

## **CLUSTERS INDUSTRIAIS COM ENFOQUE EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA NAS VINÍCOLAS DA REGIÃO DE BENTO GONÇALVES – RS**

INDUSTRIAL CLUSTERS FOCUSING ON THE INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES:  
AN EXPLORATORY RESEARCH IN THE WINERIES OF THE BENTO GONÇALVES REGION – RS

Gustavo Barbieri **LIMA**

Mestre em Administração – FEARP – USP

Pesquisador do Markintec (Marketing, Tecnologia e Negócios Internacionais) – FEARP – USP

gblima@hipno.com.br

Dirceu Tornavoi de **CARVALHO**

Coordenador do MBA Marketing – FEARP – USP, Professor Livre-Docente – FEARP – USP

dirceu.tornavoi@gmail.com

### **Resumo**

O objetivo central deste estudo é analisar a atuação das vinícolas da região de Bento Gonçalves – RS (Projeto Setorial Integrado – *Wines from Brazil / WFB*), no que tange à formação de rede de cooperação de empresas visando à internacionalização de suas atividades estruturadas em um cluster industrial. O método de estudo de caso foi utilizado (compilação de dados secundários, entrevistas/ protocolo de pesquisa e posterior análise documental). Como resultados, podem-se mencionar: (a) tem ocorrido um incremento progressivo nas vendas internacionais do projeto; (b) o projeto, com o apoio da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX –Brasil), tem desenvolvido várias atividades de promoção comercial de exportações (feiras internacionais, degustações, missões comerciais, seminários, projeto comprador, projeto imagem, outros) e (c) o *cluster* de vinícolas (PSI) representa um caso de sucesso no Brasil e um modelo a ser seguido.

**Palavras-chave:** *Cluster* industrial – Arranjo Produtivo Local (APL) – Rede de Cooperação Interorganizacional – Internacionalização de Empresas – Indústria Vinícola.

### **Abstract**

The central objective of this article is to analyze the activities of the wineries of the Bento Gonçalves region – RS - Brazil (Integrated Sectorial Project/ ISP - Wines from Brazil/WFB), concerning the formation of an inter-organizational network intending to internationalize their activities, structured in an industrial cluster. The case study was used as research method (compilation of secondary data, interviews and documental analysis). The main results were: (a) a progressive increase has occurred in the international sales of the project; (b) the project, with the support of the Brazilian Agency of Exports and Investments Promotion (APEX-Brazil), has developed many activities of exports promotion (international fairs, commercial missions, seminars, buyer project, image project, among others); and (c) the wineries project (ISP) represents a case of success in Brazil and a model to be followed.

**Keywords:** Industrial *Cluster* – Local Productive Arrangement (LPA) – Inter-Organizational Network – Internationalization of Enterprises – Wine Industry.

## Introdução

A competitividade e o desenvolvimento de aglomerações de produtores são temas que vêm ganhando interesse crescente entre os estudiosos de áreas como economia industrial, economia regional e geografia econômica. Especialmente partindo da experiência dos distritos industriais italianos, diversos autores passaram a observar mais cuidadosamente a importância dessas regiões, cuja característica marcante é a concentração geográfica e setorial de produtos especializados (GARCIA, 2001).

Ainda segundo Garcia (2001), além das diversas experiências bem sucedidas de arranjos produtivos locais, outro fator que contribuiu para a intensificação do debate acerca das vantagens competitivas das aglomerações foi o fato de que esses arranjos passaram a ser crescentemente objeto de políticas públicas voltadas à promoção do desenvolvimento industrial e regional, e ao incremento da competitividade. Diversos países, com destaque aos países centrais, passaram a voltar seus esforços de políticas industriais a sistemas produtivos localizados. Nesse sentido, foi verificada uma necessidade de melhor compreensão dos fenômenos que estão associados à competitividade dessa forma de organização produtiva.

Diversos autores como Porter (1990; 1998a) Krugman (1991), Schimitz (1992; 1997a), Edquist (1997), Scott (1998), Belussi e Arcangeli (1998), Lastres et al. (1999) apud Garcia (2001), entre outros, têm apontado que a formação e o desenvolvimento de arranjos produtivos locais são fenômenos importantes no processo de geração de vantagens concorrenciais entre as firmas, o que tem merecido espaço importante tanto em termos de trabalhos teórico-conceituais quanto, sobretudo, em estudos empíricos.

Pequenas e médias empresas locais de diferentes cadeias produtivas enfrentam dificuldades crescentes para sobreviverem e se desenvolverem no ambiente cada vez

mais competitivo da economia globalizada, caracterizado pelas constantes mudanças de paradigma e pelo predomínio das grandes corporações. Em contrapartida aos riscos e às ameaças, o fenômeno da globalização propicia às pequenas e médias empresas locais a oportunidade de atuarem globalmente em importantes mercados, até então inacessíveis. Neste sentido, empresas têm desenvolvido localmente mecanismos de cooperação objetivando a obtenção de grau de inovação, vantagens competitivas e poder de barganha necessários para acessarem mercados globais (PORTER, 1998).

A atuação de órgãos governamentais e agências públicas de fomento e financiamento no apoio a sistemas ou arranjos produtivos locais (APLs) vem sendo objeto de inúmeros programas e medidas, tanto no âmbito federal quanto nas esferas de governos estaduais, agências e bancos regionais, federações industriais, instituições semipúblicas, como o Sebrae, e organizações não-governamentais (SUZIGAN, 2004).

## 1 Objetivos do estudo

O objetivo central deste estudo é analisar a atuação das vinícolas da região de Bento Gonçalves – RS (PSI *Wines from Brazil*), no que tange à formação de rede de cooperação de empresas visando à internacionalização de suas atividades estruturadas em um *cluster* industrial.

Objetivos específicos:

- (a) Apontar a performance exportadora do *cluster* (APL) estudado;
- (b) Identificar as ações realizadas pelo projeto no que concerne à promoção comercial de exportações apoiadas pela APEX – Brasil;
- (c) Analisar a evolução do projeto (2002 – 2007), desde sua origem como consórcio de exportação.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Cluster industrial ou Arranjo Produtivo Local: conceitos

“Clusters são concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições em um campo específico. Clusters envolvem um conjunto de indústrias ligadas e outras entidades importantes para competir. Eles incluem, por exemplo, fornecedores de inputs especializados como: componentes, maquinaria e serviços e provedores de infraestrutura especializada.” (PORTER, 1998).

Ainda segundo Porter (1998), *clusters* quase sempre também se estendem para baixo (downstream) para canais e consumidores, e lateralmente para fabricantes de produtos complementares, assim como para empresas em indústrias relacionadas por habilidades, tecnologias, ou entradas (inputs) comuns.

“O que fundamenta a formação de sistemas ou arranjos produtivos locais é a existência, no local ou na região, de conhecimentos especializados que geram capacitações produtivas, técnicas e tecnológicas específicas a determinado produto ou atividade econômica. Empresas e instituições são atraídas devido à importância da proximidade geográfica para a transmissão desses conhecimentos tácitos e específicos. Uma vez iniciado, o sistema evolui principalmente por meio do surgimento de novas empresas como *spin-offs* de empresas e instituições locais.” (SUZIGAN, 2004).

De acordo com Becattini (1990), um distrito industrial pode ser definido como uma entidade socioterritorial, caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e uma população de empresas em uma região demarcada natural e historicamente. O autor complementa esta definição, ressaltando a necessidade de os distritos venderem seus produtos para comunidades externas a ele. Desta forma, para se ter uma definição econômica abrangente dos distritos industriais, é necessário acrescentar a presença de uma rede permanente de contatos com mercados externos, que acaba por influenciar as demais características destas

entidades socioterritoriais.

Para Brusco (1990), apud Iglioni (2000), um distrito pode ser caracterizado como uma pequena área em que existem de mil a três mil firmas e trabalham de dez mil a vinte mil trabalhadores (empregados ou independentes), sendo que na média as firmas possuem menos de vinte empregados. O que marca este tipo de organização, na visão do autor, é a existência de um produto central que unifica o distrito e a grande intensidade de relações, de diversas naturezas, entre as firmas.

Conforme Porter (1999), aglomerados são concentrações geográficas de empresas interrelacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições como universidades, órgãos públicos e associações comerciais. Massas críticas de êxito competitivo em determinadas áreas de negócios, os aglomerados são um aspecto impressionante de quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e municipais. O conceito é uma nova forma de pensar as economias, apontando para as novas formas de organização e atuação das empresas no aumento de sua competitividade.

Ainda segundo Porter (1999), a identificação das partes de um aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas do mesmo setor. O passo seguinte é identificar distribuidores e fornecedores comuns que possam atender a esta cadeia. Em seguida, realizar a identificação de associações e instituições que possam fornecer informações que deem suporte a este grupo, como universidades, bancos, centros de tecnologia, entre outros. O último passo é a associação com governos ou outros órgãos que exerçam influência sobre o mercado e o aglomerado.

Em termos gerais, um APL pode ser definido como uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Tal arranjo inclui, em geral,

fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras que proveem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico. Na maioria dos casos, participa do APL um número significativo de pequenas e médias empresas, acrescentando efeitos distributivos, em termos patrimoniais e de emprego, às dimensões setorial e regional (ERBER, 2003 apud PUGA, 2003).

Uma definição bastante difundida é a que foi desenvolvida pela RedeSist – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (CASSIOLATO; LASTRES, 2000) –, que propõe dois conceitos distintos:

1- Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento e

2- Sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Assim, consideramos que a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa. Diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios,

além de formas de articulação e aprendizado interativo entre agentes são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos e particularmente aqueles tácitos. Tais sistemas e formas de articulação podem ser tanto formais quanto informais.

Ao analisar o conjunto de firmas presentes em um distrito industrial, Becattini (1990) destaca as singularidades dessas organizações. Primeiramente, é preciso notar que com frequência a localização das firmas em um distrito industrial não é um resultado da atração de determinados processos produtivos por força da disponibilidade de recursos. Ao contrário, as firmas são decorrência de desenvolvimentos históricos específicos, possuindo relações bastante sólidas com a região.

Conforme o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2004), arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Schmitz (1997) apud Iglioni (2000) chama a atenção para o fato de que, apesar de a ocorrência de *clusters* não garantir os ganhos econômicos (crescimento, competitividade), facilita o aparecimento de características que habilitam tais ganhos, apresentados nos seguintes tópicos:

- a- Divisão do trabalho e especialização entre empresas;
- b- Surgimento de fornecedores de matérias-primas, equipamentos e peças de reposição;
- c- Surgimento de agentes comerciais que levam os produtos para mercados distantes (nacionais e internacionais);
- d- Surgimento de fornecedores de serviços

- especializados (técnicos, financeiros e contábeis);
- e- Surgimento de trabalhadores com habilidades específicas para o setor;
- f- Surgimento de ações conjuntas entre os produtores locais de dois tipos: cooperação

entre firmas individuais ou cooperação entre grupos de firmas por meio de associações;

O desempenho na organização dos aglomerados é vislumbrado com alguns mecanismos organizacionais, descritos por Porter (1999), resumidos no Quadro 1.

**Quadro 1** – Mecanismos organizacionais nos aglomerados.

Mecanismos	Descrição
Acesso a insumos e pessoal especializado	A localização no interior do aglomerado proporciona acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou de menor custo em comparação com o mercado individual.
Acesso à informação	As informações técnicas, de mercado e sobre outras áreas acabam se concentrando dentro do aglomerado e em suas empresas. O acesso é de melhor qualidade e custos inferiores, permitindo aumento de produtividade.
Complementaridade	Há facilidade de troca entre empresas parte do aglomerado, não só entre suas atividades mas também no projeto, na logística e nos próprios produtos.
Acesso a instituições e bens públicos	Os aglomerados transformam em bens públicos insumos que seriam dispendiosos; por exemplo, capacitação por intermédio de programas locais com menor custo.
Incentivos e mensuração de desempenho	Os aglomerados melhoram os incentivos dentro das empresas para a obtenção de altos níveis de produtividade.

Fonte: Porter (1999).

### 2.2.1 Características dos *Clusters* Industriais ou APLs

Uma das características sociais mais importantes dos *clusters* ou distritos industriais é a existência de uma comunidade local, com um sistema de valores relativamente homogêneos, traduzindo-se na existência de uma ética presente em diversos aspectos da vida dos distritos. Para Becattini (1990), este sistema de valores representa um requisito importante para o desenvolvimento de um distrito, sendo essencial para sua reprodução. O autor afirma que, para a fixação desse sistema de valores e sua transmissão entre as gerações, é necessária a construção de um sistema de instituições e de regras a serem seguidas pelos membros da comunidade. Entre as instituições referidas estão os mercados, as escolas, os partidos políticos, os sindicatos e as igrejas. Porém, a existência desses sistemas não garante a prevenção de ocorrência de conflitos; ressalta-se que esta favorece o surgimento da percepção, pela

maioria dos indivíduos, de um interesse maior da comunidade, contribuindo para o desempenho econômico de todo o distrito.

Ainda Becattini (1990), ao analisar o conjunto de firmas presentes em um *cluster* industrial, destaca as singularidades dessas organizações. Primeiramente, é preciso notar que, com frequência, a localização das firmas em um distrito não é o resultado da atração de determinados processos produtivos por força da disponibilidade de recursos. Ao contrário, as firmas são decorrência de desenvolvimentos históricos específicos, possuindo relações bastante sólidas com a região. Como resultado, a “população” de firmas presentes em cada distrito apresenta características bastante particulares, refletindo seus respectivos processos de formação.

Conforme Suzigan (2004), esse tipo de organização territorial da produção tem como característica essencial a geração de economias externas, que decorrem (1) de fatores intrínsecos

ao APL, como a existência de mão-de-obra e profissionais com conhecimentos específicos, a presença de fornecedores, prestadores de serviços e indústrias correlatas, e a rápida disseminação de novos conhecimentos, ou (2) de ações conjuntas deliberadas de empresas e instituições locais para, de forma cooperada, organizar centrais de compras de matérias-primas, promover cursos de capacitação técnica, gerencial e profissional, participar de eventos, criar consórcios de exportação, contratar serviços especializados, estabelecer centros tecnológicos de uso coletivo, além de criar cooperativas de crédito. Em conjunto, essas duas fontes de economia externas contribuem para a eficiência coletiva do sistema ou arranjo produtivo.

Puga (2003) destaca que uma característica relevante dos APLs é a existência de um capital social, definido como o seu grau de cooperação e confiança entre as empresas e instituições integrantes do APL. A presença de redes de cooperação estimula a especialização e a sub-contratação, que permitem a criação de ganhos de escala e contribuem para melhoria de qualidade dos produtos.

Segundo o Sebrae (2004), por esse motivo a noção de território é fundamental para a atuação em arranjos produtivos locais; no entanto, a ideia não se resume apenas à sua dimensão material concreta. Território é um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projeta em um determinado espaço. Nesse sentido, o arranjo produtivo local também é um território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela. Portanto, o arranjo produtivo local compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc) que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais ou históricos).

Além disso, ele deve manter ou ter a capacidade de promover convergência em

termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território, além de promover ou ser passível de uma integração econômica e social no âmbito local (Sebrae, 2004). O objetivo do Sebrae, ao atuar em Arranjos Produtivos Locais, é promover a competitividade e a sustentabilidade dos micro e pequenos negócios, estimulando processos locais de desenvolvimento.

Outra característica importante relativa às firmas diz respeito à divisão do trabalho. As empresas tendem a se concentrar em uma ou poucas fases de um processo produtivo típico do distrito. Pela concentração de um grande número de firmas em uma região, essa forma de divisão do trabalho também se constitui em uma especificidade dos distritos, uma vez que não se assemelha com a realizada dentro de uma grande empresa, e tampouco é equivalente a que ocorre de forma diluída em mercados tradicionais (IGLIORI, 2000).

“O *cluster* desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se à jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privadas ou ligadas ao governo. Mas vale observar que um *cluster* não necessariamente contém toda uma cadeia produtiva. Um *cluster* pode conter vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Por exemplo: um *cluster* de móveis pode conter um consórcio de móveis de escritório e um consórcio de móveis residenciais e, ainda, um consórcio de fabricantes de equipamentos para a indústria de móveis (todos formais) e ainda outras empresas não consorciadas. Por outro lado, um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio *cluster*, abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc.” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001)

Observação: Os autores consideram, para efeito de análise, os termos *clusters* industriais e Arranjos Produtivos Locais (APLs) como sinônimos.

### 2.2.2 Vantagens ou benefícios dos *clusters* industriais ou APLs

Para Suzigan et al. (2003), as vantagens proporcionadas pelos *clusters* são decorrentes: (1) da existência de um denso mercado local de mão-de-obra especializadas; (2) das facilidades de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados e, muitas vezes, também de máquinas e equipamentos, e (3) da maior disseminação local de conhecimentos especializados, que permitem rápidos processos de aprendizado, criatividade e inovação. A elas podem-se somar economias externas de natureza ativa, resultantes de ações conjuntas deliberadas das empresas e instituições locais, como, por exemplo, para compra de matérias-primas, promoção de cursos de capacitação gerencial e formação profissional, criação de consórcios de exportação, contratação de serviços especializados e instituições de centros tecnológicos coletivos, além de cooperativas de crédito. Dessa soma resultaria a eficiência coletiva que, em princípio, determina a vantagem competitiva das empresas locais, comparativamente a empresas similares não aglomeradas geograficamente.

Com relação à avaliação do sucesso dos *clusters*, Scheel (2002) chama a atenção para a necessidade de se levar em consideração as mudanças que ocorrem ao longo do tempo, uma vez que mesmo os *clusters* mais bem sucedidos passam por crises. Em função disso, o autor afirma que o sucesso de um *cluster* não é um estado, mas sim um processo de obter vantagens competitivas e enfrentar crises.

Gorayeb (2002) preconiza que, caso as PME's inseridas em aglomerações setoriais consigam reunir especialização produtiva, coordenar divisão de tarefas e, ao mesmo tempo, realizar ações em conjunto, elas serão capazes de minimizar (ou superar) as deficiências que são inerentes ao porte pequeno (principalmente, restrição ao crédito, pequena escala e acesso a determinados mercados, como os externos) e de adquirir competitividade suficiente para

concorrer com grandes empresas ou para obter melhores condições nas negociações com grandes compradoras ou fornecedoras. O fato de as aglomerações setoriais constituírem uma forma potencial de inserção competitiva para as PMEs adiciona alguns elementos positivos e de peso no momento da escolha de critérios e de métodos para focar o tratamento que as PMEs podem ter nos programas públicos.

“As vantagens do associativismo vão além dos ganhos advindos da especialização. Principalmente no que tange às MPMEs, a cooperação tende a viabilizar a realização de determinados investimentos em capital fixo: contribui para a difusão de inovações; aumenta o poder de barganha com fornecedores; reduz custos relacionados à estocagem, comercialização e distribuição de mercadorias; permite o atendimento de grandes encomendas; e aumenta a influência política das empresas. A proximidade geográfica contribui para o desenvolvimento tecnológico, para o estabelecimento de instituições de apoio e treinamento de mão-de-obra. A criação de uma identidade cultural da região, por sua vez, contribui para o reconhecimento do produto. Finalmente, a associação entre empresas minimiza problemas de assimetria de informação, contribuindo para o acesso ao crédito.” (PUGA, 2003).

A proximidade geográfica e o desenvolvimento de ações em conjunto propiciam às pequenas empresas da aglomeração meios de alcançar níveis de competitividade inatingíveis se agissem individualmente (considerando que estivessem no mesmo mercado e no mesmo contexto econômico). A cooperação entre as empresas diminui os custos de transação (intensificando a divisão do trabalho), faz com que as firmas aproveitem as externalidades, e gera ganhos de escala (na produção, distribuição, em propaganda, em pesquisas, por exemplo). Desse modo, as PMEs são capazes de conjugar especialização produtiva, ganhos de escala e flexibilidade para mudanças, o que, em outras palavras, significa usufruir a vantagem de ser pequeno (menor imobilização de capital/flexibilidade), conseguir

atuar como grande (obter escala e concentrar recursos) e permanecer pequeno (especialização produtiva). Todas essas condições parecem ter sido reunidas – como aponta a literatura – por empresas que, geograficamente próximas e atuantes no mesmo setor de atividade, podem articular a especialização em cada uma das unidades produtivas e complementaridades em todo o arranjo (GORAYEB, 2002).

“As empresas de um aglomerado têm condições de realizar experiências a custos mais reduzidos e de retardar maiores comprometimentos até que estejam mais seguras de que o novo produto, processo ou serviço será bem sucedido. Em contraste, a empresa que depende de fornecedores distantes enfrenta maiores desafios na contratação, na garantia de entrega, na obtenção de suporte técnico e de serviços e na coordenação entre as entidades complementares.” (PORTER, 1999).

Barboza (1998) afirma que a clusterização de empresas implica vantagens competitivas (sintetizadas na expressão “economias de aglomeração”); dentre outras, as derivadas de menores custos de transporte, de transação e de difusão de informação. O transporte de matérias-primas e do produto acabado ao mercado consumidor se beneficia de economias de escala, uma vez que atende a um grupo de empresas e não apenas a uma delas isoladamente. O custo de transporte interempresas localizadas no agrupamento, muito baixo devido à proximidade, favorece a especialização produtiva e tecnológica. Os custos de transação e de difusão de informações também são menores devido ao contato direto e frequente entre os empresários que a proximidade propicia. A difusão de informações tecnológicas, comerciais e outras também é facilitada pela proximidade ou similaridade, pois a comunicação pode ocorrer praticamente de pessoa a pessoa, em ambientes profissionais ou sociais. Como resultado destas economias próprias de aglomeração tende-se a verificar a especialização, o adensamento e o desdobramento (extensão a montante e à

jusante) da cadeia produtiva no agrupamento, aumentando sua vantagem competitiva.

Ainda segundo Barboza (1998), o desempenho diferenciado de um agrupamento ou de um agrupamento avançado (*cluster*) se reflete em indicadores como a taxa de crescimento do produto ou das exportações da localidade, do número de empregados e do nível de remuneração dos empregados na indústria, do valor adicionado agregado pelo grupo de indústrias, do fluxo migratório para a região.

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. O objetivo é alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes e a análise dos dados é não-estatística (MALHOTRA, 2001).

As etapas para a realização deste estudo foram:

Primeira etapa: realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico sobre *Clusters Industriais*, *Arranjos/Sistemas Produtivos Locais (APLs)* ou *Distritos Industriais* (os autores consideraram estes como sendo o mesmo objeto de pesquisa).

Segunda etapa: utilizou-se o método de estudo de caso (YIN, 2001) para analisar o *cluster* de vinícolas brasileiras da região de Bento Gonçalves – RS – Brasil, que faz parte do Projeto Setorial Integrado (PSI) “*Wines from Brazil*”.

Terceira etapa: realizaram-se entrevistas por meio eletrônico (correio eletrônico) com a Gerente de Promoção Comercial do *cluster* “*Wines from Brazil*” (PSI). Elaborou-se inicialmente um protocolo de pesquisa para se seguir uma sequência estruturada e organizada de questionamentos, que foi aplicado para a obtenção de respostas dirigidas à Gerente de Promoção Comercial do PSI para a estruturação da pesquisa e delineamento do estudo de caso.

## 4 Resultados e análise

### 4.1 Projeto Setorial Integrado – *Wines from Brazil* (WFB) – histórico e características

O *cluster* de vinícolas da região sul do Brasil, integrante do Projeto Setorial Integrado (PSI) “*Wines from Brazil*” iniciou suas atividades de promoção comercial às exportações em 2002, constituído por 6 vinícolas (Aurora, Lovara, Miolo, Salton, Vit. Santa Maria e Piccoli) da região de Bento Gonçalves – RS, como resultado da articulação com entidades, reunião com empresas interessadas (mesmo segmento produtivo).

Dentre as entidades que iniciaram o processo estão: FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos), IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), SEBRAE/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), dentre outras. O projeto é gerenciado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN).

O PSI possui atua com recursos subsidiados da Agência de Promoção de Exportação (APEX-Brasil), entidade gestora. A fase consórcio teve duração de 12 meses (2002), sendo que a fase PSI seria de 24 meses (outubro de 2004 a setembro de 2006). Porém, devido ao sucesso do programa, ele se encontra em atividade, sob importantíssimo amparo da APEX-Brasil.

Dentre as vinícolas que participam do PSI estão:

1. Boscato
2. Casa Valduga
3. Cave Marson
4. Georges Aubert
5. Cooperativa Aurora
6. Cooperativa Aliança
7. Cooperativa Garibaldi
8. Cordilheira D’ Santanna

9. Fante
10. Lovara
11. Miolo Wine Group
12. Panizzon
13. União de Vinhos Rio Grande
14. Pizzato Vinhos e Vinhas
15. Socied. Beb. Mioranza
16. Sulvin
17. Velha Cantina
18. Vinhos Don Laurindo
19. Vinhos Salton
20. Vinícola Cordelier
21. Vinícola Courmayer
22. Vinícola Dal Pizzol
23. Vinícola Lidio Carraro
24. Vinícola Panceri
25. Vinicola Perini
26. Vinhos Monte Reale
27. Vinicola Mena-Kaho
28. Irmãos Molon
29. Vinícola Campestre
30. Dom Candido
31. Luiz Argenta
32. Vallontano
33. ViniBrasil

### Quadro 2 – Perfil dos participantes

Número de vinícolas integrantes (2002): 6
Adesões em 2008: 13 vinícolas
Empresas exportadoras do projeto: 18 vinícolas
80% das empresas exportadoras são pequenas e médias
Em função do perfil, o projeto desenvolve ações de treinamento e preparação para as empresas que desejam exportar em parceria com o Sebrae – RS
Cartilha de Exportação de Vinhos

Fonte: WFB (2008).

As motivações ou vantagens para as empresas fazerem parte de um PSI são:

- a- inserir a empresa e seus produtos no mercado internacional;
- b- adquirir conhecimentos sobre comércio exterior e sobre a concorrência externa;
- c- melhorar o fluxo de caixa e o acesso a linhas de crédito;
- d- diversificar riscos, entre outros.

Com relação às principais dificuldades para as empresas aderirem a um PSI, têm-se: ter uma estratégia clara de inserção internacional; ter um profissional que represente a empresa nas reuniões e eventos do grupo; o custo de ações promocionais. Já quanto aos aspectos negativos ou desvantagens do PSI, pode-se mencionar o alto custo das ações promocionais.

De acordo com a Gerente de Promoção Comercial, os objetivos do PSI são:

- a-Incrementar o volume de exportação agregando valor aos produtos (vinhos finos, espumantes e suco de uva com valor agregado), consolidando os produtos vitivinícolas

brasileiros no mercado internacional;

- b- Divulgar a “Marca Brasil”;
- c- Aumentar a participação das empresas (inserção e manutenção) no cenário mundial;
- d- Desenvolver atividades e materiais promocionais para consolidar os produtos vitivinícolas brasileiros no mundo;
- e- Desenvolver atividades de sensibilização, formação e capacitação para a exportação das empresas brasileiras que trabalham com vinhos finos (v.vinífera);
- f- Desenvolver projetos de pesquisa, para o desenvolvimento da exportação;
- g- Desenvolver material promocional com o intuito de divulgar e consolidar a marca “*Wines from Brazil*”;
- h- Desenvolver atividades de adequação e desenvolvimento de produtos e processos para atender as demandas dos diversos mercados que serão trabalhados.

O Quadro 3 apresenta a evolução do projeto WFB no período de 2002 a 2007.

**Quadro 3** – Evolução do projeto 2002 – 2007

Dados Finalísticos	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2006/2002
Número empresas projeto	6	6	6	15	17	20	183%
Número de exportadoras	2	3	5	9	10	11	400%
Número de países	2	8	15	20	20	16	900%
Volume exportado pelo WFB (US\$)	165.433	231.019	638.580	1.569.433	1.572.655	963.532	851%
Volume exportado pelo Brasil (US\$)	1.082.939	772.171	1.807.902	2.711.141	3.150.729	1.412.211	191%
Representatividade do grupo WFB sobre exportação do Brasil	15,28%	29,92%	35,32%	59,89%	49,91%	68%	227%

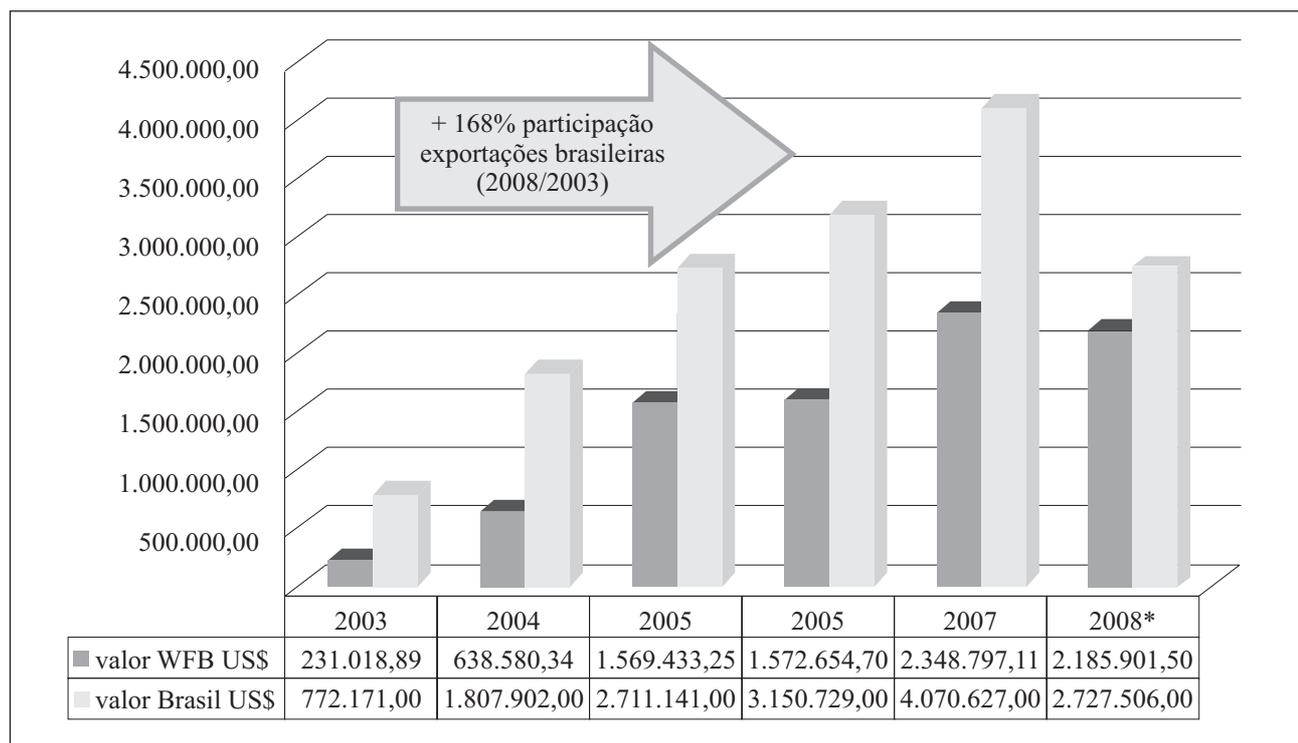
\*2007 – Primeiro Semestre.

Fonte: WFB (2008) – empresas – Brasil: sistema Aliceweb – MDIC – NCM consultadas: 22042100, 22041010, 22042900, 22041090 e 22043000.

O gráfico 1 apresenta uma análise comparativa entre as exportações de vinho brasileiras e as exportações do PSI *Wines from Brazil* (2003

– 2008), enquanto o gráfico 2 representa a evolução das exportações do projeto.

**Gráfico 1 – Evolução das Exportações**

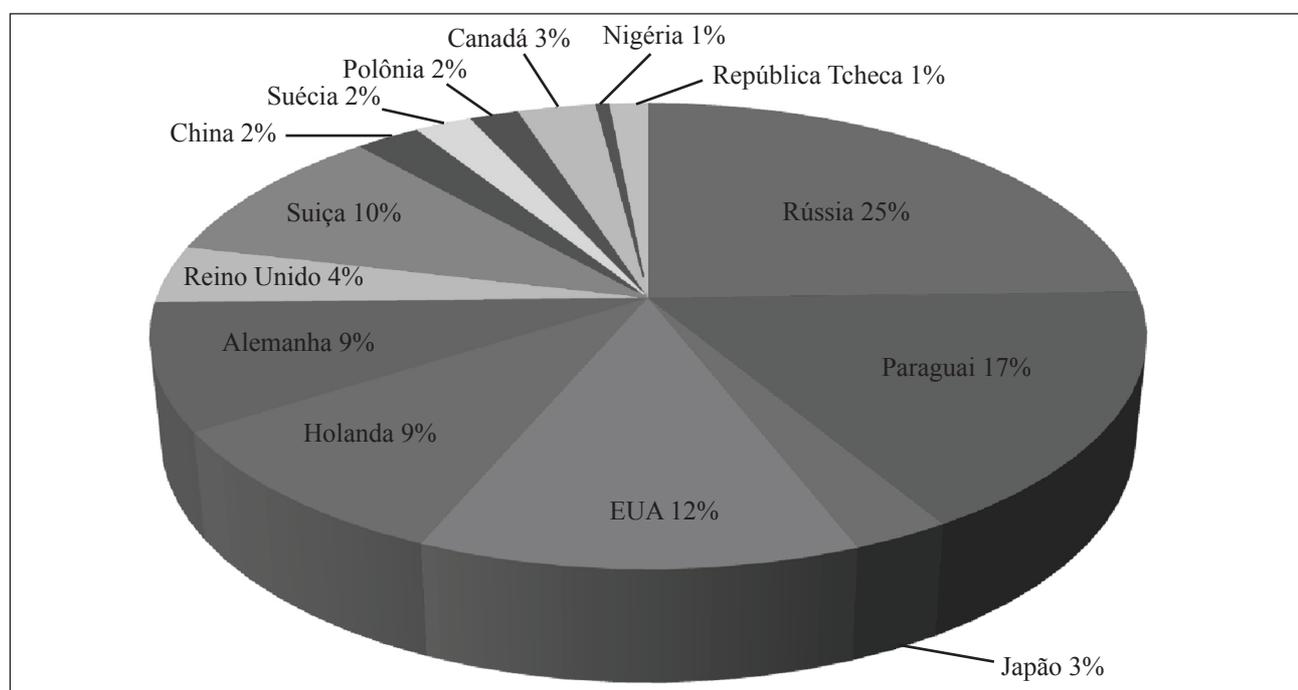


\*2008 - até Junho

Fonte: WFB: Empresas - Brasil: Sistema Aliceweb MDIC

NCM consultadas: 22042100, 22041010, 22042900, 22041090, 22043000

**Gráfico 2 – Destino das Exportações – Projeto (2008)**



2007 – 20 países / 2008 \* – 22 países

\* Jan/jun 2008

Fonte: WFB (2008)

O Quadro 4 representa as ações de promoção de exportação realizadas pelo projeto em 2007, assim como as projeções ou planejamento para

2008, sendo que o Quadro 5 apresenta as ações realizadas e previstas para 2008.

#### Quadro 4 – Ações 2007/ Projeções 2008

Tipo de ação	2007	2008	% Crescimento
Feiras internacionais	5	6	17%
Degustações	6	8	25%
Missões comerciais	2	2	0%
Seminários/ mobilizações	4	6	33%
Projeto Comprador – número compradores	10	25	60%
Projeto Imagem – número jornalistas (promover o produto no exterior)	14	20	30%
Anúncios em mídia especializada	5	8	38%
Número de vinícolas	25	33	25%
Valor exportado (US\$)	2,3	3	27%
Número de empresas exportadoras	14	18	22%

Fonte: WFB (2008).

#### Quadro 5 – Ações realizadas e previstas do projeto (2008)

<b>Ações realizadas de Janeiro a Agosto/2008:</b>
Feiras Internacionais: <i>Prowein</i> (Alemanha); <i>London Wine Fair</i> (Inglaterra); <i>FHA</i> Cingapura (Cingapura); <i>Vino &amp; Destilaty</i> (Rep. Tcheca); <i>Hong Kong Wine Fair</i>
Eventos Degustação: New York e Chicago (Maio)
Projeto Imagem: Março (12) e Agosto (14)
Missões Técnicas: Dubai (Maio) e África do Sul (Agosto)
Treinamentos: Preparação Exportação com 44 participantes, realizado em Julho
<b>Ações previstas: Setembro a Dezembro/2008:</b>
Feiras Internacionais: <i>Sial</i> em Paris (Outubro); <i>Miami Wine Fair USA</i> (Outubro)
Eventos Degustação & <i>Gala Dinner</i> : Praga em Novembro (Rep. Tcheca) com Alex Atala
Projeto Imagem: Setembro (10 jornalistas)
Missões Técnicas: Região <i>Champagne</i> (França) em Outubro
Treinamentos: Preparação Exportação – Módulo II em Setembro – Tema: Mercados: USA, Alemanha e Inglaterra

Fonte: WFB (2008).

Segundo a Gerente de Promoção Comercial de Exportação do PSI, a variável que determina o sucesso do projeto é a união e determinação das vinícolas em querer exportar e não desistir, apesar dos obstáculos. O início das atividades é dificultoso e complicado, requerendo muita persistência das vinícolas participantes e das entidades envolvidas

no processo. Os fatores que determinam o sucesso do projeto são: (a) a continuidade (execução) das ações planejadas; (b) o comprometimento das vinícolas integrantes com o projeto e (c) o apoio financeiro do governo federal (APEX – Brasil) na promoção comercial das exportações.

## 5 Conclusão

Após o que foi exposto, conclui-se que os *clusters* industriais ou arranjos produtivos locais constituem importantes alternativas como forma de organização em redes interorganizacionais. O tema APLs e *clusters* industriais vem ganhando notoriedade em diversos campos de pesquisa, dentre eles Economia, Economia industrial, Geografia econômica ou estudos sobre inovação, Administração de empresas, Engenharia de produção. Assim como no meio acadêmico, a organização e a gestão de APLs têm sido destaque nos segmentos governamentais e setor privado no Brasil e no exterior. Os APLs são formas de organizações em rede que buscam incrementar a vantagem competitiva das empresas integrantes.

Dentre as vantagens que os APLs podem proporcionar, pode-se mencionar: mão-de-obra especializada (especialização produtiva); facilidades de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos; facilidades de acesso a máquinas e serviços especializados; disseminação de conhecimento (proporcionam aprendizado, criatividade); difusão de inovações (tecnológicas, produtos, processo, gestão); ganhos de escala; aumento do poder de barganha com grandes fornecedores e compradores; possibilidade de proporcionar facilidade na inserção de empresas em mercados internacionais; redução de custos relacionados à estocagem, comercialização e distribuição de mercadorias, entre outros.

No estudo de caso analisado (*Wines from Brazil*), pôde-se constatar a evolução de um consórcio de exportação (iniciado em 2002) com 06 vinícolas integrantes, para um Projeto Setorial Integrado (PSI), cujo número de participantes passou para 33 (2008), verificando-se, assim, a magnitude e representatividade do projeto. Por intermédio da investigação empírica, pôde-se conferir também as ações e estratégias de promoção comercial das exportações, por meio de feiras internacionais e missões comerciais, projetos de degustação, projeto comprador e projeto imagem (além de seminários

e *workshops* para os participantes), com o intuito de divulgar e promover os produtos (vinhos finos e espumantes) brasileiros no exterior.

Conforme apresentado nos gráficos 1, 2 e 3, o projeto apresentou considerável incremento em suas exportações no decorrer dos anos de atuação, assim como uma expressiva diversificação dos países de destino de suas vendas (conforme indicado no gráfico 4) e vem se destacando como rede de cooperação de empresas com foco em promoção de exportação. O projeto WFB é considerado pela APEX – Brasil um caso de sucesso e deve ser tido como modelo para indústrias de outros segmentos produtivos.

## Referências

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES (APEX – Brasil). Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>> Acesso em: 02/11/2003.

AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre Organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENOLOGIA (ABE). Disponível em: <<http://www.enologia.org.br>> Acesso: 10/10/2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME's**: Teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba –PR, v.8, ed. especial, 2004.

BARBOSA, L. C. (Coordenador). **Agrupamento (Clusters) de Pequenas e Médias Empresas**: uma estratégia de industrialização local. Brasília, DF: Confederação Nacional da Indústria, Conselho de Política Industrial e Desenvolvimento Tecnológico; Rio de Janeiro: CNI, COMPI, 1998.

- BECATTINI, G. The Marshallian industrial district as socioeconomic notion. In: PYKE, F., BECATTINI, G.; SEGENBERGER, W. (Eds.). **Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy**. Genebra: International Institute of Labour Studies, 1990, p.37-51.
- BOSCHMA, R. A.; WAL, A. L. J. Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the south of Italy. **Industry and Innovation**, v.14, iss.2, p.177 – 199, 2007.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Local Systems of Innovation in Mercosur Countries. **Industry and Innovation**, v.7, iss.1, p.33 – 53, 2000.
- DWIVEDI, M.; SAXENA, K. K. Nature of Trust in Small Firm Clusters. **International Journal of Organizational Analysis**, v.11, iss.2, p.93 – 104, 2003.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA – Uva e Vinho – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento). Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/>> Acesso: 12/10/2008.
- GARCIA, R. C. **Vantagens Competitivas de Empresas em Aglomerações Industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais**. 182 p. (Tese de Doutorado – Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Economia). Campinas, 2001.
- GORAYEB, D. S. **Políticas para Aglomerações Setoriais de Pequenas Empresas: algumas reflexões**. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Campinas, 2002.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v.1, p.203 – 215, 2000.
- IGLIORI, D. C. **Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento**. 155p. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: FEA/USP, 2000.
- JOHANSSON, B.; QUIGLEY, J. M. Agglomeration and Networks in Spatial Economies. **Papers in Regional Science**, v.83, iss.10, p.165 – 176, 2004.
- LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Desafios Empresariais e Acadêmicos da Cooperação para Internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 5., 2005. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ – 27 e 28 /out/2005.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCCANN, P.; SHEFER, D. Location, Agglomeration and Infrastructure. **Papers in Regional Science**, v.83, iss.10, p.177 – 196, 2004.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>> Acesso: 22/10/2008.
- PERROW, C. Small-firms Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**. p.77 – 90, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PROGRAMA DE ESTUDOS DOS NEGÓCIOS DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL BRASILEIRO (PENSA). Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/pensa/>> Acesso: 22/10/2008.
- PUGA, F. P. **Alternativas de Apoio à MPMEs**

**Localizadas em Arranjos Produtivos Locais.**

BNDES (Departamento Econômico) – Textos para Discussão 99 – Rio de Janeiro: Jun/2003.

PYKE, F. **Industrial Development Through Small-firm Cooperation: theory and practice.** Genebra: International Institute for Labour Studies, 1992.

RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional.** São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEEL, C. Knowledge Clusters of Technological Innovation Systems. **Journal of Knowledge Management**, v.6; iss.4; p.356 – 367, 2002.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Arranjos Produtivos Locais.** Sebrae. (2002) Base de dados disponível no site: <http://www.sebrae.com.br/br/coopererecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp> (02/11/2004).

SITE DO VINHO BRASILEIRO. Disponível em: < <http://www.sitedovinhobrasileiro.com.br> >

SUZIGAN, W. **Avaliação e Acompanhamento da Implementação da Nova Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior.** (Projeto BRA/97/013 – Rede de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Públicas - PITCE). Jun/2004.

\_\_\_\_; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. E. K. Sistemas Locais de Produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. XXXI Encontro de Economia, 31., 2003. Porto Seguro. **Anais...** Porto Seguro – BA, 09 – 12/ dez/2003.

TOMELIN, L. B. **A Formação de Consórcios de Exportação em Santa Catarina.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado) – PPGEP da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WINES FROM BRAZIL. Disponível em: < <http://www.winesfrombrazil.com> > Acesso em: 20/09/2008.