em evidências. **Acta paulista de enfermagem**, v. 22, n. spe2, p. 543–545, 2009.
- MATOS, M. O., LEMOS, C. A segunda geração de políticas para Sistemas Produtivos e Inovativos locais e *Clusters*. In: Lastres, H. M., Pietrobelli, C., Caporali, R., Soares, M. C. C., Matos, M. G., Magalhães, W. D. A. **A nova geração de políticas de desenvolvimento produtivo: sustentabilidade social e ambiental**. Brasília: Editora da CNI, 2012. parte 3, p. 159-165.
- MENARD, S. **Longitudinal research**. [s.l.] Sage, 2002. v. 76
- MENZEL, M. P., FORNAHL, D. *Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Evolution*. **Industrial and corporate Change**, V.19, N.1, pp. 205-238, 2010.
- MINTZBERG, H. et al. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. [s.l.] Pearson education, 2003.
- MINTZBERG, H. Covert leadership: Notes on managing professionals. **Harvard business review**, v. 76, p. 140-148, 1998.
- MUDAMBI, R. Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. **Journal of Economic Geography**, v. 8, n. 5, p. 699–725, 24 jul. 2008.
- NIERDELE, P. **As associações de produtores no desenvolvimento do setor vitivinícola da Serra Gaúcha: Um projeto de qualificação e uma necessidade de diversificação**. 48º Congresso SOBER. **Anais...**Campo Grande/MS: 2009
- NILSEN, E. R.; GAUSDAL, A. H. THE MULTIFACETED ROLE OF THE NETWORK ORCHESTRATOR — A LONGITUDINAL CASE STUDY. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 06, p. 1750046, ago. 2017.
- OIV. **GLOBAL ECONOMIC VITIVINICULTURE DATA**. Disponível em: <<http://www.oiv.int/public/medias/6307/oiv-press-release-global-economic-vitiviniculture-data-octob.pdf>>. Acesso em: 25 maio. 2019.
- OIV. **State of the vitiviniculture world market**. 2017. Disponível em: <<http://www.oiv.int/en/oiv-life/state-of-the-vitiviniculture-world-market>> Data do último acesso> 31/05/2018.
- PALMATIER, R.W., et al. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-194, 2007.
- PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B.; SUBRAMANIAN, R. **Strategic management: Formulation, implementation, and control**. [s.l.] Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH, 2000.
- PEDRON, B.; SPOLAVORI, R. A REGIÃO METROPOLITANA DA SERRA GAÚCHA:

UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONCEITO DE REGIÃO DE JACQUES R. BOUDEVILLE. **Revista Eletrônica em Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, 2015.

PIEROZAN, V. L., et al. Territórios do Vinho: Campanha Gaúcha e Vale dos Vinhedos (RS). **XI Encontro Nacional da ANPEGE: A diversidade da geografia brasileira: escalas e dimensões da análise e da ação**, 2015.

PIKKARAINEN, M., et al. Orchestration Roles to Facilitate Networked Innovation in a Healthcare Ecosystem. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 9, p. 30-43, 2017.

PISTORELLO, N. Sub-projeto denominação de origem controlada. **Projeto VICTUR-Valorização do turismo integrado à identidade cultural dos territórios. SEBRAE-RS**, 2006.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations**. 1990.

PORTER, M. E. *Clusters and competition. new agenda for companies*. In: **Governments and Institutions, in: Ibid., On Competition**. 1998.

PROTAS, J. F. DA S. **A Dinâmica Evolutiva da Vitivinicultura Brasileira. Cenários 2004–2014**. Disponível em: <21/05/2019>.

PROTAS, J. F. DA S. **MODERVITIS: Programa de Modernização da Vitivinicultura**. Disponível em: <<https://www.ibravin.org.br/downloads/1411484601.pdf>>. Acesso em: 21 maio. 2019b.

PROTAS, J. F. DA S.; CAMARGO, U. A. Vitivinicultura brasileira: panorama setorial em 2010. **Embrapa Uva e Vinho-Livro técnico (INFOTECA-E)**, 2011.

RAIS MTE. **Acesso Online**. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>>.

RODRIGUES, E. A. G.; ASAI, G. A.; SCHMIDT, C. M. **Ações Coletivas e Instituições na Vitivinicultura do Rio Grande do Sul: O Instituto Brasileiro do Vinho – Ibravin**. Disponível em: <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/viewFile/16800/4232>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

RODRIK, D., et al. Institutions rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic development. **Journal of economic growth**, v. 9, n. 2, p. 131-165, 2004.

RUSPINI, E. **An introduction to longitudinal research**. [s.l.] Routledge, 2003.

SAMPIERI, R. H., et al. **Metodologia de pesquisa**. Editora McGraw-Hil, 2006.

SARTURI, G., et al. Análise da Competitividade do *Cluster* da Serra Gaúcha (Brasil) em Relação ao *Cluster* Valle Del Maule (Chile) através do Modelo Teórico de Zaccarelli et al.(2000). **ANPAD**. 2013.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. **The journal of development studies**, v. 31, n. 4, p. 529-566, 1995.

SILVA, S. B. **Orquestração de redes de inovação em Living Labs brasileiros para o desenvolvimento de inovações sociais**. Tese de Doutorado em Administração, UNISINOS. 2015.

SINDIVINHORS. **O Sindivinho RS: História**. Disponível em: <<http://www.sindivinhors.com.br/Sindicato?mobile=False&menu=2>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

SIRMON, D. G., et al. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. **Journal of management**, v. 37, n. 5, p. 1390-1412, 2011.

SØRENSEN, E., TORFING, J. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public administration**, v. 87, n. 2, p. 234-258, 2009.

SOUZA, S. O. Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha. **Porto Alegre: Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção/Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, 2001.

SUZIGAN, W., et al. Aglomerações industriais no estado de São Paulo. **Economia Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 695-717, 2001.

TER WAL, A. L. J., BOSCHMA, R. A. Co-evolution of firms, industries and networks in space, **Regional Studies**, v. 45, N^o. 7, p. 919-933, 2011.

TONIETTO, J. Vinhos brasileiros de 4^a geração: o Brasil na era das indicações geográficas. **Embrapa Uva e Vinho-Comunicado Técnico (INFOTECA-E)**, 2003.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

UVIBRA. **Quem Somos**. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/quem_somos.htm>. Acesso em: 21 maio. 2019.

VALE DOS VINHEDOS. **Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos**. [ca. 2018]. Disponível em <<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/index.php>>. Último acesso em 19/05/2018.

VALE, G. M. V., CASTRO, J. M. *Clusters*, arranjos produtivos locais, distritos industriais: reflexões sobre aglomerações produtivas. **Análise Econômica**, Porto Alegre, ano 28, n. 53, p. 81-97. 2010.

VARGAS, C. A. F. et al. Competitiveness of clusters: A comparative analysis between wine industries in Chile and Brazil. **International Journal of Emerging Markets**, v. 11, n. 2, p. 190–213, 8 abr. 2016.

VICENTE, J. **Economics of clusters: A Brief history of cluster theories and policy**. [s.l.] Springer, 2018.

VIEIRA, C.; ALBERT, C.; BAGOLIN, I. P. A PRODUÇÃO VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA–BRASIL E DE MENDONZA-ARGENTINA: UMA ANÁLISE

COMPARATIVA A LUZ DAS TEORIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Estudos do CEPE**, n. 26, p. 30–56, 2007.

VINHOS DA CAMPANHA. **Associação de vinhos finos da campanha**. [ca. 2018]. Disponível em <<http://vitrinemed.com.br/6565/associacao.php?&idnot=762>>. Último acesso em 19/05/2018.

VINÍCOLA COOPERATIVA AURORA. **Sobre a Vinícola Aurora**. Disponível em: <<http://www.vinicolaurora.com.br/br/sobre>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

VINÍCOLA COOPERATIVA GARIBALDI. **Uma História que Harmoniza Sucesso e União**. Disponível em: <<https://www.vinicolagaribaldi.com.br/a-cooperativa/a-vinicola/2>>.

VINÍCOLA COOPERATIVA GARIBALDI. **Presidentes**. Disponível em: <<http://www.vinicolagaribaldi.com.br/pt/a-cooperativa/presidentes/>>. Acesso em: 21 maio. 2019b.

VINÍCOLA COOPERATIVA NOVA ALIANÇA. **Uma História Marcada por: Inovação e Coletividade**. Disponível em: <<http://novaalianca.coop.br/institucional/>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, n. 44, 2016.

WINE SOUTH AMERICA. **Wine South America**. Disponível em: <<https://www.winesa.com.br/site/2019/pt/home>>. Acesso em: 21 maio. 2019.

YANG, Z., DUNFORD, M. *Cluster evolution and urban industrial dynamics in the transition from a planned to a socialist market economy: the case of Beijing*. **Spatial Economic Analysis**, v. 12, n. 1, p. 50-71, 2017

YOUNG, D. Organization and Orchestra: Lessons from the Pit. **Journal of Policy Analysis and Management**, Winter (2), 264-267, 1982.

ZACCARELLI, S. B. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. Editora Atlas SA, 2000.

ZACHARIA, Z. G.; SANDERS, N. R.; NIX, N. W. The emerging role of the third-party logistics provider (3PL) as an orchestrator. **Journal of Business Logistics**, v. 32, n. 1, p. 40–54, 2011.

ZÁMBORSKÝ, P. Emergence of transnational *clusters*: Evidence from the Slovak automotive industry. **Journal for East European Management Studies**, p. 464-479, 2012.

ZEN, A. C. **A Influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas inseridas em Clusters**: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. 2010, 270f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. Internationalization of Clustered Companies and the Influence of Resources: A Case Study on Wine Clusters in Brazil and France. **Latin American Business Review**, v. 12, n. 2, p. 123–141, 1 abr. 2011.

O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE MECANISMOS DE ORQUESTRAÇÃO

Roteiro de Entrevista de Pesquisas na Serra Gaúcha

1. Perfil do Ator/Entrevistado

Entrevistado

Nome:

Cargo:

Instituição

Tipo de Instituição (atividade econômica):

Nº de funcionários (se necessário):

Produção:

Localização:

Fundação:

2. Emergência do *Cluster*

Qual o histórico/ trajetória de formação dessa região/organização (*cluster*)?

Que condições pré-existent você acredita que favoreceu essa emergência?

Quais os fatores (de alavancagem) foram essenciais para a formação?

3. Recursos

Quais recursos são/foram essenciais para essa organização acontecer (emergência)?

(identificar recursos tangíveis – financeiros, produção, localização, P&D – intangíveis – reputação, mão de obra, gestão, relações externas)

Como/quem buscou/mobilizou os recursos necessários na emergência do *cluster*? Quando isso aconteceu?

4. O *Cluster* (Vitivinícola de Vinhos Finos da Serra Gaúcha)

Como o *cluster* (região vitivinícola de vinhos finos da Serra) atualmente se organiza? (Existe uma estratégia coletiva?) (Existe outras formas além dessa?)

Quem faz parte dessa organização (do *cluster*)? Como vocês se relacionam?

Quais as atividades estão inseridas nessa organização (*cluster*)? (Entender a cadeia produtiva)

Quais atividades faltam nessa organização?

5. Orquestração

Quem são os líderes dessa organização (*cluster*)?

Quais são os principais objetivos do *cluster*? Por quê?

O que é feito para que os atores se mantenham ativos no *cluster*? (O que é feito para o engajamento das pessoas no *cluster*?) E para atrair novos? (é feito algo?)

Como é compartilhado o conhecimento entre os atores? (cooperação)

Quais são os principais benefícios ofertados pelo *cluster* para os seus membros? (Competitividade)

Quais são os principais resultados já atingidos? (inovação) Quais são os próximos passos?

São realizadas atividades para que haja competitividade entre os membros mais fracos também?

São realizadas atividades para o envolvimento da comunidade? (relação com a região)

O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil.

APÊNDICE B – SEGUNDO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Análise histórica

Criação das cooperativas

- Quais foram as principais consequências?
- Quais foram as principais iniciativas que surgiram a partir desse momento (dos produtores e vinicultores que já estavam aqui)?
- Quem liderou? (entender mais sobre quem liderou)
- Como ocorreu? (entender mais sobre quais ações foram realizadas)
- Quais foram recursos da região foram mais importantes nestas ações?

1940 – Incremento na industrialização da agroindústria

- Quais foram as principais consequências?
- Quais foram as principais iniciativas que surgiram a partir desse momento (dos produtores e vinicultores que já estavam aqui)?
- Quem liderou? (entender mais sobre quem liderou)
- Como ocorreu? (entender mais sobre quais ações foram realizadas)
- Quais foram recursos da região foram mais importantes nestas ações?

1950 – Governo Federal passa a ter um maior interesse em desenvolver um segmento vinícola industrial e a realizar investimentos no setor

- Quais foram as principais consequências?
- Quais foram as principais iniciativas que surgiram a partir desse momento (dos produtores e vinicultores que já estavam aqui)?
- Quem liderou? (entender mais sobre quem liderou)
- Como ocorreu? (entender mais sobre quais ações foram realizadas)
- Quais foram recursos da região foram mais importantes nestas ações?

Em 1959 – Fundação da Escola Técnica Federal Juscelino Kubitschek

- Quais foram as principais consequências?
 - Quais foram as principais iniciativas que surgiram a partir desse momento (dos produtores e vinicultores que já estavam aqui)?
 - Quem liderou? (entender mais sobre quem liderou)
 - Como ocorreu? (entender mais sobre quais ações foram realizadas)
 - Quais foram recursos da região foram mais importantes nestas ações?
-

Década de 20 – Grande crise da vitivinicultura

- Quais foram as principais consequências da chegada das multinacionais de 60/70 para o setor na região?
- Quais foram as principais iniciativas que surgiram a partir desse momento (dos produtores e vinicultores que já estavam aqui)?
- Quem liderou? (entender mais sobre quem liderou)
- Como ocorreu? (entender mais sobre quais ações foram realizadas)
- Quais foram recursos da região foram mais importantes nestas ações?

Década de 60/70 – Chegada das Multinacionais

- Quais foram as principais consequências da chegada das multinacionais de 60/70 para o setor na região?
- Quais foram as principais iniciativas que surgiram a partir desse momento (dos produtores e vinicultores que já estavam aqui)?
- Quem liderou? (entender mais sobre quem liderou)
- Como ocorreu? (entender mais sobre quais ações foram realizadas)
- Quais foram recursos da região foram mais importantes nestas ações?

Década de 90 – Acaba com a proteção do mercado interno

- Quais foram as principais consequências da abertura do mercado?
- Quais foram as principais iniciativas que surgiram a partir desse momento (dos produtores e vinicultores que já estavam aqui)?
- Quem liderou? (entender mais sobre quem liderou)
- Como ocorreu? (entender mais sobre quais ações foram realizadas)
- Quais foram recursos da região foram mais importantes nestas ações?

Década de 90 – Paradoxo Francês

- Quais foram as principais consequências da disseminação do Paradoxo Francês?
- Quais foram as principais iniciativas que surgiram a partir desse momento (dos produtores e vinicultores que já estavam aqui)?
- Quem liderou? (entender mais sobre quem liderou)
- Como ocorreu? (entender mais sobre quais ações foram realizadas)
- Quais foram recursos da região foram mais importantes nestas ações?

Anos 2000 – Busca pelas IG

- Em que contexto surgem as IGs?
- Elas têm alguma ligação com as próprias alterações do cenário da década de 90? (Foi mais uma questão de oportunidade ou de alternativa para sair de um momento complicado/ “similar a uma crise”?)

Crise de 2014

- Como a crise nacional, iniciada em 2014, impactou a produção vitivinícola da Serra Gaúcha?
- Quais foram as principais iniciativas que surgiram a partir desse momento (dos produtores e vinicultores que já estavam aqui)?
- Quem liderou? (entender mais sobre quem liderou)
- Como ocorreu? (entender mais sobre quais ações foram realizadas)
- Quais foram recursos da região foram mais importantes nestas ações?

Em relação ao estágio de emergência e crescimento

Existem diferenças quanto à organização do setor/região em momentos de crises em relação ao momento inicial da produção vitivinícola da Serra (da chegada de imigrantes e até com a década de 20)?

Existem diferenças quanto à organização do setor/região em momentos de crises em relação aos momentos de crescimento/desenvolvimento?

APÊNDICE C – INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

Tratando-se da produção e a relacionando com seu aspecto geográfico, um ponto buscado pelos produtores é a certificação de indicação geográfica. A indicação geográfica se refere à identificação do local de origem dos produtos.

Consumidores quando visualizam um produto que possui indicação geográfica, lembram-se do conjunto de produtos daquela determinada região e suas especificidades, como: alta qualidade, confiabilidade, características da região, entre outros.

Desta maneira, a indicação geográfica está relacionada à combinação de características da região, o que para produtos como o vinho, comumente, representa uma combinação não replicável. Características comuns que envolvem a indicação geográfica são o clima, o solo, a vegetação, o cultivo e o tratamento (GOLLO, 2006).

Atualmente, existem órgãos de registro que regulam o direito a propriedade das indicações geográficas. A fim de garantir a qualidade e as características da região, os produtores devem atender, periodicamente, a uma série de requisitos para poderem ainda apresentar seus produtos com as respectivas indicações geográficas.

Gollo (2006) aponta três principais sistemas internacionais de produção de indicação geográfica. Os dois primeiros são derivados da *resolution* 1993, são eles: a Denominação de Origem Reconhecida (DOR), a Indicação Geográfica Reconhecida (IGR). O terceiro está relacionado ao acordo TRIPS, tal sistema é chamado de Indicação Geográfica (IG). Os três sistemas se assemelham em indicar uma determinada variedade dos mesmos que serão aptas para a utilização da indicação geográfica. A DOR e a IG consideram os fatores naturais (solo, vegetação, clima) como determinantes e o aspecto humano como relacionado; enquanto a IGR considera tanto o aspecto natural quanto humano como determinantes. Os três sistemas, utilizados em diferentes países, possuem condições específicas relacionadas à produção do vinho para considerar e certificar a indicação geográfica.

Nacionalmente as indicações geográficas são protegidas pela lei nº 9.279 que regula os direitos e obrigações relacionados à propriedade industrial. Tal lei considera duas modalidades de indicação geográfica, que são a indicação de procedência e a denominação de origem, conforme as seguintes características:

Art. 177. Considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço.

Art. 178. Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL/INPI, 1996).

A lei nº 9.279 disciplina que o INPI (Instituto Nacional da propriedade Industrial) será quem irá estabelecer as condições de registro das indicações geográficas. O processo de certificação de indicação geográfica passa pelo cumprimento de requisitos, preparação e entrega de documentação, pagamento de taxa e realização do pedido (INPI, 2018b).

Diferenciando-se da indicação de procedência, para obtenção da denominação de origem, devem-se entregar documentos sobre as qualidades e as características dos produtos ou serviços que sejam exclusivas do meio geográfico (sejam elas relacionadas a fatores naturais ou humanos). Por outro lado, a solicitação de indicação de procedência deve apresentar elementos que comprovem que o nome geográfico se tornou conhecido como centro de extração, produção ou fabricação do produto ou serviço (INPI, 2018a).