AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

AÇÕES COLETIVAS: DESENVOLVIMENTO PARA ARRANJOS PRODUTIVOS INSERIDOS NO CONTEXTO DO AGRO-NEGÓCIO E TURISMO RURAL

CARLA MARIA SCHMIDT; MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES;

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

SÃO PAULO - SP - BRASIL

carlaschmidt@mznet.com.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Desenvolvimento Rural, Territorial e regional

Ações Coletivas: desenvolvimento para arranjos produtivos inseridos no contexto do agro-negócio e turismo rural

Grupo de Pesquisa: DESENVOLVIMENTO RURAL, TERRITORIAL E REGIONAL

Resumo
No intuito de se tornarem competitivas, as organizações passaram a desenvolver fortes relacionamentos entre si. O que ocorre são formas de governança baseadas na cooperação e complementaridade, como no caso dos arranjos produtivos. Quanto mais coletividade, maior a possibilidade de eficiência das firmas. Contudo, estas formas são complexas e necessitam ser mais exploradas. Assim, este estudo investigou quais os fatores determinantes para o desenvolvimento de ações coletivas no arranjo produtivo do Vale dos Vinhedos, bem como o impacto dessas ações. Para tanto, realizaram-se entrevistas com figuras-chave do objeto de estudo. Como principais resultados identificaram-se alguns fatores determinantes para o desencadeamento das ações coletivas e ainda evidenciou-se que estas ações tiveram um impacto significativo em termos de vantagens competitivas e desenvolvimento regional para todo o contexto do arranjo.
Palavras-chaves: Ações Coletivas; Desenvolvimento regional; Arranjo.

Abstract
The organizations started to develop strong relationships to each other with the intention to became competitive. What happens are governance forms based on cooperation and complementarity, as in the case of the productive arrangements. The more collectivity, larger

the possibility of efficiency of the firms. However, these forms are complex and need to be more explored. So, this study investigated which are the decisive factors for the development of collective actions in the productive arrangement of the Vineyards Valley, besides investigating the impact of those actions. For so much, it was took place interviews with key-agents of the study object. As main results it was identified some decisive factors for the development of the collective actions, and also, was still evidenced that these actions had a significant impact in terms of competitive advantages and regional development for the arrangement.
Key Words: Collective actions; Regional development; Arrangement.

1. INTRODUÇÃO

Várias mudanças estruturais que ocorreram nas últimas décadas, como a revolução tecnológica, a abertura dos mercados, a disseminação da informação e a gestão do conhecimento, entre outras, fizeram com que as organizações buscassem constantemente ajustes em seus modelos organizacionais, no intuito de se tornarem competitivas.

Neste contexto, as firmas e os agentes organizacionais passaram a desenvolver fortes relacionamentos e ligações com outras organizações, de forma a criar um sistema complexo com laços de interdependências entre os agentes envolvidos. O que ocorre são situações de cooperação entre firmas, ou seja, formas de governança baseadas na associação, na complementaridade e na coletividade. Ressalta-se que quanto maior for o comportamento cooperativo entre as firmas de um arranjo produtivo, maior a possibilidade de eficiência dentro do sistema. Contudo, de maneira geral, o estudo sobre estes modelos ainda é recente e pouco explorado.

Face a esta problemática, este artigo pretende colaborar com um maior entendimento sobre a importância que as ações conjuntas assumem dentro de um sistema complexo, apresentando as seguintes questões de pesquisa:

b) Quais foram as condições ou os fatores determinantes para o desenvolvimento de ações coletivas na rede produtiva do Vale dos Vinhedos?

c) Qual o impacto dessas iniciativas coletivas para as empresas, bem como para a região do Vale dos Vinhedos como um todo?

Assim, tem-se como objetivo geral investigar quais foram os fatores determinantes para o desenvolvimento de ações coletivas dentro de um arranjo produtivo, além de investigar o impacto dessas ações em termos de vantagens competitivas para as empresas que compõem a rede.

2. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Pode-se dizer que estudos na área de agro-negócios que se preocupam com as formações complexas e coletivas das firmas, como redes ou arranjos produtivos, apresentam grande relevância, pois além de serem recentes e pouco estudados, estes fenômenos têm se apresentado como modelos competitivos no atual ambiente institucional.

Vale ressaltar que Grandori; Soda (1995) e Economides (1996) reconhecem o estudo de redes produtivas como fundamental para a economia moderna, principalmente pela capacidade que essas formas possuem de regular transações complexas de interdependência

entre firmas. Também Sauvée (2002) está em conformidade sobre a relevância deste tema, ao afirmar que a organização em redes é um fenômeno chave na economia moderna de agro-negócios, sendo fundamental observar o design da governança desses modelos organizacionais.

Em relação às ações coletivas, acredita-se que estas sejam fundamentais para o fortalecimento das firmas inseridas em um sistema complexo, como no caso da rede produtiva do Vale dos Vinhedos. Para Sachs (2003) é possível testemunhar sinergias extremamente benéficas entre os empreendimentos de um sistema complexo, que são o resultado entre cooperação e concorrência. O fato dos empreendedores de um mesmo ramo competirem entre si não exclui iniciativas e ações compartilhadas, voltadas à solução de problemas comuns. Também Porter (1999) compartilha desta visão ao afirmar que os *clusters* são a representação nítida da combinação de competição e cooperação entre empresas.

Esta sinergia, resultante das competências essenciais e complementares, pode gerar vantagens competitivas para os agentes envolvidos, proporcionando-lhes acesso a novos mercados, a novos métodos gerenciais, a novas tecnologias, além de compartilhamento de benefícios e custos. Esta visão é reforçada por Loader (1995), ao afirmar que quanto maior o nível de comportamento cooperativo entre os agentes interelacionados em rede, maior o nível de lucro disponível para o arranjo como um todo.

Além disso, ao discutir a importância da coletividade e da cooperação dos agentes e das organizações dentro do sistema complexo, esta pesquisa pode contribuir para o fortalecimento da rede produtiva do Vale dos Vinhedos.

3. PRESSUPOSTOS DO ESTUDO

Acredita-se que as ações coletivas existentes no Vale dos Vinhedos contribuem para o fortalecimento conjunto da rede produtiva, bem como para toda a região em que o arranjo está inserido. Neste sentido, desenvolveram-se três pressupostos em relação às condições que foram determinantes para o desencadeamento das ações coletivas no Vale dos Vinhedos:

a) Pressuposto 1: externalidades de rede. Pressupõe-se que alguns agentes perceberam que ações coletivas possibilitam a formação de externalidades, ou seja, ganhos conjuntos, vantagens para todas as firmas inseridas no arranjo produtivo;
b) Pressuposto 2: ambiente institucional. Acredita-se que possa haver influência do ambiente institucional (tanto formal como informal) para a formação de ações coletivas;
b) Pressuposto 3: agente coordenador. Acredita-se que algum ator(es), com perfil empreendedor, desencadeou o processo de coletividade dentro da rede produtiva.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é parte integrante de uma Tese de Doutorado, que objetiva colaborar com um maior entendimento sobre os sistemas complexos, ao investigar uma rede produtiva de agro-negócio, mais especificamente na área de uvas e vinhos finos. Para tanto, possui como objeto de estudo, o Vale dos Vinhedos, localizado na Serra do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma região rural em que está inserida uma rede de empresas, formada por

vinícolas, hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, ateliês e companhias de turismo, sendo os principais produtos derivados da uva: vinhos, espumantes, destilados, sucos, geléias, doces, vinagres balsâmicos e graspas. Vale ressaltar a existência da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale) que conta com 32 vinícolas associadas e 24 associados não produtores de vinho. O Vale dos Vinhedos é a primeira região do Brasil a obter Indicação de Procedência de seus vinhos finos. Este selo de reconhecimento geográfico que é fornecido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) foi obtido em 2002. (APROVALE, 2007).

As perspectivas teóricas que serviram de guia para embasar esta pesquisa são a Nova Economia Institucional e a Administração voltadas especificamente para a investigação das formas híbridas e complexas, como organizações em redes. Trata-se, portanto, de um aporte teórico bastante recente, desenvolvido a partir da década de 1990.

Em relação aos dados empíricos, adotou-se como estratégia de pesquisa, o estudo de caso. Para coletar os dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com figuras-chave da rede produtiva, como o presidente, alguns diretores executivos, alguns empreendedores pioneiros e o consultor da Aprovale. Nesta etapa, pretendeu-se desenvolver um levantamento dos eventos coletivos do Vale dos Vinhedos, englobando questões como influência do ambiente institucional, fatores culturais, ganhos de produção conjunta, influência de algum agente coordenador, bem como informações sobre trocas de informação e repasse de conhecimentos. Nesta fase, a análise apresenta abordagem qualitativa, de caráter descritivo.

5. REVISÃO DE LITERATURA

5.1 Arranjos Produtivos

Várias mudanças ocorreram no ambiente institucional das organizações nas últimas décadas, principalmente alterações de ordem econômica, informacional e tecnológica. Em função disso, as organizações passaram a desenvolver novas dinâmicas e alterar suas formas de governança, adaptando seus processos de produção e gestão, no intuito de se tornarem competitivas.

Neste cenário, as organizações criaram modelos organizacionais, baseados na associação, na complementaridade e na coletividade, apresentando-se como formas híbridas e complexas de governança entre firmas. De acordo com Ménard (2004) e Zylbersztajn; Farina (2006), o estudo das organizações híbridas ainda é muito recente, iniciado a partir dos anos 1990, portanto, este fenômeno ainda precisa ser muito explorado. Várias são as nomenclaturas utilizadas para conceituar estas organizações, como redes ou arranjos produtivos, *clusters*, *networks*, *supply chain systems*, *netchain*, entre outros, o que demonstra que inclusive o seu vocabulário ainda não está padronizado ou estabilizado. As organizações híbridas precisam ser investigadas, porque se referem a formas muito abrangentes, confusas e complexas, das quais se desconhece as características. (MÉNARD, 2004).

Zylbersztajn e Farina (2006) conceituam as redes como organizações de formas complexas desenhadas para coordenar as transações interfirmas, com o intuito de criar e capturar valor. Estas transações ocorrem tanto horizontal como verticalmente e envolvem mais de um agente. Assim, entende-se que os arranjos produtivos representam uma forma inovadora das firmas obterem competitividade e sobreviver no mercado globalizado.

Lazzarini; Chaddad; Cook (2001) sugeriram o conceito de *netchain*, a partir de uma integração dos conceitos de *supply chain* e *networks*. A análise de *netchain* diferencia as transações horizontais (mesma camada) das transações verticais (entre camadas), mostrando como os agentes em cada camada se relacionam entre si e com agentes de outras camadas. A grande contribuição desta abordagem está em reconhecer que um ambiente interorganizacional complexo reúne simultaneamente vários tipos de interdependência (a interdependência de grupo, a seqüencial e a recíproca) que são associadas a fontes distintas de valor e a mecanismos de coordenação (o planejamento, a padronização e o ajustamento mútuo). Esta simultaneidade é considerada o foco da análise de *netchain*, de forma que os autores consideram a *netchain* como um nexo de interdependências.

Da mesma forma, Britto (2000) sugere que os aglomerados não devem ser concebidos como mera aglomeração espacial de atividades industriais presentes em determinados setores, mas sim como arranjos produtivos onde predominam relações de complementaridade e interdependência entre diversas atividades localizadas num mesmo espaço geográfico econômico.

Também Anderson et al. (apud SAUVÉE, 2002) conceituam *network* como duas ou mais relações de negócios, na qual cada relação de troca ocorre entre firmas, sendo estas consideradas como atores coletivos. A essência da definição destes autores está no reconhecimento do conceito de ator coletivo e conseqüentemente na existência de ações coletivas. Por fim, cabe mencionar que Sauvée (2002) em conformidade com Anderson et al., afirma que o papel da governança de *networks* é simultaneamente definir o processo de ajuste da ação coletiva entre entidades autônomas e desenvolver mecanismos que possibilitem garantir, ao mais baixo custo, que o comportamento individual dos parceiros siga as regras da ação coletiva.

Percebe-se que apesar de existirem nomenclaturas diferentes, os conceitos das organizações complexas são bastante semelhantes, focando na existência de transações entre agentes ou firmas, de forma que estes criam interdependência entre si, tornando-se atores com ações complementares e coletivas, que agregam valor para todos os agentes envolvidos. Este estudo adota o conceito de arranjos produtivos, por acreditar que o mesmo possui maior formalização e aceitação na literatura.

5.2 Ações Coletivas em Redes Produtivas

Observam-se termologias como ações coletivas ou conjuntas, cooperação e colaboração para se referir ao comportamento conjunto entre agentes, indivíduos e firmas, num mesmo ramo de atividade ou não. Esses agentes trabalham de forma cooperativa, geralmente dentro de uma rede de empresas. Estes grupos podem ser formais ou informais.

Para Sandler (apud NASSAR, 2001) a ação coletiva pode ser definida como uma atividade que requer a coordenação de esforços de mais de um indivíduo. Assim percebe-se que existe uma forte interdependência entre os agentes de uma ação coletiva. Esta afirmação é reforçada por Lazzarini; Chaddad; Cook (2001) ao reconhecer que um ambiente interorganizacional complexo reúne simultaneamente vários tipos de interdependência, ou seja, a ação de um agente não depende somente dele, mas da ação de ao menos mais outro ator coletivo.

Para Brito (2001) as ações coletivas existem em um grupo de atores, ligados entre si, por diferentes motivos, que podem ser de ordem financeira, tecnológica, cultural, entre outros. Assim, evidencia-se que os motivos que justificam a formação das ações coletivas não são unicamente financeiros, estes podem ser sociais, políticos e culturais. Também neste sentido, Harsanyi (1969) já assegurou que o comportamento dos indivíduos pode ser explicado em função de dois interesses dominantes: o ganho econômico e a aceitação social.

As ações coletivas podem ser representadas por formas de associativismo, que vão desde a criação de entidades de representação política e sindical, até ações como compras em comum, serviços pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, controle de qualidade e aval solidário. As empresas de pequeno porte possuem muitas dificuldades, que podem ser superadas por meio de iniciativas coletivas. (SACHS, 2003).

Uma das obras mais citadas na literatura acerca das ações coletivas é *The Logic of Collective Action*, desenvolvida por Olson em 1965. Ao entender a Lógica das ações coletivas, analisou a racionalidade dos indivíduos. Para o autor, os benefícios coletivos são insuficientes para motivar a contribuição individual, sendo que na grande maioria dos casos, os agentes coletivos não tendem a se comportar de maneira racional para atingir os objetivos comuns para o grupo. (OLSON, 1999).

A abordagem de Olson trouxe contribuições significativas para o tema em estudo. Ao desenvolver a teoria dos grupos sociais, ele analisou a influência do tamanho do grupo para o comportamento coletivo. Olson (1999) verificou que os grupos menores são mais eficientes do que os grandes grupos. Além disso, identificou a presença de um indivíduo, chamado *free-rider* (aproveitador, carona, não se envolve com a ação) na formação de grupos, sendo que, em grandes grupos, os atores tendem a tolerar a presença do *free-rider* mais facilmente do que em pequenos grupos. Para Brito (2001), este indivíduo aproveitador representa o oposto da cooperação, uma vez que não se preocupa em contribuir para os objetivos comuns. Assim, Olson (1999) explica a eficiência maior dos pequenos grupos por três fatores principais:

a) quanto menor o grupo, maior é a percepção que os atores têm do beneficio alcançado pelo trabalho de cada agente;

b) o *free-rider* fica muito notável;

c) quanto menor o grupo, menor os custos envolvidos para organizar a ação coletiva.

Vale ressaltar que a abordagem do tamanho dos grupos, desenvolvida por Olson não leva em consideração a questão da heterogeneidade dos mesmos. Assim, Nassar; Zylbersztajn (2004) ao realizarem apontamentos ao trabalho de Olson, adicionaram o fator heterogeneidade dos grupos para explicar a eficiência dos grupos. Para eles, os grupos heterogêneos apresentam custos de transação mais altos que os grupos homogêneos, o que apresenta um forte problema para o desempenho da ação coletiva.

De maneira geral, a teoria da lógica das ações coletivas mostra que é muito difícil que os indivíduos procurem como resultado o bem-estar coletivo, contrastando o bem-estar individual. Isso ocorre porque mesmo compartilhando os mesmos interesses, eles tendem a não atuar de forma coletiva, pois acreditam que esforço despendido de forma individual será maior do que o benefício que eles poderão obter com a ação coletiva. (OLSON, 1999).

Assim, na visão do autor, para superar esse problema da não participação, são necessários mecanismos de incentivo como forma de motivação dos agentes para participarem de ações coletivas. Esses incentivos podem ser tanto monetários como sociais. Olson (1999) distingue os incentivos em positivos (benefícios privados oferecidos para os agentes

coletivos) e incentivos negativos (punições para os indivíduos que não contribuem com as ações coletivas).

Outro autor importante desta literatura é o sociólogo econômico Mark Granovetter, conhecido por seu texto *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, escrito em 1985. O autor percebeu que os indivíduos são *"embeddedness"* (enraizados, ligados) por laços que compõem uma rede de relacionamentos interpessoais. Granovetter (1985) identificou três fatores como influentes na formatação dessas redes: os aspectos institucionais, os sociais e os culturais.

Granovetter (1985) também dividiu os laços sociais, que existem entre os indivíduos ou firmas em dois estilos:

a) os fortes: existem por um longo período de tempo, sendo uma relação de esforço, confiança e reciprocidade;

b) os fracos: envolvem transações pontuais entre agentes, sendo que questões como confiança e reciprocidade apresentam pouca importância.

O surpreendente desta teoria, é que para o autor, os laços que tem probabilidade de gerar informações novas e agregar valor ao relacionamento são os laços fracos, pois, para Granovetter (1985), se os mesmos indivíduos transacionarem por um longo período, pode ocorrer um desgaste na relação e a possibilidade de inovação é cada vez menor.

Merece menção ainda uma outra abordagem proposta por Richardson (apud MORVAN, 1991). Para ele, a essência da cooperação está no fato de que os parceiros aceitam comprometer-se com algumas obrigações e fornecem em contrapartida, um certo grau de garantia quanto ao seu comportamento futuro. A cooperação é apresentada, portanto, como uma forma de organização alternativa às transações de mercado.

A sinergia existente na ação conjunta, resultante das competências essenciais e complementares pode gerar vantagens competitivas, pois combina diferenciação (competências individuais de cada ator coletivo) com o custo reduzido (otimização do uso comum dos recursos). Dessa forma, as parcerias tornam-se vantajosas para os agentes e firmas envolvidas, proporcionando-lhes acesso a novos mercados, a novos métodos gerenciais, a novas tecnologias, além de compartilhamento de benefícios e custos.

Ressalta-se uma observação identificada por Zylbertsztajn; Farina (1999) e Nassar (2001) em relação a uma lacuna existente nesta literatura. As abordagens de Olson (1999) e Granovetter (1985) por exemplo, negligenciam um elemento considerado fundamental para a formação e o desenvolvimento eficaz de ações coletivas. Trata-se de um agente coordenador, uma espécie de líder coletivo.

Zylbertsztajn e Farina (1999) ao desenvolverem a perspectiva do sub-sistema estritamente coordenado, identificaram como elemento fundamental um agente que coordene esse processo, a fim de que o sub-sistema realmente alcance vantagem competitiva em relação a outros sistemas. Nassar (2001) afirma que após a edição de seu livro, Olson teria assumido o papel da liderança na formação dos grupos, denominando este agente de empreendedor político. Moe (apud Nassar, 2001) aceita esta nomenclatura e argumenta que um grupo necessita deste empreendedor político, que espera obter benefícios pessoais da sua ação na organização do grupo. Assim, um empreendedor político é um agente que vislumbra ganhos privados na ação coletiva. (NASSAR, 2001).

Melo Neto; Froes (2002) também reconhecem este ator e o conceituam de empreendedor coletivo. Este indivíduo desempenha uma mediação específica ao realizar as condições sociais, administrativas e políticas da produção, ligando o trabalho de vários grupos a cadeias produtivas que alcançam mercados mais alargados. Também Dolabela (2003) corrobora com esta denominação, afirmando que o resultado do trabalho do empreendedor coletivo é o desenvolvimento do capital social, entendido como a capacidade dos membros de uma comunidade de se associar para resolver seus problemas e construir sua prosperidade social e econômica.

> O empreendedor coletivo tenta provocar mudanças que conduzam à sustentabilidade, à auto-suficiência, ou seja, seu trabalho busca tornar dinâmicas as potencialidades da comunidade, criando condições para que os seus habitantes sejam protagonistas, através de redes de cooperação internas e externas, na construção de seu próprio desenvolvimento. (DOLABELA, 2003, p.108).

É fundamental a existência do empreendedorismo coletivo nas redes, pois o seu foco é o coletivo dos trabalhadores, a busca e o reconhecimento do conhecimento tácito, que integra a base de conhecimentos do local. Sua aprendizagem é centrada na aquisição dos saberes práticos, que estão ali operantes, e traduzem-se em capacidades sociais, e estas, reunidas, formam uma rede social produtiva local. Dessa forma, o saber é socializado, permanecendo pronto a ser utilizado em benefício de todos. (MELO NETO; FROES, 2002).

De maneira geral, pode-se dizer que a questão da aplicabilidade das ações coletivas em arranjos produtivos é significativa, pois se apresenta como uma forma das empresas se tornarem competitivas, podendo reduzir os seus custos dentro do arranjo. Além disso, por meio destes relacionamentos, os agentes e as firmas conseguem obter os recursos que não dispõem com maior facilidade, uma vez que praticamente nenhuma empresa pode ser considerada auto-suficiente. Isto conseqüentemente reduz os custos de transação dentro da rede (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Pelo exposto, pode-se dizer que é fundamental identificar quais foram as condições determinantes para o desenvolvimento de ações coletivas dentro do arranjo produtiva do Vale dos Vinhedos, bem como identificar qual o impacto dessas iniciativas coletivas para as firmas e os agentes envolvidos neste sistema complexo.

6. AÇÕES COLETIVAS DENTRO DO ARRANJO DO VALE DOS VINHEDOS

O Vale dos Vinhedos situa-se no Município de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, a cinco quilômetros do centro da cidade, sendo uma região colonizada por imigrantes de origem italiana. Apesar do Vale estar localizado perto da área urbana, trata-se de uma região rural em que as belezas naturais, como as cores e os parreirais com diversas variedades de uvas, bem como as belezas locais, entre elas a receptividade das pessoas, a conservação da cultura italiana, e a tradição da uva e do vinho, apresentados em um variado roteiro turístico, o tornam um local ímpar.

As atividades econômicas que ocorrem no Vale dos Vinhedos baseiam-se na exploração de empreendimentos ligados aos setores de agro-negócios e turismo. Neste contexto está inserido um arranjo de empresas, formada por vinícolas, hotéis, pousadas,

restaurantes, artesanatos e queijarias. Este arranjo, representado pelas empresas associadas à Aprovale (32 vinícolas e 24 não produtores de vinho) apresenta permanentemente iniciativas coletivas, ações inovadoras em busca de solução de problemas comuns e principalmente de desenvolvimento e vantagem competitiva para todo o arranjo produtivo local. Assim, estes eventos coletivos, que foram identificadas por meio de um levantamento empírico realizado na região merecem ser destacados, em função do valor que agregam para o arranjo produtivo.

Em 1992 foi instituído o Distrito do Vale dos Vinhedos, de Bento Gonçalves. Nos anos 1993 e 1994 os agricultores e os proprietários de vinícolas lutaram bastante para a conquista do asfalto, pois acreditavam que a pavimentação asfáltica seria muito importante para a região. Hoje, tanto o asfalto como a institucionalização do Vale como um distrito de Bento Gonçalves são fatores fundamentais para a rota turística Vale dos Vinhedos.

Também aproximadamente nesta época, durante uma crise de uva e vinho, um pequeno grupo de seis empreendedores do Vale foi buscar idéias fora do país para tornar as vinícolas competitivas. Eles possuíam algumas dificuldades como aquisição de insumos, informações de uso adequado de tecnologias e manejo da produção. Os empresários foram conhecer a realidade da Europa, por meio de visitas e estágios. A partir disso, retornaram com a visão de que trabalhar coletivamente poderia ser a solução. Eles queriam trabalhar conjuntamente, mas não sabiam exatamente qual a melhor forma, ou ainda, que entidade desejavam formar. Após várias discussões, decidiram formar uma associação, denominada Aprovale. A ação fundamental destes empreendedores foi a divulgação, promoção e comercialização do vinho por todo o país. Ressalta-se que atualmente cinco dessas seis empresas ainda atuam e são associadas da Aprovale.

A Aprovale foi criada em 1995, sendo que não existia outra entidade de representação das empresas na região. Esta iniciativa fez acontecer uma nova história no Vale dos Vinhedos. Houve após disso, uma supervalorização das terras e propriedades da região. A partir desta iniciativa, ocorreram outras ações coletivas, muitas já desenvolvidas pela própria Aprovale, ou seja, uma ação coletiva significativa gerou vários outros eventos, conforme segue:

a) a divulgação e promoção da região como rota turística e como produto, tornando-se um contexto atrativo para empreendedores, bem como para turistas. O roteiro turístico é bem variado, desde passeios pelas vinícolas, degustação de vinhos até jantares típicos com animação de corais, servidos nas cantinas, permitindo que os visitantes tenham contato com o patrimônio paisagístico, arquitetônico, museológico e gastronômico da região;

b) a criação de um grupo de marketing: no início houve um grupo de empreendedores responsável para definir e gerenciar as verbas a serem direcionadas para a divulgação da Aprovale. Esse grupo era formado por profissionais da área de marketing das empresas associadas;

c) a participação em exposições, feiras e outros eventos, como a Fenavinho em Bento Gonçalves, a Festa da Uva em Caxias do Sul e a Fenaxam em Garibaldi;

d) a realização de palestras em todas as comunidades próximas ao Vale, para explicar sobre a importância da conservação do meio ambiente, do embelezamento das propriedades, bem como sobre a importância da qualidade e manutenção dos vinhedos. Nesta ação, os empreendedores dividiram-se em quatro grupos, sendo que cada um deles abordava um deste temas;

e) o embelezamento das propriedades com roseiras e jardins: no momento da constituição da Aprovale, os seis empreendedores pioneiros iniciaram um trabalho de embelezamento de suas propriedades, e ocorreu uma competição favorável dentro da rede, de forma que todos os viticultores e vitivinicultores também o fizeram;
f) a parceria entre a Aprovale e a Visanet: esta parceria resultou no patrocínio da colocação de placas de sinalização e identificação dos empreendimentos em todo o vale pela Visanet;
g) a obtenção da Primeira Indicação Geográfica do Brasil pela Aprovale: este fato se tornou um marco histórico, econômico e social dentro do Vale dos Vinhedos. O pedido de reconhecimento geográfico encaminhado ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) em 1997 foi alcançado somente em 2002. Este foi um trabalho pioneiro, artesanal, realizado conjuntamente, com o intuito de criar uma marca única. Neste período, foi necessário firmar convênios operacionais para auxiliar no desenvolvimento de atividades que serviram como pré-requisitos para a conquista da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos;
h) a negociação e compra de insumos em conjunto: esta era a idéia inicial dos empreendedores pioneiros e uma das razões da criação da Aprovale. Esta iniciativa foi retomada em 2007, com maior maturidade, por sete empresários, que apresentam suas necessidades, discutem e negociam coletivamente;
i) a realização de um projeto sobre o meio ambiente do Vale: este trabalho, que ainda está em fase de estudo e planejamento, com perspectiva de realização em curto prazo seria importante para a região, pois a boa qualidade do solo, da água e do ar é fundamental para o Vale, uma vez que melhora a qualidade de vida dos moradores, trabalhadores, protege o espaço do turista e é indispensável para a qualidade dos vinhedos. Já houve uma tentativa de trabalhar- se a questão ambiental, contudo o tema foi esquecido e necessita ser retomado, pois o Vale recebe as águas do centro da cidade de Bento Gonçalves, que até o momento não possui rede de tratamento de esgoto. Existe atualmente um projeto de tratamento de esgoto e canalização das águas do município. Assim que isto se concretizar, os empreendedores do Vale devem se reestruturar, pois não possuem mais razões para o descaso com essa questão;
j) a realização de um projeto intitulado Programa Cultural do Vale dos Vinhedos: sete projetos englobam este programa (1- Museu do Vinho; 2- Cadastramento e Mapeamento do Patrimônio Histórico de ações culturais da comunidade; 3- Cantina Museu, com instrumentos de cada vinícola; 4- Sinalização turística, onde são apontados locais importantes do Vale; 5- Preservação da Paisagem Cultural; 6- Maratona do Vinho, que é um forte momento de integração entre vinícolas e viticultores; 7- Arte do Vale). Este Programa ainda está em fase de aperfeiçoamento, com perspectiva de implementação em curto prazo. Ressalta-se que uma museóloga do Vale, com experiência internacional está apoiando e trabalhando em prol deste programa;
k) o trabalho de pesquisa é muito bem visto pelos empreendedores, uma vez que estes acreditam que toda opinião externa pode agregar valor para o arranjo como um todo, bem como para as empresas de forma individual, por meio de divulgação, sugestões e soluções. Assim, existe uma abertura coletiva bastante forte aos pesquisadores de diferentes regiões e áreas de pesquisa.

O desenvolvimento das ações coletivas no Vale dos Vinhedos foi fundamental para a consolidação e o fortalecimento conjunto da rede produtiva, bem como para toda a região em que o arranjo está inserido.

Em relação aos fatores que foram determinantes para o desenvolvimento destas ações dentro do Vale, confirmaram-se todos os pressupostos levantados neste estudo. Os pressupostos 1 e 3 foram confirmados, pois houve o trabalho coletivo de seis empresários, com perfil empreendedor, que acreditaram na formação de externalidades ou ganhos conjuntos para as empresas. Estes empreendedores foram os agentes coordenadores de todo o processo coletivo do Vale, desde a constituição da Aprovale até a obtenção do Selo de Indicação de Procedência. Eles tiveram como meta final encontrar um novo rumo à vitivinicultura brasileira, de forma a se tornar competitiva e lucrativa no mercado de vinhos finos, que possui grande competição. Na visão destes empreendedores, melhorando o conjunto, a coletividade, seria possível agregar valor ao produto, e consequëntemente obter o retorno dos investimentos e auferir ganhos consideráveis.

Em relação ao Pressuposto 2, sobre a influência do ambiente institucional (formal e informal) para a formação de ações coletivas verificou-se que este também se confirmou, uma vez que a Aprovale, que já é fruto da ação coletiva dos empreendedores locais, se tornou uma instituição com forte influência para dar continuidade aos eventos coletivos do Vale, pois em todas as ações conjuntas do arranjo têm-se por pano de fundo esta associação.

A Aprovale trabalha exaustivamente no intuito de integrar ao conjunto todas as vinícolas da região, pois tem forte preocupação com os membros não-participantes, tentando evitar que estes se apropriem dos ganhos das ações coletivas desenvolvidas pela rede conjunta. A associação considera a empresa que está fora do conjunto como uma espécie de parasita que se aproveita do trabalho coletivo realizado na região, beneficiando-se da rota turística. Isto está de acordo com a teoria de Olson (1999) sobre a presença do *free-rider* em sistemas coletivos. Para diminuir o número de não participantes, a Aprovale despendeu um esforço grande de persuasão e negociação para fazer com que algumas empresas se associassem, o que resultou na associação de sete novas empresas em 2007. Assim, atualmente existem apenas três empresas no Vale que estão fora do grupo, que se apropriam dos ganhos coletivos, mas não de forma significativa. De maneira geral, acredita-se que estes empreendimentos precisam se esforçar mais que as vinícolas associadas, tendo em vista o atual mercado competitivo do vinho, uma vez que acabam não fazendo parte do roteiro turístico, além de não possuírem direito ao Selo de Indicação de Procedência em seus vinhos.

Além disso, a instituição foi capaz de entender as necessidades de cada associado e empreendedor, fazendo a intermediação entre todos os empreendimentos. Ressalta-se que a Aprovale foi fundada antes do Instituto Brasileiro de Vinho, que data de 1998, o que confirma o pioneirismo e a influência indiscutível da associação para o atual estágio de desenvolvimento das vinícolas do Vale.

Também merecem ser mencionadas outras três entidades, estas externas, que tiveram participação e influência no momento da obtenção da Indicação de Procedência, quais sejam: a Embrapa, que se preocupou com tecnologia e também com recursos humanos; a UCS (Universidade de Caxias), que também participou com a questão tecnológica e a Fapergs (Federação de Apoio a Pesquisa do RGS), que investiu recursos financeiros no trabalho.

Por fim, ressalta-se a contribuição do ambiente informal, uma vez que a cultura da região também influencia positivamente no desencadeamento de ações conjuntas, pois entre

os empreendedores ocorrem disputas, competições, se tornando uma concorrência favorável para a rede produtiva do Vale, tanto em relação à qualidade dos vinhos, como no modo de organização, limpeza e conservação das propriedades.

Nesta pesquisa investigou-se também o impacto das iniciativas coletivas em termos de vantagens competitivas para as empresas que compõem o arranjo produtivo.

Uma das primeiras respostas positivas percebidas no Vale em função da coletividade foi o trabalho de divulgação e promoção dos vinhos, realizado pelos empreendedores iniciais. Esta iniciativa tornou os produtos e a região do Vale dos Vinhedos conhecidos por todo o país.

Pode-se afirmar que o maior impacto positivo das ações coletivas foi a conquista do Selo de Indicação de Procedência dos vinhos finos do Vale, em 2002. Nessa época o número de turistas era de aproximadamente 45.000 ao ano e em 2007 passou para 120.000 ao ano, ou seja, em seis anos o número de turistas quase triplicou. Assim, percebe-se que o processo de amadurecimento do Vale está sendo bastante rápido. De maneira geral, a luta pela obtenção da Indicação Geográfica exigiu muitas horas de estudo, trabalho e pesquisa, mas atualmente este selo possui reconhecimento internacional, fato que valorizou e agregou valor aos produtos, que passaram a ter uma marca coletiva reconhecida, o que é um diferencial no momento da venda dos produtos, principalmente em termos de exportação.

Além disso, as empresas associadas à Aprovale, integram o circuito turístico Vale dos Vinhedos. Assim, as pequenas empresas podem participar de feiras, fato que isoladamente, não teriam oportunidade nem recursos de participar. Ressalta-se também que os custos de análises dos vinhos são elevados, sendo que as empresas associadas à Aprovale não possuem estes gastos, porque a associação fica responsável de desenvolver as análises, em função do controle de qualidade exigido para a Indicação Geográfica.

Também depois da formação do arranjo produtivo no Vale, iniciou-se um processo de troca de informações, principalmente no que tange a negociação conjunta. As empresas que integram o arranjo produtivo se reúnem, debatem e repassam informações, tanto sobre indicação de fornecedores, como comparação de preços de insumos. Ressalta-se também a ocorrência de um avanço significativo de repasse de conhecimentos na área da Indicação Geográfica.

Além disso, existe espírito de cooperação e repasse de conhecimento permanentemente entre as vinícolas, em relação à variedade de uvas. Os agrônomos têm se visitado com muita freqüência, mesmo porque os fornecedores costumam realizar encontros técnicos nas propriedades, havendo muita troca de informações e repasse de conhecimentos, principalmente em termos de produção e informações sobre novas pesquisas e tecnologias existentes. Cabe mencionar que as vinícolas emprestam peças e equipamentos umas para as outras quando necessário. Além disso, as vinícolas costumam indicar outras vinícolas parceiras que integram o arranjo produtivo para os visitantes do destino turístico do Vale dos Vinhedos.

Por fim, hoje as vinícolas deste arranjo estão buscando a Denominação de Origem de seus vinhos finos. Novamente trata-se de um assunto pioneiro e os vitivinicultores ainda estão discutindo sobre seu real impacto, ou seja, se realmente trará vantagens competitivas para a rede produtiva, uma vez que pode trazer conseqüências como restringir produtos e variedades, prejudicando alguns empreendedores, pois esta certificação automaticamente exclui a Indicação Geográfica, já obtida. Assim, trata-se de um tema polêmico, pois as empresas

interessadas possuem portes muito diferenciados, havendo desde micro até grandes empresas. Além disso, são muitas as associadas, o que traz grande divergência de opiniões, idéias e objetivos, principalmente em relação à certificação dos vinhos.

Alguns vitivinicultores acreditam que a associação deveria decidir por eles. Contudo, sabe-se que a entidade é menos importante para o arranjo produtivo do que os próprios vitivinicultores, fato que demonstra a necessidade de amadurecimento de alguns atores coletivos. Caso seja decidido que a Denominação de Origem é o melhor para o arranjo produtivo, novamente a cooperação exercerá influência marcante, uma vez que se trata de uma marca coletiva e todos devem decidir pelas normativas que forem tomadas. Neste caso específico, a questão coletiva é imprescindível, porque as decisões sobre os requisitos da denominação dependem da unanimidade e do consenso do grupo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO

O aporte literário trabalhado neste estudo apresenta a dificuldade existente na realização do trabalho coletivo, em função do tamanho e diversidade dos grupos, necessitando muita persistência e liderança, principalmente por parte dos agentes coordenadores, bem como de todos os atores envolvidos. Por outro lado, as ações coletivas são fundamentais para as redes produtivas, pois possibilitam impactos positivos em termos de vantagens competitivas para as empresas do arranjo.

No caso empírico investigado, o desencadeamento das ações coletivas, apesar de também apresentar dificuldades e desafios para os agentes envolvidos, foi fundamental para a consolidação e o fortalecimento conjunto do arranjo produtivo Vale dos Vinhedos, bem como para o desenvolvimento de toda a região em que o arranjo está inserido.

Alguns fatores determinantes para o desenvolvimento das ações dentro do Vale merecem destaque. Primeiramente, o trabalho coletivo de seis empresários, com perfil empreendedor, que acreditaram na formação de externalidades positivas ou ganhos conjuntos para as empresas. Estes empreendedores foram os agentes coordenadores de todo o processo coletivo do Vale.

Além disso, houve influência do ambiente institucional formal para a formação das ações coletivas, merecendo destaque uma instituição interna, a Aprovale, pois em todos os eventos conjuntos tem-se por pano de fundo esta associação. Ainda, cabe mencionar a contribuição do ambiente informal do Vale, pois entre os empreendedores ocorre uma competição, que se tornou uma concorrência benéfica para o arranjo produtivo do Vale. Isto também está em conformidade com a teoria apresentada por Sachs (2003) e Porter (1999). Desta forma, evidencia-se a confirmação de todos os pressupostos levantados neste estudo.

Por fim, ressalta-se o impacto significativo das iniciativas coletivas em termos de vantagens competitivas para as empresas que compõem o arranjo produtivo em estudo. Apresentam-se a seguir apenas os resultados de maior destaque para o Vale dos Vinhedos:

a) a conquista do Selo de Indicação de Procedência dos vinhos finos. Este selo possui reconhecimento internacional, fato que valorizou e agregou valor aos produtos, que passaram a ter uma marca coletiva reconhecida;

b) o trabalho de divulgação e promoção dos vinhos. Esta iniciativa tornou os produtos e a região do Vale dos Vinhedos conhecidos por todo o país;
c) a integração de um circuito turístico com marca reconhecida;
d) o processo de troca de informações e repasse de conhecimentos, principalmente no que tange a negociação conjunta e a Indicação Geográfica.

Pelo exposto, verificou-se que o grupo coletivo que compõe o arranjo investigado possui algumas dificuldades para o planejamento e execução das ações coletivas, conforme a teoria já indicava. Porém, estas ações possuem um valor muito significativo em termos de fortalecimento para as empresas, bem como de desenvolvimento de todo o contexto regional do arranjo. As vinícolas que sabem usufruir destas vantagens competitivas desencadeadas pelo arranjo coletivo, possuem a seu dispor vários instrumentos que agregam valor aos seus produtos, necessitando apenas saber usufruí-las, a fim de se tornarem competitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APROVALE. **Vale dos Vinhedos tem identidade.** Disponível em: http://www.valedosvinhedos.com.br. Acesso em: 22 out. 2007.

BRITO, C.M. *Towards an institutional theory of the dynamics of industrial network.* ***Journal of Business & Industrial Marketing***, v.16, n.3, p.150-166, 2001.

BRITTO, Jorge. **Características Estruturais dos *Clusters* Industriais na Economia Brasileira. Projeto de Pesquisa Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico.** Nota Técnica nº 29/00 (Versão Preliminar) Rio de Janeiro, 2000.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo, uma forma de ser:** saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos. Brasília: Aed, 2003.

ECONOMIDES, N. The Economics of Networks. ***International Journal of Industrial Organization,*** vol 14, p. 673-699, 1996.

FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.** São Paulo: Editora Singular, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. *Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms.* ***Organization Studies***, v. 6, n.2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.* ***The American Journal of Sociology***, vol. 91, n. 3, p. 481-510, nov. 1985.

HARSANYI, John. *Rational-Choice Models of Political Behavior vs. Functionalist and Conformist Theories***. *World Politics,*** vol. 21, n. 4, p. 513-538, jul. 1969.

LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R. COOK, Michael L. *Integrating Supply Chain and Network Analysis*: *The study of netchains.* ***Journal of Chain and Network Science***, 2001.

LOADER, Rupert. **Transaction Costs and relationships em agri-food systems**. Proceedings of the 2nd International Conference on Chain Management, 1995.

MELO NETO Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo social:** a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MÉNARD, Claude. The *Economics oh Hybrid Organizations.* ***Journal of Institutional and Theoretical Economics***. Mohr Siebeck, p. 345-376, 2004.

MORVAN, Y.: ***Fondements d'economie Industrielle***. 2e. Edition. Paris: Economica, 1991.

NASSAR, André Meloni. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros**. 2001. 236 f. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

NASSAR, André M.; ZYLBERSZTAJN, Decio. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise das estratégias coletivas. **Revista de Administração**, n. 39, n.2, 2004.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva.** Tradução Fabio Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho:** desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SAUVÉE, Loï c. ***Efficiency, effectiveness and the design of network governance***. 5th *International Conference on Chain Management in Agribusiness and the food industry. The Netherlands, june,* 2002.

ZYLBERSZTAJN, Decio; FARINA, Elizabeth. ***Dynamics of network governance:*** *a contribution to the study of complex forms.* Série Working Paper n. 03/026. 2006. Universidade de São Paulo, FEA. Disponível em: http:// www.ead.fea.usp.br/wpapers. Acesso em: 10 out. 2007.

ZYLBERSZTAJN, Decio; FARINA, Elizabeth. *Strictly Coordinated food-systems: exploring the limits ot the coasian firm. International Food and Agribusiness Management Review,* ***Elsevier,*** v.2, n. 2, p. 249-265, 1999.