



## **APEANDO DO CAVALO: UM ESTUDO DO ARRANJO VITIVINICULTOR DO MUNICÍPIO DE ENCRUZILHADA DO SUL (RS)**

Natália Gomes da Silva<sup>1</sup>

Jefferson Marlon Monticelli<sup>2</sup>

Juliana Durayski<sup>3</sup>

Cyntia Vilasboas Calixto<sup>4</sup>

**Resumo:** Este estudo buscou verificar se o conjunto de empresas vitivinícolas de Encruzilhada do Sul pode ser considerado um Arranjo Produtivo Local (APL). Trata-se de um ramo produtivo em que características naturais da matéria-prima (uvas) são bastante relevantes para que o produto (vinho) seja de qualidade e diferenciado em termos de mercado. Foram avaliados especialmente aspectos de natureza histórica e de proximidade geográfica. O método adotado foi qualitativo, englobando 12 entrevistados – atores que interagem direta ou indiretamente com a produção vitivinícola no município. A partir das entrevistas, foram identificados fatores que podem contribuir para o desenvolvimento e a competitividade deste arranjo. Os resultados obtidos sugerem que, embora exista um conjunto de atores que possa contribuir para a formação de um APL, com predisposição à cooperação, há carência de um agente integrador e de uma estrutura de governança local que fortaleçam as instituições e que as façam interagir.

**Palavras-chave:** Vitivinicultura; Arranjos Produtivos Locais; Governança.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atua como docente na Escola de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Endereço Postal: Av. Unisinos, n. 950, bairro Cristo Rei São Leopoldo/RS CEP: 93.022-750. E-mail nataliags@unisinos.br

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), MBA em Controladoria pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), MBA em Finanças Empresariais pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Bacharelado em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), com especialização Econeócios e Gestão Socioambiental pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Atualmente professora do curso de Comunicação Social na Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior (UNIVATES).

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Mestre em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atua como Assistente de Pesquisa no Centro de Estudos em Competitividade Internacional na FGV-EAESP.

## DISMOUNTING A HORSE: A STUDY OF VITICULTURE ARRANGEMENT IN THE CITY OF ENCRUZILHADA DO SUL (RS)

**Abstract:** This study aims to analyze if the set of wine companies from Encruzilhada do Sul can be considered as a Local Productive Arrangement (LPA). It is a productive sector where natural characteristics of the raw material, grape, are very relevant for the final product, wine, to be a quality and differentiated product in terms of market. Especially aspects of historic nature and geographical proximity were assessed. The qualitative method was adopted, with 12 interviewees – actors that interact directly or indirectly with the wine production in the city. From the interviews, factors that could contribute to the development and competitiveness of this arrangement were identified. Results suggest that though there is a set of actors that could contribute to the formation of an LPA, that would be willing to cooperate, it lacks an integrating agent, a local governance structure that would strengthen the institutions and make them interact to each other.

**Keywords:** Viticulture; Local Productive Arrangements; Governance.

### Introdução

Um vinho fino que possa ser destaque tem dois componentes essenciais: a qualidade das uvas das quais é produzido e a combinação dessas uvas, decidida pelos enólogos. No caso do primeiro elemento, ganha importância o conceito de *terroir* (Tonietto, 2007): fatores naturais (solo, clima, umidade, entre outros) e humanos (escolhas de variedades, processos produtivos, etc.) disponíveis em um território e que combinados atribuem um caráter específico a vinhos produzidos naquele local. Quanto ao segundo elemento, conta a experiência que o profissional tem, incluindo o conhecimento do próprio *terroir*. Na tentativa de ter esses elementos otimizados, as vinícolas utilizam as tecnologias disponíveis para neutralizar fatores não favoráveis, como a quantidade de água e a umidade que chegam às plantas, as propriedades do solo, o nível de incidência da luz solar, entre outros. E, assim, tem-se a equação que pode ocasionar a produção de bons vinhos: um *terroir* adequado, otimizado pela tecnologia e valorizado pelos conhecimentos de um enólogo.

Os vinhos brasileiros, mesmo não tendo a tradição dos europeus e sofrendo com a concorrência do Chile e da Argentina, gradativamente têm conquistado as prateleiras dos supermercados e lojas especializadas no país e no mundo. Dados do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2015) demonstram que o setor vitivinícola brasileiro (vinhos finos, de mesa e suco de uva) teve um crescimento de 131% em seu faturamento no período de 2007 a 2013. Destacam o país como o quinto maior produtor do Hemisfério Sul, sinalizando que os 87,3 mil hectares de produção vitivinícola são ocupados, em sua maioria, por pequenas propriedades (média de 2 hectares por família) (IBRAVIN, 2015). No entanto, o país ocupa a 14ª posição na escala de produtor mundial, pois somente 45% de sua colheita de uvas são destinadas para a industrialização de produtos. Como agravante, a pequena parcela de 13%

dos produtos industrializados são vinhos finos, isto é, de maior valor agregado. A maior parte, 77% dos produtos, é representada pelos vinhos de mesa (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO, 2011).

O Brasil, por sua vasta territorialidade, dispõe de *terroirs* diversificados, inclusive no próprio Rio Grande do Sul. A vocação gaúcha para a vitivinicultura é reconhecida no país principalmente pela região que possui denominação de origem de Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, da qual fazem parte os municípios de Bento Gonçalves, Monte Belo e Garibaldi. Porém, recentemente, outras localidades vêm recebendo atenção dos produtores de vinhos finos, entre elas a Serra do Sudeste, em especial o município de Encruzilhada do Sul. De acordo com IBRAVIN (2015), a Serra do Sudeste desenvolveu-se como produtora de uvas finas por investimentos efetuados por vinícolas localizadas na Serra Gaúcha, com destaque para as variedades (tipos de uvas destinadas à produção de vinhos) Chardonnay e Pinot Noir, utilizadas na elaboração de espumantes, principalmente.

Conforme os dados da Prefeitura Municipal de Encruzilhada do Sul (2015), o município conta com 24.537 habitantes (Censo de 2010), dos quais cerca de um terço vive na zona rural. As atividades econômicas que se destacam são silvicultura, madeireira, extração mineral, agricultura, fruticultura e pecuária. Como pode ser percebido, a economia está calcada no setor primário. Atualmente, algumas empresas de tradição na Serra Gaúcha, como Chandon do Brasil, Casas Valduga e Lídio Carraro, têm investido no município, por conta de características geoclimáticas que favorecem a produção de uvas para elaboração de vinhos finos.

A partir do que foi relatado até o momento, observa-se, de um lado, um município de pequeno porte cuja economia está vinculada ao setor primário, porém com uma oportunidade de investir em atividades de industrialização como uma alternativa ao desenvolvimento. Tendo em vista esse interesse crescente de vinícolas reconhecidas em Encruzilhada do Sul, bem como o cenário positivo que a vitivinicultura brasileira está vivenciando com a possibilidade de ampliação da presença no mercado de vinhos finos, este estudo visa a analisar a formação de um arranjo produtivo local (APL) em Encruzilhada do Sul e seu potencial competitivo, verificando especialmente os aspectos da formação histórica e da proximidade geográfica, conjugado com outros elementos levantados na literatura sobre este assunto. A escolha da base conceitual de APL é por conta de outros trabalhos de natureza semelhante (como Castilhos, 2002; Santos et al., 2003; Suzigan ET AL., 2003; Zawislak; Kappel; Ruffoni, 2005; Ferreira et al. 2011), que procuraram analisar, a partir de modelos pré-

concebidos, se aglomerados de empresas poderiam ser considerados APLs ou até mesmo sistemas locais de produção – SLPs. Ainda, em pesquisa recente, Mascena et. al. (2013) apontaram que, embora os trabalhos acadêmicos sobre *clusters* no Brasil tenham evoluído, existem oportunidades de ampliar as pesquisas, sendo que uma das possibilidades seriam estudos comparativos entre *clusters* de uma mesma localidade ou de um mesmo segmento. Uma vez que se utiliza um conceito aplicado anteriormente, abre-se esta possibilidade de estudos comparativos no futuro.

Esse estudo tem como justificativa a oportunidade de analisar o potencial competitivo de aglomerados de instituições e organizações. Além dessa natureza acadêmica, teve como consequência contribuir com o governo local do município de Encruzilhada do Sul, para possível estabelecimento de políticas e estratégias para fomentar o desenvolvimento local deste aglomerado e alavancar a economia local.

Considerando a natureza exploratória, esta pesquisa objetivou: a) resgatar os antecedentes históricos do ingresso na atividade vitivinícola de Encruzilhada do Sul; b) mapear as empresas e os atores presentes nesta localidade geográfica; c) identificar os fatores e categorizá-los (infraestrutura, recursos financeiros, recursos humanos, culturais, etc.) conforme a relevância para a constituição de um APL e examinar em que estágio de evolução o aglomerado de empresas se encontra. Os resultados do estudo demonstraram que, atualmente, não existe um APL constituído na região, entretanto os fatores mapeados, bem como a predisposição à cooperação identificada sugerem que, com o estabelecimento de um sistema de governança local, tal arranjo poderia tornar-se uma realidade.

Desse modo, apresentam-se, na próxima seção, os conceitos que nortearam esta investigação. Na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos. Os dados levantados e sua análise são expostos na quarta seção. Na conclusão, retomam-se os principais achados e são realizados apontamentos para estudos futuros.

## **2. Revisão Teórica**

### **2.1 Arranjos produtivos locais (APLs)**

Para se compreender de uma forma mais ampla o conceito de Arranjo Produtivo Local (APL), inicialmente, faz-se necessário situar tal construto no campo da Economia e Sociologia, especialmente no que tange a entender o que é desenvolvimento. Perroux (1967) apresenta uma distinção crítica entre crescimento e desenvolvimento, explicando que o primeiro é resultado do aumento da renda, decorrente de consumo e investimento e considerando

instituições dadas e constantes, o que não é a realidade das economias ocidentais. No âmbito do desenvolvimento, conforme o autor, há que se considerar os grupos sociais e as instituições (jurídicas, organismos como as empresas, sistemas socioeconômicos e tipos de organização): “(...) é a reestruturação social de uma totalidade humana que dá sentido à cooperação e aos conflitos econômicos.” (PERROUX, 1967, p. 20). Em uma linha semelhante de pensamento, Granovetter (1985) também critica a instituição do mercado idealizado, defendendo que as relações econômicas entre indivíduos e firmas estão imersas em relações sociais, logo não podem ser analisadas sem considerar tais relações. Tanto Perroux (1967) como Granovetter (1985) – em que pese terem apresentado suas discussões em contextos históricos passados e, no caso de Perroux (1967), aprofundados sob a perspectiva das nações africanas emergentes no anos 1960 do século XX - mostram uma visão de análise econômica em que os grupos sociais, as instituições e as relações presentes entre estes precisam ser levadas em consideração. Inserida nesta perspectiva que considera aspectos sociais, está a abordagem do conceito de APL que norteia este trabalho.

Ferreira et. al (2011) defendem que, para se promover o desenvolvimento de forma adequada e efetiva, proporcionando à população acesso a bens e serviços públicos, há que se investir de forma equilibrada no capital social, humano, natural, etc. De uma forma mais pontual, pode-se traduzir esse pensamento no que Santos et. al (2003, p. 182-183) resumem como aglomerações locais

arranjos produtivos nos quais alguns aspectos, em maior ou menor escala, se fazem presentes: (a) forte cooperação entre os agentes; (b) identidade sociocultural; (c) ambiente institucional; (d) atmosfera industrial; (e) apoio das autoridades locais; (f) existência de instituições de coordenação; (g) índice de sobrevivência de empresas elevado; (h) dinamismo e competitividade industrial; (i) fatores locais favoráveis (recursos naturais, recursos humanos, logística, infra-estrutura); e (j) fortes ligações econômicas entre os agentes.

Observa-se, a partir da perspectiva desses autores, que a análise de um APL passa por fatores de natureza diversa, combinando aspectos sociais e econômicos. Mascena et al. (2013) concluíram que as abordagens teóricas sobre APLs podem seguir uma linha que enfatiza a competição e externalidades ou uma que destaca a cooperação, a ação coletiva e a confiança entre os agentes.

Historicamente, no contexto do desenvolvimento econômico, o interesse por aglomerados de pequenas e médias empresas surge no pós-guerra, quando foi observada a constituição de diversos distritos industriais na Itália, acompanhada de resultados positivos nas exportações italianas exatamente de produtos originários destes distritos (BECATTINI, 1999). Esse modelo mostrou-se uma alternativa ao modelo de desenvolvimento econômico

calçado na grande empresa norte-americana, bem caracterizado em Chandler (McCRAW, 1998). Conforme acrescenta Becattini (1999), os distritos industriais podem ser associados ao economista Alfred Marshal (1842-1924), cujas investigações resultaram na identificação das vantagens competitivas presentes na indústria local, principalmente nas estruturas industriais que apresentam uma aglomeração espacial entre as empresas. A razão disso, segundo argumentam Krugman e Obstfeld (2010), é que a ação em conjunto pode surtir um efeito positivo, pois o aglomerado de empresas pode usufruir dos mesmos fornecedores especializados, do mercado de trabalho comum e da troca de conhecimento.

Distrito Industrial (DI), *cluster* ou Arranjo Produtivo Local (APL), outra terminologia, como exposto anteriormente, pode ser associado a diferentes tópicos: confiança; capital social; governança; desenvolvimento local; inovação; interação; proximidade geográfica, combinando diversos elementos para caracterizar um APL. Embora sempre tenham existido, os arranjos produtivos ganharam importância e notoriedade nos últimos anos, em função do processo de globalização, que alterou paradigmas até então prevaletentes, como o das vantagens comparativas (custos dos fatores e dos insumos), que cederam lugar aos ganhos de produtividade decorrentes de vantagens competitivas dinâmicas locais (conhecimento, inovação, relacionamento, motivação), com as quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

Com efeito, o modelo dos distritos industriais tomou vulto extraordinário pelos pesquisadores desenvolvimentistas, colocando em dúvida a eficácia dos antigos modelos macroeconômicos de desenvolvimento para as sociedades ocidentais, principalmente, para os países periféricos, muitos dos quais já começaram a mudar suas políticas públicas de desenvolvimento socioeconômico, replicando o modelo dos distritos industriais italianos de acordo com as suas próprias particularidades, como no caso do Brasil.

Cada sistema ou arranjo produtivo apresenta características próprias e bastante heterogêneas. As características básicas dos modelos clássicos de distritos industriais, caracterizados a partir da análise original de Marshall, indicam em vários casos: alto grau de especialização e forte divisão de trabalho; acesso à mão de obra qualificada; existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários; sistemas de comercialização e de troca de informações entre os agentes.

Outros autores também têm pesquisado sobre a importância da proximidade geográfica das empresas para explicar seu desenvolvimento. De acordo com Cassiolato e Szapiro (2002), a ênfase na dimensão regional vem sendo reforçada com sucesso e é observada tanto em firmas *hi-tech* (Vale do Silício, Estados Unidos) como nos setores

tradicionais (terceira Itália). Em ambos os exemplos, a cooperação entre os agentes ao longo da cadeia produtiva passa a ser um elemento fundamental para a competitividade.

Guerrero e Conceição (2011) definem APLs como aglomerações produtivas de empresas setorialmente especializadas em determinado local (região) que “trocam” complementaridades através de interações estabelecidas entre produtores de um setor com outros produtores, fornecedores, prestadores de serviço de atividades correlatas e articuladas a uma atividade econômica principal na localidade. Pressupõe intercâmbios de recursos tangíveis (insumos, capital, etc.) e intangíveis, notadamente no plano de informações, conhecimentos, competências e experiências. Costa e Costa (2007, p. 56) acrescentam que essas aglomerações:

São formas da organização produtiva cujas manifestações apresentam caráter histórico, resultante do entrelaçamento de ambiente econômico, de elementos culturais e de relações sociais particulares, ou seja, apresentando características associadas à história do território sob o qual se desenvolvem.

Conjugando as definições de Guerrero e Conceição (2011) com Costa e Costa (2007), percebe-se que a formação de um arranjo produtivo, entre outros fatores, pressupõe um estreitamento e valoração das relações que pode ser favorecido pelo tempo (caráter histórico) e pela proximidade geográfica.

Nessa perspectiva, o APL vinícola do RS tem demonstrado evidências de sucesso, tanto por meio de estratégias de competição entre as vinícolas (Monticelli et al., 2012) quanto por meio de influência das instituições formais como entidades setoriais que compõem essa indústria (MONTICELLI et al., 2014). Outra análise que tem abarcado a internacionalização do *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha (Araujo, 2009) ou sob o foco de redes horizontais (Dalmoro, 2009) – quando os atores reúnem-se movidos pela cooperação, mantendo-se independentes, mas coordenando atividades específicas – é uma forma flexível e não hierarquizada (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Bressan (2013) analisou o papel das instituições públicas e privadas para incentivo da internacionalização do *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha.

Independentemente do estudo, o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais tem fortalecido as chances de crescimento e sobrevivência constituindo-se em importante fonte de vantagens competitivas sustentáveis para a micro e pequenas empresas (MPes). O processo de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa desses conjuntos de empresas passam a ter relevante importância no meio empresarial, conforme estudos de Cassiolato e Lastres (2003).

Existem diversas tipologias sobre APLs. Santos et al. (2003) apresentam a tipologia de *cluster* construídos e *clusters* gerados espontaneamente, sendo que o primeiro grupo é estimulado pelo poder local, como, por exemplo, as tecnópolis, enquanto os demais originam-se da aproximação ao longo do tempo (caráter histórico).

Outra tipologia existente refere-se ao grau ou estágio e desenvolvimento, estabelecida por Castro (2009). Por esse critério, os arranjos são classificados em três categorias:

a) Incipientes: em estágio inicial, carentes de liderança e faltando interação entre os atores (produtores, poder público, sociedade, escolas de ensino, entidades de classe, sociedade), há uma visível dificuldade de recursos financeiros, isto é, não são satisfatoriamente contemplados com linhas de crédito pelos bancos tradicionais por inúmeros motivos. A atuação deste tipo de arranjo restringe-se ao mercado local ou ao microrregional.

b) Em desenvolvimento: organizados e importantes no que diz respeito ao desenvolvimento local, pois acabam atraindo novas empresas, bem como incentivam os empreendedores a investirem em competitividade; há uma preocupação na interação nos demais elos da cadeia produtiva e uma maior gestão profissional, embora exista uma dificuldade na questão da tecnologia, logística e crédito.

c) Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: aqueles cujos arranjos resultam na interação entre os atores, possibilitando aprendizagem, inovação dos produtos e dos processos de trabalho; existe alto grau de confiança nas relações e nas capacidades gerenciais; tem grande importância para o desenvolvimento local, pois atua em nível de mercado estadual, nacional e internacional, também havendo iniciativas de implementação de *marketing* territorial.

Essa tipologia não deixa de estar associada ao grau evolutivo da formação de APLs. Inicialmente, há apenas um aglomerado de empresas, que nem sempre tem relações de cooperação, muitas vezes restringindo-se a relações cliente-fornecedor, além da baixa interação com outros atores de fora da cadeia produtiva em que estão inseridas as empresas. As relações envolvendo outros autores, para além da linha cliente-fornecedor, surgem apenas no estágio “em desenvolvimento”. Dessa maneira, considerando que as interações na cadeia, de forma mais ampla, são elementos essenciais para a constituição de um APL, é somente neste segundo estágio de evolução que pode-se afirmar que surge um arranjo. Nesse estágio, observa-se um maior nível de interação entre os atores, estabelecimento de relações de cooperação com vistas a ganhos para a coletividade e algum grau de governança. No estágio final, estariam os Sistemas Locais de Produção e Inovação (SLPIs).

Suzigan et. al (2003) afirmam que não é tarefa simples, nem isenta de controvérsias a definição de sistemas locais de produção (SLP). Amparados pelas pesquisas da Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist), coordenados pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, colocam que SLP são aglomerações de empresas e instituições que podem gerar economias externas, essas decorrentes de (a) contingente de mão de obra especializada ao sistema local; (b) presença e atração de fornecedores especializados em matéria prima, componentes e serviços e (c) disseminação de conhecimento, informações e habilidades necessárias a aglomerado produtivo. Os autores acrescentam que, quando a articulação entre os atores ainda não está consolidada, não constituindo um sistema, está-se em um estágio anterior, o de APL.

Outra tipologia de estudo, proposta por Cassiolato e Szapiro (2002) e que não deixa de ser complementar à de Castro (2009), procura compreender como pode se efetuar a transformação de aglomerações geográficas em arranjos produtivos e sistema produtivo local por meio da análise de três dimensões: grau de territorialização; governança e mercado para o qual se destina a produção do arranjo. O grau de territorialização busca identificar a dimensão local da inovação, ou seja, até que ponto tal capacidade inovativa está enraizada localmente; a segunda dimensão é a governança, que significa o estabelecimento de práticas de governanças por diferentes categorias de atores (empresas privadas, cidadãos, trabalhadores, organização não governamental, dentre outras), podendo ser do tipo hierárquica (um ator centraliza as decisões, adotando-as a partir de sua percepção dos problemas) ou em rede (decisões tomadas em conjunto pelos diversos atores, requerendo assim um processo de negociação interno) e, finalmente, a terceira dimensão é o mercado de destino da produção do arranjo, que pode ser local/regional, nacional, internacional.

A partir desse breve resgate da literatura sobre APLs, percebe-se que, ao se investigar arranjos produtivos, devem-se considerar desde aspectos de formação histórica, como também interações, governança, influência da proximidade geográfica e destino dos produtos (mercado). Todas essas dimensões não são isoladas, mas sim, dinâmicas e inter-relacionadas: a proximidade geográfica pode favorecer as interações e as estruturas de governança em rede; a formação histórica pode ser determinante no estabelecimento de relações de confiança e no capital social do aglomerado; as interações podem promover inovações e assim representarem diferenciação de produto e ampliação de mercados; por sua vez, a proximidade geográfica pode facilitar as interações e então as inovações. Enfim, para os fins estabelecidos neste estudo, levar-se-ão em conta essas facetas e suas inter-relações.

### 3. Procedimentos metodológicos

O delineamento do presente estudo é exploratório-descritivo, de natureza teórico-empírica e de abordagem qualitativa. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único (Yin, 2010), com múltiplas unidades de análise focadas no aglomerado de empresas e atores do setor vitivinícola de Encruzilhada do Sul. Foi visitada uma das empresas que atua diretamente no setor vitivinícola local e foram entrevistados 12 atores, entre empresas, órgãos de fomento, representantes do poder público local e outras instituições que podem ser associadas ao setor. Desenvolveu-se um protocolo de estudo de caso, que apresentava a visão geral do projeto, o plano de coleta de dados, os procedimentos operacionais de campo e o plano de análise do caso.

#### 3.1 Coleta e análise dos dados

Depois de realizado levantamento documental e de dados gerais sobre o município de Encruzilhada do Sul, fornecidos pela Prefeitura e pela EMATER e o setor vitivinícola em *sites* e publicações especializadas (IBRAVIN, Comitê da Fruticultura), a etapa seguinte constituiu-se de estudo de campo realizado por meio de entrevistas semiestruturadas. Ao todo, foi feito contato com 12 atores que interagem direta ou indiretamente com a produção vitivinícola no município. O critério para escolha destes entrevistados foi o de procurar um ator que representa cada uma das partes que podem relacionar-se em um APL, de modo a produzir a sinergia e a complementação de esforços que caracterizam este tipo de arranjo produtivo. Foi empregada a técnica da “bola de neve” (Goodman, 1961): partiu-se de um contato indicado por banco comercial em Encruzilhada do Sul e, depois, os entrevistados indicaram outras pessoas que poderiam colaborar para os objetivos do trabalho. Ao todo, nove foram entrevistados pessoalmente, em seus locais de trabalho ou residências, com uso de roteiro semiestruturado; dois foram entrevistados por telefone, pois se localizavam em Bento Gonçalves. Essas entrevistas tiveram duração de cerca de uma hora cada.

Partiu-se do ponto de investigação de duas dimensões: o caráter histórico (Costa; Costa, 2007) e a proximidade geográfica (Guerreiro; Conceição, 2011), como fatores que poderiam alavancar o estabelecimento de relações entre os atores. A presunção aqui é de que, em se tratar de um APL, cujo principal fator competitivo deriva de condições advindas da natureza e que, estando essa variável em uma condição positiva, a formação histórica conjugada com a proximidade geográfica poderiam contribuir para a competitividade e para a constituição de um APL.

Por conta disso, o roteiro de entrevistas foi ancorado em abordar o caráter histórico da vitivinicultura em Encruzilhada do Sul e a relação do entrevistado com esse setor. Os principais pontos identificados no referencial teórico são: interação entre os atores; governança; interação e cooperação; proximidade geográfica e mercado. As perguntas foram customizadas de acordo com o entrevistado, conforme o papel que ele desempenha ou poderia vir a desempenhar no aglomerado, entretanto a todos foi perguntado se Encruzilhada do Sul era um polo do setor e, se não fosse, em quanto tempo seria e o que faltava para chegar lá.

Houve um cuidado especial com a linguagem na condução das entrevistas, tendo em vista que alguns dos entrevistados eram pessoas humildes que receberam os pesquisadores em suas residências ou que não tinham uma formação mais avançada em termos de ensino médio e graduação. Por se tratar de um município pequeno, houve receptividade à pesquisa, o que contribuiu na coleta dos dados. O Quadro 1 sintetiza as circunstâncias dessa etapa de coleta de dados.

Adicionalmente aos procedimentos indicados, foi realizada visita a uma das principais vinícolas instaladas em Encruzilhada do Sul, para observação de diferentes pontos: plantio, varejo, maquinário, etc.

**Quadro 1: Resumo da segunda etapa de coleta de dados**

ENTREVISTADO	Local <sup>a</sup>	FORMA
Produtor rural – proprietário de seu negócio	ENS	Presencial e gravada
Técnico da EMATER	ENS	Presencial e gravada
Representante do Poder Executivo de Encruzilhada do Sul	ENS	Presencial e gravada
Secretário Municipal de Agricultura	ENS	Presencial e gravada
Gerente do Varejo Vinícola C	ENS	Presencial e gravada
Presidente da AFRUTES	ENS	Presencial e gravada
Diretor da Escola Técnica	ENS	Presencial e gravada
Gerente responsável pelos programas de fomento à agricultura em Banco de fomento	ENS	Presencial, sem gravação
Representante IBRAVIN	BNG	Por telefone e gravada
Gestor Vinícola A	BNG	Por e-mail
Gestor Vinícola B	BNG	Por telefone e gravada

Fonte: Elaborado pelos autores.

<sup>a</sup> Foram adotadas as seguintes siglas: ENS = Encruzilhada do Sul; BNG = Bento Gonçalves.

Também foram coletados dados secundários de sítios eletrônicos das instituições e das vinícolas para complementar e contrastar as informações das entrevistas e do material

bibliográfico. Foram associadas às entrevistas realizadas os dados secundários, as observações e as anotações, possibilitando realizar a triangulação dos dados. Essa estratégia auxilia em análises mais completas, tendo em vista que leva em consideração mais de uma fonte de informação (FLICK, 2009). Lidando tanto com dados primários quanto com dados secundários, a triangulação de dados visou a obter maior validade e confiabilidade ao coletar dados em momentos diferentes, de fontes distintas ou por meio de instrumentos diversos, no estudo de um mesmo fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005; STAKE, 1998).

Dada a abordagem qualitativa, existiu um grande zelo com a validade e a confiabilidade do método. Privilegiou-se uma análise qualitativa dos dados coletados, procurando-se adequação ao padrão estabelecido por meio do referencial teórico. Ela foi realizada por meio da elaboração de resumos, gravações das entrevistas, além dos materiais impressos e digitais. Finalmente, os resultados obtidos avançaram na discussão sobre a confirmação da existência ou não de um APL na indústria vitivinícola de Encruzilhada do Sul.

#### **4. Apresentação e Análise dos dados**

A análise foi segmentada em quatro seções, de modo a apresentar uma breve narrativa do caso.

##### **4.1 Histórico da vitivinicultura em Encruzilhada do Sul**

Podem-se sinalizar três momentos distintos que se referem ao passado vitivinicultor do município de Encruzilhada do Sul. O mais antigo deles, relatado pelo Gestor da Vinícola B (pioneiro no estímulo aos investimentos na viticultura sul-encruzilhadense e com mais de 50 anos de experiência em viticultura), remonta a um estudo do Instituto de Agroclimática do Rio Grande do Sul, da Secretaria Estadual de Agricultura, por volta de 1977, 1978, que procurava apontar quais culturas melhor se adaptavam a cada parte do Rio Grande do Sul. Nesse estudo, conclui-se que videiras adequar-se-iam às características agroclimáticas das regiões da Campanha e da Serra do Sudeste. Conforme seguiu relatando o Gestor da Vinícola B, a Companhia Vinícola Rio-Grandense, com base nestes estudos, e por sugestão dos acadêmicos, investiu na região da Campanha, inclusive com a produção dos vinhos da marca da Granja União.

De acordo com números repassados pela EMATER, de 2011, há cerca de 400 ha de uvas viníferas em Encruzilhada do Sul, cultivados por 15 produtores cadastrados. Desse total, cerca de um terço são de propriedade de quatro grandes vinícolas cuja sede está em Bento

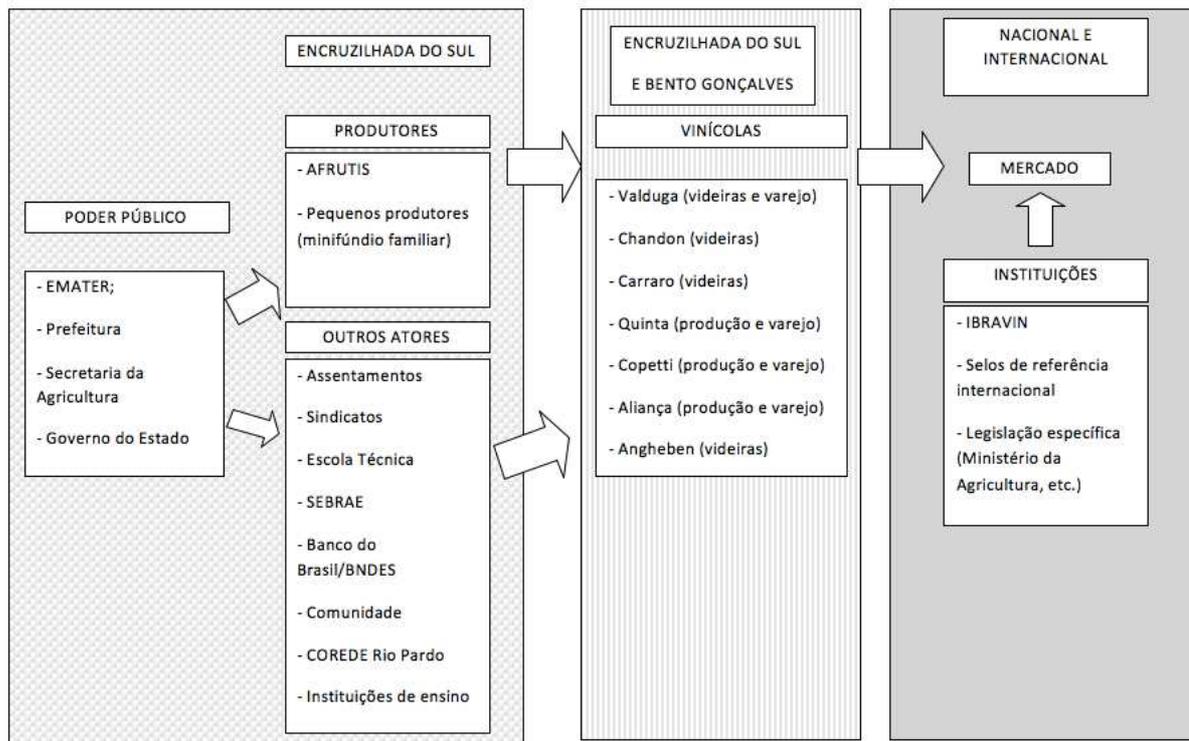
Gonçalves: a Vinícola A, a Vinícola B e outras duas vinícolas, que não foram entrevistadas; e um condomínio produtor de vinhos de mesa. A produção restante é realizada por pequenos produtores locais, os quais detêm entre 1,5 a 12 ha. Essa quantidade de terra plantada é ínfima, se comparada com a região da Serra Gaúcha, que chega ter 30.000 ha, como informa o Gestor da Vinícola B. Entretanto, o representante da EMATER esclarece que, mesmo sendo poucos hectares, comparativamente, a qualidade é alta, com uvas premiadas por todo o país. A Vinícola C, outra representante importante do setor vinícola gaúcho, conforme relata a entrevistada do Varejo, instalou-se em Encruzilhada do Sul em 2001. Apesar de vinhas próprias, ainda compra alguma coisa de outros produtores locais.

Como observado, a viticultura é algo que pode ser considerado recente em Encruzilhada do Sul, se levado em conta o histórico de outras regiões produtoras gaúchas. Não existe ainda uma trajetória histórica consolidada. Existem alguns antecedentes de ordem cultural, como o caso de descendentes italianos que fabricavam os próprios vinhos, o que foi relatado por outros entrevistados. Logo, percebe-se uma leve influência de tradição de fazer vinho, repassada por avós, bisavós e pouco tempo de experiência da viticultura de uvas para produção de vinhos finos.

#### **4.2 Identificação da cadeia vitivinicultora e seus atores**

A partir da pesquisa de campo e dos diversos relatos dos entrevistados, procurou-se fazer uma representação gráfica de todos os atores que podem interagir na cadeia vitivinicultora de Encruzilhada do Sul, a saber: poder público, empresas (vinícolas) e mercado. Essa representação é demonstrada na Figura 1.

**Figura 1: Representação dos atores associado ao aglomerado vitivinícola de Encruzilhada do Sul**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: As informações em fonte de cor diferente referem-se a empreendimentos de Encruzilhada do Sul.

Observando a Figura 1, no primeiro quadro, da esquerda para a direita, são demonstradas três categorias de atores: Poder Público; Produtores e Outros Atores. Na parte central, estão as vinícolas, que podem estar tanto localizadas em Bento Gonçalves quanto em Encruzilhada do Sul. No quadro bem à direita, procurou-se enumerar os atores que estão associados ao mercado em si, tanto em escala nacional quanto internacional. Influenciam o mercado algumas instituições, como o Ministério da Agricultura, que estabelece a legislação com os requisitos mínimos para a caracterização dos vinhos, bem como o IBRAVIN, que atua na qualificação dos produtos brasileiros.

Ao analisar a Figura 1, constata-se que, do ponto de vista da cadeia de produção vitivinícola, Encruzilhada do Sul ainda está mais focada na produção de uvas, com poucos empreendimentos na parte de vinificação (apenas três), sendo que um deles não é de vinhos finos. A origem da produção de uvas na região é decorrente de estudos técnicos que avaliaram as características geoclimáticas da região e não da iniciativa própria dos produtores. Isso é percebido na fala do Produtor Rural, que relata que a maior parte são pequenos produtores, os quais não vivem só das videiras, mas têm outras culturas, como amora, pêssego, além de

outras atividades, como a pecuária leiteira. O próprio Produtor Rural atua no mercado de reflorestamento, dedicando-se em parte à viticultura.

A EMATER complementa informando que são poucos os produtores integrados com as vinícolas até o momento, em torno de três ou quatro, especialmente com a Vinícola A. O Gestor da Vinícola A afirmou que compra de quatro produtores. A entrevistada do Varejo da Vinícola C também comentou que esta vinícola compra de produtores locais, pois sua própria produção não é suficiente.

Questionados sobre as possibilidades de serem realizados investimentos para a vinificação em Encruzilhada do Sul, os entrevistados são unânimes ao afirmar que isso não ocorrerá tão cedo. O Produtor Rural acredita que o próximo passo é, em vez de transporte dos grãos de uva, transporte do mostro (resultado da primeira prensa). O Gestor da Vinícola B afirma que são altos os investimentos para a parte de vinificação, que requer atualização constante de tecnologia; assim, crê que ainda leve tempo para isso acontecer, até porque Encruzilhada do Sul é relativamente próxima a Bento Gonçalves e não há perda nenhuma de qualidade no transporte da uva *in natura*. Já a entrevistada do Varejo da Vinícola C informa que até existem planos de fazer a vinificação em Encruzilhada do Sul, mas sem data.

A respeito de outros atores, verifica-se que há uma pluralidade: desde sindicatos rurais, passando pelo SEBRAE, com a presença de oito assentamentos do Movimento Sem Terra (MST), até o representante local do BNDES. Existe ainda uma Escola Técnica de Ensino Médio profissionalizante, que capacita os jovens para atuarem em diferentes ramos da agropecuária. Conforme o representante da Escola, não há ênfase na viticultura de uvas finas porque o custo para esse tipo de cultivo é muito alto e a instituição não dispõe de recursos. As empresas não costumam fazer parcerias com a escola, porém alguns dos alunos fazem estágios nas vinícolas e até alguns já estão empregados em algumas delas, na Serra Gaúcha.

Outro ator interessante é a Associação de Fruticultores de Encruzilhada do Sul (AFRUTES), a qual engloba 30 famílias de pequenos produtores. O foco dela é a plantação de pêssego, melancia, amora, morango, figo. O plantio de uva ainda não é muito desenvolvido pelos produtores, embora eles foquem seus esforços para a produção de vinho de mesa e para suco de uva. Esses produtores não têm interesse em produção de vinhos finos, pois essa atividade envolve cuidados especiais. O interesse desses pequenos produtores centra-se nas uvas norte-americanas, pois essas têm uma maior rusticidade e resistência a doenças e a pragas.

O mercado dos vinhos produzidos pela associação é o artesanal e não possuem uma certificação para venda. O SEBRAE está presente junto à associação auxiliando no desenvolvimento e na organização da associação; ajudam na criação de uma logomarca, todavia ainda não há uma unidade de processamento para venda em grandes redes, mas somente para o consumo artesanal. Conforme comenta representante da AFRUTES: “Então não é o perfil desse nosso produtor. Se ele não tem conhecimento técnico nem para produzir essa nossa uva comum, que é um pouco mais rústica”. Um dos objetivos da associação é ter uma unidade de processamento de sucos e derivados e uma cantina de acordo com a legislação.

Para 2012, a meta da AFRUTES era realizar um encontro com os associados a cada dois meses, com a participação da EMATER e da Secretaria de Agricultura. Qualquer produtor rural pode se associar e usufruir das máquinas, de 1(um) caminhão refrigerado e dos benefícios dos associados. De acordo com representante da Secretaria Municipal de Agricultura, em 2012, foi investido na AFRUTES mais de quinhentos mil reais oriundos de verba federal. Ele informa também que, muitas vezes, há palestras, cursos para os proprietários rurais, embora estes tenham preconceitos com profissionais que vêm ensinar algo, “(...) uma vez um produtor rural me falou ‘por que devo assistir a essa palestra? O meu avô já fazia assim, o que esse daí vai me ensinar...? Nem é daí, nem sabe nada da nossa terra, nossa planta... É a cultura”. Embora exista a proximidade geográfica com a Serra Gaúcha, a região foi colonizada por portugueses, índios e negros, tendo uma herança cultural diferente, especialmente em aspectos como o empreendedorismo característico da colonização italiana.

Refletindo sobre os dados apresentados, concluiu-se que apenas uma parte da cadeia da vitivinicultura está localizada em Encruzilhada do Sul e que esta ainda não está consolidada e tampouco representa a principal força motriz da economia local. Ainda, pensando em termos de governança desse eventual APL, há indícios de que seria uma estrutura do tipo hierárquica, em que o principal elo são as vinícolas localizadas em Bento Gonçalves, pois são elas que coordenam a compra e ditam as características mínimas que a produção de uvas deve ter para ser comprada e considerada no padrão de qualidade exigido pelo mercado de vinhos finos.

Fazendo um exercício sobre a possibilidade de constituição de um SLP, entende-se que a pluralidade de atores locais presentes é um fator que poderia contribuir para essa constituição, pois há presença de instituições de fomento (BNDES), associações de fruticultores, SEBRAE, escola técnica para capacitação de mão de obra, sem contar com a proximidade a centros universitários como a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

(UERGS), com unidade em Cachoeira do Sul, e a UNISC, de Santa Cruz do Sul. De acordo com o entrevistado da Prefeitura, há estímulo aos jovens para estudarem na Universidade, por meio de transporte gratuito oferecido pela Prefeitura.

### **4.3 Fatores relevantes para o aglomerado industrial**

Com o emprego de análise de conteúdo nos dados coletados, procurou-se agrupar os achados em categorias. A maior parte destas categorias diz respeito a fatores apontados pelos entrevistados, subcategorizados em positivos e negativos, conforme o entendimento dos autores, baseado nos conceitos levantados na pesquisa bibliográfica. Esses resultados são demonstrados no Quadro 2.

Ao se observar a categoria “infraestrutura” e “fatores geoclimáticos”, percebe-se que os entrevistados conhecem a qualidade do solo, clima, ventos de Encruzilhada do Sul. Como declara o representante da Prefeitura: “Encruzilhada está no paralelo trinta”, ou como comentou o Produtor Rural “O solo, ele é arenoso e é bem drenado [...] diferença de clima da noite e do dia, isso que é muito importante pra fruticultura”. Ou ainda como argumentou o Gestor da Vinícola A, apontando que a escolha de Encruzilhada do Sul deu-se por quatro motivos principais: potencial edafoclimático para produção de uvas destinadas à elaboração de espumantes; maior disponibilidade de terras agrupadas em propriedades de grande porte; preço das terras favorável, muito inferior aos praticados na Serra do Nordeste; relevo que possibilita a mecanização das atividades de manejo do vinhedo.

**Quadro 2: Categorização dos achados**

FATORES CULTURAIS		FATORES ECONÔMICOS		FATORES TECNOLÓGICOS		FATORES GEOCLIMÁTICOS
Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo adequado</li> <li>- Ventos adequados, que evitam a proliferação de fungos nas uvas</li> <li>- Amplitude térmica (frio de manhã e cedo e à noite; calor no resto do dia)</li> <li>- Chuvas na medida certa (baixas precipitações, que contribuem para um maior nível de açúcar na uva e menor chance de fungos nas videiras)</li> <li>- Topografia: relevo pouco acidentado, tendo alto aproveitamento para plantio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito de confiança</li> <li>- Associativismo</li> <li>- Proximidade</li> <li>- Aberto à aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes histórico-culturais</li> <li>- Tradição na pecuária</li> <li>- Perfil étnico populacional: português, negro e índios – pouco empreendedores, baixa perseverança</li> <li>- Preconceito com os acadêmicos de fora</li> <li>- Êxodo rural</li> <li>- Desconhecimento das potencialidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito à disposição (BNDES)</li> <li>- Custo da terra</li> <li>- Custo da mão de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca verba do Governo para Agricultura</li> <li>- Dificuldades (burocracia) para ter acesso ao crédito</li> <li>- Evasão da renda</li> <li>- Grau de maturação do projeto (uma videira leva em torno de 3 anos para produzir a primeira safra de qualidade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de parceria da Prefeitura na aquisição de maquinário</li> <li>- Disponibilidade de ensinamento por parte das vinícolas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção para vinhos finos é mais complexa e complicada</li> <li>- Tecnologia importada</li> <li>- Pouco conhecimento da tecnologia.</li> </ul>	
MERCADO		RECURSOS HUMANOS		INFRAESTRUTURA		
Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda de sucos no Nordeste</li> <li>- Vinhos brancos</li> <li>- Espumantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinhos tintos pela concorrência do Chile e Argentina e fácil importação (Chuí e Riveira)</li> <li>- Pouco conhecimento de Encruzilhada do Sul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de mão de obra</li> <li>- Assentamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco conhecimento de gestão e visão empreendedora</li> <li>- Capacitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimentos em energia: eólica e pequenas centrais hidrelétricas</li> <li>- Estrutura viária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distância do beneficiamento (Bento Gonçalves).</li> </ul>	

Fonte: Dados desenvolvidos pelos autores.

O Gestor da Vinícola B elucida outros aspectos:

(...) é uma região que tem o índice pluviométrico anual bastante baixo em relação às outras regiões do Rio Grande do Sul. Só que é uma região onde a precipitação se concentra mais em períodos do inverno e no período de verão, entre dezembro, janeiro e fevereiro são períodos que lá, como é que se diz, de carência hídrica, ou seja, pouca precipitação pluviométrica.

Essas características de solo, clima e posição do paralelo beneficiam o plantio de uva. Observa-se também, pelo conteúdo das entrevistas, que é uma região em que se pode fazer a mecanização, e os preços da terra são bem compensatórios. Certamente esse é um ponto bastante relevante e que confere certa distinção a Encruzilhada do Sul, tendo em vista que, naturalmente, o município dispõe de fatores que são muito favoráveis ao cultivo de videiras de uvas finas e que podem ser úteis, caso as empresas do município venham a investir em certificações do tipo “Indicação de Procedência Geográfica” ou “Denominação de Origem”.

Um aspecto negativo mapeado quanto à infraestrutura é a distância do beneficiamento. Essa distância deve ser vista de forma relativa: para os atuais empreendimentos vinícolas, ela é positiva, o que faz com que eles invistam em Encruzilhada; para o município, é negativa, pois, por ser próximo, esses vinícolas ainda preferem fazer a vinificação em Bento Gonçalves. Como as etapas da cadeia que mais atribuem valor ao produto são a vinificação e a comercialização, acaba que não retorna muito desse valor para o município.

No que tange a fatores culturais, percebe-se que há uma predisposição para cooperação e associação, com a AFRUTES exemplificando isso. O Gestor da Vinícola B afirma:

(...) existe uma colaboração entre os que estão lá, maior do que na nossa região [região de Bento Gonçalves]. Mas eu diria, ‘ah eu precisaria de um implemento agrícola, queria ver se você pode me emprestar?’ Ah, o pessoal empresta! ‘Eu preciso de alguma coisa aí, algum tanque...’ O pessoal colabora! Pelo menos no tempo a gente procurava, à medida do possível, mas lá existe colaboração.

Nessa linha, o representante da EMATER responde que acredita que exista cooperação entre os produtores, pois os pequenos dividem os equipamentos da prefeitura:

(...) os pequenos produtores existem [sic] inclusive um equipamento de fazer vinho aí... Como é que eu vou dizer pra vocês... Que a Prefeitura deferiu e comprou umas máquinas de suco e uns equipamentos de fazer vinho que eles fazem juntos, né? Tem um local que eles prepararam esse vinho e deixam ali, né.

O Produtor Rural demonstra, em suas palavras, a questão da confiança: “Tem muita gente procurando uva aqui, mas, como eu comecei com a Vinícola A... Eu acho que a fidelidade... Como eles têm o compromisso de comprar, eu vendo”. Do ponto de vista cultural, entende-se que essa predisposição à cooperação e esse espírito de confiança podem ser relevantes para a constituição de APL no município.

Ainda do ponto de vista cultural, existem alguns aspectos negativos, a baixa vocação empreendedora e o preconceito com o que vem de fora, com o que é novo. Tanto o representante da Secretaria Municipal de Agricultura como a AFRUTES comentaram que os produtores têm medo do novo e que não se interessam em ser gestores, como argumenta o representante da Secretaria “(...) só que ninguém quer ser o gestor, esse que é o grande problema”. A preocupação é da “porteira para dentro” conforme comentou um dos entrevistados.

Da parte do poder público, alguns entrevistados manifestaram que a Prefeitura costuma ser parceira, especialmente na infraestrutura. O Gestor da Vinícola A não percebe parceria da Prefeitura – esse foi o único depoimento que destoou nesse sentido. O representante da Prefeitura afirma que existe uma preocupação da mesma em cooperar com a escola técnica e com os produtores rurais, pois o foco é dar suporte aos produtores rurais. Claro que as empresas são importantes, mas a ideia é trabalhar o suco, já que é uma oportunidade, como afirma o representante: “O mundo tá ávido por suco”. A ideia da Prefeitura é auxiliar os pequenos produtores incentivando a plantação da uva norte-americana, visto que essa é mais fácil de cuidar. Já que os vinhos finos são produzidos pelas grandes indústrias e a concorrência externa é difícil, “o novo não consegue entrar no mercado por causa do vinho chileno”.

Ainda sobre aspectos culturais, verificou-se, por meio dos depoimentos, que o perfil étnico-populacional é de portugueses, negro e índios, cuja tradição em termos de atividade econômica é a pecuária. Para implantar a fruticultura, a cultura da pecuária mostra-se um entrave, como afirma o Produtor Rural: “Descer do cavalo é difícil”, porém, os produtores estão dispostos ao novo, desde que alguém ensine. Para o representante da AFRUTES, “(...) a dificuldade está em convencer, às vezes, os produtores de uma mudança. Os associados têm pouco conhecimento de gestão e visão empreendedora”, ou ainda como argumenta o representante da Secretaria Municipal da Agricultura:

O pessoal de origem italiana, alemã, polonês tem mais aptidão pra trabalhar nesse sistema de cooperativa. O pessoal lá tem uma cultura diferente. Eu sempre digo pro pessoal aqui: ‘Ó, nós temos que copiar desse pessoal lá’. Os caras lá com três, quatro hectares tão bem. Cinco, dez hectares tão bem. Nós aqui às vezes com cem hectares estamos batalhando. Claro que as prefeituras têm mais arrecadação. Tem um monte de coisa por fora, não vamos nem falar nisso.

Sobre os recursos humanos e financeiros, todos eles argumentaram da mão de obra disponível existente na cidade de Encruzilhada. A Vinícola C, por exemplo, como afirma a entrevistada, “Atualmente nós estamos trabalhando em quarenta e cinco pessoas. A maioria é de Encruzilhada. Mas os funcionários mais velhos, que entendem da uva mesmo, são de

Bento”. É importante destacar que em Encruzilhada há por volta de oito assentamentos, alguns desses assentados trabalham para as empresas de vinho, produtores rurais e estudam na escola técnica. O representante da EMATER complementa: “Aqui ainda tem a mão de obra. Precisa ser treinada essa mão de obra, porque a maioria é acostumada a trabalhar nas florestas, nos matos de acácia, né? Mas tem mão de obra, por enquanto tem ainda aqui.”

Em relação aos recursos financeiros, de acordo com a instituição que representa o BNDES da cidade, os recursos existem, mas muitas vezes eles não são usados porque, para conseguir esse recurso, é necessário cumprir muitas exigências. Enfim, há recursos, mas, pela burocracia, não se consegue ter acesso a ele. Na visão do Produtor Rural, “(...) falta, aqui, interesse dos bancos”. Já para a AFRUTES, “(...) existem muitas linhas de crédito. Nunca teve tanto dinheiro fácil pra acessar no meu entender”.

#### 4.4 Oportunidade para Encruzilhada do Sul se tornar um APL

A Figura 2 apresenta um resumo das respostas dos atores entrevistados em relação à pergunta: Encruzilhada pode se tornar uma referência em vinhos, assim como Bento Gonçalves?

**Figura 2: Oportunidades para Encruzilhada do Sul**

Oportunidades de Encruzilhada
Qualidade nas uvas finas
Vinificação em Encruzilhada
Mão de obra
Vinhos de mesa
<i>Terroir</i> propício, especialmente para espumantes

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

De acordo com a questão, os atores se mostram positivamente entusiasmados. O representante da Prefeitura argumentou que a cidade é cheia de oportunidades:

Falta mais gente conhecer Encruzilhada, ver o nosso clima, ver as nossas potencialidades e investir aqui em Encruzilhada. Aqui é um céu aberto! Os campos ainda são baratos. Temos energia suficiente. Nós temos o dobro de energia que nós precisamos pra cidade.

O representante da AFRUTES argumenta que já é “(...) referência de produção de vinhos finos sim. Já é! Inclusive, tem premiações de vinhos dessas empresas premiados [sic] com uvas produzidas aqui. Só que a vinificação, eu acho que vai custar a vir pra cá”. O Gestor da Vinícola A acrescenta que

(...) é necessário colher muitos dados, informações, observações durante várias décadas para criar e definir as melhores práticas tanto no vinhedo como no ato da vinificação do vinho base, ou seja, no decorrer do tempo, na acumulação das experiências (fracassos e sucessos) construir a história e as tradições da vitivinicultura específica do espumante em Encruzilhada do Sul. Quando poderemos somar várias décadas de aprimoramento e conhecimento, chegaremos aos poucos às conclusões sobre o real potencial da região de Encruzilhada do Sul que só tem, por enquanto, 10 anos de história vitivinícola.

Na visão do Gestor da Vinícola B, “Encruzilhada do Sul já é uma referência vinícola no Brasil, já começa a ser mencionada também entre as regiões de distintas características da viticultura no Brasil e já está sendo conhecida também por muita gente que se dedica ao ramo, no exterior.”. O Produtor Rural acredita que “dentro de mais dez anos, nós devemos de ter aqui em torno de mil hectares de vinhedos”.

Desse modo, percebe-se um otimismo por parte da comunidade local e uma visão mais racional por parte dos representantes das vinícolas, os quais têm mais experiência no setor.

### **Considerações Finais**

Em linhas gerais, constatou-se que, embora existam diversos atores que poderiam contribuir para a formação de um APL e até mesmo de um SLP, a interação e a rede de relacionamentos desses atores são ainda fracas. Cada ator, no momento, está focado apenas na sua posição individual, sem considerar a cadeia ou o aglomerado como um todo. Por conta disso, entende-se que é necessária uma estrutura de governança local, que fortaleça as instituições e que as faça interagir e perceber os ganhos que poderiam advir da atuação como aglomerado. Há predisposição à cooperação – logo, questões mais técnicas podem ser superadas de forma mais fácil. Dessa forma, comparando os dados com a classificação proposta por Santos et. al. (2003), esse poderia vir a ser um *cluster* construído, com a intervenção do poder local ou de um agente coordenador, pois a aproximação ao longo do tempo (caráter histórico) não demonstrou ter força suficiente como fator agregador e constituidor.

Por meio dos APL's, as firmas auferem diversos ganhos, principalmente baseados na união de conhecimentos, divisão de tarefas, compartilhamento de equipamentos, infraestrutura, mão de obra. Estas atividades colaborativas possibilitam o incremento dos processos produtivos, não somente em volume de produção, mas também em inovações tecnológicas, desenvolvimento de produtos, delineamento de processos e alinhamento de gestão. A eficiência coletiva decorrente da ação conjunta e confere uma vantagem competitiva sustentável de uma firma isolada ou de um grupo não estruturado.

No entanto, não se identificou, a partir dos requisitos levantados na literatura sobre o tema, uma estrutura que possa ser considerada um APL em Encruzilhada do Sul, mesmo estando os atores localizados no mesmo espaço geográfico, pois ainda não foi percebida uma identidade cultural local de vínculo. Foi constatada apenas uma extensão do APL vitivinícola de Bento Gonçalves. A vitivinicultura pode ser considerada recente em Encruzilhada do Sul, com uma trajetória muito recente. As articulações de interação e cooperação são incipientes entre os atores, produtores rurais, instituições públicas e privadas escolas técnicas, instituições de pesquisas, entidades de classe.

Quanto a se tornar um SLP, utilizando como referência os fatores elencados por Suzigan et. al (2003), identificam-se lacunas em todos os aspectos sugeridos: mão de obra especializada (há disponibilidade de mão de obra, mas não capacitada para atuar na indústria vitivinicultora); presença e atração de fornecedores especializados (como a vinificação ocorre na Serra Gaúcha, por hora, não existem fornecedores de outros estágios da cadeia produtiva, a qual se centra mais na parte de cultivo das vinhas); disseminação de conhecimentos, informações e habilidades necessárias ao aglomerado produtivo (decorrente também da ausência de uma estrutura de governança, combinada com a resistência “ao que vem de fora”). Isso reforça ainda mais a percepção de que o aglomerado encontra-se em um estágio embrionário.

A tipologia proposta por Cassiolato e Szapiro (2002) afirma que, para formar um APL, é preciso de três dimensões principais: grau de territorialização, governança e mercado para os quais se destinam a produção do arranjo. Em Encruzilhada do Sul, percebeu-se a existência de um pouco de cada uma dessas dimensões, entretanto o ponto mais deficitário na constituição de um APL na cidade seriam os atores (bancos, produtores, poder público, empresas, sindicatos) *descerem do cavalo* para se articular e organizar-se, alinhando objetivos, estratégias, promovendo o intercâmbio de recursos tangíveis e intangíveis. Dessa forma, ocorreria a mudança de um modelo de desenvolvimento econômico calcado na pecuária para a fruticultura intensiva.

A partir das dimensões caráter histórico e proximidade geográfica, constatou-se que, em termos de história da vitivinicultura em Encruzilhada do Sul, esta oportunidade de negócio ainda é muito recente, se comparada a outros aglomerados existentes no estado do Rio Grande do Sul, como o da região de Bento Gonçalves. Provavelmente, isso contribua para que os atores locais do município ainda não se percebam como participantes de uma cadeia de produção vitivinícola, nem o potencial competitivo que pode ter essa atividade para o desenvolvimento local.

A proximidade geográfica, se pensada em termos de aglomeração de diferentes atores dinamizadores de um aglomerado (produtores, instituições de ensino, comercialização, instituições de fomento, cooperativas e associações, poder público), existe. Contudo, um importante elo desta cadeia – que é o do beneficiamento dos insumos e a transformação da matéria-prima (uvas) em vinho, o produto que tem o real valor agregado - está afastado e continua sendo o coordenador da cadeia como um todo. Prova disso é que as primeiras iniciativas de investimento na vitivinicultura partiram de empresas localizadas em Bento Gonçalves.

Por outro lado, considerando que, para se ter um vinho de boa qualidade, boa parte deve-se à qualidade das uvas utilizadas, verificou-se que, do ponto de vista dos fatores geoclimáticos, em Encruzilhada do Sul, estão reunidas características favoráveis para a produção de vinhas com as propriedades necessárias à produção de bons vinhos e, especialmente, espumantes. Além disso, a vitivinicultura propicia a oportunidade de emprego de tecnologia – mecanização – nos parreirais, que reduziria os custos de produção.

Dessa forma, conclui-se, com base nos dados coletados, que existe um APL em potencial. A partir do estabelecimento de um sistema de governança local que possa beneficiar-se da predisposição a relações de confiança e cooperação e da pluralidade de atores geograficamente próximos, tal arranjo poderia se tornar uma realidade, agregando valor à fruticultura local. Do ponto de vista histórico, em que pese a pouca tradição, o estabelecimento de políticas e de uma estrutura de governança com vistas ao aproveitamento dos fatores positivos poderia contribuir, em última instância, para o desenvolvimento local sustentável.

Na pesquisa desenvolvida, uma das limitações metodológicas foi o fato de não se poder criar um “modelo” teórico, porque, na abordagem trabalhada, não há generalizações, e o estudo limitou-se a pesquisar o arranjo vitivinicultor do município de Encruzilhada do Sul. Por se tratar de um estudo de caráter exploratório, entende-se que o estabelecimento de um modelo de avaliação, que conjugasse uma abordagem quali-quantitativa mostra-se uma oportunidade de pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. **A internacionalização de empresas produtoras de vinho do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha**. 2009. 216f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2009.

- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2004
- BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: URÂNI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander P. (Orgs.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999, p. 45-58.
- BRESSAN, S.A **internacionalização do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha e o papel das instituições públicas e privadas**. 2013. 216f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2009.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequena empresa. In: LASTRES, Helena Maria M.; José Eduardo; MACIEL, Maria Lucia M. (Orgs.) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M; SZAPIRO, M.. **Arranjos e sistemas produtivos locais e inovativos locais do Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2002.
- CASTRO, L. **APL: Arranjo produtivo local**. Brasília: SEBRAE (Série Empreendimentos Coletivos), 2009.
- CASTILHOS, C. (Org.). **Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção: a construção de uma política pública no RS**. Porto Alegre: FEE/SEDAI, 2002.
- COSTA, A. B.; COSTA, B. M. Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais. **RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador: ano IX, n. 15, jan. 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DALMORO, M. **Internacionalização de empresas em redes horizontais: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil**. 2009. 187f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2009.
- FARIAS, C. Formação da indústria vitivinícola do RS: da imigração italiana aos dias atuais. **Anais do IV Encontro de Economia Gaúcha**, 2008.
- FERREIRA, M. T. S et al. Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ). **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, março-abril 2011.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). Statistical Yearbook, 2011. **World Food and Agriculture**. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 7 jul. 2012.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE). PIB estadual: desempenho da economia em 2011. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg\\_pib\\_estado\\_desempenho.php](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib_estado_desempenho.php)>. Acesso em: 27 jan. 2012.

- GOODMAN, L. A. Snowball sampling. **Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, p. 148-170, 1961.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, novembro, 1985.
- GUERRERO, G. A.; CONCEIÇÃO, Cesar S. Identificação e classificação das aglomerações produtivas e dos arranjos produtivos locais no Estado do Rio Grande do Sul. **Textos para Discussão FEE**, n. 92, 36 p., 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO (IBRAVIN). Disponível em: <http://www.ibravin.org.br>. Acesso em: 13 abril 2015.
- KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia internacional**. São Paulo: Pearson, 2010.
- MASCENA, K.; FIGUEIREDO, F.; BOAVENTURA, J. 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, setembro-outubro, 2013.
- McCRAW, T. K. (Org.) **Alfred Chandler: Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1998, p. 35-67.
- MONTICELLI, J. M.; CALIXTO, C. V.; GARRIDO, I. L. Competição, Cooperação e Coopetição: Simetrias e Discrepâncias na Indústria Vitivinícola do RS. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, VII, 2012. São Paulo. **Anais do Simpósio**. São Paulo: ESPM, 2012.
- PERROUX, F. O desenvolvimento. In: DURAND, José Carlos Garcia. **Sociologia do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE ENCRUZILHADA DO SUL. **História e dados do município**. Disponível em: <<http://www.encruzilhadadosul.rs.gov.br/portal/dados.html>>. Acesso em: 02 jan. 2012.
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; SIMÕES, R. Arranjos produtivos locais informais: uma análise de componentes principais para Nova Serrana e Ubá . Minas Gerais. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 177-202, 2003
- SENGENBERGER, W.; PIKE, F. Distritos Industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: URÃNI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander P. (Orgs.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1998.
- SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. E. K. Sistemas Locais de Produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, XXXI, , 2003. Porto Seguro. **Anais do Encontro**. Porto Seguro: Anpec, 2003. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2003/artigos/E28.pdf>. Acesso em 04 nov. 2015.

TERUCHKIN, S. As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada. Porto Alegre: FEE, 2005.

TONIETTO, J.; MILAN, J. **Arranjo produtivo local Vale dos Vinhedos**. Bento Gonçalves: Embrapa, 2003, 17p.

TERUCHKIN, S. Afinal, o que é Terroir? **Bon Vivant**, Flores da Cunha, v. 8, n. 98, p. 08, abr. 2007. Disponível em: [http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/afinal\\_o\\_que\\_terroir.pdf](http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/afinal_o_que_terroir.pdf). Acesso em 01 nov. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Traduzido por Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAWISLAK, P.; KAPPEL, C.; RUFFONI, J. Sistema local de inovação e produção: uma proposta para o setor têxtil do Rio Grande do Sul. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 14, n. 4, p. 793-805, 2005.