

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**MATHEUS BALDESSAR PEREIRA**

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO APL DE VINHOS FINOS**  
**DE ALTITUDE DE SANTA CATARINA**

Florianópolis, 2013

MATHEUS BALDESSAR PEREIRA

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO APL DE VINHOS FINOS  
DE ALTITUDE DE SANTA CATARINA

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas,  
da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito  
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências  
Econômicas.

Orientadora: Professora Dra. Eva Yamila Amanda da Silva  
Catela

Florianópolis, 2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 ao aluno Matheus Baldessar Pereira na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

BANCA EXAMINADORA:

-----

Profa. Dra. Eva Yamila da Silva Catela

-----

Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins

-----

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Dedico este trabalho a todos aqueles que fizeram parte da minha vida nesses intensos cinco anos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora, professora Dra. Eva Yamila da Silva Catela, pelos preciosos conselhos e sugestões repassados.

Aos amigos de faculdade: Alexandro, Nativa, Juliana, Bruna M., Bruna U. e Thiago, que estiveram comigo durante quase o curso inteiro, e que pude compartilhar experiências que levarei para o resto da vida.

Aos amigos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, que deram total força nas dificuldades da escala de serviço, além de propiciar um excelente ambiente de trabalho todos os dias, fazendo com que o trabalho não seja um compromisso rotineiro, mas sim um ambiente leve e descontraído.

Aos amigos da vida, que compreenderam os momentos de ausência necessários para a realização deste sonho.

A família, por estar sempre presente em todos os momentos.

Aos meus pais, Dânia e César, que me deram toda a educação e o suporte necessários para poder me formar hoje em uma Universidade pública e de qualidade como a Universidade Federal de Santa Catarina.

A minha esposa Vivian, que me ajudou este tempo todo, e que agora está tão aliviada quanto eu de poder prosseguir a caminhada com mais esta conquista.

**“O verdadeiro império do homem não está nos mares  
nem nos continentes, mas dentro dele, em sua própria alma”**

**John Masfield**

## RESUMO

Este trabalho dedica-se a analisar as estruturas de governança no Arranjo Produtivo Local de vinhos finos de altitude de Santa Catarina. Entende-se que APL são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam algum tipo de vínculo de articulação ou cooperação, mesmo que incipiente. Estrutura de governança é a capacidade de comando e coordenação da cadeia produtiva de uma atividade econômica. Para isto, são utilizados quatro instrumentos analíticos: a economia dos custos de transação de Williamson (1989), que permite analisar as estruturas de governança nas transações econômicas efetuadas pelas firmas participantes do arranjo; a tipologia criada por Storper & Harrison (1991), utilizada para identificar assimetrias internas ao arranjo; as cadeias globais de mercadorias, de Gereffi (1994), utilizada para identificar possíveis coordenadores localizados externamente as firmas locais; e a forma de aprimoramento da participação das firmas locais nestas cadeias globais, de Humphrey & Schmitz (2000). Como resultado, tem-se que a forma de transação mais utilizada pelos participantes do arranjo é o mercado; internamente, se analisadas apenas as firmas, o arranjo se encaixa no esquema “todos periferia, sem centro”, porém se inserida a associação de classe dos produtores (Acavitis), o arranjo se encaixa no esquema “centro-periferia, com firma coordenadora”, com a associação fazendo o papel da firma coordenadora; com base nas cadeias globais, pode-se inserir o arranjo nas cadeias mercantis globais comandadas por produtores, na medida que estão sujeitas as estratégias dos grandes produtores detentores de ativos estratégicos para o setor; e por último, analisando a governança pública e privada do arranjo, tem-se exercendo a governança pública o Sebrae/SC, e Epagri e a Embrapa Uva e Vinho, e a forma de governança privada, a Acavitis e a Coopervitis.

**Palavras-chave:** Arranjo Produtivo Local; Estruturas de Governança; Vinhos Finos de Altitude.

## **ABSTRACT**

This work seeks to analyse the governance structure in the altitude wine cluster from the state of Santa Catarina, Brazil. Clusters are territorial agglomerations of economic agents, politicians and socials who have some kind of bond of joint or cooperation, even incipient. Governance structure is the capacity of command and coordination from the productive chain from one economic activity. For this, are used four analytical instruments: The economic theory of transaction costs, from Williamson (1989), which allow to analyze the governance structure on the economic transactions performed by the firms of the cluster; the system created by Storper & Harrison (1991), used to identify internal asymmetries in the cluster; the global chain from Gereffi (1994), used to identify possible coordinators located externally to the cluster; and the upgrading from the firms inside the cluster, from Humphrey & Schmitz (2000). As a result, has been the most widely used form of the transaction by the participants of cluster is the market; internally, if analyzed only firms, the arrangement fits the scheme "all ring, no core", but if inserted class association of producers (Acavitis), the arrangement fits the scheme "core-ring, with coordinating firm" with the association playing the role of the coordinator firm; based on global chains, you can enter the cluster in the global chain producer-driven, since they are subject to the strategies of major producers holding strategic asset for the sector, and finally, analyzing private and public governance arrangement, has been exerting public governance Sebrae/SC, Epagri and Embrapa Uva e Vinho, and the form of private governance, the Acavitis and Coopervitis.

**Keywords:** Cluster; Governance Structure; Altitude Wines.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Gráfico 1</b> Área colhida de uvas (em hectares) – principais países 2010 e 2011 .....	35
<b>Gráfico 2</b> Produção mundial de uvas (em toneladas) – principais países 2010 e 2011 .....	36
<b>Gráfico 3</b> Produção mundial de vinhos (em litros) – principais países 2010 e 2011 .....	37
<b>Figura 1</b> Mapa da área da Acaçutis e sub-regiões .....	46
<b>Figura 2</b> Esquema das estruturas de governança no APL de vinhos finos de altitude de Santa Catarina .....	59

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Dados amostrais das empresas entrevistadas pertencentes ao APL .....	17
<b>Quadro 2</b> Alinhamento dos contratos .....	24
<b>Quadro 3</b> Tipologia da hierarquia das cadeias, segundo Storper & Harrison (1991).....	27
<b>Quadro 4</b> Tipologia das cadeias produtivas, segundo Gereffi (1994) .....	29
<b>Quadro 5</b> Formas de governança e desenvolvimento do APL .....	32
<b>Quadro 6</b> Dados dos municípios do APL de Vinhos Finos de Altitude .....	45
<b>Quadro 7</b> Configuração das sub-regiões da Acavitis .....	47
<b>Quadro 8</b> Instituições e parceiras do APL .....	56

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Área plantada de videiras no Brasil, em hectares .....	37
<b>Tabela 2</b> Produção de uvas no Brasil, em toneladas .....	38
<b>Tabela 3</b> Produção de uvas para processamento e para consumo in natura, no Brasil, em toneladas .....	38
<b>Tabela 4</b> Participação das importações de vinhos em relação aos vinhos de uvas européias .....	39
<b>Tabela 5</b> Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e derivados .....	39
<b>Tabela 6</b> Produção de vinhos e sucos de uvas do Estado de Santa Catarina, em litros .....	41
<b>Tabela 7</b> Instrumentos contratuais utilizados pelas empresas entrevistadas .....	51
<b>Tabela 8</b> Instituição que mais colabora com a sua empresa – Ordem crescente de importância .....	55
<b>Tabela 9</b> Instituição que mais colabora com a consolidação do APL – Ordem crescente de importância .....	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	15
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
3.1 Arranjo Produtivo Local .....	18
3.2 Estruturas de Governança .....	21
3.2.1 Economia dos custos de transação, de Oliver E. Williamson (1989).....	21
3.2.2 Governança em APL segundo Storper & Harrison (1991) .....	25
3.2.3 Cadeias mercantis globais, de Gary Gereffi (1994) .....	28
3.2.4 Governança segundo Humphrey & Schmitz (2000) .....	30
3.3 Condicionantes da estrutura de governança em APLs .....	32
<b>4 A VITIVINICULTURA NACIONAL E OS VINHOS FINOS DE ALTITUDE</b> .....	35
4.1 Panorama atual da vitivinicultura nacional .....	35
4.2 A vitivinicultura catarinense e os vinhos finos de altitude .....	40
4.3 A ACAVITIS E O APL de vinhos finos de altitude de SC .....	43
4.4 Os condicionantes da governança no APL .....	48
<b>5 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DO APL DE VINHOS FINOS DE ALTITUDE</b> .....	51
5.1 Governança segundo a Economia dos Custos de Transação .....	51
5.2 Governança segundo Storper & Harrison (1991) .....	53
5.3 Governança segundo Gary Gereffi (1994) .....	54
5.4 Governança segundo Humphrey & Schmitz (2000) .....	55
5.5 Modelo esquemático das estruturas de governança no APL de vinhos finos de altitude de SC .....	59
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	62
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
<b>APÊNDICES</b> .....	68
<b>Apêndice A</b> Entrevista enviada à ACAVITIS .....	68
<b>Apêndice B</b> Questionário aplicado aos produtores pertencentes ao APL .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

O início da vitivinicultura no Brasil se confunde com o desenvolvimento da atividade no Rio Grande do Sul, que é o estado brasileiro referência no cultivo de uvas e na produção de vinhos. Ao se fixarem na região Sul do Brasil, os imigrantes italianos trouxeram consigo a cultura italiana, e dentre elas a experiência no cultivo da vinha e produção do vinho.

Em Santa Catarina, por sua vez, as primeiras tentativas de produzir vinhos no Estado surgiram com a vinda dos colonizadores açorianos no século XVIII, mas por diversos motivos a atividade não progrediu. Foram então os imigrantes italianos, com as suas primeiras mudas de uva plantadas na região onde seria fundada a cidade de Urussanga, que deram início à atividade vitivinícola em Santa Catarina.

No início, a produção de vinhos era basicamente restrita às fronteiras regionais do Estado do Rio Grande do Sul, com exceção a alguns carreteiros que transportavam os vinhos em animais para lugares mais distantes. O desenvolvimento da atividade começou a ocorrer nos anos 1920, onde aparecem os primeiros mercadores, que foram os responsáveis pelo estabelecimento de uma cadeia produtiva e comercial que se estendia para outras regiões do Estado, devido ao surgimento do transporte ferroviário na região da Serra Gaúcha em 1910.

Estes comerciantes eram de origem de famílias tradicionais como Salton, Peterlongo e Valduga, e que foram eles os fundadores das primeiras cantinas de comércio, e que também foram responsáveis por uma melhoria da qualidade dos vinhos. Estas cantinas, em alguns casos, formaram núcleos de povoamento em seu entorno, que depois virariam as vilas e cidades. Foi neste período que surgiram algumas atividades que deram suporte ao desenvolvimento industrial naquelas regiões, como o surgimento de tanoarias que começam a fornecer barris de transporte e armazenamento da produção.

Na década de 1950 e 1960, com o programa de substituição de importações, empresas estrangeiras começam a investir no setor industrial brasileiro, como a Cooperativa Vinícola Aurora, que firmou um acordo comercial com a importadora francesa Bernard Taillan, levando a um amplo processo de inovações técnicas que levaram a cooperativa a ser a maior empresa do setor no Brasil.

A década de 1960 marca uma virada na vitivinicultura nacional, onde surgem os primeiros esforços para a entrada no mercado de vinhos finos, com várias inovações técnicas visando a melhoria na qualidade da produção. Contudo, a partir dos anos 1970, a entrada de empresas multinacionais como Chandon, De Lantier, Martini & Rossi e Forestier leva ao enfraquecimento das vinícolas locais.

O então presidente da República José Sarney sancionou a lei 7.678, de 8 de Novembro de 1.988, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados, e trata que o vinho, segundo o artigo terceiro, “é a bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto simples de uva sã, fresca e madura.” (Lei 7.678/88). A mesma lei classifica os vinhos em: vinho de mesa, vinho frisanter, vinho fino, espumante, dentre outros tipos.

Com a abertura comercial nos anos 1990 e a integração do Mercosul, a indústria nacional de vinhos finos se deparou com uma crise proveniente da perda de espaço no mercado interno para produtos vindos do exterior, com maior qualidade e preços mais atraentes que o produto nacional.

Como retrata Niederle (2010), entre 2002 e 2008 a quantidade de vinhos chilenos vendidos no Brasil triplicou (chegando a 18 milhões de litros), como também os vinhos de origem argentina passaram de três para 14 milhões de litros, enquanto os vinhos finos produzidos nacionalmente viram despencar a sua participação no mercado interno, de 25 para 17 milhões de litros.

Com o mercado nacional “invadido” por produtos estrangeiros, as empresas brasileiras, em sua grande maioria pequenas e médias, tiveram a necessidade de criar mecanismos de modo a fazer frente aos concorrentes externos. Deste modo, surgem cooperativas e associações de produtores, que reúnem empresas de um mesmo setor, a fim de estabelecerem processos de interação, aprendizado e ações coletivas, de modo a elevar a qualidade dos produtos e encontrarem meios de redução de custos, para ganharem aos poucos uma fatia maior do mercado nacional.

Muitas vezes, estas empresas estão localizadas em um mesmo espaço geográfico, formando aglomerados produtivos, chamados na literatura de Arranjos Produtivos Locais, ou simplesmente clusters, onde esta interação é muito mais frequente e intensa. A qualidade das ações coletivas e o sucesso do arranjo produtivo dependem diretamente do modo de coordenação destes arranjos, também conhecido como governança, sendo necessário um estudo empírico a fim de destacar e analisar as estruturas de governança que contemplam cada arranjo produtivo local, para posteriormente estes estudos servirem como base para a elaboração e adoção de políticas públicas eficientes, que venham a contribuir com toda a cadeia produtiva do setor.

O setor de vinhos finos de altitude de Santa Catarina é bastante recente. Ao contrário do que a história conta do início da viticultura tradicional, este setor não iniciou suas atividades segundo a cultura e a determinação de imigrantes, mas sim por meio de estudos técnicos da Epagri em 1991, com um resultado positivo, gerando frutos com

qualidade para vinhos finos. Os primeiro vinhedo foi implantado no ano 2000, e o primeiro vinho foi lançado em 2004, na Vinícola Quinta da Neve, em São Joaquim, tendo posteriormente alguns investimentos de outras vinícolas na região.

Diante da necessidade de fortalecer o setor ainda em desenvolvimento, surge em 2005 a Acavitis, associação dos produtores de vinhos finos de altitude de Santa Catarina, que abrange os municípios de São Joaquim, Caçador e Campos Novos, com o intuito de defender os interesses dos produtores de uvas e vinhos de altitude de SC (ACAVITIS, 2010).

O desenvolvimento da atividade de vinhos finos de altitude de Santa Catarina leva também a reboque, uma espécie de transbordamento dos efeitos deste desenvolvimento, contribuindo com investimentos também no setor turístico destas localidades, na medida em que as vinícolas são construídas com bela arquitetura e com estrutura para trazer o turista para conhecer o estabelecimento, oferecendo o produto diretamente ao cliente, aliando a degustação de vinhos de qualidade às belas paisagens que a serra catarinense proporciona. O enoturismo, como é chamado, envolve toda uma infra-estrutura de serviços e equipamentos turísticos, como o acesso, hotéis, bares e restaurantes, em que todos os envolvidos tem de estar comprometidos com o bom atendimento, sabendo atrair e motivar a permanência dos visitantes. Garantir o desenvolvimento das viniculturas e do turismo dessas localidades leva a uma melhor qualidade de vida por parte dos moradores destas regiões, na medida que a geração de emprego e renda é diretamente afetada.

Deste modo, esta pesquisa se mostra importante para que o estudo e análise das estruturas de governança dos arranjos produtivos locais possa, primeiramente, ajudar a entender a relação entre os diversos atores que compõe o processo; ajudar a elaborar políticas públicas mais eficazes para este tipo específico de arranjo, e por último, ajudar a desenvolver a região onde o arranjo está localizado.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar as estruturas de governança do arranjo produtivo local (APL) de vinhos finos de altitude de Santa Catarina, e os objetivos específicos são elencados a seguir: **a)** Apresentar uma revisão teórica sobre os conceitos de arranjo produtivo local e estruturas de governança; **b)** Apresentar a situação atual da vitivinicultura nacional e catarinense; **c)** Identificar e analisar, com base no referencial teórico, na entrevista e nos questionários aplicados à alguns produtores do arranjo, as estruturas de governança no APL de vinhos finos de altitude de Santa Catarina.

## 2 METODOLOGIA

Inicialmente deve-se escolher o instrumento de trabalho que será utilizado para atingir o objetivo proposto pela pesquisa. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007, pg.28), o método não é uma fórmula, que quando aplicada colhe sem erro os resultados desejados. É somente um conjunto orientado de procedimentos que ao longo do tempo se mostraram eficientes. O método científico é um instrumento de trabalho, e o seu resultado depende do usuário.

Para este trabalho foi realizado uma pesquisa qualitativa, utilizando dois métodos distintos, porém complementares: a pesquisa bibliográfica e descritiva documental, como também o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007, pg.60), tenta explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, podendo ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva. Nos dois casos, se busca reconhecer e analisar as contribuições do passado sobre determinado assunto.

Já a pesquisa descritiva busca observar, registrar, analisar e relacionar fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Busca, nas palavras de Cervo, Bervian e Da Silva (2007, pg.62), “conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”. Complementam os autores, quando tratam da pesquisa documental: “As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica”.

Para tanto foram utilizados artigos e outras publicações coletadas para ilustrar com dados atualizados sobre o panorama da vitivinicultura catarinense, brasileira e mundial, assim como trazer para o trabalho os elementos analíticos necessários à conclusão dos resultados finais. Dentre as publicações, buscou-se importantes instituições que contribuem com as pesquisas no campo agroindustrial, como Epagri e Embrapa, assim como autores conhecidos da literatura econômica nacional, como Suzigan, Garcia e Furtado, Cassiolato e Lastres, dentre outros cujas obras servem de base não só para esta monografia, como para tantos outros trabalhos científicos a nível global.

Já o método do estudo de caso, segundo os autores Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.62), “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”. Este método foi proposto como o mais apropriado para a pesquisa, sendo que analisa os indivíduos

que representam o APL de vinhos finos de altitude de SC dentro do seu universo, bem como as interações entre si e entre as instituições que dão suporte ao APL. Para isto, foram realizadas entrevistas e questionários a fim de coletar dados sobre o universo pesquisado.

Segundo Chizzotti (2006, pg.55), “o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar”. O autor também conceitua a entrevista, que para ele “é um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las. As informações colhidas sobre fatos e opiniões devem constituir-se em indicadores de variáveis que se pretende explicar”. (CHIZZOTTI, 2006, pg.57)

A entrevista foi elaborada com base na literatura sobre os temas APL e estruturas de governança, formando um total de vinte questões abertas, encaminhadas via e-mail para a Acavitis. Houve também uma entrevista informal, na forma de conversa, com o responsável pelo APL no Sebrae/SC, Fábio Zanuzzi. Na conversa, foram tiradas algumas dúvidas, como também foram disponibilizados materiais com informações sobre o arranjo.

Já o questionário teve como base principal um trabalho da RedeSist - Questionário para Arranjos Produtivos Locais. Nele são encontrados diversos questionamentos acerca do tema APL, como também alguns modelos de questões sobre a governança exercida no mesmo. Este questionário, somado à literatura disponível sobre o tema, formaram o arcabouço teórico que serviu para a elaboração das questões. Estes questionários foram aplicados aos empresários que atuam em duas regiões contempladas pelo APL: São Joaquim e Caçador.

## DADOS SOBRE A AMOSTRA

O questionário foi aplicado à todos os produtores do arranjo, tendo respondido sete empresas. O tamanho destas empresas que responderam o questionário é bastante diversificado, variando conforme o número de funcionários e também no número de hectares plantados.

As instituições que realizam parcerias com o APL também foram questionadas: o Sebrae/SC, a Epagri, a Embrapa Uva e Vinho, a Acavitis e a Coopervitis.

O modo de pesquisa se deu basicamente através de correio eletrônico. A Acavitis, a Embrapa Uva e Vinho e a Epagri responderam as solicitações via e-mail. Já com o

Sebrae/SC houve uma conversa informal pessoalmente, tendo o funcionário responsável tirado algumas dúvidas, inclusive sobre a Coopervitis.

No decorrer do trabalho, alguns resultados destes questionamentos são colocados em tabela para o melhor entendimento do leitor, enquanto outros são apenas colocados no corpo do texto. Nas tabelas, as empresas são apresentadas por letras e em ordem alfabética, sendo elas apresentadas no quadro 1 a seguir:

**Quadro 1** - Dados amostrais das empresas entrevistadas pertencentes ao APL

<b>EMPRESA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Nome da empresa	Vinícola Quinta da Neve	Leone di Venezia	Villaggio Grandó	Vinícola Santo Emílio	Vinícola Suzin	Vinícola Pericó	Villaggio Bassetti
Região do APL	São Joaquim	São Joaquim	Caçador	São Joaquim	São Joaquim	São Joaquim	São Joaquim
Funcionários	6	6	36	16	4	15	9
Hectares	17	4	45	16	10	18	13
Possui estrutura produtiva?	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM

Fonte: Questionários aplicados  
Elaboração própria

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será construído o embasamento teórico que servirá de base para posterior análise das estruturas de governança do setor de vinhos finos de altitude de Santa Catarina.

#### 3.1 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Para buscar melhor compreender os fatores que estão por detrás do crescente desempenho competitivo das empresas, se verifica uma convergência entre as diversas escolas de pensamento. A análise deixa de focar apenas a empresa individual, e passa a direcionar o foco para as interações entre empresas, e entre estas e as instituições localizadas em um espaço geográfico, bem como compreender as características do ambiente onde elas estão inseridas. (CASSIOLATO;LASTRES, 2003)

O território não é apenas o suporte físico das atividades econômicas ou onde os agentes estão localizados. É um espaço construído histórica e socialmente, onde a eficiência das transações está intimamente ligada aos laços de proximidade e ao “pertencer” à região. (SABOURIN; TEIXEIRA, 2002).

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), a literatura econômica convencional considera muito pouco importante a localização dos agentes, classificando as empresas em termos de setores ou complexos industriais. Porém, com o advento da globalização, a importância da dimensão espacial tem sido resgatada, principalmente para tentar explicar o surgimento de aglomerações de MPEs eficientes e coletivas em localidades específicas, como o Vale do Silício, nos EUA.

Para Albagli e Maciel (2003), as abordagens do conceito de territorialidade, na sua maioria, frisam a importância da proximidade territorial para promover interações locais e compartilhar valores e normas informais como fator de dinamismo, diferenciação e de valorização econômica dos territórios e de aglomerações produtivas.

A partir desses novos enfoques, Cassiolato e Lastres desenvolveram um conceito de Arranjo Produtivo Local. Segundo Cassiolato e Lastres (2003, pg.5),

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.

A formação de um arranjo produtivo local beneficia não só as empresas que o compõe, como também a região onde ele se encontra. Essas empresas, quando bem articuladas, podem canalizar para a região alguns investimentos, públicos ou privados, de modo a gerar um transbordamento de benefícios, capazes de atrair novas empresas e novos investimentos. Uma outra vantagem da aglomeração é o fato de ela oferecer um mercado de mão de obra constante. Segundo Marshall (1920) os patrões estão dispostos a recorrer a qualquer lugar que lhes disponha mão de obra com operários dotados das habilidades que necessitam, e ao mesmo tempo, os operários que estão a procura de trabalho dirigem-se aos lugares onde existem muitos patrões a procura de operários dotados de suas especializações.

Para Porter (1989), a mais importante influência da concentração geográfica de empresas dá-se na melhoria e inovação, pois os rivais localizados próximos tentem a ser “competidores ciumentos e emocionais”. As universidades localizadas perto de um grupo de competidores tomarão conhecimento da “rivalidade” e tenderão a agir de acordo, provavelmente financiados pelos competidores. Os fornecedores localizados próximos também tendem a se beneficiar pelo intercâmbio e cooperação com a pesquisa e o desenvolvimento da indústria. Ainda de acordo com Porter, “a concentração geográfica numa indústria age como forte imã para atrair pessoas de talento e outros fatores” (Porter, 1989, p.186).

Segundo Amaral Filho (2001), é notável um movimento de endogeneização das regiões no interior dos países. Isto implica que a organização territorial, os aglomerados territoriais, passaram a ter um papel fundamental no desenvolvimento regional. Este movimento de endogeneização pode ser entendido como um processo de crescimento em que existe uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor da produção, bem como da capacidade de absorção da região em reter o excedente econômico gerado na localidade, como também a atração do excedente gerado em outras regiões. Para o autor, este processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou região.

Já Castro (2009, pg.8), em documento elaborado para o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, conceitua APL como:

Uma aglomeração de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresenta especialização produtiva e mantém algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

O mesmo documento classifica os APL em três categorias (CASTRO, 2009, pgs. 14 e 15):

- a) Arranjos incipientes: São aqueles arranjos desarticulados, carentes de governança e cooperação, sem lideranças legitimadas, com pouca ou nenhuma interação entre empresas, poder público e iniciativa privada e não contam com a presença de centros de pesquisa ou de profissionalização que poderiam contribuir com os processos produtivos.
- b) Arranjos em desenvolvimento: Aqueles que são importantes para o desenvolvimento local, pois atraem novas empresas e incentivam os empreendedores a investirem na competitividade, preocupam-se com os outros elos da cadeia produtiva, suas lideranças são mais capacitadas e legitimadas, sendo organizadas em entidades de classe, defendendo interesses regionais.
- c) Arranjos desenvolvidos, ou Sistemas produtivos e inovativos locais: São aqueles cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, que possibilitam inovações de produtos e processos, como também formatos organizacionais, gerando maior competitividade. Suas lideranças atuam principalmente em entidades de classe, com relacionamentos formais. Para as empresas desses arranjos, existe maior disponibilidade de recursos financeiros oferecidos por bancos e entidades financeiras. Verifica-se a presença de centros de pesquisa e instituições de ensino superior com propostas específicas para o arranjo, contribuindo de forma eficaz para o desenvolvimento do arranjo, com novas tecnologias, processos e produtos.

Ainda de acordo com o Castro (pgs. 17 e 18), os APLs possuem características como: a dimensão territorial, a diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais, e conhecimento tácito, também podendo aparecer nos arranjos desenvolvidos e em desenvolvimento características como a inovação e o aprendizado interativos e a governança.

Para Vilpoux e Oliveira (2010), os APLs podem ser definidos pelo território que

ocupam e pela rede de relações entre seus atores. Essa rede pode ser caracterizada como um sistema de governança, que permite as interações entre os agente produtivos, e entre estes e órgãos de apoio, como universidades, associações, bancos e outras entidades públicas. Para Muls (2008) apud Vilpoux e Oliveira (2010), essas redes formadas por estes agentes servem como um instrumento indispensável para a redução das desigualdes sociais e para a inserção dos territórios na economia global.

### 3.2 APL E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Nesta seção inicia-se o debate sobre o objetivo principal do trabalho, que é analisar as estruturas de governança no APL de vinhos finos de altitude de Santa Catarina. Para isto, se faz necessário a conceituação de governança em APL, e para isto, será utilizado o conceito que Suzigan, Garcia e Furtado (2007) abordam em seu trabalho.

Os autores conceituam a governança em arranjos produtivos locais como “a capacidade de comando ou coordenação que certos agentes exercem sobre as relações do arranjo, sejam elas produtivas, comerciais, tecnológicas, dentre outras, influenciando de maneira decisiva o desenvolvimento do APL” (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, pg.425).

Ainda de acordo com os autores, a governança é um dos aspectos mais complexos dentro dos que caracterizam a dimensão espacial das atividades produtivas e inovativas, pois tem de manter o equilíbrio entre competição e cooperação dentro do APL, dentro de uma série de fatores que condicionam a governança. Não existe assim, um modelo pronto de governança que possa ser generalizado e aplicado em todos APLs, mas sim cada caso tem que ser analisado de acordo com suas características (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007).

#### 3.2.1 Economia dos custos de transação, de Oliver E. Williamson (1989)

Williamson diferencia a Economia dos Custos de Transação (ECT) de outras teorias ao propor a firma como uma estrutura de governança, onde arranjos institucionais aparecem como resposta da necessidade de minimização de custos, que são para a ECT a soma dos custos de produção e de transação, onde a firma opta por transações via mercado, internalização das atividades ou alguma forma intermediária mista, diferente da firma

neoclássica, vista com uma mera função de produção, onde o único custo incidente é o de produção. (VILPOUX e OLIVEIRA, 2010)

Segundo Williamson (1989), existem dois tipos de custos de transação: os custos do tipo *ex ante* que são os custos de redação, negociação e salvaguarda de um acordo, e os custos do tipo *ex post*, que são aqueles provenientes de problemas de cumprimentos contratuais, como os custos de má adaptação em que se incorre quando as transações saem do alinhamento; os custos de barganha em que se incorre quando se faz esforços para corrigir os maus alinhamentos; os custos de estabelecimento e administração associados a estrutura de governança, e por fim os custos de asseguramento dos compromissos.

Já Zylbersztajn (2000) diz que a teoria neoclássica se diferencia da economia dos custos de transação em alguns pressupostos, dentre eles o comportamento dos indivíduos. Segundo a teoria neoclássica, nos mercados onde a alocação de recursos é regida pelo sistema de preços, implicitamente se assume que os agentes que operam no mercado não o fazem de modo oportunista, característica presente no mundo real. Isto não quer dizer que o agente vá agir de modo oportunista sempre, mas deixa de ignorar que ele possa agir assim em algum momento. Da mesma forma, quando se trata da racionalidade dos agentes, diz-se na teoria neoclássica que se pode desprezar a incapacidade dos agentes de interpretar o ambiente onde ele toma as suas decisões.

Zylbersztajn (2000) trata que diferentes autores da economia das organizações exploram o conceito de racionalidade limitada, dentre eles Williamson, em que aborda que os agentes desejam ser racionais, porém não conseguem ser totalmente, devido a complexidade do ambiente que os cercam. Caso os agentes conseguissem ser racionais por completo, seriam capazes de elaborar contratos completos, e não seria necessário construir formas de governança das transações mais sofisticadas.

Para Vilpoux e Oliveira (2010) nas relações via mercado aparece a “mão invisível” de Adam Smith, onde o preço é o termômetro para as interações, marcadas pela ausência de relações contínuas entre os agentes. No outro extremo, a integração vertical facilita a coordenação entre os agentes e reduz a incerteza da transação. Entre estes extremos, aparecem formas intermediárias híbridas, construídas a partir do interesse mútuo entre os agentes, formando relações de médio ou longo prazo, a partir de relações contratuais.

Na medida que essas relações de mercado se movem para a integração vertical, as relações via preço cedem lugar para ações coordenadas, no qual assumem a sua máxima condição na integração vertical, sempre buscando a redução nos custos de transação.

Como bem retrata ZYLBERSZTAJN, (2000, pg. 26):

Assim, a firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados, que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final. Eles poderão estar dentro de uma hierarquia, que é o que convencionalmente chamamos de firma, e, entretanto, estar fora dela, relacionando-se extrafirma, mas agindo motivados por estímulos que os levam a atuar coordenadamente

Para que a firma possa optar por relações via mercado, integração vertical ou relações mistas contratuais, ela deve alinhar as características das transações com os pressupostos comportamentais. As transações possuem três características: Frequência, incerteza e especificidade de ativos.

Frequência significa o número de vezes que os agentes envolvidos realizam as transações. Algumas transações são realizadas uma única vez, ao passo que outras são realizadas frequentemente. Para os agentes que realizam transações com frequência pode ser mais viável a construção de um mecanismo que as guie, como um contrato. Quanto mais frequente a transação entre as partes, mais reduz-se a incerteza e uma reputação é construída entre os agentes.

A incerteza está relacionada com fenômenos não previsíveis, a disponibilidade de informações e o comportamento oportunista dos indivíduos.

Já a especificidade dos ativos trata daqueles ativos que não podem ser reutilizados sem incorrer em perdas, ou a impossibilidade de alocação alternativa daquele ativo em outra transação, que tornam os investimentos arrojados e implicando custos de transação. Williamson (1989) avalia que a especificidade de ativos é a mais importante e a que mais distingue a economia dos custos de transação de outros tratamentos da organização econômica, mas que as outras duas também exercem papéis importantes.

De acordo com Williamson (1989, pg. 65, tradução minha):

Na verdade, a especificidade de ativos somente assume importância junto da racionalidade limitada e do oportunismo, e na presença da incerteza. Porém, é certo que a especificidade de ativos é a grande locomotora a que deve a economia do custo de transação grande parte do seu conteúdo profético. Na ausência desta condição, o mundo do contrato se simplifica enormemente; enquanto intervém a especificidade de ativos, aparecem as práticas de contratação não convencionais. [...]

De acordo com o mesmo autor, existem quatro diferentes tipos de especificidade de ativos: a especificidade de local; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos, e de ativos dedicados.

A economia dos custos de transação reconhece a existência de que os agentes econômicos possuem comportamentos de racionalidade limitada e oportunismo. A

racionalidade limitada significa dizer que os contratos são incompletos, na medida que é impossível os agentes preverem todas as situações futuras possíveis. Já o oportunismo tem a ver com a ação antiética do agente, renegociando contratos e eventualmente entrando em desacordo, impondo perdas a ambas as partes, implicando em custos de transação. As pessoas agem visando sempre beneficiar a si próprias. Para Williamson (1989, pg.42, tradução minha), a ordem da organização é “organizar as transações para economizar a racionalidade limitada ao mesmo tempo que as protege contra os perigos do oportunismo”

No entanto, ressalta Carvalho Junior (2008), são identificados três principais motivos para a continuidade dos contratos: a reputação, onde o agente não quebra o contrato ao entender que se o fizer terá interrompido um fluxo futuro de renda, cujo custo de rompimento do contrato pode ser superior a sua manutenção; as garantias legais, que podem prever punições aos oportunistas, servindo de desestímulo para a quebra contratual oportunística; e os princípios éticos, que são códigos de conduta definidos pelos indivíduos que guiam o contrato. Sendo assim, segundo Vilpoux e Oliveira (2010) pode-se dizer que a racionalidade limitada e o oportunismo formam a base estrutural da Economia dos Custos de Transação.

Segundo Carvalho Júnior (2008, pg.14):

A organização de formas eficientes de governança deve considerar os princípios da racionalidade limitada, do comportamento oportunístico, da especificidade de ativos e definir pelo maior ou menor controle das transações. Nos casos onde a especificidade dos ativos é baixa, não é necessário que haja alto controle, e as transações podem ser feitas via mercado. À medida que a especificidade dos ativos cresce, é necessário que haja um maior controle sobre a transação, que pode ser proporcionado tanto pelo estabelecimento de contratos com salvaguardas específicas, quanto pela integração vertical.

## Quadro 2 - Alinhamento dos contratos

Especificidade dos Ativos	Incerteza		
	Baixa	Média	Alta
Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

Fonte: Brickley, Smith e Zimmerman (1997) apud Zylbersztajn e Neves (2000)

De acordo com Zylbersztajn (2000) e Carvalho Jr. (2008), quando a especificidade dos ativos é baixa, não se faz necessário um rigoroso controle na transação, e a negociação pode ser realizada no mercado. A partir do momento em que a especificidade dos ativos aumenta, o mercado não é mais uma forma eficiente, e surge a necessidade de se criar mecanismos para

um maior controle da transação, como a integração vertical ou contratos específicos. O que vai determinar a opção por um dos dois modelos é o grau de incerteza. Quando o nível de incerteza é baixo, tem-se a possibilidade da construção de contratos completos, mesmo quando a especificidade de ativos é alta. A partir do momento em que o nível de incerteza cresce, se faz necessário a construção de contratos cada vez mais específicos e com muitas salvaguardas, chegando ao ponto máximo em que o grau de incerteza e a especificidade dos ativos são altas, que a melhor opção é a internalização das atividades.

### 3.2.2 Governança em APL, segundo Storper & Harrison (1991)

Baseando-se nas contribuições originais de Williamson (1989), Storper e Harrison (1991) apud Suzigan, Garcia e Furtado (2002, 2007) abordam o tema governança por meio da análise de hierarquias formadas dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Utilizando o conceito de sistemas de produção, que os autores definem como a estrutura de coordenação formada a partir de interações que ocorrem ao longo das cadeias de suprimento, procuram verificar se as relações que acontecem dentro do sistema são governadas por mecanismos de mercado ou se resultam em hierarquias impostas por agentes participantes do sistema, ou ainda se existe alguma estrutura intermediária de coordenação, em que hierarquias e mecanismos de preço são substituídos por processos interativos mais frequentes entre os agentes, resultando em uma maior colaboração e cooperação entre as empresas. Porém isso não significa dizer que essas interações ocorrem sem nenhum tipo de hierarquia, pelo contrário, em geral essas relações são caracterizadas por fortes hierarquias, decorrentes do diferenciado poder de barganha verificado entre as empresas.

Storper e Harrison (1991) apud Suzigan, Garcia e Furtado (2002) incorporam na análise a dimensão territorial da atividade produtiva. Segundo os autores, a presença de empresas de um mesmo setor ou segmento industrial aglomeradas, acompanhadas por indústrias de apoio e atraindo fornecedores e prestadores de serviços, faz com que sejam desenvolvidas intensas interações entre as empresas locais. Estas interações podem ser comandadas por uma grande empresa líder, por mais de uma empresa coordenadora ou pode também não haver grandes empresas coordenadoras.

A partir disso, os autores elaboraram uma taxonomia de sistemas de produção com três dimensões complementares, a saber: a) as características da cadeia produtiva, b) a existência de aglomeração de empresas e c) a estrutura de governança da rede de empresas. A

partir dessa taxonomia, os autores desenham uma matriz com quatro tipos diferentes de sistemas de produção, seguindo as suas características:

O primeiro chama-se “todos periferia, sem centro” (*all ring, no core*), onde o sistema produtivo não possui líderes, existindo uma relação de iguais e não hierarquizada, servindo de exemplo os distritos industriais italianos da década de 80, já que pesquisas mais recentes demonstram a existência de fortes relações assimétricas entre as firmas locais deste distrito atualmente.

O segundo tipo é chamado de “centro-periferia, com firma coordenadora” (*core-ring, with coordinating firm*). Nessa estrutura, existe algum grau de hierarquia, devido a assimetria entre os agentes. Porém a influência da grande firma é limitada e não é determinante da sobrevivência das outras empresas. A limitação acontece porque a grande firma não tem a capacidade de assumir internamente as operações que são realizadas pelos outros agentes do processo.

O terceiro tipo foi chamado de “centro-periferia, com firma líder” (*core-ring, with lead firm*). Neste caso também existe relações hierarquizadas entre os agentes, no entanto a diferença entre anterior é que a grande firma domina o sistema, e as ações das outras empresas do sistema dependem de suas estratégias. A firma líder também é independente dos seus fornecedores, distribuidores e subcontratantes.

O quarto tipo foi chamado “todos centro, sem periferia” (*all core, no ring*). Neste tipo as atividades de produção e distribuição de mercadorias são realizadas pela grande firma verticalizada. Segundo o modelo de Williamson, é a estrutura de governança em que a firma opta pela integração dos recursos produtivos. (STORPER & HARRISON 1991, apud SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002, 2007)

Segundo Storper e Harrison (1991) *apud* Suzigan, Garcia e Furtado (2007), essa taxonomia permite “entender quais atores têm o poder de afetar o desenvolvimento de tais sistemas” e, incorporando a dimensão territorial “[...] entender onde se situa o poder de influenciar o desenvolvimento industrial, se na localidade ou fora dela” (STORPER; HARRISON, 1991, P.408, apud SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, pg. 428).

**Quadro 3** - Tipologia de hierarquias das cadeias, segundo Storper & Harrison (1991)

<b>Todos periferia, sem centro (All ring, No core)</b>	<b>Centro-periferia, com firma coordenadora (Core-ring, with coordinating firm)</b>	<b>Centro-periferia, com firma líder (Core – ring, with lead firm)</b>	<b>Todos centro, sem periferia (All core, No ring)</b>
Sem líderes e sem hierarquias nas relações	Existe uma firma líder, porém sua influência é limitada	Existe uma firma líder, dominando todo o sistema	Grande firma verticalizada

Fonte: Storper & Harrison (1991) apud Suzigan, Garcia e Furtado (2002)

Elaboração: Própria

Storper e Harrison (1991) apud Suzigan, Garcia e Furtado (2007) também argumentam que essa análise deve ser complementada com outros elementos analíticos, como: a) a visão da região, indicando a extensão que a cadeia produtiva e a divisão do trabalho estão presentes no local; o grau de hierarquia entre as empresas locais, e se as interações são locais ou não locais, e b) o contexto local (mercado de trabalho e capacitações); as formas de governança externas às firmas exercidas por instituições locais ou regionais, e os aspectos qualitativos, aqueles explicados por processos culturais que não são captados pela taxonomia de estrutura de governança que propuseram.

Parece, na opinião de Suzigan, Garcia e Furtado (2002), que Storper e Harrison (1991) subestimaram a importância das assimetrias entre empresas e as relações hierarquizadas. Essas estruturas de governança, que seriam as duas estruturas intermediárias, parecem ser a mais comuns encontradas. Porém essa abordagem deve ser analisada levando em consideração o avanço do processo de reestruturação industrial dos anos 1990, que desverticalizou as grandes corporações, transformando-as em “empresas-rede”, especializadas em funções estratégicas que lhe permitem coordenar amplas redes mundiais de fornecedores e distribuidores. (CHESNAIS, 1996, apud SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007). Em várias indústrias, como a de vestuário e calçados, essas empresas tercerizaram as atividades produtivas e se concentraram no desenvolvimento de produtos, administração de ativos comerciais e na gestão da rede de produtores, o que permite coordenar a rede baseado em relações fortemente hierarquizadas. Assim, o processo de desverticalização das grandes empresas, somado ao processo de subcontratação de uma rede de fornecedores especializados não significou perda de posições dentro da cadeia de produção, pelo contrário, as empresas conseguiram ainda mais reforçar seu poder econômico, com a posse de ativos-chave, contribuindo ainda mais para a imposição de seus interesses perante os outros participantes da cadeia.

### 3.2.3 Cadeias mercantis globais, de Gary Gereffi (1994)

Uma abordagem que serve de instrumento de análise a essas estruturas desverticalizadas em nível mundial é a que Gereffi (1994) chamou de cadeias produtivas globais, ou cadeias mercantis globais. Para Suzigan, Garcia e Furtado (2007), a abordagem de Gereffi (1994) também contribui para demonstrar que cadeias produtivas globais são comandadas por estruturas de governança coordenadas por empresas que controlam ativos estratégicos. Empresas participantes de sistemas produtivos locais integrantes desta cadeia geralmente ficam subordinadas às estratégias das empresas coordenadoras dessas cadeias. Gereffi (1994) investiga a hierarquia e as formas de governança presentes na cadeia, de modo que a apropriação do valor gerado ao longo da cadeia é assimétrico, devido a existência dessas hierarquias que o canalizam para fora do sistema local de produção.

Para Alves e Lins (2005), “A abordagem das cadeias mercantis globais é considerada estrutura analítica capaz de captar, interpretando-a, essa dinâmica contemporânea do capitalismo e de contribuir para a reflexão sobre as possibilidades dos países e regiões envolvidos nas transformações recentes” (Alves e Lins, 2005,pg. 6)

Segundo Gereffi (1994) apud Suzigan, Garcia e Furtado (2007, Pg.8), uma cadeia mercantil global é caracterizada “pela produção e comercialização de mercadorias que envolvem a tomada de decisões estratégicas e a formação de redes internacionais de suprimentos”. De acordo com Alves e Lins (2005, pg.7), essas cadeias produtivas globais possuem quatro dimensões:

- a) Estruturas de insumo-produto, que ligam sequências de atividades, envolvendo produtos e serviços, formando cadeias de valor agregado;
- b) Uma territorialidade, que remete à distribuição espacial (implicando dispersão geográfica dos agentes econômicos) das redes de produção e distribuição/comercialização formadas por diversos agentes;
- c) Estruturas de governança, envolvendo relações de poder e autoridade entre as empresas, que determina a alocação dos recursos financeiros, humanos e materiais e o modo como estes fluem ao longo da cadeia de valor;
- d) uma estrutura institucional, que identifica como as condições presentes em distintas escalas (local, nacional e internacional), tanto quanto as iniciativas de política, agem em cada elo da cadeia.

A coordenação da cadeias globais atua na dimensão das estruturas de governança.

A coordenação destas cadeias acontece dentro da dimensão das estruturas de governança, onde Gereffi (1994) identifica duas formas básicas de estruturas: as cadeias dirigidas pelo produtor (*producer-driven*) e as cadeias dirigidas pelo comprador (*buyer-driven*). (Alves e Lins, 2005; Suzigan, Garcia e Furtado, 2002)

Em ambos os casos a estrutura de governança é determinada pela capacidade da firma coordenadora em dominar ativos estratégicos que, pelo seu caráter específico, não são reproduzidos pelos outros agentes participantes da cadeia. Nas cadeias comandadas pelo produtor, os ativos estratégicos são produtivos – tecnologia e capital, sustentados por atividades fundamentais de desenvolvimento tecnológico, ou seja, a empresa detém o controle total da produção ao longo da cadeia, sendo este controle tanto a montante (matérias primas e componentes) como a jusante (distribuição e comercialização), conforme quadro 4. Caracteriza-se por forte subcontratação internacional de fornecedores de peças e componentes, principalmente quando se trata de mão de obra intensiva, chegando a se configurar entre as estratégias de crescimento da indústria dos países do terceiro mundo, baseado na substituição de importações (ALVES; LINS, 2005).

**Quadro 4** - Tipologia das cadeias produtivas, segundo Gary Gereffi (1994)

Cadeias comandadas por produtores	Cadeias comandadas por vendedores
Ativos estratégicos são produtivos. A empresa detém o controle total do processo produtivo ao longo da cadeia, havendo subcontratação de fornecedores de peças e componentes, como também de distribuição e comercialização	Ativos estratégicos são comerciais (marcas, canais de distribuição). A empresa é responsável apenas pelo desenvolvimento do produto e/ou comercialização, havendo subcontratação de redes de empresas para o processo produtivo

Fonte: Gereffi (1994) apud Alves e Lins (2005)

Elaboração: Própria

Já no caso das cadeias comandadas pelo comprador, os ativos estratégicos são comerciais, como marca ou canais de comercialização e distribuição, não possuindo ativos produtivos. Nessas redes, os processos produtivos são realizados por redes de empresas subcontratadas, geralmente localizadas em países subdesenvolvidos, com menores custos de produção, que fabricam o produto de acordo com as especificações de seus compradores externos (coordenadores da cadeia), que são responsáveis pelo desenvolvimento do produto e/ou sua comercialização. Sendo assim, essas empresas líderes acabam exercendo forte influência sobre a dinâmica das empresas contratadas, sendo capazes de se apropriar assimetricamente dos benefícios dessas interações, devido a sua capacidade de comandar as atividades que são desenvolvidas ao longo da cadeia. Essa capacidade de comando está

associada a posse de capacitações e ativos estratégicos, e as funções corporativas superiores de natureza tecnológica, comercial, produtiva ou financeira, que são dominados por compradores capazes de coordenar a cadeia internacional de suprimentos, influenciando as estratégias dos produtores locais inseridos no sistema.

### 3.2.4 Governança segundo Humphrey & Schmitz (2000)

Humphrey e Schmitz (2000) examinam a interação entre as governanças das cadeias globais e clusters locais, e abordam o modo de como promover o aprimoramento dessas empresas locais inseridas em cadeias globais.

Primeiramente os autores diferenciam as estruturas de governança dos clusters (APLs) e das cadeias globais de valor, auxiliando na compreensão do modo como as empresas que comandam a cadeia podem delimitar o desenvolvimento das empresas situadas em clusters locais.

De acordo com os autores, a governança local do cluster é caracterizada por forte cooperação entre firmas locais e instituições públicas e privadas. Já no caso da governança local das cadeias globais, o assunto não é discutido. Da mesma maneira, o relacionamento do cluster com o resto do mundo não passa de simples relações via mercado, ao passo que nas cadeias globais são caracterizadas por forte hierarquias na cadeia. O melhoramento (upgrading) no cluster é incentivado e promovido por interações entre firmas e instituições de desenvolvimento, como centros locais de inovação. Já no caso das cadeias globais, as atividades de melhoramento são realizadas pela firma líder da cadeia. Com relação a questão chave da competitividade, o cluster tem a missão de promover a eficiência coletiva através de interações intra cluster, ao passo que nas cadeias globais a missão é obter acesso a mercados maiores e mais desenvolvidos.

Os autores ainda argumentam que o comando dos grandes compradores e suas relações com seus fornecedores possuem um duplo caráter. Operando em quase hierarquia, as cadeias globais podem ajudar os produtores locais a alcançar um rápido processo de melhoramento (upgrading), porém isto faz com que dificulte o progresso em outras áreas específicas, como design e comercialização. Ou seja, por um lado, os grandes compradores assumem um papel importante na transmissão de conhecimento aos produtores ao exigir garantia da qualidade e o cumprimento das especificações do produto, fazendo com que os produtores desenvolvam habilidades específicas. Por outro lado, esse desenvolvimento que é

proporcionado pelas interações com os grandes compradores é limitado e dificilmente ultrapassa o campo da produção. Assim, os produtores desenvolvem algumas capacitações, mas ficam limitados a avançar no desenvolvimento de outros tipos de ativos que agregam valor às mercadorias, como o desenvolvimento de produto ou o estabelecimento de ativos comerciais próprios (marca, canais de comercialização e distribuição), impossibilitando os produtores de atingir funções corporativas superiores, limitando-se as atividades operacionais, prejudicando a capacidade da firma de se apropriar de maior fatia do valor agregado gerado ao longo da cadeia, garantindo o comando da cadeia pelos grandes compradores internacionais.

Assim sendo, grande parte dos benefícios gerados pela aglomeração dos produtores, resultantes de economias externas de aglomeração e de possíveis ações conjuntas, não são apropriados pelas empresas locais, mas sim pelos grandes compradores internacionais, que devido ao comando que exercem na cadeia, direcionando os recursos para fora do aglomerado produtivo local.

Essa dificuldade de aprimoramento é menos provável em cadeias não hierarquizadas, onde o relacionamento é baseado em relações de mercado ou em redes, na forma de cooperação. Entretanto, o melhoramento (upgrading) nestas redes não ocorre sem um substancial investimento por parte dos produtores locais e sem o apoio de instituições locais.

Humphrey e Schmitz (2000) indicam que existem formas de governança local, pública e privada, que podem exercer um papel importante que permita melhorar a performance e a competitividade dos produtores locais, por meio de ações que incentivem atividades produtivas, podendo ser coordenadas pelo setor público, ou por agente privado, como associações de classe ou uma firma-líder.

No caso de governança local exercida pelo setor público, tem destaque as ações que visam a criação e a manutenção de organismos voltados a promoção do desenvolvimento dos atores locais, como centros de formação profissional e treinamento de mão-de-obra, centro de prestação de serviços tecnológicos e agências governamentais de desenvolvimento. Já nos casos de governança local exercida por agente privado (quadro 5), destacam-se as ações de iniciativas coletivas (associações de classe ou agências locais privadas de desenvolvimento) ou da firma líder, com governança do tipo “Hub-and-spoke” (com firma líder).

**Quadro 5** – Formas de governança e desenvolvimento do cluster, ou APL.

<b>Forma de governança do cluster</b>	<b>Melhoramento na produção</b>	<b>Melhoramento em mercado</b>
Iniciativas coletivas	Instituto de tecnologia local	Consórcio de exportação
Hub-and-spoke	Investimentos em P&D realizados pela firma líder	Abertura de novos mercados pela firma líder local

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000:21)

Elaboração própria

Estas iniciativas coletivas atuam como elementos incentivadores do processo de desenvolvimento local por meio de ações de incentivo a competitividade e de promoção do conjunto de empresas, sendo que o papel dessas instituições já foi comprovado por diversos estudos, inclusive sendo o foco deste trabalho. Porém, quando existem firmas-líderes no sistema produtivo, esse tipo de governança pode encontrar bastante dificuldade em promover o desenvolvimento dos produtores locais.

De acordo com Humphrey e Schmitz (2000), as principais formas de desenvolvimento da produção do APL em iniciativas coletivas são os institutos locais de tecnologia, e do desenvolvimento de mercado são os consórcios de exportação. Já no caso de governança do tipo “Hub-and-Spoke”, o principal meio de desenvolvimento do APL são os investimentos em P&D realizados pela empresa líder, enquanto que no desenvolvimento de mercado seria a abertura de novos mercados pela empresa comandante da cadeia.

### 3.3 CONDICIONANTES DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM APLs

Segundo Suzigan, Garcia e Furtado (2007), a governança só é válida quando os agente procuram, de maneira coletiva, ir além das vantagens competitivas provenientes de economias externas de aglomeração, e passam a desenvolver ações conjuntas para alcançar a eficiência coletiva. Essas ações podem ser a formação de um esquema de compras coletivas de matérias-primas, consórcios de exportação, centros tecnológicos de uso coletivo, criação de centros de ensino e formação profissional, criação de marca coletiva ou redes e canais de distribuição próprios (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, pg. 426).

Ainda de acordo com os mesmos autores, quando o APL passa a pensar no alcance da eficiência coletiva, faz-se necessário então uma estrutura de governança para que possa coordenar as atividades e alcançar o objetivo comum dentre os participantes do APL. Porém, a existência dessa estrutura de governança depende de uma série de fatores intrínsecos

ao APL, tais como: a) A estrutura produtiva do APL, b) a natureza do produto e sua base tecnológica, c) a sua forma de organização da produção, d) a forma de inserção no mercado, e) a existência de empresas dominantes, f) a existência de instituições locais atuantes, e g) o contexto social, político e cultural.

Detalhando os condicionantes (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2007, pg.426):

- A) A estrutura produtiva: Depende do número e distribuição por tamanho das empresas. APLs em que predominam as pequenas e médias empresas costumam ser mais propícios a iniciativas coletivas, ao passo que o surgimento de grandes empresas que dominem certas atividades importantes da cadeia produtiva pode dificultar ou impossibilitar a governança.
- B) A natureza do produto e sua base tecnológica: A possibilidade ou não de haver divisão do trabalho, interdependência entre as empresas, formação de redes de fornecedores especializados a constituição de uma cadeia produtiva, ou também a possibilidade de cooperação em atividades estratégicas em P&D.
- C) A forma de organização da produção: Quando prevalece a integração vertical, o comando é da própria empresa verticalizada, e segundo os autores, a questão da governança nem se coloca. No outro extremo, formas de organização em que predominam pequenas e médias empresas, sem grandes assimetrias, são mais propícias a iniciativas coletivas.
- D) A forma de inserção no mercado: Quando as empresas locais estão subordinadas a grande redes varejistas, nacionais ou internacionais, sua autonomia fica restrita às imposições das grandes firmas que comandam a cadeia produtiva. Porém, quando as empresas locais desenvolvem formas próprias de comercialização, com marcas e/ou produtos próprios, a governança fica mais fácil de ser viabilizada.
- E) A existência de empresas dominantes: A existência de empresas que dominem capacitações e ativos considerados estratégicos de natureza tecnológica, comercial, produtiva ou financeira dificulta a organização dos produtores locais em coordenar iniciativas coletivas. Essas empresas recebem informações, hierarquizando-as e repassando aos produtores locais apenas as informações consideradas não estratégicas.
- F) A existência de instituições locais atuantes: A presença de instituições locais com representatividade política, social, e econômica, interagindo com o setor produtivo também é importante para determinar a possibilidade e a forma de governança.
- G) O contexto social, político e cultural: Talvez o mais importante condicionante da possibilidade e forma de governança em APLs. É desse contexto que provém alguns

dos mais importantes elementos das formas de governança em APLs: a existência de solidariedade, a tendência à coesão social, a confiança conquistada por meio de interações frequentes, e a emergência de lideranças locais. Esses atributos são intrínsecos ao local e fazem parte da história, sendo um dos condicionantes que dificilmente pode ser transplantado para um modelo genérico de governança em APLs.

Estes fatores condicionantes, de acordo com os autores, encontram respaldo em vários tipos de abordagens analíticas. Na próxima seção, serão tratadas algumas dessas abordagens, consideradas apropriadas para o objetivo do trabalho.

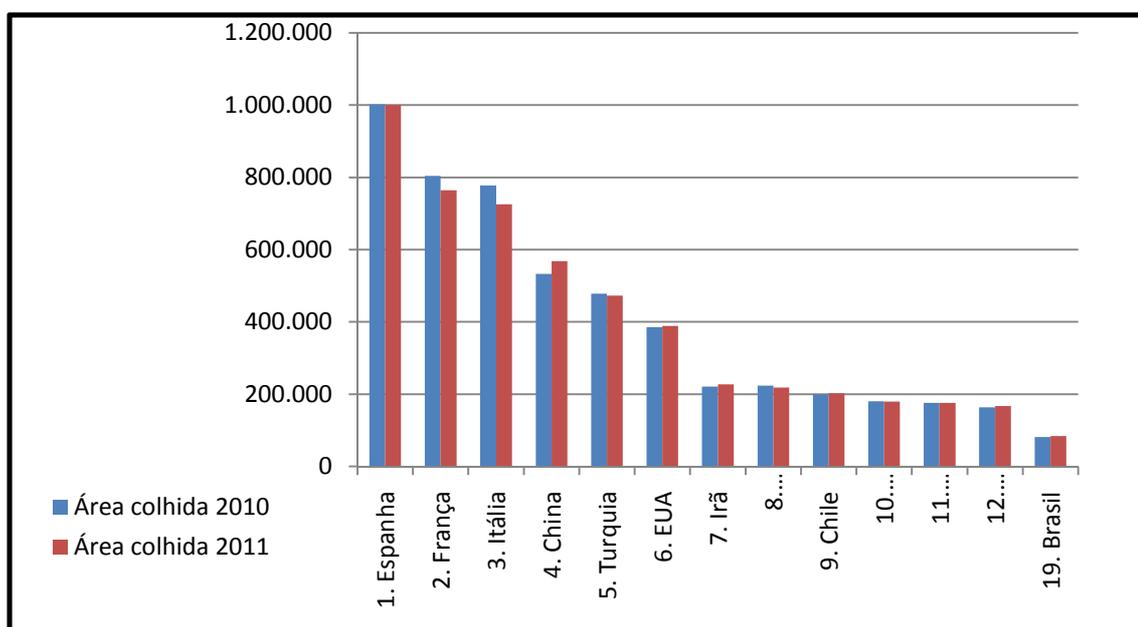
#### 4. A VITIVINICULTURA NACIONAL E OS VINHOS FINOS DE ALTITUDE

Neste capítulo serão demonstrados dados atuais sobre o panorama da vitivinicultura brasileira frente a mundial, como também dados da vitivinicultura nacional e dos vinhos finos de altitude de Santa Catarina.

##### 4.1 PANORAMA ATUAL DA VITIVINICULTURA NACIONAL

O Brasil ocupou a décima nona posição dentre os países com maior área colhida de uvas em 2011, representando 84.338 hectares (Gráfico 1). Isto representou um aumento de 3,46% em relação ao ano de 2010 (81.518 he). Segundo a FAOSTAT (2013), os países com as maiores áreas colhidas de uvas em 2011 foram a Espanha (1.000.000 he), França (764.164 he), Itália (725.353 he), China (568.450 he) e Turquia (472.545 he).

**Gráfico 1-** Área colhida de uvas ( em hectares) – principais países 2010 e 2011.



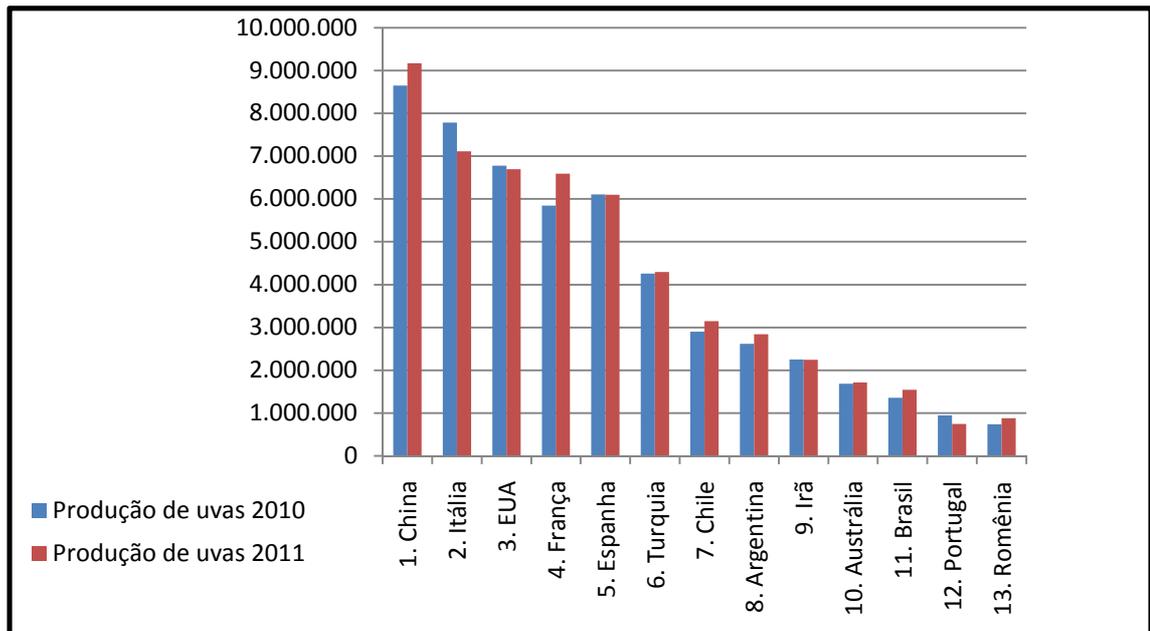
Fonte: FAOSTAT (2013)

Elaboração própria

Já no tocante a produção de uvas, o país ocupou a décima primeira colocação, com 1.542.070 toneladas (Gráfico 2). O país teve sua produção aumentada em 13,76% em relação ao ano de 2010 (1.355.460 t), ficando a frente de países como Portugal e Romênia, com maiores áreas colhidas que o Brasil. A China aparece como o maior produtor de uvas

mundial, com 9.174.280 toneladas, tendo incrementado a sua produção em relação ao ano de 2010 em 6,04% (8.651.831 t), seguido por Itália (7.115.500 t), Estados Unidos (6.692.950 t), França (6.590.810 t) e Espanha (6.100.000 t), fechando os cinco maiores produtores mundiais da fruta (FAOSTAT, 2013).

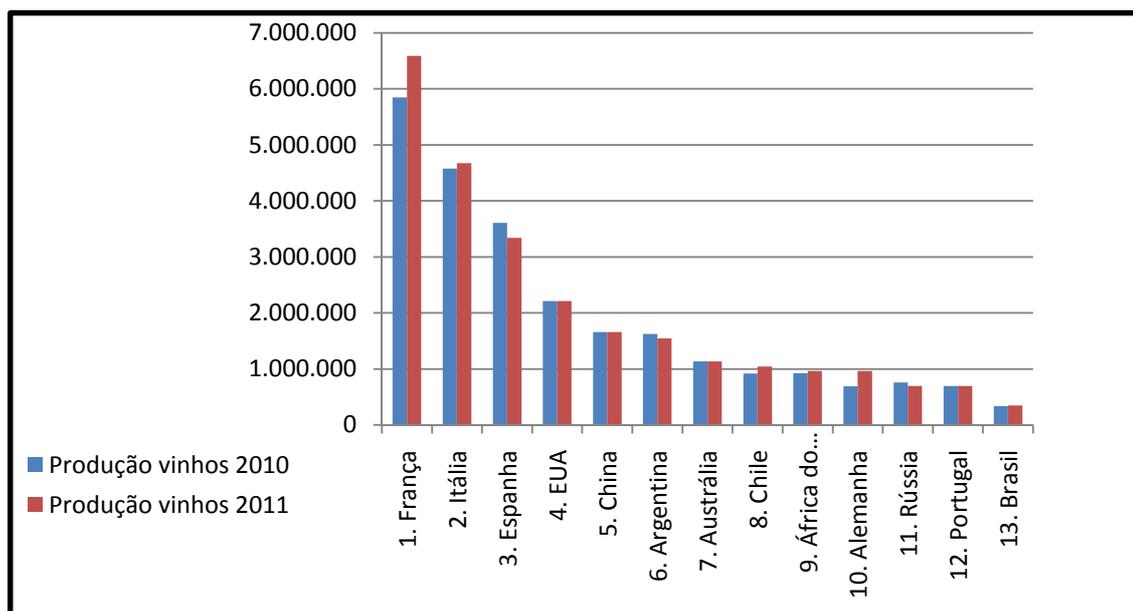
**Gráfico 2** - Produção mundial de uvas (em toneladas) – principais países 2010 e 2011



Fonte: FAOSTAT (2013)

Elaboração própria

Quando se fala em produção mundial de vinhos, o Brasil ocupou em 2011 a décima terceira colocação com 345.000 litros, aumentando a sua produção em 2,07% com relação ao ano de 2010 (338.000 l), mantendo praticamente estável a sua produção (Gráfico 3). Os principais produtores mundiais de vinho foram, em 2011 e por ordem decrescente, França (6.590.750 l), Itália (4.673.400 l), Espanha (3.339.700 l), Estados Unidos (2.211.300 l) e China (1.657.500 l) (FAOSTAT 2013).

**Gráfico 3 - Produção mundial de vinhos (em litros) – principais países 2010 e 2011**

Fonte: FAOSTAT (2013)  
Elaboração própria

Internamente, o Rio Grande do Sul é o estado com maior área plantada de uvas, e também o maior produtor do país da fruta, conforme a tabela 1.

**Tabela 1 - Área plantada de videiras no Brasil, em hectares.**

ESTADO/ANO	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rio Grande do Sul</b>	47.206	48.259	48.753	49.498	51.182
<b>São Paulo</b>	10.565	11.259	10.004	13.156	9.750
<b>Pernambuco</b>	6.973	3.003	6.964	6.822	6.813
<b>Paraná</b>	5.800	5.800	5.969	6.064	5.821
<b>Santa Catarina</b>	4.836	5.168	5.082	4.985	5.130
<b>Bahia</b>	4.376	3.724	3.273	2.718	2.624
<b>Minas Gerais</b>	874	812	755	753	803
<b>BRASIL</b>	81.286	81.677	81.534	84.339	82.333

Fonte: IBGE.  
Elaboração própria

Em 2012, o Rio Grande do Sul respondia por 62,16% de toda a área plantada de videiras no país, representando 51.182 hectares de área. Já com relação à produção, o estado respondia em 2012 por 56,85% do total, representando 840.241 toneladas produzidas (tabela

2).

Já a produção no estado de Santa Catarina em 2012 representava 4,80% de toda uva produzida no país, com um total de 71.019 toneladas produzidas. No tocante à área plantada, o estado catarinense representou 6,23% do total da área, com 5.130 hectares plantados.

**Tabela 2** - Produção de uvas no Brasil, em toneladas.

ESTADO/ANO	2008	2009	2010	2011	2012
Rio Grande do Sul	776.964	737.363	694.518	830.286	840.251
Pernambuco	165.075	158.517	195.168	208.660	224.758
São Paulo	193.534	185.123	190.486	264.022	184.571
Paraná	101.500	102.080	103.394	83.948	78.651
Santa Catarina	58.330	67.543	66.251	67.321	71.019
Bahia	97.481	90.508	78.283	65.176	62.292
Minas Gerais	13.711	11.773	10.113	9.873	10.831
BRASIL	1.421.431	1.365.491	1.355.461	1.542.068	1.477.810

Fonte: IBGE

Elaboração própria

Em 2012, do total produzido no país, 57,07% foram destinados à processamento, representando 830.915 toneladas da fruta, sendo o restante (42,93%) destinado ao consumo in natura, conforme a tabela 3. (MELLO, 2012)

**Tabela 3** - Produção de uvas para processamento e para consumo in natura, no Brasil, em toneladas.

Discriminação/ANO	2008	2009	2010	2011	2012
Processamento*	708.042	678.169	557.888	836.058	830.915
Consumo in natura	691.220	667.550	737.554	627.423	624.894
Total	1.399.262	1.345.719	1.295.442	1.463.481	1.455.809

\*Dados estimados pelo autor.

Elaboração: Loiva M. R. de Mello - Embrapa Uva e Vinho.

O mercado nacional de vinhos é bastante diversificado, tendo participação majoritária as importações do produto para dar conta de preencher a demanda interna que vem crescendo ano a ano.

De acordo com a tabela 4, em 2012 os vinhos importados tiveram a participação de 79,8% dos vinhos produzidos com uvas *vitis viníferas* comercializados no Brasil, sendo

mais de 74 milhões de litros comercializados.

**Tabela 4** - Participação das importações de vinhos em relação aos vinhos de uvas européias comercializados no Brasil, em litros.

Ano/Produto	2008	2009	2010	2011	2012
Nacional	17.014.921	18.019.433	18.375.394	19.546.202	18.762.769
Importado	54.410.076	56.009.505	71.009.725	72.705.446	74.224.260
Total Viníferas	71.424.997	74.028.938	89.385.119	92.251.648	92.987.029
Particip. Imp/Total %	76,2	75,7	79,4	78,8	79,8

Fonte: UVIBRA  
Elaboração própria

Isso contribuiu para o aumento do déficit da balança comercial do setor. Conforme Mello (2012), em 2012 a balança comercial do setor apontou um déficit de mais de R\$276 milhões de dólares (tabela 5).

**Tabela 5** - Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e derivados: valores em U\$ 1.000,00 (FOB) – BRASIL – 2010/2012.

Discriminação	2010		2011		2012	
	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
<b>EXPORTAÇÕES</b>						
Uvas frescas (t)	60.805	136.649	59.391	135.782	52.016	121.891
Suco de uva (t)	3.098	8.048	4.452	15.737	2.473	7.719
Vinhos de mesa (1000 L)	1.280	2.295	1.214	3.615	5.775	5.520
Espumantes (1000 L)	320	1.335	112	568	172	813
Total		148.327		155.702		135.943
<b>IMPORTAÇÕES</b>						
Uvas frescas (t)	24.794	36.075	34.083	51.371	33.294	54.381
Uvas passas (t)	25.919	50.664	24.294	61.647	24.613	56.696
Vinhos (1000 L)	70.737	223.080	72.705	262.059	74.209	262.745
Espumantes (1000 L)	4.314	27.961	4.923	32.605	5.316	37.665
Suco de uva (t)	1.189	3.213	4.923	194	640	670
Total		340.993		407.876		412.157
Balanço		-192.666		-252.174		-276.214

Fonte: MDIC.  
Elaboração: Loiva Maria Ribeiro de Mello - Embrapa Uva e Vinho.

Segundo Protas (2012), se analisarmos a estrutura do mercado brasileiro de vinhos finos pelo lado da oferta, temos quatro blocos fornecedores: Chile, Argentina, outros países de diferentes continentes (Europa, Oceania, África) e a produção nacional. Tem destaque os dois primeiros blocos, que em 2010 detiveram respectivamente, 35% e 24% do mercado nacional de vinhos finos.

#### 4.2 A VITIVINICULTURA CATARINENSE E OS VINHOS FINOS DE ALTITUDE

Santa Catarina possui três regiões vitivinícolas, definidas a partir da sua característica e tradição da cultura. São elas: A região denominada tradicional, que compreende duas regiões: o Vale do Rio do Peixe (municípios de Videira, Tangará, Pinheiro Preto, Salto Veloso, Rio das Antas, Iomerê, Fraiburgo e Caçador) que apresenta maior percentual de bebida comum, e a região carbonífera no sul do estado (Urussanga, Pedras Grandes, Braço do Norte, Nova Veneza e Morro da Fumaça) cuja base de produção são os vinhos coloniais; a região denominada Nova, compreendida entre as cidades de Rodeio, Nova Trento e as que ficam próximas a cidade de Chapecó, com pouca quantidade de bebidas finas, sendo mais frequentes os vinhos comuns e os coloniais; e a região denominada super nova, ou de altitude, compreendida entre os municípios do planalto serrano, que investem apenas em vinhos finos. (ROSIER, 2004 *apud* BRDE, 2005)

Para fins de ilustração, foi inserido a tabela 6, com a produção de vinhos no estado de Santa Catarina, para os períodos de 2008 a 2012.

**Tabela 6** - Produção de vinhos e de sucos de uvas do Estado de Santa Catarina, em litros.

Produtos/Anos	2008	2009	2010	2011	2012
<b>VINHO DE MESA</b>	17.750.128	11.203.414	12.468.009	13.755.511	15.374.671
Tinto	14.299.532	9.695.301	10.511.009	11.764.810	12.813.136
Rosado	32.644	2.200	1.250	2.050	12.000
Branco	3.417.952	1.505.913	1.955.750	1.988.651	2.549.535
<b>VINHO FINO DE MESA</b>	335.257	237.333	214.022	417.789	337.802
Tinto	209.842	207.331	158.016	230.644	254.258
Rosado	59.915	12.511	23.700	41.066	11.433
Branco	65.500	17.491	32.306	146.079	72.111
<b>ESPUMANTES</b>	15.375	50.278	58.950	57.750	-
<b>MOSTO DE UVA</b>	774.500	16.348	755.957	8.178	529.872
<b>SUCO DE UVA*</b>				2.814.761	4.941.430
<b>TOTAL</b>	18.875.260	11.507.373	13.496.938	17.053.989	21.183.775

Fonte: MAPA/SC.

\*Suco de uva integral mais suco concentrado transformado em suco simples.

Elaboração: Loiva M. R. de Mello - Embrapa Uva e Vinho.

Nota-se que o total de vinhos e sucos de uvas produzidos no estado vem crescendo a partir de 2009, ano que houve uma queda brusca da produção. Em 2012, o total de vinhos e sucos de uva produzidos no estado aumentou em 24,21% com relação a 2011. Os vinhos de mesa aumentaram a sua produção em 11,77%, se comparados aos dados de 2011, porém ainda se recuperam da significativa queda de 2008 para 2009, onde sua produção reduziu em 36,88%. Os vinhos finos de mesa tiveram redução da sua produção em mais de 19%, se comparados também com 2011. Os espumantes mantiveram a sua produção praticamente estável, havendo uma pequena redução na produção em pouco mais de 2%, se comparados 2011 a 2010. No entanto, o quadro apresenta algumas particularidades, como a não apresentação dos dados de espumantes referentes ao ano de 2012, como também a autora não explica as origens dos desequilíbrios da produção do mosto de uva.

Não é um dos objetivos deste trabalho resgatar um histórico da viticultura nacional, além do já abordado na introdução. Cabe sim destacar, conforme BRDE (2005), que na região denominada de super nova, ou de altitude, “a cultura nesses locais vai se desenvolver não em função da imigração italiana, mas baseada em resultados de pesquisas técnicas”. (BRDE, 2005. Pg. 29)

De acordo com Rosier (2004, pg.137),

Em Santa Catarina, o desenvolvimento destes vinhedos nas localidades de Água Doce, Bom Retiro, Campos Novos, Iomerê, São Joaquim e Tangará, vêm sendo acompanhados desde 1991 pelas equipes de pesquisa da EPAGRI das Estações Experimentais de Videira e de São Joaquim.

Segundo Nunes Júnior et al (2010), o evento considerado como fator determinante para o início da atividade na região é diretamente ligado aos experimentos da Epagri em parceria com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

Em 1991, houve um experimento com a plantação de nove variedades de uvas viníferas, com três plantas cada, na Estação Experimental de São Joaquim. Os resultados obtidos com os primeiros vinhos demonstraram um grande potencial da região para o cultivo dessas uvas. As características peculiares do clima do município são características apontadas como fatores que diferenciam os vinhos da região, já que a altitude permite uma plena maturação das uvas, gerando frutos com excelente qualidade para vinhos. (CORDEIRO, 2006).

A partir de então, a região de São Joaquim, tradicionalmente conhecida como pólo de cultivo da maçã, após estes experimentos realizados pela Epagri/SC, trouxe alguns empreendedores<sup>1</sup> dispostos a investir na nova atividade da região, mesmo sabendo que o pioneirismo de uma atividade invoca altos custos iniciais e muitos riscos.

Um dos exemplos de empreendedores<sup>2</sup> dos vinhos finos de altitude de Santa Catarina é o caso de Manoel Dilor de Freitas, que dentre os seus negócios era proprietário da Cecrisa, importante empresa do ramo cerâmico. Depois de completar 60 anos, passou a gerência do negócio para seus filhos e comprou terras em Bom Retiro e São Joaquim, quando resolveu começar a pesquisar sobre produção de flores, e frutas, como a maçã. Em 1999, junto com amigos e a Epagri, se informou sobre a produção de uvas viníferas. Em 2001 realizou o primeiro investimento em um projeto, a Villa Francioni. A partir daí iniciou-se uma série de viagens, com visitas a vinícolas de França, Itália, Chile e Argentina. Em 2003 a vinícola estava em construção, quando Freitas faleceu. Os filhos deram sequência ao empreendimento,

---

<sup>1</sup> Westhead e Wright (1998) apud Ferreira, Nunes Júnior e Lezana (2011) classificam os empreendedores em três tipos: os chamados empreendedores iniciantes são aqueles que não possuem experiência prévia nenhuma de empreendedorismo; os empreendedores seriais são aqueles vendem os seus negócios originais e posteriormente abrem, herdam ou compram um outro negócio, sendo um empreendimento de cada vez. Já os empreendedores de portfólio são aqueles que mantêm seus empreendimentos iniciais e estabelecem, herdam ou compram um outro negócio, mantendo as duas atividades simultaneamente.

<sup>2</sup> Ferreira, Nunes Júnior e Lezana (2001) classificam estes empreendedores dos vinhos de altitude de Santa Catarina, de acordo com a tipologia adotada por Westhead e Wright (1998) em empreendedores de portfólio, já que mantêm seus empreendimentos iniciais e adquirem outro empreendimento, mantendo as duas atividades simultaneamente.

inaugurando a vinícola Villa Francioni em dezembro de 2005 (FERREIRA; NUNES JUNIOR; LEZANA, 2011; VILLA FRANCONI, 2013).

Outro exemplo é o de Wandér Weege. Desde 1985, ele juntamente com Laurita Karsten Weege administram a empresa Malwee Malhas. Apaixonado por vinhos, adquiriu a Fazenda Menino Deus, na localidade de Pericó no final de 2002. O projeto da Vinícola Pericó foi iniciado em fevereiro de 2003, com assessoria externa. A primeira safra veio em 2007, com a produção do vinho Taipa rosé-seco. A vinícola está instalada em 15 hectares, a 1.300 metros de altitude, e seus pés de uva são importados de França. A produção dos vinhos é terceirizada para as vinícolas Monte Reale e Fabian, sendo que o projeto da vinícola própria já está pronto (FERREIRA; NUNES JUNIOR; LEZANA, 2011; VINÍCOLA PERICÓ, 2013). Outros exemplos como o de José Eduardo Pioli Bassetti, proprietário da editora Aventura Brasileira, fundou junto com seus dois irmãos a Villagio Bassetti, em 2005. No início eram apenas quatro hectares. Dois plantados com a variedade Merlot, e outros dois com a Cabernet Sauvignon. O primeiro vinho veio apenas em 2008 (VILLAGGIO BASSETTI, 2013); a família de Emílio Binotto, da transportadora Binotto, proprietária da Vinícola Santo Emílio (VINÍCOLA SANTO EMÍLIO, 2013); e Maurício Grando, empresário do ramo medeireiro sócio-fundador da empresa Madepinus Indústria e Comércio dentre outras, proprietário da Villagio Grando (VILLAGGIO GRANDO, 2013).

Assim, desde 1999 surgiram mais de 20 novos empreendimentos, com investimentos privados em 12 vinícolas, dentre as que já estavam produzindo ou que ainda seriam implantadas, que ultrapassavam a ordem de R\$50 milhões. Segundo AL Notícias (2007), considerando apenas dois dos maiores produtores, a Villa Francioni, de São Joaquim, e a Villagio Grando, de Água Doce, planejavam preencher 300 mil garrafas por safra, a partir do ano de 2009, que poderiam gerar receitas superiores a R\$17 milhões por ano.

#### 4.3 A ACAVITIS E O APL DE VINHOS FINOS DE ALTITUDE DE SANTA CATARINA

A Acavitis – Associação Catarinense dos Produtores dos Vinhos Finos de Altitude – foi fundada no dia 06 de novembro de 2005. De acordo com o seu sítio na internet, é uma entidade que abrange todo o estado e está representada em três regiões produtoras: São Joaquim, Campos Novos e Caçador (ACAVITIS, 2010). Em 2010, os trinta e dois associados, entre empreendimentos individuais e conjuntos, como cooperativas e empresas, somavam 310 hectares implantados com uvas do tipo *vitis viniferas* em altitudes que variam entre 900m e

1.400m de altitude, daí o nome de vinhos finos de altitude. Para se associar, o produtor tem que, necessariamente, preencher três requisitos: produzir em Santa Catarina uvas do tipo *Vitis vinifera* (ou européia), produzir em altitude acima de 900 metros e produzir com rigoroso controle de qualidade. (ACAVITIS, 2010)

Segundo a Acavitis:

O principal objetivo da Acavitis é o de defender os interesses dos produtores de uvas e vinhos de altitude de Santa Catarina, dar subsídios às políticas públicas, viabilizar a qualificação e certificação dos produtos dos seus associados e conquistar novos mercados para o vinho de altitude catarinense.

Para isto, “a Acavitis pretende desenvolver projetos que visam financiamentos da vitivinicultura, fortalecimento de instituições ligadas ao desenvolvimento tecnológico da atividade, além de fomentar a criação de entidades para capacitar toda a cadeia produtiva.” (ACAVITIS, 2010).

Um destes projetos é a criação da Marca Coletiva Acavitis (MCA). Segundo Protas (2012), o projeto foi desenvolvido entre julho de 2008 e janeiro de 2010, numa ação conjunta que envolveu o Sebrae/SC, a Acavitis e a Epagri, sob a coordenação técnica da Embrapa Uva e Vinho.

Inicialmente a preferência da Acavitis era pela Indicação Geográfica (IG). Porém, diante das diferentes alternativas, e após a análise da legislação vigente, optou-se pela Marca Coletiva, considerando que a associação engloba três regiões produtoras com diferenças ambientais significativas (solo, clima, topografia), e por se tratar de uma história vitivinícola muito recente, não preencheria os requisitos do INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial - para a categoria de certificação de Indicação Geográfica. Existe apenas um registro de Indicação Geográfica relacionada com vitivinicultura concedido no Brasil, a Indicação de Procedência “Vale dos Vinhedos”, no Rio Grande do Sul.

Por outro lado, afirma o autor (PROTAS, 2012, não paginado):

Na dimensão do negócio propriamente dito, a Marca Coletiva oferece aos seus proprietários o direito de uso exclusivo em todo o território nacional em seu ramo de atividade econômica. Ao mesmo tempo, sua percepção pelo consumidor pode resultar em agregação de valor aos produtos ou serviços por ela identificados; a marca, quando bem gerenciada, ajuda a fidelizar o consumo, estabelecendo, assim, identidades duradouras – afinal, o registro de uma marca pode ser prorrogado indefinidamente – num mercado cada vez mais competitivo.

Foi encaminhado um pedido de Registro da Marca Coletiva Acavitis, junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, que foi publicado na Revista Propriedade

Industrial RPI de número 1988, de 10 de fevereiro de 2009, sob o número 901385166. É possível consultar o site do INPI sobre o andamento do pedido.

Protas também apresenta o Regulamento da Marca Coletiva Acavitis (MCA), formado por diversos capítulos, que estabelece critérios desde a produção até as infrações e penalidades ao não cumprimento das normas estabelecidas. Cabe aqui informar que a MCA não será utilizada como uma marca única pelos produtores do arranjo, mas sim servirá como um selo de indicação de origem, agregando valor aos produtos atestados pela marca coletiva.

Com o apoio do Governo do Estado, entre outras instituições, a Acavitis idealizou o Instituto Catarinense de Tecnologia em Vitivinicultura (ICTV), que visa fomentar o desenvolvimento tecnológico da vitivinicultura catarinense de alta qualidade e apoiar no desenvolvimento turístico das regiões. A idéia é que o Instituto também realize convênios com centros de excelência da área na França, Itália, Califórnia, Chile e Argentina (ACAVITIS, 2010). Porém, a única fonte concreta de informações sobre o ICTV foi o entrevistado do Sebrae/SC, onde informou que o Instituto na verdade foi apenas idealizado, porém nunca saiu do papel.

Já o APL de vinhos finos de altitude foi definido em junho de 2007 pelo Sebrae/SC, onde deverá contribuir com o turismo da Serra Catarinense. Formado por três municípios de altitude elevada – São Joaquim, Campos Novos e Caçador (quadro 6), e rodeado por municípios com grande potencial turístico, como Treze Tílias (situado a 25km de Campos Novos), Urubici (distante 50km de São Joaquim), Lages (distante 72km de São Joaquim), o APL pode fazer com que o turismo nestas regiões deixe de ser sazonal, não sendo demandado apenas turismo de inverno, e passe a contar com outros atrativos turísticos, como os vinhos locais de qualidade e a gastronomia.

**Quadro 6** - Dados dos municípios do APL de Vinhos Finos de Altitude

Município	Distância da Capital de SC (Km)	População (habitantes - 2010)	Código do município IBGE
São Joaquim	229	24.812	4216503
Campos Novos	338	32.824	4203600
Caçador	341	70.762	4203006

Fonte: SEBRAE/SC, IBGE, ACAVITIS

Elaboração própria

Uma forma encontrada pelos produtores de vinhos finos de altitude para atrair os turistas em qualquer época do ano são as visitas às vinícolas (as que possuem estrutura para tal), abertas o ano inteiro para visitação. Como exemplo temos a Villa Francioni, que cobra

R\$30,00 por pessoa a visita agendada, e no final desta visita o turista pode degustar alguns rótulos da cantina, fazendo com que o visitante conheça os seus produtos. Outro ponto interessante da visita é que, caso o visitante resolva adquirir algum produto da vinícola, os R\$30,00 cobrados na entrada são convertidos em créditos individuais para a compra dos produtos. Um outro exemplo é a vinícola Vinhedos do Monte Agudo, que prepara piqueniques no meio dos parreirais para os visitantes, ao preço de R\$70,00 por pessoa, com direito a queijos, salames, geléias, bolos, pães e vinho. Segundo a responsável pela parte comercial da vinícola, Carolina Ferraz, faz parte dos planos futuros da empresa a instalação de chalés situados na propriedade para receber de maneira mais acolhedora o turista, e fazer com que ele se sinta parte do processo. Foi inaugurado recentemente o espaço gourmet, que receberá chefs de cozinha conhecidos em Florianópolis, também como uma estratégia de divulgação da marca.

**Figura 1** - Mapa da área da Acavitis e sub-regiões



Fonte: AcaVitis, SEBRAE/SC

Elaboração: AcaVitis

Segundo informações do Sebrae/SC e da própria AcaVitis, a vitivinicultura de altitude de Santa Catarina conta hoje com 30 empreendimentos, 333 hectares plantados, 10 hectares em implantação (até três anos), uma produção de 3.944.000 quilos de uva, 1.548.750

litros de vinhos finos e um faturamento de R\$64.706.250,00, distribuídos conforme o quadro 7.

#### Quadro 7 – Configuração das sub-regiões da Acavitis

Região	Empreendimentos	Hectares plantados	Hectares em implantação	Kgs de Uva	Litros de vinhos finos	Receitas (R\$)
Caçador	04	69	21	680.000	446.250	11.156.250,00
Campos Novos	07	72	43	768.000	504.000	12.600.000,00
São Joaquim	19	192	234	2.496.000	1.638.000	40.950.000,00

Fonte: ACAVITIS, SEBRAE/SC

Elaboração própria

Conforme Lins (2009, pg. 16, tradução minha), o Sebrae/SC:

Criou em junho de 2007 o APL de Vitivinicultura de Vinhos Finos de Altitude que agrupa 36 produtores de São Joaquim, Campos Novos e Caçador, o qual deverá intensificar os vínculos entre o setor de produtores de vinho e o turístico. O Sebrae/SC indicou que seu apoio ao turismo na Serra Catarinense inclui o projeto de desenvolvimento da vitivinicultura de altitude na região.

De acordo com ACAVITIS (2010):

A vitivinicultura, em todo o mundo, dá visibilidade ao lugar e, atrai para a região onde está instalada outros empreendimentos ligados a essa atividade, que muito emprega e apropria renda no local, como o turismo, a gastronomia e o enoturismo. O enoturismo é um segmento da atividade turística que se fundamenta na viagem motivada pela apreciação do aroma e sabor dos vinhos, da gastronomia e da cultura e demais valores locais, o que induz a um forte elemento impulsionador do desenvolvimento.

Continua ele:

A idéia é aliar a cultura do vinho ao desenvolvimento turístico, atraindo assim visitantes para conhecerem um pouco mais sobre a produção da uva, bem como a elaboração do vinho e a degustação do mesmo, ressaltando sempre a questão da tipicidade, entre outros fatores, que são de suma importância para avaliar a qualidade de um vinho (ACAVITIS, 2010).

Desse modo, o desenvolvimento da atividade vitivinícola da região, junto com a articulação entre esta e o setor turístico devem, sem dúvida, alavancar o desenvolvimento regional, por meio do fluxo de turistas que devem visitar as cantinas e vinícolas, e ao utilizarem os equipamentos da rede hoteleira e gastronômica, geram renda e emprego, tanto para as cidades participantes do arranjo local como para as demais cidades que o circundam.

#### 4.4 OS CONDICIONANTES DA GOVERNANÇA NO APL

De acordo com Suzigan, Garcia e Furtado (2002, 2007), a governança em arranjos produtivos só se coloca se as empresas almejarem ações coletivas a fim de elevar a eficiência do arranjo, e suas formas variam de acordo com algumas variáveis específicas de cada APL, como estrutura produtiva, aglomeração territorial, organização industrial, inserção no mercado interno e externo, densidade institucional e tecido social.

Como foi apresentado, a vitivinicultura de altitude de Santa Catarina ainda é uma atividade incipiente, sendo iniciada no começo dos anos 2000. Porém o fato marcante foi a criação da Acavitis em 2005, como associação dos produtores locais. Segundo informações do Sebrae/SC e da própria Acavitis, foram investidos mais de R\$35 milhões de reais em vinhedos e quase R\$82 milhões de reais em plantas fabris, gerando 1.972 empregos diretos (SEBRAE/SC, 2013;ACAVITIS, 2013).

Se trata de um universo de 30 empreendimentos associados, um pequeno APL se comparado a outros, como de calçados ou de móveis, geralmente com um número muito maior de empresas que o compõe. Essas empresas possuem perfil bastante homogêneo, com características parecidas em termos de produção e tecnologia, sendo que as empresas que ainda não possuem estrutura produtiva para elaborar seus próprios produtos utilizam a estrutura de outras empresas associadas ao APL, mantendo a qualidade do produto final. O perfil sócio-econômico da região é predominantemente de atividades extrativistas, concentração fundiária, baixa qualificação da mão de obra, defasagem tecnológica e baixo nível de empreendedorismo local. Isto demonstra as dificuldades do APL em contratação de pessoal e aquisição de maquinarias, em sua maioria importadas, elevando muito os custos de produção.

A natureza do produto e sua base tecnológica também são homogêneos. A maioria dos associados produzem vinhos tintos, brancos e espumantes, e isso facilita o provimento de ações coordenadas que elevem a competitividade do APL. A compra coletiva de insumos é uma prova de que ações coletivas coordenadas podem significar uma economia bastante interessante para as empresas locais. Segundo informações da Acavitis, a economia com a compra coletiva de insumos já ultrapassa R\$1 milhão.

A forma de inserção nos mercados também é bastante parecida. Apesar de algumas empresas exportarem seus produtos, a grande maioria comercializa nacionalmente os seus vinhos, não havendo uma empresa líder, que abra novos mercados para as demais. Das sete empresas que responderam o questionário, quatro comercializam seus produtos

nacionalmente, duas estão iniciando o processo de exportação, e uma ainda não iniciou a sua produção.

Agindo conjuntamente com o APL, temos no mínimo cinco instituições públicas ou privadas contribuindo para o sucesso de ações coletivas. A Acavitis, existente antes mesmo da fundação do APL, a Embrapa Uva e Vinho, o Sebrae/SC, a Epagri e a Coopervitis formam o rol de empresas colaboradoras do arranjo. Estas instituições fazem com que a governança seja possível, viabilizando estratégias como a de compras coletivas de insumos e a colocação da Marca Coletiva Acavitis no mercado, que está em processo de finalização, dando visibilidade aos produtores e atribuindo a Marca ao padrão de qualidade de produção em altitude. De acordo com os questionários aplicados, podem existir produtores que atribuem peso a outras instituições, como prefeituras, por exemplo.

Por último, como colocam Suzigan, Garcia e Furtado (2002, 2007) o fator local é talvez o mais importante condicionante da possibilidade e forma de governança em APL, sendo a existência de solidariedade, confiança, cooperativismo, lideranças locais. Sem ele, possivelmente seria inviável a implementação de governança no arranjo. É o fator mais intrínseco a cada APL que pode existir.

Como já mencionado, a maioria dos empresários das vinícolas são provenientes de outras localidades, sem muito conhecimento da atividade vinícola e sem o reconhecimento local. Segundo Suzigan, Garcia e Furtado (2007), este não seria um bom condicionante para a implementação da governança, visto que esta característica não faz parte do atributo local, pois os empresários vem de fora. Porém, visto de dentro do APL, isto faz com que os produtores se aproximem ainda mais e troquem informações e experiências próprias informalmente, a fim de elevar a competitividade do APL, demonstrando disposição e capacidade de cooperação e aprendizado, ingredientes fundamentais para o sucesso de um APL, e claro, um condicionante importantíssimo para a governança dentro do arranjo, se tornando uma característica própria do arranjo, e não da região.

De acordo com os questionários aplicados, os empresários atribuem maior importância para algumas formas de cooperação realizadas com os outros participantes do APL, como compra coletiva de insumos, reivindicações, participação conjunta em feiras e desenvolvimento de produto e processos. Estas formas de interação demonstram a disposição dos agentes em buscar o seu desenvolvimento e o do arranjo, visando a eficiência coletiva para a competitividade que tanto necessitam no mercado.

Com os condicionantes da governança do APL de vinhos finos de altitude de Santa Catarina acima expostos, serão analisadas no próximo capítulo as estruturas de

governança adotadas para melhor coordenar as atividades do arranjo a fim de alcançar a tão almejada eficiência coletiva.

## **5. ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DO APL DE VINHOS FINOS DE ALTITUDE**

Neste capítulo serão apresentadas as estruturas de governança com base nos referenciais teóricos apresentados no capítulo 2.

### **5.1 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA SEGUNDO A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Como já foi mencionado anteriormente, Williamson (1989) coloca que para a firma optar por relações via mercado, integração vertical ou relações mistas, deve alinhar as características das transações com os pressupostos comportamentais.

Analisando as estruturas de governança de acordo com a teoria da economia dos custos de transação e com base nos questionários aplicados aos produtores pertencentes ao APL, temos as seguintes estruturas de governança das transações do APL reproduzidas na tabela 7:

**Tabela 7** – Instrumentos contratuais utilizados pelas empresas entrevistadas

Insumos ou serviços adquiridos	A	B	C	D	E	F	G
Rótulos	1	X	1	1	1	1	1
Rolhas	1	1	1	1	1	1	2
Garrafas	1	1	1	1	1	1	2
Limpeza e manutenção de equipamentos	1	3	1	1	3	3	3
Assistência Técnica	1	3	1	3	3	3	3
Mudas de uvas	1	1	1	1	1	1	2
Máquinas e equipamentos utilizados no plantio	1	1	1	1	1	1	1
Fertilizantes e defensivos agrícolas	1	1	1	1	1	1	2
Máquinas e equipamentos utilizados no processo de vinificação	1	1	1	1	X	2	2
Enzimas, leveduras e clarificantes	1	1	1	1	X	1	1
Barricas de carvalho	1	1	1	1	1	1	2
Rótulos e caixas de papelão	1	1	1	1	1	1	2

Fonte: Questionários aplicados

Elaboração própria

Instrumentos: 1 – via mercado (contrato de curto prazo); 2 – via contratos de longo prazo; 3 – a própria empresa realiza ou produz.

\*Os “X” assinalados significam que a empresa não adquire ou não utiliza tal insumo.

A maioria das transações realizadas pelos produtores do APL são realizadas via mercado. Como a produção ainda é relativamente pequena, as compras dos insumos são realizadas esporadicamente e em grandes quantidades, não sendo necessário o estabelecimento de contratos de longo prazo, excetuando-se uma ou outra empresa entrevistada, que possui mais contratos de longo prazo que as demais. Por mais que determinado insumo seja adquirido via mercado, as empresas buscam recorrer aos mesmos fornecedores, buscando a manutenção da frequência, com base na reputação anterior dos agentes, reduzindo assim as incertezas e mantendo o padrão de qualidade adotados anteriormente (aquisições passadas).

Mesmo quando o ativo possui uma alta especificidade, como nos casos de máquinas e equipamentos utilizados no plantio e no processo de vinificação, ou nos casos das barricas de carvalho e mudas de uvas, as empresas não adquirem estes produtos constantemente, recorrendo ao mercado esporadicamente, não necessitando assim da elaboração de contratos de longo prazo, nem de um maior controle da transação, bastando para tal a aquisição direta via mercado para suprir aquela necessidade imediata.

Algumas atividades são incorporadas pela própria empresa, em que os próprios funcionários podem realizar, como limpeza e manutenção e assistência técnica, desde que existam funcionários qualificados para tal função. Mesmo assim, ainda existem algumas empresas buscam estes serviços via mercado, ou seja, a medida que necessitem dos serviços de profissionais gabaritados para realizar tais funções, recorrem ao mercado para contratar o serviço naquele momento.

## 5.2 GOVERNANÇA SEGUNDO STORPER & HARRISON (1991)

De acordo com Storper & Harrison (1991), analisando uma série de variáveis pertencentes ao sistema de produção, existem quatro tipos de governança que demonstram as relações inter-firmas em um APL, sendo elas: todas centro, sem periferia (*all core, no ring*); centro-periferia, com firma coordenadora (*core-ring, with coordinating firm*); centro-periferia, com firma líder (*core-ring, with lead firm*); e todas periferia, sem centro (*all ring, no core*).

No questionário aplicado, perguntou-se se as empresas reconhecem uma firma líder dentro do APL. A resposta foi unânime: não reconhecem. No APL de vinhos finos de altitude de SC, não existe uma empresa que lidere o investimento em P&D, ou aquela empresa que lidere uma tentativa de inserção dos vinhos do arranjo em novos mercados, ou também relações de subcontratação entre as firmas participantes do arranjo. Ao contrário, as relações entre firmas são marcadas por cooperação e trocas de informações, buscando o aprendizado coletivo e o desenvolvimento da totalidade. Esta é, segundo Suzigan, Garcia e Furtado (2002), um condicionante muito importante para a possibilidade de implantação da governança no APL. Diante disso, descarta-se as possibilidades de firmas coordenadoras e líderes, restando as hipóteses de todas centro, ou todas periferia. Como as empresas não são totalmente verticalizadas (o caso de todas centro), resta apenas a hipótese de todas periferia. Ou seja, de acordo com as contribuições de Storper & Harrison (1991), a relação entre as empresas consiste em uma relação entre iguais, sem uma firma que coordene ou lidere as

ações do APL, com as empresas não possuindo hierarquias entre si.

Com base nestas ideias e nos questionários aplicados, analisando as relações inter-firmas, podemos afirmar que o arranjo produtivo local de vinhos finos de altitude de Santa Catarina se enquadra no esquema “todos periferia, sem centro” (*all ring, no core*).

Porém, se for inserida a associação de classe formada pelos produtores, podemos classificar o arranjo no esquema “centro-periferia, com firma coordenadora” (*core-ring, with coordinating firm*), considerando a Acavitis como a firma coordenadora das ações dos produtores do APL.

### 5.3 GOVERNANÇA SEGUNDO GARY GEREFFI (1994)

Segundo Gereffi (1994), existem dois tipos de estrutura de governança em cadeias mercantis globais: A cadeia comandada por produtores e a comandada por compradores, cada qual com a sua característica própria, tendo a firma líder dessas cadeias o domínio de certo tipo de ativo estratégico.

A atividade vitivinícola é bastante diversificada quanto a origem dos insumos e equipamentos. Mudanças, rolhas e garrafas são, em sua grande maioria importadas, assim como as máquinas e equipamentos utilizadas no processo de vinificação.

Fertilizantes, defensivos agrícolas, máquinas e equipamentos utilizadas no plantio, assim como rótulos e caixas de papelão para armazenamento são provenientes, em sua grande maioria, de empresas nacionais.

Isto é um indicador de que a atividade vitivinícola forma uma cadeia de suprimentos bastante diversificada, formada tanto por empresas nacionais como estrangeiras. Porém, esta cadeia formada na atividade vitivinícola não é uma cadeia totalmente interconectada como a cadeia mercantil global de Gereffi. A empresa que detém um certo ativo estratégico do tipo produtivo não detém o controle total da produção ao longo da cadeia, do mesmo modo como neste tipo de atividade é difícil encontrar cadeias comandadas por compradores, como por exemplo se uma grande empresa produtora de vinhos francesa terceirizasse a sua produção para pequenos produtores chilenos, de modo que determinasse as especificações do produto, e posteriormente colocasse no mercado este mesmo produto sob a sua marca. Isto não ocorre devido a algumas peculiaridades do mundo do vinho, onde uma delas é o *terroir*, que é a característica específica de solo, clima e outros atributos de determinada região, determinantes das propriedades organolépticas dos vinhos. O que pode

ocorrer eventualmente é um grande varejista adquirir os vinhos de um certo produtor e ser o único vendedor de tal vinho. Deste modo, o ativo estratégico que a empresa líder detém é a comercialização do produto.

Porém, de certa forma, podemos inserir o APL de vinhos finos de altitude de Santa Catarina em uma cadeia comandada pelo produtor, já que está sujeita às variações de estratégias comerciais das grandes empresas detentoras de ativos estratégicos produtivos. As estratégias destas empresas podem influenciar as estratégias das pequenas empresas situadas no arranjo produtivo local.

Quando tratamos de cadeias comandadas por compradores, as empresas situadas no arranjo possuem seus próprios ativos comerciais, tais como marcas e pontos de venda direto ao consumidor, sendo estes pontos cantinas próprias ou as próprias vinícolas, utilizando estratégias diferenciadas para trazer o turista para conhecer as suas instalações e os seus produtos, como os casos já mencionados da Villa Francioni e Vinhedos do Monte Agudo. Estes próprios pontos de venda fazem com que os produtores divulguem suas marcas e possam vender seus produtos a um preço inferior ao praticado no mercado, sem reduzir as suas margens de lucro. Além deste tipo de venda direta ao cliente, outras modalidades de venda ao cliente são os restaurantes da região, que em suas cartas de vinho apresentam uma página inteira somente de opções locais, mais uma vez demonstrando uma articulação entre o setor turístico, gastronômico e vinícola, bem como as pequenas casas especializadas em vinhos, situadas nacionalmente. Além disto, de acordo com os questionários, algumas empresas do APL já exportam os seus rótulos, e outras estão a iniciar o processo de exportação.

As empresas do APL, ao possuírem suas próprias marcas, canais de distribuição e comercialização e estratégias de vendas, estão fora da liderança dos grandes varejistas nacionais ou internacionais, não se inserindo em cadeias comandadas por compradores.

#### 5.4 GOVERNANÇA SEGUNDO HUMPHREY & SCHMITZ (2000)

Segundo Humphrey e Schmitz (2000), neste espaço são analisadas as estratégias de melhorias (upgrading) das empresas situadas no arranjo produtivo local, de modo a promover o desenvolvimento das marcas participantes do arranjo, redução dos custos, elevar a competitividade e aumentar a fatia do lucro gerado na produção dos vinhos.

De acordo com o questionário aplicado, foram colocadas algumas opções para que

os produtores assinalassem por ordem crescente de preferência as mais importantes, primeiro para a sua empresa, e posteriormente para a consolidação do APL.

Sendo assim, são mostradas as tabelas 8 e 9 a seguir:

**Tabela 8** - Instituição que mais colabora com a sua empresa – Ordem crescente de importância (1 para a mais importante, 8 para a menos importante)

<b>Instituição/Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F*</b>	<b>G</b>
Sebrae/SC	1	3	1	2	4	1	1
Acavitis	2	1	5	1	1	2	3
Epagri	4	7	3	4	3	3	4
Embrapa Uva e Vinho	5	2	2	3	2		2
Empresas produtoras de vinho da região	3	4	7	5	5		7
Empresas produtoras de vinho de outras regiões	8	6	8	8	8		6
Fornecedores	6	5	6	6	6		5
Prefeituras	7	8	4	7	7		8

Fonte: questionário aplicado aos produtores

Elaboração própria

\*A empresa F considerou importante para a sua empresa apenas as três primeiras opções.

Com base nos questionários aplicados, tem-se quatro instituições mais importantes dentro do rol apresentado aos produtores: Sebrae/SC, Acavitis, Epagri e Embrapa Uva e Vinho. Em alguns casos a análise foge destas quatro, surgindo outros colaboradores como prefeituras e empresas produtoras da região, reforçando assim a cooperação local, características próprias de um arranjo produtivo local.

A próxima tabela demonstra as principais instituições que colaboram com a consolidação do APL:

**Tabela 9** - Instituição que mais colabora com a consolidação do APL – Ordem crescente de importância (1 para a mais importante, 5 para a menos importante)

Instituição/Empresa	A	B	C	D	E	F*	G
Sebrae/SC	1	3	1	2	2	1	1
Acavitis	2	1	5	1	1		3
Epagri	3	4	3	4	3		4
Embrapa	4	2	2	3	4		2
Prefeituras	5	5	4	5	5		5

Fonte: questionários aplicados aos produtores

Elaboração própria

\*A empresa F considerou para esta questão apenas o Sebrae/SC.

A análise não foge da anterior, onde as empresas reconhecem a importância das quatro principais colaboradoras do APL.

Destas empresas, a Acavitis é a associação de classe formada pelos produtores, portanto, segundo Humphrey & Schmitz (2000), forma a governança local privada. Uma outra empresa que faz parte da governança privada é a Coopervitis, porém não foi colocada no questionário por não contemplar a totalidade das empresas do APL.

As demais instituições – Sebrae/SC, Embrapa Uva e Vinho e Epagri – formam a governança local pública, conforme quadro 8.

**Quadro 8** - Instituições e formas de governança do APL

Instituição	Forma de Governança				
	Governança Privada		Governança Pública		
	Acavitis	Coopervitis	Sebrae/SC	Epagri	Embrapa Uva e Vinho

Fonte: Questionário aplicado, entrevistas e correspondências eletrônicas

Elaboração própria

A Acavitis é a associação de classe que atua diretamente na defesa dos interesses dos seus associados e idealiza projetos para a elaboração de políticas públicas que contribuam com o desenvolvimento do setor. É a principal instituição do APL, visto que uma condição para fazer parte do APL é ser associado à ela.

A Coopervitis não foi citada no questionário, porém é uma empresa formada por alguns produtores percententes ao APL, com o intuito de realizarem vendas coletivas de

produtos, contando com uma central de distribuição localizada em São Paulo a fim de facilitar a logística de entrega e redução nos custos de transporte. Esta atividade ainda não foi iniciada, sendo uma estratégia para mais adiante. A principal função da Coopervitis é a compra coletiva de insumos, que colabora com uma economia muito significativa para as empresas. Porém, é uma empresa que abrange apenas alguns produtores do APL, não contemplando a totalidade deles.

O Sebrae/SC, como já explicitado anteriormente, criou o o APL em 2007 a fim de aproximar dois setores importantes e em potencial crescimento: o turístico e o de vinhos finos de altitude. Para isto, elaborou uma parceria com a Acavitis, onde o Sebrae/SC entra auxiliando na promoção e certificação dos vinhos finos de altitude, firmando um convênio no valor de R\$300.000,00 por ano, com contrapartidas dos associados. Um exemplo é o caso da feira Expovinis – maior feira de exposição de vinhos do Brasil – o stand da Acavitis custou R\$200.000,00, sendo R\$100.000,00 custeados pelo Sebrae/SC (informações de Fábio Zanuzzi – Sebrae/SC), e os outros R\$100.000,00 como contrapartida da Acavitis (divididos por nove associados que utilizaram o espaço). Isto não impede que outros associados aluguem estandes próprios, como a vinícola Pericó e a vinícola Santa Augusta, cada uma com o seu próprio espaço no evento. Nesta exposição, uma vinícola pertencente ao APL, a Villaggio Grando, recebeu o prêmio de melhor espumante nacional com o Villaggio Grando Brut Rosé 2012, demonstrando o grande potencial dos vinhos da região.

A Embrapa Uva e Vinho tem a missão de “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado, em benefício da sociedade brasileira” (EMBRAPA UVA E VINHO, 2013). A empresa trabalha na transferência de informações para o aprimoramento dos sistemas produtivos agroindustriais e para o constante incremento na qualidade dos produtos da uva e do vinho.

Já a Epagri tem por missão “Conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade” (EPAGRI, 2013). Além disso, busca a competitividade da agricultura catarinense, adequando os produtos às exigências dos consumidores. A Epagri possui nove Estações Experimentais, que contam com profissionais de apoio a pesquisa, como laboratoristas e pesquisadores. As Estações de São Joaquim, Videira e Urussanga concentram suas pesquisas na área de fruticultura de clima temperado, entre as quais destaca-se a uva.

Além destas funções acima, segundo o questionário aplicado junto a Acavitis, as instituições Embrapa Uva e Vinho e a Epagri/SC participam com apoio técnico. A Embrapa

Uva e Vinho auxilia a Acavitis no programa de certificação dos vinhos de altitude, elaborando o documento que foi levado ao INPI para a realização da Marca Coletiva Acavitis. Já a Epagri realiza atividades de cooperação técnica com o seu laboratório de enoquímica, também visando a certificação dos vinhos de altitude.

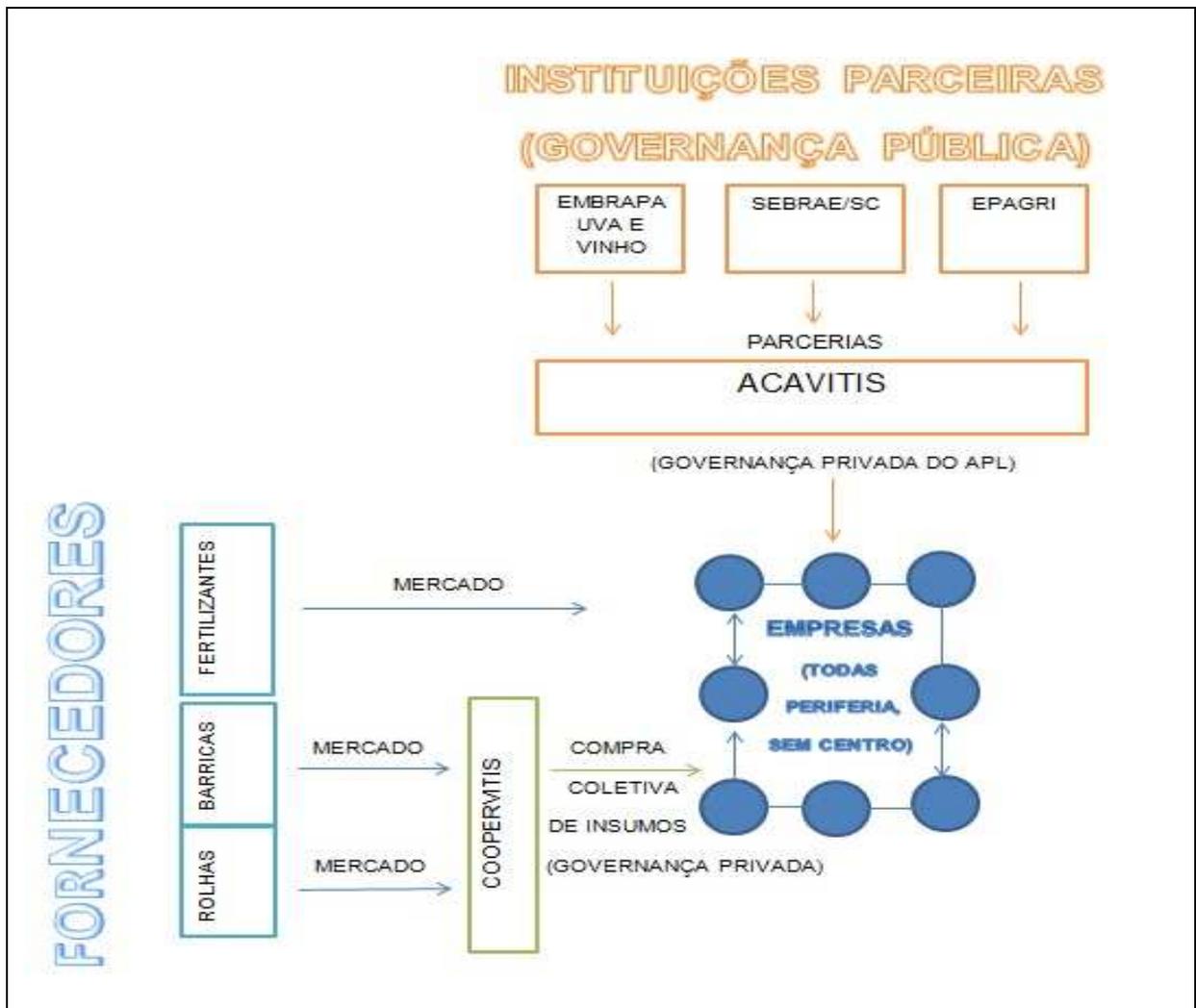
Sendo assim, podemos dizer que o APL de vinhos finos de altitude de Santa Catarina conta com uma estrutura interessante de apoio: Formando a governança privada, temos a associação de classe Acavitis, que foi criada, além de outros atributos, para defender os interesses de seus associados, e a Coopervitis, o braço comercial da Acavitis, que realiza a venda coletiva dos produtos de seus associados e mais importante, a compra coletiva de insumos, que contribui significativamente para a redução dos custos de produção, importante estratégia para a elevação da competitividade do APL.

Como forma de governança pública, existe o Sebrae/SC, criador do APL e promotor dos vinhos de altitude, além de contribuir com projetos de certificação dos vinhos do APL. Também existem a Epagri e a Embrapa Uva e Vinho, colaboradoras do APL também com projetos de certificação dos vinhos, procurando a criação da Marca Coletiva Acavitis, como também outros projetos técnicos ligados ao setor vitivinícola. Por fim, temos outras instituições colaboradoras de forma secundária, como as Prefeituras, que como indicou um empresário do APL, é uma grande promotora e aliada dos vinhos finos de altitude de Santa Catarina.

## 5.5 MODELO ESQUEMÁTICO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO APL DE VINHOS FINOS DE ALTITUDE DE SANTA CATARINA

Nesta Seção será apresentada uma figura que busca esquematizar as estruturas de governança no APL de vinhos finos de altitude de Santa Catarina. Nela, são inseridas as estruturas de governança apontadas nas seções anteriores, procurando dar maior amplitude ao entendimento do leitor e facilitando a interpretação do que foi colocado anteriormente.

**Figura 2** – Esquema das estruturas de governança no APL de vinhos finos de altitude de Santa Catarina



Fonte: Questionários e entrevistas aplicados  
Elaboração própria

Assim, temos quase centralizado as empresas do arranjo, representadas por bolaz azuis. Ligando as empresas temos algumas setas bilaterais, uma unilateral e a maioria ligações simples. Isto procura demonstrar as relações entre as empresas. Como algumas ainda não possuem estrutura produtiva, buscam produzir seus vinhos com outra empresa pertencente ao APL, realizando algum tipo de contrapartida para consolidar esta parceria, como o repasse de parte da colheita de uvas. As setas bilaterais representam este tipo de atividade. Por outro lado, outras empresas que não possuem estrutura produtiva preferem pagar para produzir seus vinhos em outra empresa. Esta atividade é representada pela seta unilateral. As demais ligações simples apenas servem para delinear o arranjo. Segundo Storper & Harrison, a relação entre estas empresas se baseia no esquema “todos periferia, sem centro”.

A partir do arranjo, surgem diversas interações entre outras empresas e instituições.

Partindo das empresas do arranjo e movendo para cima, temos a governança segundo Humphrey & Schmitz (2000). Formando a governança privada temos a Acavitis, que participa diretamente das parcerias formadas com as demais instituições públicas, que fazem parte da governança pública (Sebrae/SC, Embrapa Uva e Vinho e a Epagri). Do lado esquerdo das empresas, temos a Coopervitis, que também forma um tipo de governança privada, mesmo que não atue diretamente com o arranjo, mas com algumas empresas cooperadas. Conforme o esquema, a Coopervitis procura o mercado para adquirir insumos para seus cooperados (representados por barricas e rolhas), buscando assim elevar a quantidade comprada para barganhar preço. Tal procedimento já resultou em uma economia significativa para as empresas cooperadas. A compra de fertilizantes se dá diretamente pelas empresas e via mercado, representado pela seta que liga diretamente o fornecedor às empresas do APL.

Estas grandes empresas estrangeiras detentoras de ativos estratégicos do tipo produtivo, como as produtoras de barricas de carvalho, exercem algum tipo de influência externa sobre o arranjo, já que as empresas pertencentes ao APL ficam sujeitas as variações de estratégias destas grandes empresas internacionais, se encaixando nas “cadeias comandadas pelo produtor”.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho contribuiu para entender melhor o que é um arranjo produtivo local, e as formas de governança que podem colaborar para o desenvolvimento dos mesmos. Para que exista a governança, conforme Suzigan, Garcia e Furtado (2002, 2007), são necessários alguns condicionantes que permitam a existência dessas estruturas. Vimos que o APL de vinhos finos de altitude de SC possui alguns desses condicionantes, sendo um deles o principal segundo os autores supracitados: o contexto social local.

Os empreendedores dos vinhos de altitude são provenientes, em sua grande maioria, de outras regiões do país. Na medida em que foram se instalando nas regiões produtoras do Estado, viram que sem a cooperação uns dos outros, e sem a implementação de uma associação que defendesse os seus direitos, seria tudo muito mais complicado. Foi criada assim, em 2005, a Acavitis, e em 2007, o arranjo produtivo local pelo Sebrae/SC.

O trabalho buscou então analisar as estruturas de governança que regem este iniciante APL, na busca de sua competitividade nacional. Esta não é uma tarefa fácil, haja visto que outros produtores estão muito a frente.

A Acavitis, apontada como a principal instituição do APL, tem um longo caminho a percorrer, e uma série de obstáculos a derrubar. Um destes obstáculos é o elevado custo dos seus produtos, ainda acima do preço de mercado, considerando os importados de Chile e Argentina que chegam no mercado nacional a preços bem mais acessíveis. Os gargalos do setor apontados pela Acavitis são o suporte tecnológico, o acesso ao crédito diferenciado e a alta carga tributária, que contribuem para o alto custo de produção, e por conseguinte, o alto preço do produto.

Como se viu nos resultados dos questionários aplicados, as empresas produtoras não tem a Acavitis como uma unanimidade na hora de avaliar a principal instituição do APL. Isto mostra as dificuldades de organização e liderança internas ao APL. A associação tem que ser legitimamente reconhecida, coisa que ainda não parece acontecer.

As instituições que formam as demais formas de governança pública, realizam uma parceria preciosa com o APL, visando a elaboração do talvez melhor ponto do APL até o momento: A certificação dos vinhos de altitude. Com isso, será estabelecido um padrão mínimo de qualidade para os vinhos, e estes serão diretamente reconhecidos pela sua origem através do selo de certificação que constará nas garrafas aprovadas pelos testes de qualidade.

Foram analisados também, além das instituições apoiadoras do APL, a forma de como se organizam internamente e externamente, bem como o modo que realizam suas

transações.

Internamente, as empresas são bastante parecidas, não existindo empresa líder, ou coordenadora. Isto facilita a implementação de ações visando o alcance da eficiência coletiva, principal objetivo do APL. Estas empresas porém estão situadas em uma complexa cadeia de suprimentos, sujeitas às estratégias das firmas que detém ativos estratégicos necessários para a produção dos seus vinhos. Isto acontece com as barricas de carvalho francês, por exemplo, em que existem poucos fornecedores, limitando o poder de barganha dos produtores, deixando as empresas locais dependentes das estratégias comerciais dos grandes fornecedores.

O mercado é o meio mais procurado pelas empresas na hora de adquirirem seus insumos. Apesar da alta especificidade de alguns ativos, a frequência da transação não é intensa, e como geralmente são adquiridos no mesmo fornecedor, reduz-se a incerteza, podendo o ativo ser adquirido via mercado. Porém, como bem retratam Vilpoux e Oliveira, este estudo sobre as estruturas de governança não é capaz de captar as estruturas de governança informais, que não são captados por contratos ou transações comerciais. Mas este tipo de estudo ainda carece de fontes empíricas, e por este motivo não foram incluídas neste trabalho.

Diante das estruturas de governança apontadas, espera-se que a associação possa contribuir mais assiduamente com o APL, bem como elaborar projetos de políticas públicas que efetivamente busquem a eficiência coletiva do arranjo.

As lacunas que este trabalho deixa indicam uma possibilidade de continuação da pesquisa por outros pesquisadores que se interessem pelo tema, e que queiram ajudar no desenvolvimento da atividade vitivinícola e das regiões contempladas pelo APL.

## REFERÊNCIAS

ACAVITIS. **Associação catarinense dos produtores de vinhos finos de altitude**. Disponível em: <[www.acavitis.com.br](http://www.acavitis.com.br)>. Acesso em: 12 fev. 2013.

AL NOTÍCIAS: Jornal da Assembléia Legislativa de Santa Catarina. **A riqueza que brota da uva**. Florianópolis, p. 1-8. 13 de julho de 2007. Disponível em: <[http://ww1.alesc.sc.gov.br/portal/jornalAlNoticia/jornal\\_pdf/julho/ed263.pdf](http://ww1.alesc.sc.gov.br/portal/jornalAlNoticia/jornal_pdf/julho/ed263.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2013.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M.L. **Capital social e desenvolvimento local**. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.C.; MACIEL, M.L. (Orgs.). Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.

ALVES, Pedro Assumpção; LINS, Hoyêdo Nunes. **A indústria automobilística e o Brasil: Uma abordagem na ótica das cadeias mercantis globais**. In: X Congresso Nacional de Economia Política, 2005, Campinas. Anais do X Encontro Nacional de Economia Política, 2005. V. 1. P. 2305-2330.

AMARAL FILHO, Jair do. **A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local**. In: Planejamento e Políticas Públicas, N. 023, p. 262-286, 2001.

BRASIL. Lei n.7.678 de Novembro de 1988. **Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, e dá outras providências**. Diário Oficial [da] União, Brasília, 08 Nov. 1988. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/109870/lei-7678-88>>. Acesso em: 01 jun. 2013.

BRDE. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. **Vitivinicultura em Santa Catarina: situação atual e perspectivas**. Florianópolis, BRDE, 2005.

CARVALHO JUNIOR, Luiz Carlos de. **Análise das transações entre os segmentos da cadeia produtiva vitivinícola de Santa Catarina**. In: encontro nacional de engenharia de produção, 28, Rio de Janeiro, 2008.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. In: Lastres, H.M.M; Cassiolato, J.E. e Maciel, M.L. (orgs) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Relume Dumará. Rio de Janeiro, 2003.

CASTRO, Luiz Humberto de. **Arranjo Produtivo Local**. Brasília: SEBRAE, 2009. 44p. Série Empreendimentos Coletivos.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CORDEIRO, W. C. **A vitivinicultura em São Joaquim - SC: uma nova atividade no município**. Wilton Carlos Cordeiro – Florianópolis, 2006.

EMBRAPA UVA E VINHO. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/>>. Acesso em: 12 Mar. 2013.

EPAGRI. **Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.epagri.sc.gov.br/>>. Acesso em 13 Mar. 2013.

FAOSTAT. **Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura**. Disponível em: <[faostat.fao.org](http://faostat.fao.org)>. Acesso em: 25 Mar. 2013.

FERREIRA, Nubia Alves de Carvalho; JUNIOR, Carlos Luiz Nunes; LEZANA, Alvaro Guillermo Rojas. **Os empreendedores de vinhos de altitude do planalto catarinense**. In: Revista de gestão de tecnologia. Florianópolis, SC. v.1, n.1, p.51-66, Jul/Dez. 2011.

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. IDS Working Paper, n.120, 2000 Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 15 Maio 2013.

LEZANA, Á. G. R.; TONELLI, A. **O comportamento do empreendedor**. In: DE MORI, F.(Org). Empreender. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores. 2004.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Estética y estilo en el turismo pos-moderno: Caso región serrana de Santa Catarina (Brasil)**. Estudios y perspectivas en turismo. Vol.18. n. 1. Março. 2009. Pg.1-20. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Argentina.

MARSHALL, A. **Princípios de economia: tratado introdutório**. 2. Ed. Vol. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **Vitivinicultura brasileira: Panorama e atuação no mercado em 2012.** Disponível em: <<http://www.diadecampo.com.br/zpublisher/materias/Materia.asp?id=28092&secao=Agrotemas>> Acesso em 12 de Março 2013.

NIEDERLE, Paulo André. **As associações de produtores no desenvolvimento do setor vitivinícola da Serra Gaúcha: um projeto de qualificação e uma necessidade de diversificação.** In: congresso brasileiro de economia, administração e sociologia rural, 48, Porto Alegre: SOBER, 2010.

NUNES JÚNIOR, Carlos Luiz; FERREIRA, Núbia Alves de Carvalho; MINUZZI, Josiane; CASAROTTO FILHO, Nelson. **Análise do APL de Vinhos de Altitude do Planalto Catarinense.** In: encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Recife/PE, Abril 2010.

PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROTAS, José Fernando da Silva. **A marca coletiva como estratégia organizacional: O caso dos vinhos finos de altitude de Santa Catarina.** Documentos, n.77. Embrapa. Maio, 2012.

REDESIST. **Rede de pesquisa em sistemas e arranjos produtivos e inovativos locais.** Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

ROSIER, Jean Pierre. **Vinhos de altitude no sul do Brasil.** In: X Congresso brasileiro de viticultura e enologia. 2004. Disponível em: <<http://www.academia-vinhaevinho.com/ckfinder/userfiles/files/br%202003%2012%2003aa.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

SABOURIN, E.; TEIXEIRA, O.A. **Planejamento e desenvolvimento dos territórios rurais: conceitos, controvérsias e experiências.** Brasília: Embrapa/Cirad/UFPA: 2002.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. **Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção.** In: Gest. Prod., São Carlos, v.14, n.2, p. 425-439, maio-ago. 2007

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. **Governança de sistemas de MPMEs em clusters industriais.** In: seminário internacional “políticas para sistemas produtivos locais de MPMEs”, Rio de Janeiro, 2002.

UVIBRA. **União Brasileira de Vitivinicultura.** Disponível em: <[www.uvibra.com.br](http://www.uvibra.com.br)>.

Acesso em: 15 Maio 2013.

VILLA FRANCONI. **Villa Francioni vinhos e vinhedos**. Disponível em: <<http://villafrancioni.com/vf/>>. Acesso em: 05 Mar. 2013.

VILLAGGIO BASSETTI. **Villaggio Bassetti vinhos de altitude**. Disponível em: <<http://villaggiobassetti.wordpress.com/>>. Acesso em: 05 Mar. 2013.

VILLAGGIO GRANDO. **Villaggio Grando Boutique Winery**. Disponível em: <<http://www.villaggiogrando.com.br/>>. Acesso em: 07 Mar. 2013.

VILPOUX, Olivier F.; OLIVEIRA, Eule José de. **Instituições informais e governanças em arranjos produtivos locais**. In: Econ. Contemp., 14, Rio de Janeiro, v.14, p.85-111, jan./abr. 2010.

VINÍCOLA PERICÓ. **Pericó Vinhos**. Disponível em: <<http://www.vinicolaperico.com.br/content/pt/home/>>. Acesso em: 06 Mar. 2013.

VINÍCOLA SANTO EMÍLIO. **Santo Emílio Vinícola**. Disponível em: <<http://www.santoemilio.com.br/>>. Acesso em: 06 Mar. 2013.

WILLIAMSON, O.E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial**. In: Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ENTREVISTA ENVIADA À ACAVITIS

1 - ATUALMENTE, QUANTOS SÃO OS ASSOCIADOS?

2 - EXISTEM QUANTOS ASSOCIADOS EM CADA REGIAO?

SÃO JOAQUIM:

CAÇADOR:

CAMPOS NOVOS:

3 – QUAL A ÁREA PLANTADA TOTAL DO APL (EM HECTARES)?

4 - QUAL FOI A PRODUÇÃO DO ÚLTIMO ANO DOS ASSOCIADOS (EM LITROS)?

5 - QUANTOS EMPREGOS DIRETOS E INDIRETOS?

6 - QUAIS ENTIDADES (PÚBLICAS E PRIVADAS) COLABORAM DIRETAMENTE COM O APL DE VINHOS FINOS DE ALTITUDE DE SANTA CATARINA?

7 - QUAIS OS TIPOS DE COLABORAÇÃO?

8 - O QUE A ACAVITIS FAZ PELOS SEUS ASSOCIADOS?

9 - OS ASSOCIADOS VENDEM PARA O EXTERIOR? ESTÃO INSERIDOS EM ALGUMA CADEIA DE SUPRIMENTOS OU DE DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE MERCADORIAS A NÍVEL NACIONAL OU INTERNACIONAL?

10 - EXISTE COOPERAÇÃO ENTRE OS ASSOCIADOS?

11 - EXISTE COMPETIÇÃO ENTRE OS ASSOCIADOS? (COMO OS ASSOCIADOS

AGEM ENTRE SI – MAIS COOPERAÇÃO PARA ATINGIR A EFICIÊNCIA COLETIVA OU COMPETIÇÃO PARA ALAVANCAR O INDIVIDUAL)

12 - TODOS OS ASSOCIADOS POSSUEM ESTRUTURA PRODUTIVA OU UTILIZAM ESTRUTURAS DE OUTROS PRODUTORES?

13 - EXISTE UMA FIRMA LIDER?

14 - QUAIS OS PLANOS DA ACAVITIS PARA O FUTURO (MELHORIA DA QUALIDADE, MARCA ACAVITIS, MELHORIA DE PROCESSO, AMPLIAR MERCADOS INTERNOS E EXTERNOS)?

15 - PRETENDEM ELEVAR O MARKETING COM EXPOSIÇÕES DOS VINHOS? POR EXEMPLO COM FEIRAS DE DEGUSTAÇÃO?

16 - QUAL A IMPORTÂNCIA DO ENOTURISMO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL?

17 - A DISTÂNCIA NAO ATRAPALHA OS BONS RESULTADOS DO APL?

.

18 - QUAL O PAPEL DO INSTITUTO CATARINENSE DO VINHO?

19 - QUAL O PAPEL DA COOPERVITIS?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRODUTORES PERTENCENTES AO APL.**

Nome da empresa:

Nome do funcionário responsável pelo questionário:

Quantidade de funcionários:

Área plantada de vinhedos (he):

Variedades de uvas plantadas (castas):

Produz toda a uva necessária à produção do seu vinho?

R:

Caso a resposta anterior seja não, especificar onde adquire o restante das uvas:

- 1 – pequenos produtores avulsos.( )
- 2 – outras empresas vinculadas ao APL.( )
- 3 – importação .( )
- 4 – outra (especificar)

A sua vinícola possui estrutura para produzir o seu vinho?

R:

Caso a resposta anterior seja não, especificar onde produz o seu vinho:

- 1 – em vinícolas vinculadas ao APL.( )
- 2 – em vinícolas de outras regiões.( )
- 3 – ainda não produzo meu próprio vinho.( )
- 4 – outra (especificar)

Qual a origem do capital que deu origem a implantação da vinícola?

R:

Como sua empresa avalia a contribuição de sindicatos, associações e organizações governamentais para o APL?

**(0 sem importância; 1 pouco importante; 2 razoável importância; 3 muito importante)**

- 1-Auxílio na definição de objetivos comuns para o APL.( )

- 2-Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica.(    )
- 3-Disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamentos, assistência técnica, consultoria (                    )
- 4-identificação de fontes de financiamento.(    )
- 5-Promoção de ações cooperativas.(                    )
- 6-Apresentação de reivindicações comuns.(                    )
- 7-Criação de fóruns e ambientes de discussão.(    )
- 8-Promoção de ações dirigidas à capacitação tecnológica de empresas.(                    )
- 9-Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local.(                    )
- 10-Organização de eventos técnicos e comerciais .(                    )

Qual a instituição que mais colabora com a sua empresa?

**Enumerar por ordem decrescente de importância (da mais importante para a menos importante)**

- 1 – SEBRAE/SC.(                    )
- 2 – ACAVITIS.(                    )
- 3 – EPAGRI.(                    )
- 4 – EMBRAPA UVA E VINHO.(    )
- 5 – EMPRESAS PRODUTORAS DE VINHO DA REGIÃO.(                    )
- 6 – EMPRESAS PRODUTORAS DE VINHO DE OUTRAS REGIÕES.(                    )
- 7 - FORNECEDORES.(                    )
- 8 – PREFEITURAS.(    )

Qual a instituição que mais colabora com a consolidação do APL?

**Enumerar por ordem decrescente de importância (da mais importante para a menos importante)**

- 1 – SEBRAE/SC.(                    )
- 2 – ACAVITIS.(                    )
- 3 – EPAGRI.(                    )
- 4 – EMBRAPA UVA E VINHO.(    )
- 5 – PREFEITURAS.(                    )

A sua empresa reconhece alguma empresa líder no APL? Qual ou quais?

R:

Sua empresa mantém relações de subcontratação com outras empresas locais?

1-Sim.(    )

2-Não.(    )

Caso a resposta anterior seja sim, especificar o tipo de subcontratação:

R:

Qual o tipo de instrumento utilizado pela empresa para aquisição de insumos/serviços:

**(Responder com: 1 – via mercado (contrato de curto prazo); 2 – via contratos de longo prazo; 3 – a própria empresa realiza ou produz)**

1 – Rótulos.(            )

2 – Rolhas.(            )

3 – Garrafas.(            )

4 – Limpeza e manutenção de equipamentos.(            )

5 – Assistência técnica.(            )

6 – Mudas de uvas.(    )

7 – Máquinas e equipamentos utilizados no plantio.(            )

8 – Fertilizantes e defensivos agrícolas.(            )

9 – Máquinas e equipamentos utilizados no processo de vinificação.(    )

10 – Enzimas, leveduras e clarificantes.(            )

11 – Barricas de carvalho.(            )

12 – Rótulos e caixas de papelão.(            )

Qual a origem dos insumos/serviços adquiridos:

**(Responder com: 1 – local; 2 – nacional (outras regiões); 3 – importado; 4 – própria empresa realiza ou produz)**

1 – Rótulos.(            )

2 – Rolhas.(            )

3 – Garrafas.(            )

4 – Limpeza e manutenção de equipamentos.(            )

5 – Assistência técnica.(            )

6 – Mudas.(            )

7 – Máquinas e equipamentos utilizados no plantio.(            )

- 8 – Fertilizantes e defensivos agrícolas.(        )
- 9 – Máquinas e equipamentos utilizados no processo de vinificação.(        )
- 10 – Enzimas, leveduras e clarificantes.(        )
- 11 – Barricas de carvalho.(        )
- 12 – Rótulos e caixas de papelão.(        )

Qual a importância das seguintes formas de cooperação realizadas com outros agentes do arranjo?

**(Responder com: 0 = sem importância; 1 = pouco importante; 2 = razoável importância; 3 = muito importante)**

- 1-Compra de insumos e equipamentos.(        )
- 2-Venda conjunta de produtos.(        )
- 3-Desenvolvimento de produtos e processos.(        )
- 4-Capacitação de recursos humanos.(        )
- 5-Obtenção de financiamento.(        )
- 6-Reivindicações.(        )
- 7-Participação conjunta em feiras.(        )

Quais as vantagens que a empresa tem por estar localizada no arranjo?

**(Responder com: 0 = sem importância; 1 = pouco importante; 2 = razoável importância; 3 = muito importante)**

- 1-Existência de programas de apoio e promoção(        )
- 2-Proximidade com universidades e centro de pesquisa.(        )
- 3-Disponibilidade de mão de obra qualificada.(        )
- 4 – Disponibilidade de serviços técnicos especializados.(        )
- 5 – Consórcio de compra de insumos.(        )
- 6 – Consórcio de vendas de vinhos.(        )
- 7 - Redução de impostos.(        )
- 8 – Facilidade no acesso às informações.(        )
- 9 – Cooperação com a empresa líder/instituição coordenadora.(        )
- 10 – Acesso a mercados distintos.(        )

Quais as transações comerciais que a empresa realiza localmente?

- 1-Aquisição de insumos e matérias-primas.(        )

- 2-Aquisição de equipamentos.(      )
- 3-Aquisição de componentes e peças.(      )
- 4 – Contratação de assistência técnica.(      )
- 5 – Outros (especificar):

Qual o destino das vendas da empresa?

- 1-Local.(      )
- 2-Estado.(      )
- 3-País.(      )
- 4-Exterior.(      )