

2

*Antônio Teodoro Ribeiro Guimarães*

**EMPRESAS INSTALADAS EM  
ENTIDADES SUPRA-EMPRESAS COM  
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGIA DUAL**

COLEÇÃO OLHARES





UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Antônio Teodoro Ribeiro Guimarães

EMPRESAS INSTALADAS  
EM ENTIDADES SUPRA-EMPRESAS  
COM ORIENTAÇÃO  
ESTRATÉGIA *DUAL*

— COLEÇÃO OLHARES —

Anápolis, GO  
Universidade Estadual de Goiás  
2010

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Endereço: BR-153 – Quadra Área  
75.132-903 – Anápolis – GO

GERÊNCIA DE PESQUISA

Coordenação de Projetos e Publicações

Coordenação editorial: Carla Conti de Freitas

Corpo Editorial: Carla Conti de Freitas  
Christhyan Martins Castro Milazzo  
Ivano Alessandro Devilla  
Liliane da Silva Coelho  
Pedro Sérgio dos Santos  
Plínio Lázaro Saleiro Naves

Revisão: Thalita Gabriele Lacerda Ribeiro

Projeto gráfico: Adriana da Costa Almeida

Catálogo na Fonte

Biblioteca UnUCET-Universidade Estadual de Goiás  
Bibliotecária Betânia Fernandes Dourado – CRB 2.261

---

G963e. Guimarães, Antônio Teodoro Ribeiro.  
Empresas instaladas em entidades supra-empresas com orientação  
estratégica dual / Antônio Teodoro Ribeiro Guimarães. –  
Anápolis : Universidade Estadual de Goiás, 2010.

184 p. – (Coleção olhares; 2)

ISBN 978-85-63192-06-6

1. Administração de empresas. 2. Organização comercial.

I. Guimarães, Antônio Teodoro Ribeiro. II. Título.

CDU 658

---

É proibida a reprodução total ou parcial da obra, de qualquer forma ou por qualquer meio, sem a autorização prévia. A violação dos Direitos Autorais (Lei n. 9610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Impresso no Brasil

*Printed in Brazil*

2010

Esta obra foi financiada pela Universidade Estadual de Goiás  
e originada da Tese de Doutorado do autor.

**GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS**

**Marconi Ferreira Perillo Júnior**

Governador

**Mauro Netto Faiad**

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOÍAS**

**Luiz Antônio Arantes**

Reitor

**Eliana Maria França Carneiro**

Vice-Reitora

**Maria Elizete de Azevedo Fayad**

Pró-Reitora de Graduação

**Harlen Inácio dos Santos**

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

**Danusia Arantes F. Batista Oliveira**

Pró-Reitora de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis

**Gerson Sant'Ana**

Pró-Reitor de Planejamento, Gestão e Finanças

**Eliana Machado Pereira Nogueira**

Diretora do Núcleo de Seleção

**Hamilton Barbosa Napolitano**

Gerente de Pesquisa

**Carla Conti de Freitas**

Coordenadora de Projetos e Publicações



Caminante, no hay camino.  
Se hace camino al andar.

(DESCONHECIDO)



# DEDICATÓRIA

---

Dedico este livro à D<sup>a</sup>. HELENA CARREIRA GUIMARÃES e ao Dr. AMAURY RIBEIRO GUIMARÃES, meus pais, pela permanente presença, terna e amorosa, principalmente nas horas de mais dificuldade. É bom saber que essas tolas barreiras da matéria significam tão pouco. Sua benção, tio ANTONIO.

Quero também dividir esta alegria com minha irmã preferida e única, a Dra. MARIA TEODORA RIBEIRO GUIMARÃES, pesquisadora, escritora e construtora de ciência em sua área do conhecimento, a saúde mental, por nossas conversas fraternas, pelo apoio incondicional de todas as horas, e pelos chutes no calcanhar, que ela sabe bem como foram necessários.

E com minhas queridas filhas, a FERNANDA, mãe recente, e a VERÔNICA, mãe daqui a pouquinho, ambas começando a voar agora. A vida passa tão intensa, e tão rápido, que às vezes a gente nem tem tempo de dizer a toda hora o quanto ama os filhos. Vocês duas sabem que esse meu amor por vocês não tem tamanho nem dimensões. Quero incluir aqui o filho que a vida me trouxe, o ADRIANO, professor mestre, futuro doutor, e quem primeiro me incentivou a abraçar esta carreira. Respeito e admiração são as palavras que me vem à mente quando penso em você.

Eles são a torcida organizada. “... a gente se esforçamos ... a gente demos o sangue em campo ... a gente conseguimos a vitória pensando na torcida ...”. Este livro foi escrito, claro, pela necessidade de repassar o conhecimento adquirido na pesquisa do doutorado, e também para minha satisfação, evidentemente, mas, em ambiente de família, essas coisas irradiam, e foi um pouco por eles, também.

E por fim, meus netinhos, a BEATRIZ, cuja idade ainda se conta em dias, e o NÍCOLAS, ainda na barriga da mãe. Prometo às duas filhas que vou me esmerar em, amorosamente, estragar a educação que elas forem dando às crianças.

# HOMENAGEM

---

Quero homenagear meu companheiro de viagem.

Esta deliciosa viagem intelectual que venho fazendo, e que começou em 2003, no Programa de Mestrado da Universidade Cidade de São Paulo, que passou pelo doutoramento na FEA-USP, e que vai continuar, embora eu ainda não saiba o próximo destino, trouxe dois fatos marcantes. Em primeiro lugar, abriu incrivelmente minha mente, e me ensinou a conhecer minhas próprias limitações intelectuais. E, em paralelo, me deu um companheiro de viagem. Para mim, um companheiro de viagem. Para ele, eu junto é apenas questão de amizade, pois suas viagens estão numa altura que não consigo acompanhar sem esforço.

Na primeira aula do mestrado, quando vi esse professor trabalhando, minha cabeça deu um nó. Ele falava de coisas que eu, um profissional de empresas relativamente bem sucedido e já maduro, não tinha sequer imaginado. Meu instinto me disse o que deveria fazer, e eu fiz: “grudei” nele. Ele foi meu orientador no mestrado e foi meu orientador informal, apoiador de conteúdo, no doutorado.

Nestes últimos 4 ou 5 anos de convivência mais próxima, quando nos tornamos realmente amigos, escrevemos juntos (do

seguinte modo: ele compõe a música e eu escrevo a partitura) 4 livros. Todos num encadeamento evolutivo de ideias. Nenhum terminado. Quando as coisas vão chegando perto do final, parece que ele não aceita o final, e o desdobra, e outros problemas intelectuais surgem, e começamos de novo. Tenho vivido, nestes anos, uma experiência única e invejável. Venho acompanhando um processo muito profundo, criativo e permanente de construção do conhecimento em filosofia da administração de negócios.

O professor SERGIO BAPTISTA ZACCARELLI completou em outubro último 78 anos, mais de 50 no magistério superior, foi empresário, Secretário de Estado, executivo de grandes organizações, já recebeu todas as honrarias que a carreira poderia lhe proporcionar. Recentemente, foi eleito pelos seus pares e recebeu o título de Professor Emérito da FEA. Apenas 14 professores receberam esse título, em 70 anos da escola.

Como homenagear um homem desses? Talvez apenas lhe informando que não é só minha a opinião de que ele é a cabeça mais inquieta e brilhante que já vi na vida. Nas duas instituições de São Paulo onde tenho intimidade, a FEA/USP e o Mackenzie, em conversas informais com professores, muitos e muitos dos que já foram seus alunos, alguns há mais de 30 anos, compartilham dessa mesma opinião sobre seu brilho intelectual.

Vamos escrever mais alguns livros, professor? Terminá-los ou não é apenas um detalhe. O que vale é a construção.

# AGRADECIMENTOS

---

Quero agradecer especialmente à Universidade Estadual de Goiás pela publicação deste livro.

E preciso também agradecer a muita gente. Fui ajudado, empurrado, aconselhado, rezado, motivado e mais tantos outros verbos que nem sei. O risco é ficar alguém de fora. Desde já peço desculpas.

Quero agradecer ao professor SILVIO APARECIDO DOS SANTOS, meu professor e orientador no doutorado, que me ensinou pesquisa, administração e metodologia, e, mais que isso, me ensinou muito sobre competência, paciência, humildade, seriedade e respeito. Também quero agradecer ao Prof. EDSON RICCIO, meu co-orientador, que facilitou minha ida à Europa para pesquisar o cluster do vinho do Porto, abrindo portas importantes por lá. E à NEIDE APARECIDA DE C. RODRIGUES, secretária do professor Silvio e anjo da guarda de todos os seus orientados. Agradeço aos ensinamentos dos professores EDISON PÓLO, HAMILTON CORREA, ISAK KRUGLIANSKAS, JACQUES MARCOVICH, MARTINHO DE ALMEIDA, e tantos outros mais. Agradeço também aos professores OSMAR AMBRÓSIO, da Unicentro e DENIS DONAIRE, da USCS.

Irmão de sangue não tive, mas agora, já entrado na velhice, fui arranjar um irmão de coração. Sua Excelência, o Comendador FRANCISCO ALBERTO SEVERO DE ALMEIDA, ou, mais simplesmente, o meu irmão Chico Severo e sua linda família, em Brasília. Agradeço muito a você por nossos bons momentos de divertida seriedade.

Quero agradecer aos meus mais que amigos IVAN DUTRA, pelo apoio e “empréstimo” de sua tese, para servir de modelo para a minha; ROBERTO MORAIS, que me tirou do atoleiro estatístico onde eu estava afundando; MARCO FITTIPALDI, que perdeu horas de convivência familiar em finais de semana para acertar os humores de meu computador e suprir minha incompetência na área de TI; MARCOS GASPAS, que pacientemente leu e criticou a tese de doutoramento; MARCELO COTA, que apoiou e empurrou na hora certinha (você tinha razão, Marcelo, tem luz do outro lado); VILLAR FERNANDO, que produziu as primeiras tabulações das entrevistas, e acompanhou todas as idas e vindas; ao AUGUSTO MADER, que teve a coragem de levar meu currículo magrinho pela primeira vez para uma faculdade, e ao professor MILTON PACHECO, então diretor daquela faculdade, e que também teve a coragem de me contratar, e assim dar começo a esta história.

Quero agradecer à REJANE DE OLIVEIRA, que transcreveu minhas entrevistas, sempre com prazos para ontem; ao ARMANDO MALHEIRO, professor e amigo, da Universidade do Porto, em Portugal, que me acolheu e orientou com muito boa vontade e fidalguia; ao professor MARILSON GONÇALVES, que contribuiu com sua presença na Banca de Qualificação da tese e o brilho de seu trabalho pioneiro na área de estudo da pesquisa; à D<sup>a</sup>. EMA PINTO, da Associação dos Exportadores do Vinho do Porto, que agendou importantes entrevistas em Portugal; ao Diretor de Vinhos do Grupo Pão de Açúcar, CARLOS CABRAL, escritor e especialista brasileiro em vinho do Porto, que me apresentou a amigos seus lá em Portugal, mesmo estando aqui no Brasil; ao professor MANOEL COELHO, da Universidade de Montpellier, na França, que me ensinou muito sobre o mercado atual do vinho; a meus colegas professores pela demonstração permanente de

interesse; e a meus alunos, da graduação e do lato sensu pelo apoio alegre e barulhento.

Também quero agradecer a todos os meus queridos irmãos filosóficos com um tríplice e fraternal abraço. E também a meus pais, mães e irmãos de fé.

Outros agradecimentos são importantes, pois, embora não tão perto da tese, essas pessoas vibraram positivamente para que ela fosse bem sucedida: a minha irmãzinha de coração, a MARCINHA DE OLIVEIRA, a AURILENE e o saudoso NELSON FIORDA, a tia Mazinha, o FLAVINHO e a GIGI, o AUGUSTO PAULO BRAUN, a LUCIA MARIA DA ROSA, o HIDEO HORI, a ANA CRISTINA FRARE, ao CARLÃO LIMA e sua esposa, a querida REGINA, ao DANIEL DESCHAUER, e tantos, tantos outros.

Sou eterno devedor.



# PREFÁCIO

---

José Carlos Thomaz<sup>1</sup>

Pertencem ao passado as organizações, com ou sem fins lucrativos, mas principalmente as primeiras, que se voltavam para dentro de si mesmas em busca de um desempenho superior à média, imprescindível para sua sobrevivência e perpetuação. Nos tempos modernos, fortaleceram-se as estratégias que colocam os clientes ou os consumidores no centro da atenção. Paralelamente, enriqueceram-se as visões sobre o mercado e os atores que nele atuam, incluindo-se as organizações concorrentes e aquelas que, a montante, contribuem fornecendo bens e serviços vitais à operação de uma organização.

Não bastasse a necessidade do olhar para além dos muros da organização, todas tiveram que se adaptar às novas ameaças e oportunidades oferecidas pela competição com empresas estrangeiras, dentro e fora de seus países de origem. Desse modo, a globalização acrescentou novos ingredientes, acirrando ainda mais a concorrência. O cliente e o competidor localizam-se agora em qualquer parte do mundo.

Embora a localização tenha sido tema de estudos desde há muito, mais recentemente avolumaram-se as pesquisas sobre os

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração. Universidade Presbiteriana Mackenzie

diversos métodos em que a localização é vista: *clusters*, aglomerados e arranjos produtivos locais passaram a merecer a atenção de muitos estudiosos de estratégias, de operações, de logística e de marketing. Alianças estratégicas passaram a ter ainda mais importância e surgiram as redes de empresas. Como consequência, cooperação e competição agora podem se sobrepor.

Nesse contexto, a corrida pela busca e pela manutenção da vantagem competitiva precisou se modernizar. Nessa direção, os movimentos muito provavelmente não tenham sido totalmente estudados e deliberados pelas empresas. As necessidades ditadas pelo novo ambiente competitivo impulsionaram os gestores das organizações para a geração de soluções inovadoras. Dentre elas, aliar-se a competidores, em alguma circunstância, passou a configurar a estratégia de algumas organizações.

Importante, em muitas indústrias e localizações a competitividade se dá pela própria localização e pela sistemática operacional, caracterizam-se elas por arranjos, *clusters* ou aglomerações. Os laços entre as empresas e a governança a que estão submetidas ditam o modelo operacional, composto por estruturas, estratégias, recursos e gerenciamento.

Assim, as antigas práticas de se operar por estratégia única acabam cedendo lugar a outras, que exploram características de competição e cooperação simultaneamente. Em decorrência, novos conceitos surgiram, destacando-se dentre eles a competição conjunta, a governança supra-empresarial e a estratégia dual, como uma nova modalidade de governança.

Esta obra objetiva desvendar esses conceitos e, para isso, aprofunda-se na verificação da existência de empresas instaladas em *clusters* que orientem suas ações por estratégias supra-empresas de *cluster* e de rede simultaneamente, verifica se essas empresas beneficiam-se dos fundamentos de *clusters* e de redes de negócios, simultaneamente, examina se esse modelo de orientação estratégica dual e superposta têm efeitos sobre o poder competitivo dessas empresas e destaca alguns resultados sobre a importância relativa desses sistemas de gestão de empresas de orientação estratégica supra-empresa conjunta para a competitividade dessas empresas.

# SUMÁRIO

---

<b>Introdução</b> . . . . .	<b>21</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.</b> . . . . .	<b>39</b>
1.1 Diretriz teórica do estudo . . . . .	58
1.2 Abordagem estratégica de fundamentos de clusters. . . . .	59
1.3 Abordagem estratégica de fundamentos de redes de negócios . . . . .	65
<b>Capítulo 2</b>	
<b>METODOLOGIA DA PESQUISA UTILIZADA NO ESTUDO .</b>	<b>71</b>
2.1 Tipo e natureza da pesquisa. . . . .	71
2.2 Método da pesquisa . . . . .	71
2.3 Definição do universo e amostra da pesquisa . . . . .	72
2.4 Modelo conceitual teórico preliminar . . . . .	73
2.5 Métodos qualitativos e métodos quantitativos . . . . .	78
2.6 Procedimentos de coleta e tratamento de dados . . . . .	80
2.7 Limitações da pesquisa. . . . .	92

Capítulo 3

**CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO ECONÔMICO**

<b>PESQUISADO</b> . . . . .	<b>93</b>
3.1 Os modelos de negócio no vinho . . . . .	95
3.2 Presença no mundo . . . . .	100
3.3 O desenvolvimento da abertura internacional do mercado . . . . .	101
3.4 O atual mercado mundial de vinhos . . . . .	104
4.1 Vinho do Porto: uma criação portuguesa, uma descoberta inglesa, um patrimônio da humanidade . . . . .	113

Capítulo 4

<b>O CLUSTER DE VINHO DO VALE DO DOURO</b> . . . . .	<b>113</b>
--	------------

Capítulo 5

<b>O CLUSTER DE VINHO DO VALE DOS VINHEDOS</b> . . . . .	<b>123</b>
--	------------

Capítulo 6

<b>ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> . . . . .	<b>137</b>
--	------------

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> . . . . .	<b>153</b>
---------------------------------------	------------

<b>REFERÊNCIAS</b> . . . . .	<b>157</b>
------------------------------	------------

<b>APÊNDICE 1</b> . . . . .	<b>167</b>
-----------------------------	------------

<b>APÊNDICE 2</b> . . . . .	<b>177</b>
-----------------------------	------------

# INTRODUÇÃO

---

A globalização da economia e dos negócios consolida um novo contexto de competição acirrada, de mercados mutantes, onde não é mais possível auscultar o passado para orientar as decisões do futuro. Para enfrentar crises e dificuldades que aparecem, os concorrentes mudam rapidamente sua forma de competir, criam novos conceitos que são aplicados na gestão e organização dos negócios, novas tecnologias que dão origem a novos produtos ou versões mais inovadoras, tornando os existentes rapidamente obsoletos.

Nesse ambiente instável, a competição entre as empresas se dá, principalmente, pela busca que os executivos dirigentes das empresas empreendem visando estabelecer vantagens competitivas para suas empresas explorarem e, assim, terem maiores chances de vencer a concorrência acirrada existente em seus mercados de atuação. Nesse contexto, a sobrevivência de cada empresa depende de sua capacidade de competir, fazendo mais por seus clientes, com menos, através do uso mais racional dos recursos que dispõe ou manuseia. Esta é uma busca permanente de agregar valor aos produtos e ou serviços que produz, convivendo com os parâmetros de preços estabelecidos pelo mercado.

Entre os anos 1970 e 1980, em plena crise do petróleo, era observado que, para competir, as empresas adotavam modelos de gestão alinhados com as necessidades impostas

pelo tipo de competição existente, (por ex: energia barata, mercados locais e regionais eram mais focalizados). A crise do encarecimento da energia extraída do petróleo e outras crises que se sucederam requereram mudanças nos modelos de gestão envolvendo: alterações de estratégias corporativas, de estruturas organizacionais, de processos empresariais e de pessoas das empresas para capacitá-las a enfrentar as novas exigências e parâmetros de competição.

Historicamente, cada empresa competia sozinha com outras empresas concorrentes. Para competir cada empresa definia sua própria estratégia com o intuito de enfrentar e vencer os seus concorrentes. A autonomia de cada empresário para pensar e agir no direcionamento do seu negócio era uma constante. Apesar de observar e, às vezes, imitar estratégias e ações dos concorrentes, a soberania das decisões estratégicas era dos executivos dirigentes de cada empresa. O mesmo raciocínio era adotado com relação às decisões de escolha dos demais componentes do modelo de gestão da empresa, como por exemplo, escolha e dimensionamento da estrutura organizacional a ser adotada, definição dos processos empresariais e dimensionamento do perfil e da quantidade de colaboradores a serem contratados.

Cada empresa ajustava o seu modelo, e os concorrentes, por sua vez, quando começavam a ter dificuldades, modificavam na sequência os seus modelos baseados em empresas mais exitosas no mercado. Essa sempre foi, talvez, a característica mais importante da competição naqueles tempos.

Nos setores empresariais mais afetados pelo novo contexto, onde o acirramento da competição está mais presente e visível, parece estar sendo cada vez mais difícil para uma empresa sozinha concorrer com outras empresas que se unem em grupo para competirem orientadas por laços de uma estratégia comum. Surgem, a partir de então, evidências de que as empresas estão buscando outras formas de gestão e de atuação para competir, que incluem inclusive a competição conjunta. Ou seja, emerge uma forma de competição de empresas, nas quais estas se unem a outras empresas para disputar o mercado com outros aglomerados de empresas.

Esta união já foi evidenciada através de diferentes formatos. Dentre esses formatos destacam-se os *clusters* de negócios e as redes de negócios, nos quais a administração transcende as fronteiras de uma empresa, o que é algo, de certa forma, inovador em comparação com a realidade anterior aos anos 70 do século passado.

Para gerir esses formatos de aglomerados de empresas foi necessária a criação de novas formas de governança empresarial, coletivas, com abrangência sobre o conjunto das empresas, as quais passaram a se preocupar em prover orientação estratégica capaz de influenciar decisões estratégicas de grupos de empresas e não mais de empresas isoladas. Essa nova governança implica em novos conceitos, novas práticas, formas diferentes de formular a estratégia, que precisa ser coletiva para o agrupamento de empresas, pelas suas características de abranger empresas diferentes com especialidades diferentes.

Esses mecanismos gestores, em princípio, por possuírem uma abrangência além da individualidade de cada uma das empresas do aglomerado (por ter poderes cujas decisões influenciam e abrangem várias empresas), podem ser chamados de governança supra-empresas.

A preocupação presente na pesquisa da tese foi verificar se, dentro de agrupamentos de empresas denominados pela literatura como *clusters*, existem ou não, dentre as empresas neles instaladas, algumas que, também, se orientam por estratégias supra-empresas de redes de negócios, e não só por estratégias de *clusters*. Se isto ocorrer, tais empresas estariam sendo orientadas por uma estratégia dual.

Também foi preocupação verificar se, na opinião dos empresários, esta situação dual contribuía ou não para uma maior competitividade das empresas identificadas como aquelas que recebiam esta orientação estratégica dual de *clusters* e de redes de negócios.

## Detalhamento do escopo do estudo

As teorias disponíveis sobre mecanismos de governança supra-empresas já constataram e confirmaram a existência da atuação dessa natureza de governança, porém, há de se averiguar se todas as modalidades de governança supra-empresas foram identificadas.

Por exemplo, Porter (1990), em pesquisa que conduziu em 10 países, a pedido do governo norte-americano, por não estar analisando empresas e sim nações, foi pioneiro em identificar grupos de empresas organizadas sob o formato de *clusters*, que são geridos e orientados por uma governança que adota uma estratégia competitiva coletiva ou supra-empresas. Porter ao escrever sobre *clusters* afirma que: “*a nation’s competitive industries are not spread evenly through the economy but are connected in what I term clusters consisting of industries related by links of various kinds*”. (PORTER, 1990, p. 131).

Outros autores, mesmo anteriormente a Porter, também estudaram, sob aspectos vários, a lógica do agrupamento de empresas. Desde o precursor Alfred Marshall, em obra cuja primeira edição remonta a 1890, e suas discussões sobre distritos industriais, até o Bradbury (2008), passando por autores como: Weber (1965) e Lösch (1967), entre outros, que discutiram o aglomerado de empresas, principalmente sob a ótica de uma análise lógica que pregava o afastamento dos concorrentes para aumentar a lucratividade.

Atualmente a literatura sobre *clusters* compreende uma variedade de abordagens, conforme afirma Newlands, citado em Zaccarelli *et alii* (2008), orientadas para: a) identificação das vantagens competitivas para as empresas dentro de um *cluster*; b) entendimento da importância e extensão dessas vantagens competitivas; e c) compreensão do balanço entre competição e cooperação.

Outros autores vêm se dedicando ao estudo desses aglomerados, como Amato Neto (2000), com seus trabalhos sobre redes de cooperação produtiva sob o enfoque das pequenas e médias empresas, Santos *et alii* (1994), que estudaram a modernização dos aglomerados de empresas no Estado de São

Paulo, Casarotto Filho e Pires (1999), que tentaram estabelecer estratégias para a conquista de competitividade por parte de pequenas e médias empresas no Brasil tendo como base o modelo italiano, Paladino e Medeiros (1997), que estudaram os parques tecnológicos, Souza e Garcia (1998), que estudaram o arranjo produtivo das indústrias de alta tecnologia da região de Campinas, Iglioni (2001), que estudou a economia característica dos *clusters* industriais, Dunning (1997), que estudou a inclusão dos *clusters* nos negócios globais, Lipnack e Stamps (1994), que estudaram as redes de informações que se formam a partir dessas concentrações de empresas, Asheim *et alii* (2006), que estudaram a relação entre *clusters* e desenvolvimento regional, Bradbury (2008), que mostrou a experiência inglesa com *clusters* e desenvolvimento regional, e Cooke e Schwartz (2007), que estudaram a cultura, a tecnologia e o conhecimento dos empreendedores em *clusters* inovadores, entre tantos outros autores que poderiam ser lembrados. Também é necessário citar o Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e seus esforços na busca do conhecimento dessa realidade no Brasil.

Zaccarelli (2000) centrou sua argumentação nas vantagens competitivas que ocorrem nesses aglomerados, por entender ser esse aspecto indispensável para explicar a evolução e o poder competitivo dos *clusters* de negócios. Esse mesmo autor, em 2004, colocou de maneira clara: “O *cluster* só ganha a competição porque possui vantagens competitivas sobre as empresas situadas fora do aglomerado. Qualquer outra característica de um *cluster* que não tenha relação com as vantagens competitivas, não é relevante ao seu estudo” (ZACCARELLI, 2004, Apontamentos de aula).

Na última década, Gonçalves (1991), mostrou que outro formato de agrupamento de empresas alinhadas por estratégia competitiva conjunta existia, e este novo formato passou a ser denominado de rede de negócios, com uma dinâmica e com objetivos distintos. Em estudo pioneiro, esse pesquisador mostra, em sua tese de doutoramento, um modelo de quatro arquétipos para constatar a existência de interdependência organizacional em configurações de conjuntos de empresas que se formatam em redes.

Ebers (1997) propôs uma definição para este novo formato, segundo a qual, uma rede de negócios é um conjunto de relacionamentos entre organizações, bastante variado e complexo, a qual, mesmo que se leve em conta o fato de ser uma definição pioneira é uma definição pouco precisa e incompleta.

No sentido de ampliar o conceito, Powell (1998) começa a estabelecer distinções entre aqueles relacionamentos. Gadde e Hakansson (2001) introduzem o conceito de análise das atividades, recursos e atores das empresas participantes. Grandori e Soda (1995) complementam o conceito, ao considerarem rede entre empresas como sendo um modo de regular a interdependência entre elas. Algumas características propostas por estes últimos autores podem ser encontradas também nos tipos de alianças estratégicas propostas por Lorange e Ross (1996) e Dyer e Sigh (1998).

Grandori e Soda (1995) entendem que redes apenas representam a institucionalização da coordenação da relação de trocas entre seus próprios participantes. Já Gadde e Hakansson (2001), ao contrário, entendem que rede de empresas comporta dualidades de conceitos, como confiança e conflitos. Ampliando a proposta desses autores, Campos (2006) entende rede como uma teia de relacionamentos que podem ser formais e informais, ou podem ser estáveis e instáveis, cooperativos e competitivos. Diversos autores acompanham essa forma de pensar, introduzindo também o conceito de conhecimento. Entre eles estão Marquez (2003); Gadde, Huemer e Hakansson (2003); e Day, Shoemaker e Gunther (2003).

Os autores que estudaram a constituição e governança das entidades supra-empresas, em seus trabalhos publicados, sempre falam de *clusters* e de redes de negócios. O que motivou este estudo é a suspeita de que, em alguns setores específicos poderiam existir empresas instaladas em *clusters* e que teriam orientação estratégica de *clusters* e de redes simultaneamente, capazes de influenciar o seu poder competitivo em relação às demais empresas instaladas no mesmo *cluster*.

Por conseguinte, buscou-se verificar se a teoria existente pode ser complementada com a identificação de empresas que se beneficiam dos fundamentos de *cluster* e dos fundamentos de redes

simultaneamente, ou se outra teoria específica que retrate esta realidade precisa ser elaborada e sugerida. A preocupação com a busca dessas empresas que sejam geridas por orientação estratégica dual, tanto de *cluster* como de rede de negócios, deu-se pelo interesse em verificar se as empresas orientadas por uma gestão – ou sistema coletivo de gestão – e que se orientam por duas estratégias supra-empresas diferentes terão ou não o seu poder competitivo alterado.

Considerando a diretriz teórica adotada no detalhamento do escopo do estudo, os seguintes objetivos foram propostos:

- a) Verificar a existência ou não de empresas instaladas em *clusters*, e que orientem suas ações por estratégias supra-empresas de *cluster* e de rede simultaneamente;
- b) Verificar, caso essa existência se comprove, se essas empresas beneficiam-se dos fundamentos de *clusters* e de redes de negócios, simultaneamente;
- c) Verificar se é possível ou não constatar se as influências desse modelo de orientação estratégica dual e superposta têm efeitos sobre o poder competitivo dessas empresas;
- d) Destacar alguns resultados que apresentem a importância ou não desses sistemas de gestão de empresas de orientação estratégica supra-empresa conjunta que tenham influenciado de alguma forma a competitividade dessas empresas, caso estas existam.

## Definições teóricas e operacionais dos conceitos e variáveis relevantes

Para melhor entendimento do estudo, é preciso definir os conceitos fundamentais que foram utilizados, sendo, por essa razão, a seguir, explicitados os conceitos de entidades supra-empresas, de governança em entidades supra-empresas, de empresas de orientação estratégica dual, de benefícios de *clusters* para empresas de orientação estratégica dual e benefícios de redes de negócios para empresas de orientação estratégica dual.

## Entidades supra-empresas

Diversos autores que serão abordados com maior profundidade no referencial teórico têm estudado o conceito de entidades supra-empresas. Algumas dimensões vêm sendo constantemente utilizadas em pesquisas científicas: a direção e a intensidade dos fluxos de recursos; a tecnologia e economias de escala, escopo e aprendizado; a complexidade do ambiente e as especificidades dos recursos; o nível de risco envolvido e a capacidade dos atores de prever a conduta e comportamento de seus parceiros.

As entidades supra-empresas são, também, identificadas na literatura com o nome de redes de negócios, ou ainda simplesmente redes. A palavra rede, de origem no latim – *retis* – segundo o dicionário Houaiss, na primeira rubrica, significa “entrelaçado de fios (de linho, algodão, fibras artificiais ou sintéticas), cordões, arames, dentre outros, formando uma espécie de tecido de malha aberto, composto em losangos ou em quadrados de diversos tamanhos”. A partir de uma definição como essa, o conceito de redes foi sendo ampliado e ganhando novos significados, sendo empregado em situações diferentes por correntes do pensamento tão díspares como biologia, tecnologia da informação, ciência social e administração de empresas, além de significados mais populares, como “redes de tráfico”, ou “redes de emissoras de TV”, ou “rede da Internet”, ou ainda “redes de intrigas”.

O conceito, adotado nesta obra, tem sido tratado nos últimos anos, na história recente da administração, por diversas denominações, todas utilizando a visão de conceitos relacionados, como por exemplo, cadeia de organizações, cadeia de suprimentos, tradução da expressão norte-americana que se tornou universal: *supply chain*, cadeia de negócios, *clusters*, redes de negócios, e tantas outras.

Este estudo adotou como conceito de entidade supra-empresas, a definição de Zaccarelli et alli (2008), que diz:

Entidade supra-empresas se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a um determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele.

Fonte: Zaccarelli et alii (2008, p.44)

Operacionalmente a existência e a atuação de uma entidade supra-empresas foram verificadas através de fatos, ocorrências e ações indicativas e, ainda registros de depoimentos de dirigentes e executivos de empresas dos agrupamentos que estavam associadas, alinhadas, influenciadas e, até mesmo submissas à estratégia de grupo. Estes depoimentos de empresários mencionando a existência da entidade supra-empresas, a própria localização da entidade pelo pesquisador, as entrevistas realizadas com especialistas onde a entidade foi mencionada, e indicações de orientação estratégica recebida da entidade, foram os fatos, ações e indicações que serviram para constatar a existência e presença dessas entidades.

## Governança de entidades supra-empresas

Embora a definição de Williamson (1987), para quem “governança é um meio pelo qual a ordem é restabelecida em uma relação, na qual potenciais ameaças de conflito desfazem ou contrariam oportunidades de realizar lucros mútuos”. (in: JARILLO e RICART, 1987, p.82-91), seja mais frequente nas pesquisas sobre o tema, para este estudo foi utilizado como definição do conceito de governança supra-empresas a construída por Zaccarelli *et alii* (2008), que se coloca de forma mais abrangente, quando enfatiza que:

Governança supra-empresarial constitui o exercício de influência orientadora de caráter estratégico de entidades supra-empresariais, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supra-empresarial.

Fonte: Zaccarelli et alii. (2008, p.52)

Operacionalmente a existência e a atuação efetiva da governança supra-empresarial também serão constatadas através dos mesmos “fatos”, “ações”, “indicadores” e “depoimentos comprovadores” utilizados para a comprovação da existência e atuação das entidades supra-empresas.

## Empresas de orientação estratégica dual

Este estudo adotou a definição construída por Santos (2009), por representar com precisão o tipo de empresa que se pretendeu encontrar na investigação.

Empresas de orientação estratégica dual são definidas como: àquelas que pautam suas estratégias no uso dos benefícios de estarem instaladas num cluster onde competem entre si e se complementam, em situações de disputa de mercado, de atração de clientes e de realização de negócios. Simultaneamente, estas empresas se utilizam dos benefícios de estarem vinculadas a uma ou mais redes de negócios, externas ao cluster. Desta forma, estão suscetíveis a receber orientações estratégicas da governança supra-empresa da referida rede. Portanto, estas empresas recebem orientação estratégica dual que ampliam seus respectivos poderes competitivos.

Fonte: o autor, adaptando material de Santos, em orientação desta tese.

Operacionalmente a existência de empresas de orientação estratégica dual será verificada por meio da apuração “fatos”, “ações”, e depoimentos de empresários e dirigentes e executivos destas empresas que serão utilizados para a comprovação da existência e atuação destas empresas que recebem ou seguem orientações de entidades supra-empresas de governança supra-empresarial.

## Benefícios de clusters trazidos para as empresas de orientação estratégica dual

Este estudo adotou a seguinte definição de “benefícios de *clusters*”, por representar com precisão o tipo de benefícios de *clusters* utilizados pelas empresas de orientação estratégica dual que se pretendeu encontrar na investigação.

Benefícios de clusters utilizados pelas empresas de orientação estratégica dual são aqueles que se originam no fato destas empresas estarem instaladas na mesma base geográfica das demais empresas do cluster e derivam dos fundamentos das vantagens competitivas de cluster, tais como: competição, complementação e cooperação em situações de disputa de mercado, lógica de atração de clientes e realização de negócios característicos desse tipo de entidade supra-empresas.

Fonte: o autor

Operacionalmente a existência desses benefícios de *clusters* utilizados pelas empresas de orientação estratégica dual, instaladas em *clusters*, será constatada por meio da apuração de fatos, ações e depoimentos de empresários e dirigentes das empresas que serão utilizados para comprovar a existência dos benefícios e atuação das entidades supra-empresas e da governança supra-empresarial.

## Benefícios de redes trazidos para as empresas de orientação estratégica dual

Este estudo adotou a seguinte definição de “benefícios de redes”, por representar com precisão o tipo de benefícios de redes utilizados pelas empresas de orientação estratégica dual que se pretendeu encontrar na investigação.

Benefícios de redes utilizados pelas empresas de orientação estratégica dual são aqueles que se originam no fato de que, embora a empresa esteja instalada na mesma base geográfica das demais empresas do cluster, derivam dos fundamentos das vantagens competitivas de redes, como fidelização entre fornecedores e fornecidos, compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias, e homogeneidade na intensidade dos fluxos, características desse tipo de entidade supra-empresas.

Fonte: o autor

Operacionalmente a existência desses benefícios de redes utilizados pelas empresas de orientação estratégica dual, instaladas em *clusters*, será constatada através dos mesmos “fatos”, “ações”, “indicadores” e “depoimentos comprovadores” utilizados para a comprovação da existência e atuação das entidades supra-empresas e da governança supra-empresarial.

Adicionalmente, para complementar o estabelecimento das definições operacionais, foram utilizados os quadros abaixo apresentados, nos quais, em princípio, são apresentados os fundamentos do desempenho de *clusters*, adaptado de material pessoal de Zaccarelli, e, em seguida os fundamentos do desempenho de redes de negócios, conforme Zaccarelli *et alii* (2008), e finalmente, as características de *clusters* e redes de negócios – semelhanças e diferenças, adaptado de material pessoal de Santos.

**CONTRIBUIÇÃO DO FUNDAMENTO PARA  
A COMPETITIVIDADE DE CLUSTER DE NEGÓCIOS**

<b>Fundamento</b>	<b>O que é ?</b>	<b>Como é ?</b>	<b>Métrica</b>
1. Concentração Geográfica	Atração de clientes, sem despesas específicas.	Possibilidade de escolha do fornecedor e de preços.	Distância do concorrente mais próximo.
2. Variedade de negócios e instituições	Rápido atendimento aos clientes pela proximidade dos fornecedores.	Redução na necessidade de estoques altos pela espera do fornecimento.	Medida inversa: negócios importantes que ainda não estão no cluster.
3. Várias empresas em cada negócio competindo entre si.	Custo agregado do conjunto dos negócios é relativamente baixo.	Por competirem entre si, os fornecedores não realizam lucros muito altos.	Número de negócios. Pode existir mais de 5 fornecedores.
4. Especialização das empresas.	Rapidez agregada com custo baixo e baixo investimento na empresa	Mais especialização quer dizer menos investimentos e despesas agregadas.	Número de negócios em uma empresa que podem ser terceirizados.
5. Aproveitamento de materiais reciclados e subprodutos.	Custo baixo até pela reputação de aproveitar tudo.	Surgem novos negócios trazendo receita adicional.	Número de empresas trabalhando com reciclagem.
6. Disputas entre empresas com substituição seletiva.	Diferencial competitivo de só ficarem no cluster empresas competentes.	As empresas pouco competentes são substituídas por outras.	Estatísticas de empresas que fecharam e de empresas novas
7. Cooperação entre as empresas do cluster.	Diferencial competitivo depende do tipo de cooperação.	A cooperação é inevitável, devido a proximidade entre as empresas.	Índice estatístico de substituição de empresas em relação ao total.

### 34 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

8. Uniformidade do nível tecnológico.	Toda a tecnologia nova que entrar no cluster será rapidamente copiada por todas as empresas.	A concentração geográfica impede que existam "segredos" tecnológicos.	Identificar qual é a mais antiga tecnologia que não é uniforme.
9. Cultura daptada da comunidade.	Os trabalhadores têm orgulho da profissão e de trabalhar no cluster.	A comunidade pode e sabe reconhecer quais são as funções que dão status social dos trabalhadores.	Percentual de famílias com um membro trabalhando no cluster em relação ao total de famílias.
10. Aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias	Redução das assimetrias tecnológicas entre o cluster e o mercado.	Com tecnologia uniforme, novas tecnologias somente são aceitas via ação de governança.	Coletar opiniões de tecnólogos de fora do cluster.
11. Gestão estratégica para elevar lucro agregado.	Diferencial competitivo para corrigir o excesso de capacidade de competir do cluster para beneficiar o lucro agregado.	Estratégia para lucrar evitando negociar com "leões". Estratégias para vencer derrotando outros clusters.	Aumento do lucro agregado. Aumento da área abastecida com seus produtos

Fonte: o autor, adaptando material pessoal de Zaccarelli

**CONTRIBUIÇÃO DO FUNDAMENTO PARA  
A COMPETITIVIDADE DA REDE DE NEGÓCIOS**

<b>Fundamento</b>	<b>O que é ?</b>	<b>Como é ?</b>	<b>Métrica</b>
1. Fidelização crescente entre fornecedores e clientes.	Práticas associadas a ganhos de eficiência compartilhados.	Redução de custos agregados e/ou aumento de benefício da oferta.	Nível de fidelização entre empresas.
2. Compra direta de insumos dentro da rede.	Alinhamento da disponibilidade de suprimentos.	Diminuição ou eliminação de intermediários.	Nº de intermediários versus o total da rede.
3. Abrangência de negócios presentes na rede.	Disponibilidade, tecnologia e qualidade de insumos produzidos no interior da rede.	Redução de custo agregado.	Quantidade de negócios presentes na rede.
4. Especialização das empresas presentes na rede.	Velocidade de crescimento da rede com custos e investimentos inferiores.	Redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.	Número máximo de negócios presentes em uma empresa passíveis de terceirização.
5. Agilidade na substituição de empresas.	Presença efetiva e permanente de empresas competentes.	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa.	Índice estatístico de substituição de empresas em relação ao total.
6. Homogeneidade da intensidade de fluxos.	Balanceamento equilibrado de demandas ao longo da rede.	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda.	Grau de redução de estoques ao longo do tempo.

### 36 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

7. Inovação para alinhamento de negócios.	Manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede.	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda.	Avaliação da idade de tecnologias adotadas por demanda externa.
8. Aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias.	Redução das assimetrias no planejamento e operação ao longo de toda a rede.	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda.	Avaliação da idade das tecnologias em uso.
9. Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros	Práticas de inovação conjunta via parcerias de desenvolvimento e ganhos compartilhados.	Aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques e velocidade de resposta à demanda.	Número de raios ou parcerias ligados a ganhos conjuntos.
10. Estratégia de grupo para competir como rede.	Orientações para ação e decisão das empresas focalizadas em ganhos de competitividade para a rede como um todo.	Diferencial competitivo resultante de gestão estratégica balizada pela prioridade da competição com outras redes.	Métrica de avaliação inviável.

Fonte: o autor, adaptado de Zaccarelli et alli (2008, p. 93-94).

Foram atribuídos pesos para cada um desses fundamentos (atributos), com soma cem, objetivando, através do estudo, no segmento de negócios escolhido, permitir que o pesquisador identificasse as empresas que, estabelecidas em *clusters*, se beneficiassem dos atributos desses dois modelos de entidades supra-empresas. Foi possível, uma vez que a pesquisa foi realizada em dois *clusters* com importância reconhecida, como fica demonstrado à frente, a constatação da existência dessas empresas instaladas em entidades supra-empresas no formato de *clusters*.

**CARACTERÍSTICAS DE CLUSTERS E REDES DE NEGÓCIOS**  
 – SEMELHANÇAS/DIFERENÇAS

<b>Estratégia de Redes de Negócios</b>	<b>Estratégia de Clusters</b>
É estratégia conjunta, de grupo. Pré-definida.	É estratégia conjunta, de grupo. Pré-existente.
Sinergias do grupo. Existe aproveitamento desse efeito para alavancar o poder competitivo.	Proximidade e concentração geográfica. Existe aproveitamento desse efeito para alavancar o poder competitivo.
Cobertura e expansão do mercado. Existe facilidade para aumentar pontos de venda.	Atração de clientes sem aumento de pontos de vendas, pelo efeito da concentração geográfica.
Maximização do impacto competitivo pelo uso da mesma tecnologia.	Impossibilidade do uso de qualquer diferenciação tecnológica com exclusividade por muito tempo.
Fidelização crescente entre fornecedores e compradores, caminhando no sentido de constituição de parcerias.	Comprador não se fideliza. O fundamento básico é o preço baixo decorrente do alto grau de concorrência provocado pela proximidade.
Existência de políticas de rede para tentar evitar a competição entre as empresas dentro da rede. Uso de técnicas de alinhamento para ganhar sinergia.	Competição e cooperação entre as empresas instaladas em clusters, como necessidade de básica de sobrevivência.

Fonte: o autor, adaptando material de Santos, em orientação desta tese.

O quadro imediatamente anterior, tem a finalidade de demonstrar pontualmente as diferenças de estratégias que se espera sejam encontradas nesses dois tipos de entidades supra-empresariais. O objetivo de sua apresentação está vinculado ao interesse de deixar bastante claro os conceitos, para melhor entendimento do que sejam vantagens das estratégias dedicadas a *clusters* e vantagens das estratégias dedicadas a redes, para facilitar a compreensão da complexidade do conceito de “estratégia dual”.

## Pressupostos conceituais

Este estudo assumiu os pressupostos conceituais abaixo elencados:

- a) As entidades supra-empresas permitem às empresas que dela participam mais condição de enfrentamento de mercado, em função do aumento de seu poder competitivo;
- b) A teorização sobre as entidades supra-empresas ainda está em construção, bem como sobre a sua governança, embora, por pesquisas e estudos feitos, já é seguro afirmar que a ação nos mercados de ambas existe e possui características diferenciadas de outros conjuntos de empresas não submetidos à ação da governança supra-empresas;
- c) A configuração da entidade supra-empresas é identificada de uma forma estabilizada durante um período de tempo. Mas, como afirma Dutra (2007), o estado dessa configuração poderá ser desestabilizado por um salto quântico provocado pelo ambiente ou pela estratégia, resultando em uma nova configuração.
- d) A governança de entidades supra-empresas é exercida de maneira coletiva, e a capacidade de seu desempenho depende do grau de competência dos principais atores, ou mesmo de pessoas que sejam importantes para o conjunto de negócios, na aplicação das estratégias supra-empresas;
- e) Estratégia é uma diretriz pré-definida, que antecede a ação, para orientar a tomada de decisões pelos executivos. Ela define parâmetros e prioridades que balizam essas decisões.
- f) Os formatos já estudados por pesquisadores da entidade supra-empresas são os *clusters* e as redes de negócios, que embora ainda não estejam suficientemente teorizados, já apresentam condições seguras da afirmação de sua existência e de algumas de suas propriedades e fundamentos.

# FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

---

Conforme Piore e Sabel (1984), a complexidade da nova competição produz para a firma tradicional, dificuldades quase intransponíveis para reunir em seu estoque de conhecimento, a variedade de competências necessárias para administrar com eficácia todas as novas tecnologias necessárias para atender as demandas dos diferentes mercados. As empresas hierárquica e verticalmente organizadas foram tornando-se incapazes de superar as novas dificuldades emergentes da concorrência globalizada.

Gonçalves (1991), na introdução de sua tese de doutoramento, pontua que

A interdependência organizacional é uma questão, antes de tudo, econômica e atual. E, como toda questão econômica, ela traz consigo questões políticas, tecnológicas, culturais e psico-sociais. Falando para aproximadamente 400 alunos da Faculdade de Administração de Empresas de Yale, em 1990, Akio Morita chamou a atenção para as implicações da “atual economia global e interdependente” e as das novas tecnologias em direção a uma interdependência organizacional cada vez maior. Em seu discurso “muitas tecnologias novas e promissoras não podem ser postas em prática por uma empresa só – não aos custos de hoje. Assim, deveria haver a

40 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

disposição de estabelecer cooperação com outras empresas ...”  
(GONÇALVES, 1991, p. i)

Ainda no mesmo texto de Gonçalves (1991), são elencados alguns dos pensadores pioneiros que “enxergaram” essa nova realidade emergente naquela época:

Thompson (1967) talvez tenha sido o primeiro teórico de organizações a perceber a necessidade e a tentar construir um referencial conceitual descritivo capaz de explicar esta nova realidade, apesar dos trabalhos de Simon (1959), Forrester (1961), Chandler (1962) e Lawrence & Lorsch (1967) terem se constituído em marcos importantes em termos de ferramental descritivo e de modelagem dos sistemas organizacionais em direção à interdependência e respostas a interações ambientais. Como todo trabalho de vanguarda, a contribuição de Thompson correu o risco e acabou passando relativamente despercebida. Em sua obra, Thompson afirma que “a perpetuação da organização complexa depende de um co-alinhamento adequado no tempo e no espaço não simplesmente de indivíduos humanos, mas de fluxos de ação institucionalizada. A sobrevivência depende do co-alinhamento da tecnologia e ambiente operacional com domínio viável, e com planejamento e estrutura da empresa adequados a este domínio”. (GONÇALVES, p. ii-iii)

Em função de até poucos anos atrás ainda não terem sido reconhecidas pelos pesquisadores as entidades supra-empresas, somente agora, em coincidência com a entrada do mundo empresarial numa fase de concorrência globalizada, começaram a serem adotadas e estudadas formas de organização de grupos de empresas independentes denominadas redes de negócios e *clusters*. Dentro destes diferentes conceitos – de redes e negócios e *clusters* – a colaboração e a competição entre empresas independentes – estratégias de “coopetição” passam a conviver, e, mais que isso, os limites entre as fronteiras de uma empresa e o começo de outra, vão desaparecendo.

No entender de Wittmann *et alii* (2005), a quebra das barreiras e limites, tanto internos quanto externos, funciona como um elemento fundamental dessas novas formas de organização e a cooperação interessada passa a fazer parte do novo modelo competitivo. Para responder a esse paradoxo, existe uma gradativa substituição da antiga visão cartesiana, como ensinam Capra (1995) e Morin (2002), onde as partes do todo não podem simplesmente serem entendidas como isoladas, mas sim, e muito pelo contrário, dever ser vistas como interdependentes e interligadas. Para o mundo das empresas isso significa que nenhuma delas pode se considerar incólume ao ambiente, pois, na mesma medida em que influencia o todo, é permanentemente por ele também condicionada.

Esse contexto novo, em forma de rede, defendido por Castells (1999), implica num aumento da necessidade das empresas ampliarem sua interligação com o ambiente. Como afirma Llorens (2001), a própria competitividade deixou de ser um conceito que pode simplesmente ser associado a uma empresa, mas se faz sentir como competitividade sistêmica, em que a força do conjunto e das relações é mais forte que a soma das peças isoladas.

Wittmann *et alii* (2005), nesse sentido, colocam que, ao resgatar e ampliar o conceito marshaliano de distrito industrial, as novas formas de organização empresarial baseiam-se fortemente na busca de uma eficiência e competitividade coletiva, como suporte ao sucesso das empresas individuais. Portanto, antes de qualquer definição conceitual sobre *clusters* e redes de negócios, é preciso considerar dois pontos fundamentais: as novas estruturas organizacionais emergem a partir da quebra dos modelos vinculados à era industrial; e que os novos modelos baseiam-se na visão sistêmica, na eficiência coletiva e na convivência necessária entre competição e colaboração.

Para Guimarães (2006), parece que a emergência deste novo paradigma se trata, quase exclusivamente, de um jogo de forças do mercado, que está buscando um novo posicionamento de seus atores. O autor se refere ao desaparecimento das fronteiras geográficas dos países, nos *boards* das grandes redes internacionais, transformados que são em mercados regionais.

Provavelmente, o Estado, enquanto agente interessado em promover o desenvolvimento econômico, tem conseguido influir através das ações indiretas nas formações do tipo *cluster*, pois, como afirma Guimarães (2006):

... Em poucos casos a formação desses agrupamentos de empresas foi decorrente de ação de organismos públicos. Em Campinas, por exemplo, as criações do Centro de Indústria de Alta Tecnologia – CIATEC, posteriormente denominada Companhia de Desenvolvimento do Pólo de Alta Tecnologia de Campinas, e do centro de pesquisa em telecomunicações da Telebrás – CPqD, foram decisivas para o desenvolvimento do cluster de telecomunicações existente na cidade. A Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, e as agências e empresas estatais como Telebrás, Finep – Financiadora Nacional de Estudos de Projetos contribuíram na formação dos centros de pesquisa e nas bolsas para capacitação de docentes, pesquisadores e técnicos especializados. (GUIMARÃES, 2006, p.122).

As empresas isoladas, para fazerem frente à pressão competitiva do mundo dos negócios, devem, segundo Belusi e Arcangeli (1998), Jones (2005) e Ploetner e Ehret (2006), trabalhar na melhora de seus mecanismos internos de gestão, como redução de custos, fruição da produção, logística de distribuição, política de preços, por meio de busca permanente de evolução tecnológica e absoluto foco em suas competências centrais.

Todavia, estudos como os de Amato Neto (2000); Leon *et alii* (2000); Casarotto Filho e Pires (1999); Gill e Butler (2003); Fitzpatrick e Dilullo (2005); Ho (2006); Manring e Moore (2006); Rese (2006) e Zaccarelli *et alii* (2008), entre outros, mostram que as empresas, quando agrupadas em formato supra-empresas, produzem para si e para todo o conjunto, vantagens competitivas impossíveis de serem alcançadas se atuassem individualmente.

Entretanto, mesmo considerando o expressivo peso dessas vantagens competitivas, alguns autores fazem questão de frisar a

existência de fatores que podem criar barreiras importantes para o sucesso competitivo da entidade supra-empresas, como por exemplo, quando Gill e Butler (2003), levantam a possibilidade do surgimento no conjunto das empresas, de duas ou mais com a mesma especialidade, o que poderia levar, em alguns casos, a uma indesejável competição entre elas; ou ainda, quando Neuborne (2003), e Spekman e Carraway (2006), discutem o risco que uma possível falta de cumprimento dos compromissos assumidos pelo agrupamento, principalmente os informais, por parte de algumas empresas, poderiam acarretar para a competitividade da entidade supra-empresas.

Humphrey e Schmitz (1998) concordam que esses riscos existem, e que a governança da entidade supra-empresas não pode ignorá-los. É fundamental, no entender de Tomkins (2001); Daellenbach e Davenport (2004); Hadjikhani e Thilenius (2005), e Spekman e Carraway (2006), que em negócios de atividades supra-empresas, exista confiança entre as empresas agrupadas, pois, para esses autores, é absolutamente necessária a criação até de uma “crença” de que ninguém vai trabalhar contra os interesses do conjunto.

Sabe-se que o conceito de redes inter-relacionais entre empresas não é novidade no mundo acadêmico. De fato, Kanter (1990), Tomkins, (2001), Amato Neto (2000), e Daellenbach e Davenport (2004) afirmam que o fenômeno começou a ser mais estudado já nos anos 90. É desse período inicial o entendimento, segundo Baker *et alii* (1997), de que essas redes não eram apenas instrumentos circunstanciais, à disposição das empresas que deles quisessem fazer uso, mas, pelo contrário, conforme afirmam Glaister *et alii* (2003), Neuborne (2003), e Mohan e Rao (2005), eram formações que buscavam parcerias, e que utilizavam conceitos como cooperação, atingimento de metas em comum, confiança mútua e capacidade de compartilhar visão estratégica.

Ebers (1997) propôs uma definição bastante simples, na qual rede é um conjunto de ligações que conectam, de alguma maneira, cada membro de um conjunto a cada membro de outro conjunto.

Na mesma linha de pensamento, Campos (2006), afirma que o conceito de rede pode ser utilizado por uma extensa gama

de relacionamentos entre empresas, tais como: *joint-ventures*, alianças estratégicas, parcerias, distritos industriais, aglomerados, redes sociais, *clusters*, dentre outros. Para esse autor, o conceito é muito amplo permitindo sua utilização para a explicação de muitos fatos que ocorrem nas organizações, no que se refere à flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas de atuação e articulação social.

No sentido de ampliar o conceito, Gadde e Hakansson (2001) entendem que rede se comporta como uma estrutura onde um número de nós é relacionado entre si por cordões específicos, sendo que, para os autores, os nós correspondem às unidades de negócios e os cordões significam os relacionamentos entre essas unidades ou empresas.

Anteriormente, Powell (1998), havia distinguido dois tipos básicos de rede: a rede de relacionamentos contratuais formais e a rede informal. Esse autor ainda apresentou a inclusão da variável ambiente, quando afirmou que a competitividade do conjunto aumentava na proporção em que as interações cresciam.

Muitas das definições encontradas na literatura têm características bastante particulares, porém, para Ebers (1997), elas mantêm um ponto em comum: todas pressupõem que os relacionamentos entre as empresas do conjunto auxiliam a esse próprio conjunto a tratar mais adequadamente as incertezas ambientais.

Essa visão é compartilhada parcialmente por Gadde e Hakansson (2001), quando propuseram o estudo da entidade supra-empresas a partir da análise das atividades, recursos e atores das empresas participantes. Para eles, geralmente as empresas: 1) Procuram complementar-se por meio de outras empresas com atividades similares às suas, de modo que, juntas, possam desenvolver algum tipo de vantagem competitiva; 2) Buscam conhecer seus recursos suficientemente bem para que possam tentar identificar empresas de interesse para construir relacionamentos para facilitar a utilização dos recursos; e 3) A identidade dos atores que atuarão na coordenação e utilização desses recursos, e mais a própria interação são fatores importantes na caracterização do tipo de relacionamento que se pretende desenvolver.

Já Grandorie Soda (1995), consideram uma rede entre empresas como sendo uma maneira de administrar a interdependência existente entre as empresas do conjunto, sendo percebida por meio do mercado, de preços, da estratégia de mudanças e outros sinais importantes. É preciso respeitar as diferenças entre as empresas participantes da entidade supra-empresas, pois existem aspectos comuns e aspectos divergentes.

Esses autores desenvolveram conceitos para três formas de rede: 1) Rede social, que é uma forma dedicada à troca de status, poder e oportunidades profissionais. Pode ser recíproca, incluindo elementos de liderança e autoridade, tanto nas relações interpessoais quanto interorganizacionais; 2) Rede burocrática, que é uma ferramenta de coordenação interorganizacional formalizada na troca ou em acordos contratuais. Seu objetivo é proteger os direitos recíprocos das partes; e 3) Rede de propriedade, que é uma forma de rede que se ampara sobre um acordo de propriedade, com objetivos exclusivamente financeiros. Podem ser do tipo *joint-venture* ou *capital venture*.

Estas duas últimas formas, ou seja, a rede burocrática e a rede de propriedade possuem algumas características que podem ser encontradas nos tipos de alianças estratégicas propostas por Lorange e Ross (1996) e Dyer e Sigh (1998), como sendo formais, no que se refere à elaboração e formalização de contratos para a constituição dos diferentes tipos de alianças.

Para Pfohl e Buse (2000); Williams (2002); Chien e Peng (2005); Holmen *et alii* (2005); e Manring e Moore (2006), as redes interempresariais tem como objetivo alcançar melhorias estratégicas na competitividade do conjunto. Pfohl e Buse (2000), e Williams (2002) ressaltam ainda que as empresas formatadas em rede, embora operem em conjunto, são totalmente independentes e autônomas, sob o aspecto legal.

Os relacionamentos originários dessas entidades supra-empresas, para Hung (2002), configuram-se numa ferramenta para implementar algum tipo de estratégia visando a sobrevivência ou o crescimento do conjunto, e por decorrência, da própria empresa, vista individualmente. Grandori e Soda (1995) entendem

que as entidades supra-empresas são uma forma institucional de administrar as relações de troca entre as empresas-membro, e dependem da equalização de conflitos, custos, lucros, aprendizado e inovação.

Já Gadde e Hakansson (2001), ao contrário, afirmam que o clima ideal para a constituição da entidade supra-empresas inclui dualidades do tipo: confiança e comprometimento; poder e dependência, além da ocorrência simultânea de conflitos e cooperação.

Conforme a abordagem de Tomkins (2001), a configuração em rede tem exatamente o objetivo de eliminar relações adversárias ou individualistas entre as empresas que compõem o conjunto, estimulando a consecução de objetivos comuns. Essa abordagem também mostrou que a sinergia decorrente da confiança mútua e das habilidades que se complementam produz flexibilidade competitiva nas redes, o que permite a possibilidade de tentar alcançar novas oportunidades de negócios. Aliás, para Fliess e Becker (2006), quanto mais intensas forem as relações contratuais entre as empresas de uma rede, mais intensa será a própria cooperação.

Gonçalves (1997); Bogner *et alii* (1999); Gill e Butler (2003); Daellenbach e Davenport (2004); Hadjikhani e Thilenius (2005) e Spekman e Carraway (2006), sobre a questão da confiança, são claros quando afirmam que é preciso haver confiança para que seja possível haver parceria.

Zaccarelli (2004), contribuindo para esse ponto de vista, afirma que *clusters* de negócios e redes de negócios são, basicamente, conjuntos de negócios inter-relacionados dedicados a um determinado produto e que formam um todo sistêmico. Em cada negócio formador dos referidos conjuntos existirão empresas competindo entre si, com, eventualmente, alguma cooperação, para benefício mútuo. Assim, competição e cooperação acabam existindo simultaneamente no todo sistêmico, com efeitos notáveis sobre a competitividade, o crescimento das empresas e a riqueza gerada.

Lorange e Ross (1996); Marquez (2003); Dyer e Sigh (1998); Powell (1998); Gadde, Huemer e Hakansson (2003); e Day, Shoemaker e Gunther (2003), entre outros, também acompanham

essa forma de pensar, entretanto, incorporam mais um elemento à teoria: o conhecimento. Os relacionamentos dos indivíduos passam então a serem percebidos como fonte de vantagem competitiva, por consistirem em troca de informação estratégica, sinalizando novas oportunidades para a entidade supra-empresas. E o relacionamento entre os atores precisa ser, de alguma forma, coordenado.

Nos relacionamentos entre esses atores supõe-se que haja situações conflitantes, decorrentes de interesses particulares, uma vez que uma rede pode ser formada por muitos participantes. Esses conflitos, se não forem resolvidos rapidamente, podem gerar o rompimento de elos importantes e podem trazer a desestabilização de toda a rede e uma possível desintegração das empresas nela presentes.

Para conter os conflitos e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, a rede de negócios deverá possuir algum tipo de governança, influenciando de forma discreta todos os seus atores, de forma a não permitir a ruptura dos relacionamentos, administrando-os, para que haja condições de competir com outras redes de negócios.

Daí a importância de ser estruturada uma governança para o conjunto das empresas. Essa estrutura, de acordo com Gerwin e Ferris (2004), pode ser contratual, onde os membros, independentemente da rede estar ou não formalizada, operam a partir de acordos escritos entre as empresas, ou pode ser institucional, quando existe uma entidade, legalmente constituída, cujo controle seja exercido pelos próprios parceiros, para gerir a rede formada pelas empresas.

A expressão governança, sem nenhum qualificativo, normalmente é entendida como governança corporativa, designando a forma de atuação do Conselho de Administração nas grandes corporações.

De maneira bastante genérica, Silveira (2006) entende que governança corporativa pode ser descrita como o conjunto de mecanismos que governa o processo decisório dentro de uma empresa, podendo ser entendida como sendo o conjunto de regras que visam minimizar os “problemas de agência”. Conceitualmente existe o problema de agência quando o bem-estar de uma parte

(chamada de “principal”) depende das decisões tomadas por outra parte (chamada de “agente”).

A definição de governança corporativa pode ser feita de muitas maneiras, de acordo com a ótica sob a qual ela é observada. Depende do problema de agência que é considerado. Para ilustrar essa afirmativa, é preciso valer-se do texto de Câmara Leal (2007), para quem:

Estudos recentes sugerem que o modelo de Berle e Means (1932) de propriedade dispersa não é comum nem em mercados desenvolvidos. Grandes acionistas controlam um número significativo de companhias mesmo em países ricos. La Porta *et alii* (1999) identificaram os verdadeiros proprietários dos direitos de voto e fluxo de caixa em 27 países desenvolvidos, cujas leis possuem diferentes origens e *enforcement*. Segundo esses autores, exceto em algumas economias com grande proteção ao acionista, poucas empresas possuem propriedade dispersa. A maioria das empresas é controlada por famílias ou pelo Estado. (CÂMARA LEAL, 2007, p.3).

Cabe ressaltar que a presença de grandes acionistas controladores, como dizem Silveira *et alii* (2004), possui efeitos positivos e negativos esperados para as empresas. O principal efeito positivo esperado, segundo o texto desses autores, é o chamado “efeito-incentivo”, já que, por terem muitos recursos investidos na companhia, os grandes acionistas possuem um incentivo maior para controlar os gestores.

O chamado “efeito-entrincheiramento”, também presente no texto desses autores, pode ser considerado como o principal efeito negativo esperado pela concentração de ações em grandes acionistas, que, a partir desse fato, podem passar a buscar benefícios próprios à custa do abandono do interesse dos demais acionistas minoritários.

O conceito de governança corporativa existe há mais de 50 anos, mas somente nos últimos anos é que a discussão sobre o tema influenciou as discussões na academia, tendo se transformado numa preocupação importante tanto em países desenvolvidos quanto em países emergentes.

Particularmente no Brasil, segundo Carvalho da Silva (2004):

A abertura da economia brasileira, o aumento dos investimentos estrangeiros no país, o processo de privatização de empresas estatais e o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais têm estimulado e tornado essencial o esforço em busca das boas práticas de governança corporativa. (CARVALHAL DA SILVA, 2004, p.348-361).

A governança corporativa é um assunto bastante abrangente, que ocorre em diversas dimensões. Entretanto, se o foco não for mais apenas uma empresa, mas um aglomerado de empresas, qualquer que seja o formato organizacional assumido pelo aglomerado, a governança deixa de ser corporativa.

Segundo Fittipaldi e Donaire (2007), quando se referem a governança supra-empresas:

Nos relacionamentos entre seus atores supõe-se que haja situações conflitantes, decorrentes de interesses particulares, uma vez que uma rede pode ser formada por muitos participantes. Esses conflitos, se não forem resolvidos rapidamente, podem gerar o rompimento de elos importantes e podem trazer a desestabilização de toda a rede e uma possível desintegração das empresas nela presentes. Por consequência, podem decretar a quebra de toda a estrutura e causar possíveis prejuízos às organizações. Para conter os conflitos e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, a rede de negócios deverá possuir algum tipo de governança, influenciando de forma discreta todos os seus atores, de forma a não permitir a ruptura dos relacionamentos, administrando-os, para que haja condições de competir com outras redes de negócios. (FITTIPALDI e DONAIRE, 2007, p. 5).

Vários autores, entre os quais, Jarillo e Ricart (1987); Ring e Van De Ven (1994); Grandori e Soda (1995) e Ebers e Jarillo (1998), ao se referirem ao aspecto de governança em entidades supra-empresas citam Williamson (1987), para quem “governança é um meio pelo qual a ordem é restabelecida em uma relação, na qual potenciais ameaças de conflito desfazem ou contrariam oportunidades de realizar lucros mútuos”. (in: JARILLO e RICART, 1987, p.82-91).

Young (2000) afirma que a interdependência existente na entidade supra-empresas provoca conflitos quando os esforços de um ator se sobrepõem aos esforços de outro ator, impedindo a ambos, via de regra, de alcançarem seus objetivos. Fica claro, na opinião do autor, que as ações de um membro da rede podem afetar o bem-estar de outro. Van Aken e Weggeman (2000), na mesma linha de raciocínio, pontuam que a maior frequência de problemas em gestão de entidades supra-empresas está relacionada a conflitos de interesses, distribuição de poder e lealdade.

Fittipaldi e Donaire (2007), explorando a prática da atuação da governança em entidades supra-empresas, afirmam que:

Para conter possíveis conflitos entre as empresas, a governança é estabelecida e será exercida por uma empresa que tem como objetivo obter alguma vantagem competitiva. Quem a exerce não deseja se expor, não assume o papel de governante, mas exerce influência de forma discreta a todos os atores da rede de negócios. (FITIPALDI e DONAIRE, 2007, p. 11).

Para Souza (2004), o termo governança foi cedido da teoria dos custos transacionais de Williamson (1987), e significa a estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre organizações.

Jones et alli (1997) propõem a definição de governança de entidades supra-empresas como um conjunto estruturado de entidades autônomas, continuamente empenhadas na criação de produtos ou serviços, baseada em contratos implícitos e abertos à adaptação a contingências ambientais, buscando a coordenação e proteção das trocas.

Conforme estes autores, a complexidade das tarefas, em razão da enorme quantidade e diversidade de competências especializadas, cria um comportamento de interdependência e aumenta a necessidade de coordenação entre seus membros. Garcia *et alii* (2004), em estudo sobre a governança nos *clusters* de calçados em Franca e de móveis em Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, relacionam a governança com a coordenação da atividade produtiva.

Desde 1996, como a própria pesquisa bibliométrica realizada para este estudo demonstrou (anexo 1), tem-se discutido a potencialidade do uso de entidades supra-empresas como formato capaz de reunir pessoas e organizações em torno de objetivos comuns. Segundo Cruz Filho (2006), em teoria, uma entidade supra-empresas é um formato que busca a descentralização na tomada de decisão e a flexibilidade, mantendo a autonomia de seus membros.

No entender de Van Aken & Weggeman (2000), as entidades supra-empresas, a partir de relações estáveis, compõem um sistema consistente de organizações autônomas, pois uma eventual ruptura nas conexões entre as partes não destrói as estruturas individuais de cada uma delas. Fukuyama (1995), não só concorda com esse ponto de vista, como complementa. Entende que o funcionamento descentralizado das redes define duas características importantes: existe bastante divisão de trabalho entre os elos da rede, de maneira explícita ou implícita. E o segundo aspecto que foi percebido é o fato de não ser raro o surgimento de redes dentro de redes, devido ao tipo de relacionamentos existentes.

Foi a partir desse tipo de conceito de funcionamento de entidades supra-empresas que acabou sendo desenvolvido o princípio de sua governança. Para Le Galès (2004), a governança é definida como um processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições, para alcançar resultados discutidos e definidos coletivamente, dentro de ambientes fragmentados e incertos. A governança devolve a orientação e a capacidade de dirigir à entidade supra-empresas.

A governança de entidades supra-empresas implica num sistema estável e estruturado de instituições ou organizações, com ou

sem fins lucrativos, que tem por finalidade produzir bens ou serviços, podendo para isso haver ou não base contratual formal. Aliás, para Jones *et alli* (1997), os contratos, se existirem, são validados pela sociedade, e não pelas leis. Segundo Cruz Filho (2006), a aplicação dos princípios de governança supra-empresas aos conjuntos de empresas permite construir um alinhamento estratégico das organizações dentro desse conjunto, onde as relações são baseadas em interações e condições de troca.

Em razão de se tratar, na concepção dos autores citados, de um sistema de instituições ou de organizações, uma entidade supra-empresas, para estar bem estruturada, depende da interdependência entre seus componentes e, por decorrência necessária, das relações interpessoais de seus atores. Assim, a governança de entidades supra-empresas pode ser entendida como um conceito de gestão flexível de coordenação, que auxilia e dirige, de maneira suave, o controle e o gerenciamento das trocas de informações e tarefas entre as organizações.

Para Nakamura e Geus (2002), a relação entre as empresas participantes da rede forma o que ele chama de malha de comunicação, e, em seu entendimento, é por ela que se realizam os negócios. Fica evidente a importância da infra-estrutura de TI, que, de acordo com Vakola e Wilson (2004), tem sido, quando não bem definida e estruturada, um importante fator inibidor para o crescimento dos negócios em rede.

Neves, 2007, quando discute a seleção e o uso da tecnologia de informação, entende que:

Selecionar tecnologias adequadas e viáveis é uma das decisões mais desafiantes a ser tomada no ambiente do gerenciamento das companhias. O número de tecnologias disponíveis aumentou e, da mesma forma, elas tomaram-se mais complexas. Tecnologias corretas podem criar vantagem competitiva para as companhias, no sentido de obter *know-how*, componentes e sistemas que auxiliarão a competitividade dos produtos e serviços, além de tomarem os processos mais eficientes. Além disto, a tecnologia selecionada

deve encaixar-se aos sistemas já existentes nas companhias. Da mesma forma, opiniões de todos os níveis das companhias devem ser levadas em consideração. O uso da tecnologia de informação e comunicação pode lidar com a colaboração de forma a suportar a comunicação entre os membros do projeto e compartilhar as informações e documentos, especialmente quando as equipes são geograficamente dispersas. Todo tipo de complemento da tarefa dentro de uma corporação requer informação. A comunicação entre diferentes empresas deve ser realizada garantindo o mínimo custo, alta disponibilidade e segurança. (NEVES, 2007, p. 26)

Henderson e Venkatraman (1999) mostram que a informática ultrapassou seu antigo papel de meramente registrar e processar operações em tempo real, para fornecer aos gestores informações úteis e necessárias para o processo de tomada de decisões. Hoje ela ocupa uma posição mais estratégica, embora as pessoas não compreendam ainda muito bem qual é realmente sua verdadeira utilidade. O modelo dos autores citados mostra essa utilidade em dois aspectos básicos para a estratégia: ajuste estratégico e integração funcional.

Segundo os autores a lucratividade de uma organização está diretamente vinculada à sua capacidade de fazer ajustes estratégicos entre seu posicionamento no mundo dos negócios, altamente competitivo, e à criação de uma estrutura de apoio de onde possa operar a sua administração; e ainda que os ajustes aconteçam a cada mudança na arena competitiva, quase automaticamente. Assim, o conceito de alinhamento estratégico não poderá mais ser entendido como uma decisão isolada e sim como um processo de adaptação continuado.

Por esse modelo, a vantagem competitiva é obtida, principalmente, pela capacidade em explorar a funcionalidade da TI em uma base contínua. Isto requer uma mudança fundamental na formulação do pensamento administrativo sobre o papel da TI na transformação organizacional, bem como uma melhor compreensão dos componentes críticos de estratégia, que envolvem a própria TI, e seu papel de apoio às decisões da estratégia empresarial.

Mas, além da influência da tecnologia de informações, o crescimento do poder competitivo dos negócios organizados em rede depende também da utilização de uma estratégia conjunta desses negócios. Neste contexto, Benetti *et alli* (2008) pensam em estratégia como sendo um caminho que as organizações têm que procurar, mas de forma holística, tentando encontrar um diferencial sobre as outras organizações de seu setor, buscando, obviamente, a vantagem competitiva.

Hamel e Prahalad (1995) reconhecem que a estratégia vem sofrendo uma crise de credibilidade, já que muitas empresas utilizam este termo para definir o planejamento tático incremental, numa interpretação distorcida do real conceito de estratégia.

Nos últimos anos, diz Zaccarelli (2000), os executivos passaram a viver mais intensamente o problema da definição das estratégias de suas empresas; não estavam mais se contentando com o planejamento estratégico proposto por especialistas.

Os estudiosos do assunto tiveram que desenvolver melhor os conceitos básicos e aprofundar seus conhecimentos para poder resolver problemas específicos. Mais recentemente, iniciou-se uma nova fase, em que se deixou de usar a expressão planejamento estratégico, restando apenas a palavra estratégia, com conceitos amadurecidos pelo tempo... as pessoas bem informadas sabem que o planejamento estratégico já “passou o bastão”; foi substituído pela força de seu jovem sucedâneo, a estratégia moderna. (ZACCARELLI, 2000, p.73)

De acordo com Brasil *et alli* (1995), não é possível formular-se uma boa estratégia sem uma definição precisa do negócio. Ter um negócio bem definido é o ponto de partida para definir-se uma estratégia. Cabe à estratégia a função de orientar as decisões que envolvem definição das prioridades e objetivos organizacionais, bem como, a posterior alocação de recursos organizacionais de curto, médio e longo prazo, necessários para executar as prioridades e viabilizar o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Já em 1993, os autores Normann e Ramirez (1993) estabeleciam:

... a estratégia é a arte de criar valor. Ela provê a estrutura intelectual, modelos conceituais, e ideias que permitem ao corpo gerencial da organização identificar oportunidades que tragam valor para os consumidores e das quais ela possa receber em troca o lucro. Em um ambiente competitivo, a estratégia não é apenas uma forma de posicionar um grupo de atividades ao longo do canal de valor, mas de reinventá-las. (NORMANN e RAMIREZ, 1993, p.69).

Conforme Santos (1996), a estratégia pode ser definida como um roteiro para orientar as decisões da organização em suas relações com o mercado. As ações da organização promovem uma resposta mais ou menos intensa do consumidor, e isso é de importância fundamental, uma vez que é o consumidor quem percebe e estima o valor criado por aquelas ações.

Sob essa ótica, a criação e entrega do valor percebido pelo mercado decorre de um relacionamento produtivo e eficiente entre todos os elos da cadeia de suprimentos capazes de criar esse valor para a organização. Cada vez que a ação de uma organização se vincula a uma rede e entrega algum tipo de valor que possa, posteriormente, ser percebido pelo mercado, e se todas as ações desse tipo são orientadas por uma estratégia comum, a tendência é que a rede tenha seu poder competitivo aumentado. É nessa complexa e dinâmica teia de relacionamentos que é construída e coordenada a competitividade e a eficiência da cadeia de valor da organização.

Nesse sentido, Slack (1993) salienta que:

Nenhuma operação ou parte de operação existe isoladamente. Cada pedaço é parte de uma rede mais ampla e interconectada de operações (...) Somente quando uma operação individual compreende as necessidades e limitações dos outros na rede de suprimentos total, ela pode mudar seu próprio desempenho

para tornar-se parte útil e lucrativa da rede. (SLACK, 1993, p.155)

Também para Georges (2009) a ideia da competitividade tem relação com o alinhamento estratégico. Fischer (1997) foi pioneiro em difundir seus conceitos sobre alinhamento estratégico em artigo seminal publicado na *Harvard Business Review*, que, a partir de então, vem sendo muito citado não só em artigos científicos como também em livros didáticos de produção e logística.

O conceito fulcral demonstrado por Fischer (1997) é a necessidade da existência de um alinhamento entre a gestão da cadeia de suprimentos com as características fundamentais dos produtos que ela opera. Ele classificou os produtos em duas categorias distintas: os produtos inovativos e os funcionais; e também classificou as cadeias de suprimentos em duas categorias: as fisicamente eficientes e as responsivas ao mercado.

Ainda conforme Fischer (1997) ocorre o cruzamento entre produtos inovativos e cadeias responsivas ao mercado e entre produtos funcionais e cadeias fisicamente eficientes. Chopra e Meindl (2003) construíram a Ilustração 1, a seguir, inspirada no trabalho pioneiro de Fischer.

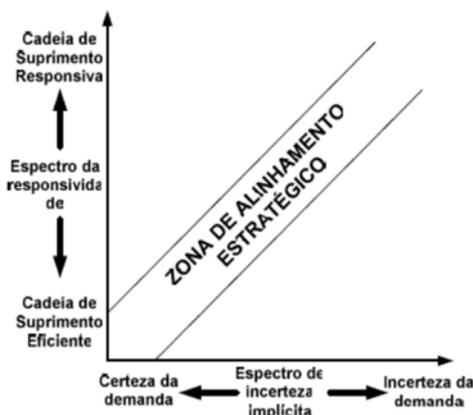


Figura 1 – Espectro de Responsividade  
Fonte: Chopra e Meindl, 2003, p.35

O espectro de responsividade é formado por dois eixos: responsividade e incerteza implícita de demanda. A responsividade é a grande capacidade de resposta para atender o mercado, com variedade e inovação nos produtos, flexibilidade nos prazos de entrega e no atendimento do cliente, e todo aquilo que pode ser considerado como importante para elevar o nível do serviço agregado. Se, por um lado, as cadeias de suprimentos eficientes atendem o mercado com preços baixos, pelo outro, a incerteza implícita de demanda diz respeito àquelas exigências do consumidor que não são declaradas, mas que, se atendidas, conquistam o consumidor (BALLOU, 2006; CHOPRA e MEINDL, 2003; FISCHER, 1997).

Quando a rede de negócios, no espectro de responsividade, estiver situada dentro das diagonais da zona de alinhamento, ela será extremamente competitiva. Terá alcançado aquilo que os autores chamam de “estado de competitividade”. Para um mercado com baixa incerteza implícita de demanda a cadeia de suprimentos deve ser o mais eficiente possível, e, para um mercado no outro extremo, com alta incerteza implícita de demanda, a cadeia de suprimentos deve ser o mais responsiva possível.

O alinhamento estratégico, para Georges (2008), é fator básico para que possa ser atingido o estado de competitividade.

Lee (2002) argumenta que uma rede de negócios, mesmo que pratique preços baixos, se estiver fora da zona de alinhamento, não atingirá o estado de competitividade, por não ser capaz de ser eficiente num mercado de alta incerteza, não conseguindo atender as exigências deste mercado. Pelo mesmo raciocínio, de forma inversa e análoga, a rede de negócios responsiva não será competitiva nos negócios de baixa incerteza, por ter custos altos, compatíveis com o mercado da alta incerteza.

Para Callado e Callado (2009), no mundo atual dos negócios, a competitividade não é mais uma ferramenta à disposição das empresas isoladas. Ela só é possível de ser operada em negócios formatados em rede. Nessa concepção, a competitividade passa a ser coordenada por uma governança supra-empresas, de formato coletivo. Essas mudanças tão importantes nos paradigmas da gestão dos negócios são também analisadas por Hofman (2004), para

quem o crescimento da importância do consumidor na direção do ambiente empresarial provoca novas pressões sobre a capacidade de gestão das redes de negócios.

O desempenho de uma empresa isolada só pode ser analisado, e ter valor estratégico, se a empresa for entendida como um elo de uma cadeia. Lucht (2005), ao analisar essa perspectiva, afirma que a preocupação dos gestores de empresas inseridas em agrupamentos de empresas está ficando cada vez mais focada para além de suas próprias fronteiras organizacionais.

Ainda sobre a atual relevância das redes de negócios no ambiente competitivo atual, Callado e Callado (2009) consideram que a orientação advinda de uma estratégia supra-empresas é fundamental para a coordenação de todos os participantes. Anteriormente Nakamura e Mineta (2001) já tinham percebido, na mesma linha de pensamento, que os executivos das empresas estão reformulando suas ferramentas de medição de desempenho, que antes focavam exclusivamente na empresa, para novos modelos de maior abrangência, capazes de interpretar a implementação da estratégia supra-empresas, em suas várias nuances, no contexto das redes de negócios.

## 1.1 Diretriz teórica do estudo

Neste estudo foram utilizados fundamentos dos conceitos de entidades supra-empresas e de governança supra-empresas. Entre as diversas abordagens e correntes teóricas sobre o assunto, o trabalho assumiu como diretrizes teóricas principais, aquelas propostas por Zaccarelli *et alii* (2008).

Considerando a necessidade de pesquisar dois conjuntos de empresas formatados como entidades supra-empresas, optou-se pela adoção de categorizações genéricas para caracterizar os fatores do modelo conceitual teórico, por oferecerem melhores condições de trabalho, tendo em vista a complexidade das interações e relações que coexistem numa entidade supra-empresas.

Esse caminho também se justifica (uma abordagem até certo ponto genérica dos efeitos que compõem a estrutura e o poder de

competitividade das entidades supra-empresas) pela possibilidade de investigar uma menor quantidade de variáveis, tornando possível proceder a agregação dos dados obtidos.

Tolbert e Zucker (1998) sugerem que essas abordagens mais gerais não são incompatíveis, representando dois pólos opostos de um *continuum* de processos de tomada de decisão e comportamentos. Entretanto, a proposta de Zaccarelli et alii (2008), ao particularizar um ator social como sendo fundamentalmente um estrategista, exclui a possibilidade do *continuum* entre os dois modelos.

Com esta modificação, Zaccarelli *et alii* (2008) ficam com dois modelos excludentes, que os autores denominam: 1) modelo lógico ou racional; e 2) modelo estratégico, para o sucesso competitivo.

No processo de institucionalização das entidades supra-empresas, cada um dos tipos de atores tem como habituais as questões que cada um considera como as mais relevantes para a institucionalização. Zaccarelli *et alii* (2008) escolheram 21 dessas questões (onze para *clusters* e dez para redes de negócios), e as denominaram como fundamentos.

Esses fundamentos, por meio de complementação de competências e decisões supra-empresariais, produzem efeitos que podem gerar maior poder competitivo. Assim, as entidades supra-empresas podem ser reconhecidas por meio de seus efeitos. Esses fundamentos foram assim definidos por Zaccarelli et alii (2008):

## 1.2 Abordagem estratégica de fundamentos de clusters

Numa perspectiva exploratória da abordagem de *clusters* de negócios, como aproximação inicial dessa entidade supra-empresas, com o objetivo de entender suas características, é preciso considerar sua capacidade competitiva, ou o poder de competir do agrupamento como o principal elemento de referência. Um exame mais crítico dessa capacidade de competir, levado a cabo por Zaccarelli *et alii* (2008) mostra que existem alguns fundamentos de desempenho competitivo para *clusters*, que, a seguir são descritos:

1. **CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA:** A concentração de negócios em determinado local propicia, entre outros efeitos, atração sobre clientes. Portanto, quanto maior for a força de atração dos clientes, maior será a distância dos competidores viáveis. Assim, constitui-se uma área sem competidores ao redor do *cluster* que, quanto maior, maior será o poder de atração do agrupamento e, disso, maior a vantagem competitiva propiciada pela concentração geográfica. Casos isolados de competidores dentro da região de atração do *cluster* podem ocorrer baseados em fatores específicos, devendo ser investigados caso a caso;
2. **ABRANGÊNCIA DE NEGÓCIOS VIÁVEIS E RELEVANTES:** a apreciação desse fundamento tende a ser indireta, baseada em seus efeitos, como no caso anterior, visto que, em lugar de listar o que existe, é mais conveniente indagar pelo que não existe, estimulando os agentes responsáveis pelo *cluster* a perceberem os negócios viáveis e relevantes demandados pelo agrupamento. O questionamento direto tende a provocar vieses em função da condição dos respondentes de adequação/acomodação à existência de determinada não-conformidade, não se dando conta disso.
3. **ESPECIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS:** nesse fundamento, o aspecto relevante é a especialização da empresa em relação aos negócios que fazem parte do *cluster* e não dos processos operacionais executados na organização. A apreciação deve focalizar o grau de especialização dos negócios, concorrendo para a competitividade do agrupamento, à medida que tendem a apresentar ganhos de produtividade, resultantes de redução de custos e despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.

4. **EQUILÍBRIO COM AUSÊNCIA DE POSIÇÕES PRIVILEGIADAS:** os efeitos de posições privilegiadas para partição do lucro agregado mudam conforme o número de empresas iguais presentes em um *cluster*; com a existência de apenas um negócio, por exemplo, seu poder de negociação será significativamente elevado e, conseqüentemente, sua lucratividade, pressionando custo e preço final do produto, prejudicaria a competitividade do *cluster*. À medida que aumenta o número de empresas, desenvolve-se uma transição, variando de *cluster* para *cluster* e do tipo de negócio, em que a concorrência se intensifica, estimulando a competição e inibindo posições privilegiadas que tenderiam a comprometer a capacidade competitiva do *cluster*.
  
5. **COMPLEMENTARIDADE POR UTILIZAÇÃO DE SUBPRODUTOS:** Situações em que a dimensão do agrupamento não justifica ou oferece condições de instalação desse tipo de negócio são possíveis; porém, a evolução associada ao processo de auto-organização tende a promover as condições necessárias à instalação de negócios orientados para o aproveitamento de resíduos e subprodutos do processo produtivo do agrupamento. Como exemplo, *clusters* de produção de aves que oferecem com seu desenvolvimento condições favoráveis a negócios que utilizam penas, rejeito do processo produtivo, como matéria-prima para rações, posteriormente comercializadas.
  
6. **COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS DO CLUSTER DE NEGÓCIOS:** reconhecendo-se como real a dificuldade de identificação de cooperação, e entendendo essa cooperação entre negócios como resultado de diversos fatores, como, por exemplo, frequência de oportunidades para cooperar, qualidade da cooperação, efeito da cooperação, natureza participativa ou indicativa,

entre outras, a avaliação do nível de cooperação resulta da composição de tais fatores. Assim, a apreciação desse fundamento impõe o esforço de qualificação do nível de cooperação existente, sugerindo-se pesquisa de amostra de empresários/executivos do agrupamento, procurando-se identificar e qualificar as possíveis formas de cooperação existentes;

7. **SUBSTITUIÇÃO SELETIVA DOS NEGÓCIOS NO CLUSTER:** uma das razões da superior capacidade competitiva de *clusters* de negócios decorre da intensa competição interna existente entre negócios, influenciando permanentemente a operação das empresas, promovendo naturalmente fechamentos e aberturas de negócios num processo contínuo de substituição, no qual sobrevivem as mais competitivas. Nessa dinâmica, a ampliação da competitividade do *cluster* está relacionada à disputa e à substituição permanente das empresas, que assegura a mudança das empresas que apresentam problemas de gestão, que propicia o contínuo aperfeiçoamento de processos.
  
8. **UNIFORMIDADE DO NÍVEL TECNOLÓGICO:** respostas a duas questões constituem potencialmente a matéria-prima para um primeiro julgamento desse fundamento:
  - a) Verificam-se negócios com tecnologia defasada em relação a competidores no *cluster*? Há quanto tempo isto ocorre?
  - b) Verifica-se a presença no *cluster* de empresa utilizando tecnologia superior aos seus concorrentes? Há quanto tempo isto ocorre?

Para a primeira indagação, seria esperado não haver qualquer diferença, pois, em havendo empresa nessa condição,

sua substituição se daria naturalmente. Para a segunda questão, a resposta esperada seria negativa, pois, nesse caso, a empresa apresentaria poder de negociação superior, atraindo o interesse dos demais concorrentes e determinando absorção da inovação em espaço de tempo relativamente limitado.

- 9. CULTURA DA COMUNIDADE ADAPTADA AO CLUSTER:** a incidência de famílias da comunidade com pessoas trabalhando em empresas pertencentes ao *cluster* poderia se constituir em critério potencialmente defensável na avaliação desse fundamento. Quanto maior o percentual de famílias relacionadas ao *cluster*, maior é a associação entre comunidade e operação do *cluster*. Em comunidades com a presença consolidada de *clusters*, a sociedade local conhece e reconhece as posições mais importantes existentes no agrupamento empresarial, definindo em geral uma percepção de valor dos indivíduos baseada nas funções que ocupam. Outro indicador relevante está associado a eventos regionais, que tendem a exaltar aspectos da cultura adaptada às atividades locais, com efeitos diretos no orgulho, no comprometimento e na identificação de seus profissionais. A correlação entre função, remuneração e *status* oferece ainda mais um indicador importante, à medida que a dedicação pela ascensão significa não apenas melhores salários, mas maior reconhecimento social da comunidade;

Os fundamentos 10 e 11 se constituem em processos, associados à presença de governança supra-empresas, sendo menos acessíveis diretamente, pela dificuldade de observação. Os efeitos da ação da governança no *cluster* tendem a se manifestar de forma mais verificável nos resultados da sinergia resultante do relacionamento estrutural-social, consubstanciado pela oferta de produtos com preços mais competitivos, produção baseada em tecnologias modernas e presença de estratégia específica de competição como *cluster*.

- 10. CARÁTEREVOLUCIONÁRIO PORINTRODUÇÃO DE TECNOLOGIAS:** a auto-organização, na ausência de governança, não oferece condições de estímulo ao desenvolvimento e à introdução de novas tecnologias, limitando-se a promover a uniformidade tecnológica, que, quando alcançada, equaliza os negócios e fornece uma situação de conforto para as organizações, com resultado satisfatório, risco reduzido e inexistência de pressão por investimentos em pesquisa. Esses investimentos e o risco associado também teriam como desdobramento natural a concentração de esforços para os negócios inovadores e relativamente de modo rápido, a disseminação para as demais empresas do *cluster*. Desse modo, a demanda por mudanças tecnológicas e o movimento efetivo nessa direção estão relacionados à ação da governança, assegurando compartilhamento proporcional de riscos e custos entre os negócios beneficiados.
  
- 11. ESTRATÉGIA DE RESULTADO ORIENTADA PARA O CLUSTER:** o reconhecimento da existência efetiva de uma estratégia orientada de *cluster* constitui o aspecto a ser investigado nesse fundamento; é admissível que, na presença de uma estratégia supra-empresas, ampliação da área de concentração e elevação do lucro agregado sejam evidências relevantes. Aspectos e fatos como reunião entre negócios do *cluster*, programação de eventos e visitas técnicas e/ou presença de assessoria específica ou recursos humanos orientados para a formulação de iniciativas dirigidas para a competitividade do agrupamento oferecem indicações para avaliação desse fundamento.

### 1.3 Abordagem estratégica de fundamentos de redes de negócios

Numa perspectiva exploratória da abordagem de redes de negócios, como aproximação inicial dessa entidade supra-empresas, com o objetivo de entender suas características, é preciso considerar sua capacidade competitiva, ou o poder de competir do agrupamento como o principal elemento de referência. Um exame mais crítico dessa capacidade de competir, levado a cabo por Zaccarelli *et alli* (2008) mostra que existem alguns fundamentos de desempenho competitivo para redes de negócios que, a seguir são descritos:

- 1. FIDELIZAÇÃO ENTRE CLIENTES E FORNECEDORES:** fundamento de base para redes de negócios na constituição e potencialização da vantagem competitiva do agrupamento, materializa-se pela intensidade de fidelização existente entre as empresas integrantes da rede. A fidelização se institui de forma natural pela frequência de trocas e caráter de interação entre as partes, favorecendo ao longo do processo de intensificação do relacionamento benefícios, como especialização nas tarefas exercidas pelo capital humano, soluções específicas para aperfeiçoamento do produto, redução de custos e de complexidade do processo e a constituição de condições mais favoráveis em relação às incertezas resultantes das flutuações da demanda. Disso, quanto mais alto for o nível de fidelização, maior tenderá a ser a capacidade competitiva resultante da rede, com custos menores de produto, preços potencialmente mais competitivos e produtos mais orientados às demandas de mercado;
- 2. COMPRA DIRETA DE INSUMOS:** a existência de agentes intermediando as trocas entre empresas tende a comprometer a eficiência da rede, dificultando a evolução

do processo de fidelização entre produtores e usuários. A relação direta entre produtor-usuário fortalece o relacionamento estrutural e social, plataforma do processo de fidelização. Generalizando, quanto menor o número de intermediários na rede, maior será o potencial de fidelização entre os negócios, contribuindo ainda para diminuição de estoques, despesas de armazenagem e gestão desses;

3. **ABRANGÊNCIA DE NEGÓCIOS PRESENTES NA REDE:** o inventário de atividades relevantes para a operação da rede é menos efetivo que o levantamento de negócios ausentes e potencialmente importantes e viáveis no agrupamento. Não raro, os participantes de uma entidade supra-empresarial não têm a visão completa do sistema e de seu funcionamento. A atuação da governança favorece sobremaneira a eficiência no desenvolvimento desse fundamento e, portanto, na potencialização da capacidade competitiva da rede;
4. **ESPECIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PRESENTES NA REDE:** a especialização, presente e característica das empresas, em função dos negócios desenvolvidos, constitui o foco desse fundamento. A especialização favorece a redução de despesas agregadas de operação, a complexidade das tarefas e o volume dos estoques, bem como do investimento total necessário, contribuindo para a diminuição dos custos e do preço final. Nesse fundamento, a atuação da governança também oferece uma contribuição significativa no movimento de especialização nas operações existentes dentro da rede;
5. **AGILIDADE NA SUBSTITUIÇÃO DE EMPRESAS:** a eficiência da rede de negócios se reflete na capacidade competitiva do agrupamento como um todo; assim, redes capazes de identificar e recompor negócios ineficientes,

que reduzem o resultado agregado e a competitividade do agrupamento, apresentam um poder de competição superior a das redes menos dotadas dessa agilidade. Nesse sentido, a atuação da governança é fundamentalmente diferencial na identificação de gargalos, ineficiências operacionais e nos processos de troca, induzindo a substituição de protagonistas com desempenho inferior aos padrões de eficiência demandados.

Os fundamentos de 6 a 10 se constituem em processos, associados à presença de governança supra-empresarial. Os efeitos da ação da governança na rede exibem maior visibilidade e acessibilidade que em *cluster*. Não deixam, no entanto, de serem passíveis de reconhecimento favorecido associado aos resultados da sinergia decorrente do relacionamento entre negócios da rede, consubstanciados pela oferta de produtos com preços mais competitivos, produção baseada em tecnologias modernas e presença de estratégia específica de competição como rede.

6. **HOMOGENEIDADE DA INTENSIDADE DE FLUXOS:** o balanceamento entre os fluxos físicos e de informações é fundamental para o processo de coordenação, a ser exercido pela governança, orientada para ganhos de competitividade da rede, evitando flutuações indesejáveis e ineficiências decorrentes de níveis de estoque e custos evitáveis. A existência no fluxo físico de produtos e insumos de lotes projetados a partir de informações da rede, evitando-se intercorrências inesperadas, bem como a uniformidade nos processos de transferência entre as empresas, resultante de um adequado compartilhamento e acesso das bases informacionais, impede a ocorrência dessas variações.
7. **INOVAÇÃO PARA ALINHAMENTO DE NEGÓCIOS:** a frequência de trocas entre as partes, resultante do relacionamento estrutural/social que existe entre as

empresas componentes da rede, permite e estimula o compartilhamento de sugestões sobre o processo produtivo que resultem em melhorias nas operações, contribuindo conseqüentemente para a diminuição no tempo e/ou do custo do produto. Embora isso possa se manifestar de forma natural, essa integração será mais eficiente se estimulada pela governança, cuja atuação deve considerar envolver todos os participantes da rede, particularmente na manutenção de condições atualizadas em termos de melhorias e posições alinhadas com a rede.

- 8. APERFEIÇOAMENTO POR INTRODUÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS:** na expectativa de manutenção da competitividade da rede de negócios, deve haver por parte da governança um movimento de intervenção, no sentido de promoção contínua da preocupação e da iniciativa de introdução de alternativas tecnológicas mais eficientes pelas organizações, visto que a assimetria de informação e as diferenças de competência e de capacidade de investimento existentes entre as empresas integrantes na rede não permitem que isso ocorra de forma organizada.
- 9. COMPARTILHAMENTO DE INVESTIMENTOS, RISCOS E LUCROS:** a colaboração e a integração, resultantes do processo de fidelização que se estabelece entre os participantes da rede e a presença da governança, preocupada com ganhos de eficiência ou de aumento da eficácia, aperfeiçoando a operação da rede, ensejam um processo de conscientização empresarial em relação aos ganhos que podem ser auferidos pelo aumento da eficiência agregada ou pela redução de deficiências detectadas em elos da rede. Parcerias e alianças com o compartilhamento de riscos e investimentos, objetivando o aumento do lucro agregado, surgem no interior da rede, podendo ser resultado ou não de ação da governança.

- 10. ESTRATÉGIA PARA COMPETIR COMO REDE:** o reconhecimento da presença de uma estratégia orientada de rede tende a oferecer resultados, que podem ser traduzidos em condições verificáveis como ampliação da área de concentração e elevação do lucro agregado. Reuniões entre negócios da rede, programação de eventos e visitas técnicas e/ou presença de assessoria específica ou recursos humanos orientados para a formulação de iniciativas dirigidas para a competitividade do agrupamento oferecem indicações de base para avaliação da posição desse fundamento.

Esses são os fundamentos que foram o objeto de estudo deste trabalho. Com a confirmação dos indícios iniciais, as entidades supra-empresas de formato híbrido reproduzem em si vários dos efeitos produzidos por esses fundamentos, tanto aqueles prescritos para *clusters* quanto aqueles prescritos para redes de negócios, indicando com isso um posicionamento que a diferencia desses dois formatos conhecidos da literatura científica.



# METODOLOGIA DA PESQUISA UTILIZADA NO ESTUDO

---

Este tópico se dedica a descrever o tipo de pesquisa utilizado no estudo, o método de pesquisa empregado, bem como seu universo e sua amostra, e o modelo conceitual teórico utilizado. Da mesma forma descreve os instrumentos de coleta, técnicas de tratamento e análise dos dados coletados.

## 2.1 Tipo e natureza da pesquisa

Em termos de tipo de pesquisa, esta se classifica como uma pesquisa exploratória que procurou identificar a presença e ocorrência do fenômeno “empresas instaladas em *clusters* e que se orientam por estratégias de *clusters* e de redes de negócios, simultaneamente”, no setor de vinhos da região do Porto, em Portugal, e da região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, no Brasil, conforme descrito mais adiante.

## 2.2 Método da pesquisa

Em termos de método, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa do tipo exploratória *ex-post-facto*, classificada como

de *cross-section*, que busca identificar a existência ou não de um determinado fenômeno e suas influências no conjunto estudado. Visa esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses mais acuradas para estudos posteriores.

### 2.3 Definição do universo e amostra da pesquisa

Utilizando o conceito de população apresentado por Kerlinger (1980), esta pesquisa assume que seu universo de consideração está identificado a partir de duas entidades supra-empresas no formato de *cluster* que atuam no segmento de produção de vinhos, sendo que uma dessas entidades supra-empresas está situada na região do Porto, no Vale do Douro, em Portugal, e a outra está situada na região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, no Brasil.

O universo pesquisado foi composto por atores que atuam em cada um dos agrupamentos de empresas, exercendo papéis como os de gestores, proprietários, agentes, prestadores de serviços, produtores de uva vinífera, dirigentes de empresas, instituições e associações direta ou indiretamente envolvidas com as entidades supra-empresas, e cujo relacionamento de negócios seja de importante intensidade. Outros tipos de atores que foram identificados no decorrer do trabalho de campo, e que foram entendidos como adequados, foram também considerados como integrantes do universo da pesquisa.

A amostra foi composta por 55 atores, sendo 22 atores no *cluster* do Vale do Douro, em Portugal, e 33 atores no Vale dos Vinhedos, no Brasil, como descritos no parágrafo anterior, visando atender as necessidades do método estatístico apresentado à frente. A amostra foi não-probabilística, obedecendo aos princípios da intencionalidade, para alcançar os objetivos pretendidos. Segundo Malhotra (2001), o determinismo da amostra, que sofrerá algum tipo de julgamento inicial, é necessário para garantir que seus elementos sejam típicos da população que se pretende estudar.

Foram entrevistados, no Brasil e em Portugal, presidentes e executivos de empresas fabricantes de vinho, como a Casa Poças, no Porto e a Torcello/Valduga, em Bento Gonçalves; presidentes e executivos de cooperativas vinícolas, como a Santa Martha de Penagrião, no Vale do Douro e a Fecovinho – Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul, em Bento Gonçalves; executivos de órgãos públicos vinculados ao segmento, como o IVDP – Instituto do Vinho do Douro e do Porto, em Portugal e o IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho, no Brasil; professores da Universidade do Porto, em Portugal, e do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, *campus* especializado em enologia, em Bento Gonçalves; executivos de associações de empresas, como a AEP – Associação dos Exportadores de Vinho do Porto, em Portugal, e a APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos, no Brasil; especialistas no negócio, como Alfredo Coelho, consultor internacional de negócios de vinhos e bebidas alcoólicas, e professor da Universidade de Montpellier, na França, e Carlos Cabral, autor de três livros sobre o vinho do Porto, e Diretor de Vinhos do Grupo Pão de Açúcar, no Brasil; diretores de Feiras de Negócios especializadas em vinho, como a FENA VIN, feira tradicional de Bento Gonçalves e a Expo-Vinis Brasil, feira internacional de São Paulo; proprietários, diretores e executivos de revistas especializadas, de empresas produtoras de complementos, como design, cortiça para rolhas, máquinas especializadas, empresas de eno-turismo, e, claro, produtores de uvas viníferas nos dois países.

## 2.4 Modelo conceitual teórico preliminar

Zaccarelli et alli (2008), numa abordagem estratégica, identificaram 21 fundamentos que, por complementação de competências e decisões supra-empresas, produzem efeitos que podem gerar maior poder competitivo. Assim, ao se considerar esses fundamentos como elementos de referência, para uma perspectiva exploratória na abordagem de entidades supra-empresas, se aceita

como verdade que eles alteram a capacidade competitiva ou o poder de competir do conjunto de empresas, com propósito de caracterização da própria entidade supra-empresas.

Sobre isso, Dutra (2009) identificou empiricamente em sua pesquisa, a existência desses fundamentos e de seus efeitos sobre a governança de rede de negócios estratégica. Também Guimarães (2006) e Hori (2006) identificaram, em pesquisa empírica, a presença desses fundamentos e seus efeitos em *clusters* de negócios.

A seguir, são relacionados os 21 fundamentos identificados por Zaccarelli et alli (2008), sendo que os 11 primeiros foram identificados para a entidade supra-empresas *cluster*, e os 10 seguintes para a entidade supra-empresas rede de negócios:

#### FUNDAMENTOS PARA CLUSTER

- 1) Concentração geográfica dos negócios que compõem a entidade supra-empresas;
- 2) Abrangência de negócios viáveis e relevantes;
- 3) Especialização das empresas componentes da entidade supra-empresas;
- 4) Equilíbrio competitivo pela ausência de posições privilegiadas;
- 5) Complementaridade pelo aproveitamento de resíduos e subprodutos do processo produtivo da entidade supra-empresas;
- 6) Cooperação entre as empresas que compõem a entidade supra-empresas;
- 7) Substituição seletiva dos negócios componentes da entidade supra-empresas.
- 8) Uniformidade do nível tecnológico;
- 9) Cultura da comunidade adaptada à entidade supra-empresas;
- 10) Caráter evolucionário por introdução de tecnologias;
- 11) Estratégia de resultados orientada para a entidade supra-empresas.

FUNDAMENTOS PARA REDE DE NEGÓCIOS

- 1) Fidelização entre clientes e fornecedores;
- 2) Compra de insumos dentro da própria entidade supra-empresas;
- 3) Abrangência de negócios presentes na entidade supra-empresas;
- 4) Especialização das empresas presentes na entidade supra-empresas;
- 5) Agilidade na substituição de empresas ineficientes dentro da entidade supra-empresas;
- 6) Homogeneidade de intensidade dos fluxos;
- 7) Inovação para alinhamento de negócios;
- 8) Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias;
- 9) Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros; e
- 10) Estratégia para competir como rede.

Esses fundamentos, dentro do Modelo Conceitual Teórico Preliminar, são considerados como teoria já existente e conhecida dos pesquisadores, tendo inclusive algumas evidências já comprovadas empiricamente.

Esses são os fundamentos que foram o objeto de estudo desta pesquisa. Com a confirmação dos indícios sobre os quais se falou anteriormente, as empresas instaladas em *clusters* que se orientam simultaneamente por estratégias de *clusters* e de redes de negócios, que se beneficiam dos fundamentos tanto de *cluster* como de rede de negócios, que a pesquisa procurou identificar, estão posicionadas entre os dois formatos de entidades supra-empresas já conhecidos.

Considerando que esses fundamentos provocam efeitos cuja resultante passa pela obtenção de maior poder competitivo, primeiramente, foram verificados, entre os efeitos destacados por Zaccarelli *et alii* (2008), aqueles que seriam possíveis de serem encontrados tanto na entidade supra-empresas em formato de rede de negócios, como em entidades supra-empresas em formato de *clusters*.

Tais fundamentos, presentes tanto em entidades supra-empresas em formato de redes de negócios quanto em entidades

supra-empresas em formato de *cluster*, após criteriosa análise, e que são assumidos por este estudo, são os seguintes:

- 1) Várias empresas em cada negócio;
- 2) Estratégia unificada para o conjunto de empresas;
- 3) Especialização nos negócios;
- 4) Substituição seletiva de empresas ineficientes; e
- 5) Aumento da competitividade por introdução de novas tecnologias.

Assim, qualquer empresa instalada em um *cluster* poderia se beneficiar, além dos efeitos próprios dos *clusters*, também, eventualmente, poderia se beneficiar dos efeitos desses fundamentos elencados acima, uma vez que, mesmo que eles ocorressem em redes de negócios, pela teorização assumida por esta tese, também ocorrem em entidades supra-empresas denominadas *clusters*.

Desse modo, os outros fundamentos que poderão beneficiar essas empresas procuradas pelo estudo, e que serão aqueles que comprovarão efetivamente que essas empresas se beneficiam dos fundamentos de redes de negócios, além dos fundamentos de *clusters*, são aqueles até agora identificados como apenas presentes em entidades supra-empresas em formato de redes de negócios, e que, segundo a teoria, são os seguintes:

- 1) Fidelização entre clientes e fornecedores;
- 2) Compra de insumos dentro da própria entidade supra-empresas;
- 3) Homogeneidade de intensidade dos fluxos;
- 4) Inovação para alinhamento de negócios;
- 5) Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros; e

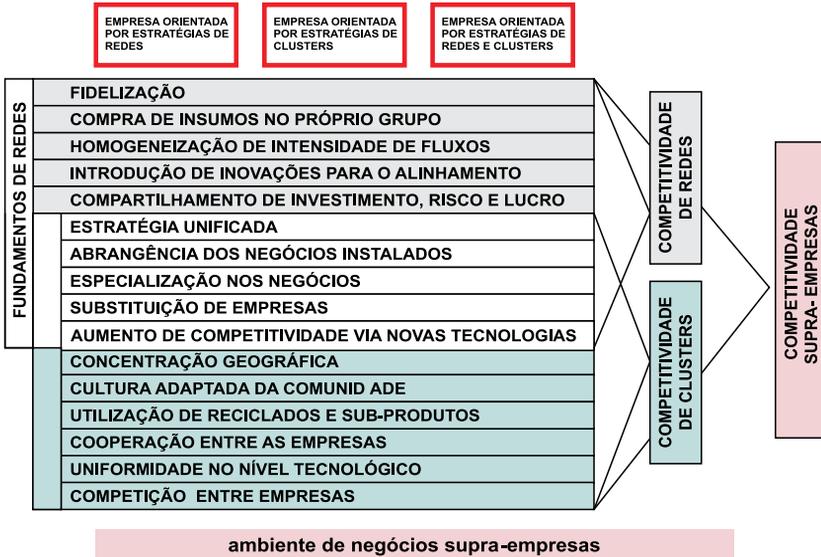
Como a pesquisa foi realizada em dois *clusters* de bastante importância para seus países, o dos vinhos do Porto, no Vale do Douro, em Portugal e o dos vinhos do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, no Brasil, o resultado esperado da pesquisa seria a presença fortemente marcante de fundamentos de *clusters*, e,

eventualmente, se encontradas as empresas que se beneficiam tanto dos fundamentos de *cluster* quanto dos fundamentos de rede, a presença de fundamentos de redes de negócios dentro daqueles *clusters*.

Para a elaboração do modelo conceitual teórico preliminar, foram utilizados os cinco fundamentos que ocorrem tanto nas entidades supra-empresas em formato de redes de negócios quanto nas entidades supra-empresas em formato de *clusters*, apresentados nesta seção, que, por decorrência necessária, se essas empresas forem encontradas, provavelmente estariam presentes nas mesmas.

Na elaboração do Modelo Conceitual Teórico Preliminar da Pesquisa, assumiu-se como premissa, que a busca pelo poder competitivo das entidades supra-empresas é dependente do alinhamento das empresas que compõem essas entidades, e da articulação de sua atuação. Circunstâncias concorrenciais do ambiente empresarial, que é altamente competitivo, obrigam à ações da governança supra-empresas que, em busca do poder competitivo, desenha e redesenha suas estratégias, chegando mesmo, sob determinados níveis de pressão do mercado, a redesenhar o formato das próprias entidades supra-empresas, o que seria o fator gerador do surgimento dessas empresas orientadas tanto por estratégias de *cluster* quanto por estratégias de rede de negócios, que esta pesquisa tentou identificar. O modelo gráfico apresentado a seguir, foi concebido como orientador da pesquisa a partir dos estudos de Zaccarelli et alli (2008) e dos raciocínios construídos que se derivaram desses estudos, quando se deparou com os indícios de uma nova forma de gestão de empresas dentro do mundo supra-empresarial.

MODELO CONCEITUAL TEÓRICO  
PRELIMINAR DA PESQUISA



Fonte: o autor

## 2.5 Métodos qualitativos e métodos quantitativos

Cabe trazer para a consideração o fato de que os fundamentos para a competitividade de entidades supra-empresas não podem, pelo seu alto grau de complexidade e variabilidade, serem mensurados simplesmente como quantitativos, pois em seu *constructo* existem componentes subjetivos, trazidos por formas individualizadas de observação desses próprios componentes.

Segundo Dutra (2009), existe um debate em pesquisa social e organizacional, de origem filosófica, que contrapõe métodos qualitativos e métodos quantitativos, que estão presentes desde a Grécia Antiga.

Destacaram-se as ideias particularmente opostas de dois filósofos importantes. Platão pensou no “mundo sensível” – o mundo

de vir a ser ou, o percebido pelos sentidos do homem, e Aristóteles, no raciocínio da verdade objetiva, onde as essências estão contidas nas próprias coisas.

Os debates dessas duas linhas opostas se propagaram em diversas correntes filosóficas até os dias de hoje, e se estendeu naturalmente às pesquisas sociais e organizacionais. A ênfase (...) não é para a discussão histórica entre essas correntes filosóficas, mas a referência serviu para situar a origem da discussão entre os métodos quantitativos e qualitativos. Em termos de descrição pura dos métodos, nos quantitativos se pressupõe a existência externa de propriedades que podem ser medidas de maneira objetiva, enquanto que nos qualitativos, o pressuposto é da existência de um mundo que se constitui socialmente e subjetivamente. DUTRA (2009, p.113).

Neste trabalho seguiu-se a tendência atual de procurar mesclar técnicas quantitativas e técnicas qualitativas. Para Jick (1979, p. 604) essa mescla pode ser conseguida por meio de uma técnica que ele denomina “triangulação em métodos”, onde os pontos fracos de um método são compensados pelos pontos fortes de outro, e vice-versa. E ainda segundo Dutra (2009, p.112) “... um ou mais pesquisadores podem se beneficiar da triangulação, porque auxilia nas descobertas de contextos velados e na riqueza das explicações, permitindo maior confiança nos resultados”.

Essa “triangulação de métodos”, em si já se trata de um modelo inovador de método, com capacidade sintetizadora de teorias por meio dos testes críticos que é capaz de produzir com teorias conflitantes.

Assim, a metodologia desenvolvida para esta pesquisa amparou-se nessa tendência atual, respaldando-se nessa “triangulação de métodos”, na construção de seu modelo metodológico.

## 2.6 Procedimentos de coleta e tratamento de dados

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2004), a ciência da construção de modelos consiste em um conjunto de instrumentos quantitativos que são usados para construir e, em seguida, testar representações matemáticas do mundo real. O desenvolvimento e o uso desses instrumentos constituem o tema do que se chama econometria.

O procedimento metodológico desta pesquisa é composto por técnicas estatísticas conhecidas e amplamente testadas. Entretanto, a modelagem dessas técnicas, que configuraram a metodologia de avaliação já como um critério, para atender ao problema da pesquisa, é inédita, e foi desenhada exclusivamente para a pesquisa pelo Professor Doutor Osmar Ambrósio de Souza, do Departamento de Matemática da Unicentro, Paraná.

Aprioristicamente, em função da especificidade do problema desta pesquisa, foram considerados os dois conjuntos de fundamentos das entidades supra-empresas conhecidas, ou seja, redes de negócios e *clusters*, apresentados no Modelo Conceitual Teórico Preliminar.

Na classe do modelo matemático de regressão de uma única equação construído para os procedimentos de coleta e tratamento dos dados da pesquisa, a variável a ser estudada é explicada por uma única função de dada quantidade de variáveis explanatórias.

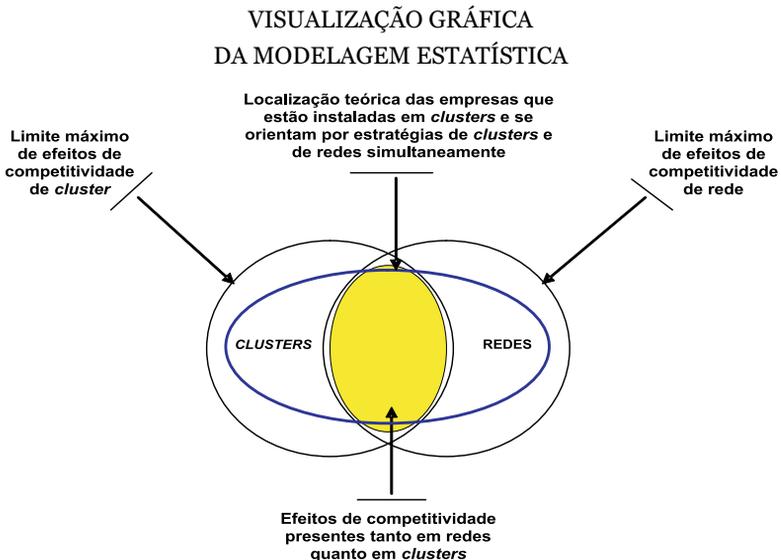
Tendo em mente essa concepção teórica, foi construída uma equação matemática aditiva que representou o padrão ideal de redes de negócios e o padrão ideal de *clusters*, em função da presença e da importância de seus fundamentos constitutivos. Essa equação pode ser assim representada:

$$y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + n$$

Se “y” for o padrão buscado para rede de negócios, o resultado dessa equação caracterizará “y” como rede de negócios em função de algumas variáveis que dão o impacto de rede de negócios. Já se “y” for o padrão buscado para *clusters*, a sua caracterização se dará pelo impacto de alguns fundamentos específicos de *clusters*.

A partir do emprego dessa equação foi possível provar matematicamente a existência de entidades supra-empresas em formato de redes de negócios, determinando um valor máximo de resultado que possa ser considerado como o “teto” da soma de efeitos dos fundamentos para rede de negócios, que identificará a rede madura e competitiva. O mesmo raciocínio vale para as entidades supra-empresas em formato de *clusters*, pela determinação de um valor máximo a ser alcançado pela soma dos efeitos dos fundamentos de *clusters*, o que identificará um *cluster* maduro e competitivo.

Essa modelagem estatística permite a identificação de empresas que se beneficiam tanto dos fundamentos de redes de negócios quanto dos fundamentos de *clusters*, pois o resultado da aplicação do método leva a um valor determinado, que se posiciona em algum lugar do campo matemático localizado acima do valor máximo possível do padrão para redes de negócios e do valor máximo possível do padrão para *clusters*, porém em um ponto intermediário entre esses dois tetos, isto é, menor que a soma dos valores dos dois tetos.



Em função dessa localização, é possível provar matematicamente que a empresa instalada em um *cluster* se beneficia de fundamentos de redes de negócios.

Os padrões ideais, que foram substituídos na equação da pesquisa, e que se constituíram na base de comparação para os resultados obtidos pela pesquisa de campo, o padrão real, foram construídos por especialistas em redes de negócios e *clusters*. A “equação-rede” do resultado da pesquisa definiu o ideal e o real para a entidade supra-empresas rede de negócios, e a “equação-*cluster*” do resultado da pesquisa definiu o ideal e o real para a entidade supra-empresas *cluster*.

Para a elaboração do padrão ideal para as duas bases de fundamentos (uma base para redes de negócios e uma base para *clusters*) onde se aplicou a equação da pesquisa, foi considerada uma das técnicas multi-critérios de apoio à decisão, o método da Avaliação Numérica das Relações Funcionais, conhecido como Método Mudge, porém com um aumento no grau de complexidade, por valer-se, no caso, de multi-decisores.

Foi feita uma pesquisa junto a especialistas em redes de negócios e *clusters*, para avaliação do grau de importância relativa de cada um de seus fundamentos e respectivos efeitos, para cada uma das duas entidades supra-empresas. Como a diretriz teórica adotada por esta pesquisa está baseada nas abordagens de entidades supra-empresas elaboradas por Zaccarelli et alli (2008), foram escolhidos como respondentes para a pesquisa os cinco autores daquela obra, os professores doutores Sergio Baptista Zaccarelli, Renato Telles, João Paulo Lara de Siqueira, João Maurício Gama Boaventura e Denis Donaire.

GRAU DE IMPORTÂNCIA RELATIVA  
DOS FUNDAMENTOS DE CLUSTERS

	S. B. ZACCARELLI	R. TELLES	J. P. L. SIQUEIRA	J. M. BOVENTURA	D. DONAIRE	MÉDIA
<b>CLUSTERS – FUNDAMENTOS</b>						
CONCENTRAÇÃO GEOGRÁFICA	10	10	10	10	10	10
ABRANGÊNCIA DE NEGÓCIOS INSTALADOS	10	10	5	10	8	8,6
COMPETIÇÃO ENTRE EMPRESAS	8	10	10	10	10	9,6
ESPECIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	10	8	10	8	8	8,8
APROVEITAMENTO DE SUB-PRODUTOS	2	5	5	5	2	3,8
SUBSTITUIÇÃO DE EMPRESAS	8	8	10	8	5	7,8
COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS	10	10	5	8	2	7
UNIFORMIDADE DE NÍVEL TECNOLÓGICO	2	10	8	8	8	7,2
CULTURA ADAPTADA DA COMUNIDADE	5	8	10	8	5	7,2
AUMENTO DA COMPETITIVIDADE POR NOVAS TECNOLOGIAS	8	8	10	8	5	7,8
GESTÃO ESTRATÉGICA	10	5	8	8	10	8,2

Fonte: o autor, por tabulação de pesquisa

GRAU DE IMPORTÂNCIA RELATIVA  
DOS FUNDAMENTOS DE REDE

	S. B. ZACCARELLI	R. TELLES	J. P. L. SIQUEIRA	J. M. BOVENTURA	D. DONAIRE	MÉDIA
<b>REDES – FUNDAMENTOS</b>						
FIDELIZAÇÃO	10	10	8	10	10	9,6
COMPRAS DENTRO DA REDE	10	8	8	8	8	8,4
ABRANGÊNCIA DOS NEGÓCIOS	10	5	8	5	5	6,6
ESPECIALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	10	8	8	8	8	8,4
SUBSTITUIÇÃO SELETIVA DE EMPRESAS	8	10	5	8	5	6,6
HOMOGENEIDADE DA INTENSIDADE DE FLUXOS	5	8	2	8	10	5,6
INOVAÇÃO PARA ALINHAMENTO DO NEGÓCIO	5	5	5	5	8	5,6
AUMENTO DA COMPETITIVIDADE POR INTRODUÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	5	8	5	8	8	6,8
COMPARTILHAMENTO DE INVESTIMENTOS, RISCOS E LUCROS	8	8	5	8	10	7,8
GESTÃO ESTRATÉGICA	10	5	5	8	10	7,6

Fonte: o autor, por tabulação de pesquisa

Foi construída uma tabela de Escala de Relação Semântica, reproduzida na tabela 3, a seguir, onde cada fundamento teve avaliado seu grau de importância para a entidade supra-empresas, comparativamente aos outros fundamentos constitutivos de cada um desses dois formatos conhecidos de entidades supra-empresas, as redes de negócios e os *clusters*.

O procedimento metodológico se deu pela avaliação de cada fundamento por meio de notas de 0 a 10, em função de sua importância para a existência da entidade supra-empresas à qual está ligado o fundamento, como pode ser percebido na tabela 3.

Para facilitar o trabalho de campo, à Escala de Relação Semântica foi incorporada uma Escala Likert, que foi utilizada na ferramenta de pesquisa de campo, pois facilita a tradução de conceitos, às vezes muito subjetivos, em dados quantificáveis. Devido à configuração específica do problema estatístico da pesquisa, embora não seja usual, as demonstrações gráficas que serão posteriormente apresentadas foram baseadas em médias de ponderação de Escalas de Relação Semântica.

#### ESCALA DE RELAÇÃO SEMÂNTICA

Grau de importância de cada fundamento		
Notas	Conceito	Likert
0	Sem importância	1
1, 2 e 3	Menos importante que	2
4,5 e 6	Mesma importância que	3
7, 8 e 9	Mais importante que	4
10	O mais importante	5

Fonte: o autor

Em diversas situações, os grupos identificam e descrevem um grande número de funções que são desempenhadas por um recurso. Nestas situações é necessário um trabalho de hierarquização das funções e suas características, para criar prioridades entre as funções, para facilitar as análises. A vantagem do estabelecimento de prioridade é que, ao se analisarem as funções consideradas mais importantes ou preferenciais em relação às outras, estar-se-á atacando os problemas mais críticos e aproveitando-se as melhores oportunidades para a obtenção de resultados, além de se adotar um procedimento ordenado e sistematizado de estudo do assunto.

Segundo o método Mudge, é possível comparar entre si todas as funções que são desempenhadas por um recurso, estabelecendo-se valores a serem creditados a uma função, todas as vezes que esta demonstrar ser mais importante ou prioritária em relação a cada uma das demais. Ao final das comparações, apura-se o total dos pontos obtidos por cada função, aparecendo como prioritária aquela que mais pontos obtiver. As demais serão hierarquizadas em função dos pontos obtidos.

Como afirma Csillag (1995) entende-se que:

... o método de Mudge é uma técnica de avaliação numérica de relações funcionais, utilizada para determinar quais são as funções mais importantes, através de comparação de todas as possíveis combinações de pares de funções, determinando-se, a cada momento, a mais importante, com uma ponderação adequada. Quando esta comparação e avaliação estiverem terminadas, a soma dos pontos de cada função indicará qual a função básica e a sequência das demais funções. (CSILLAG, 1995, p. 259).

O passo seguinte do procedimento foi comparar, par a par, todos os fundamentos de cada uma das entidades supra-empresas, pelo seu grau de importância para o conjunto.

## COMPARAÇÃO PAR A PAR (MÉTODO MUDGE) PARA REDES

FUNDAMENTOS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	TOTAL
F1 – Fidelização		9,6/8,4	9,6/6,6	9,6/8,4	9,6/6,6	9,6/5,6	9,6/5,6	9,6/6,8	9,6/7,8	9,6/7,6	86,4
F2 – Compra interna			8,4/6,6	8,4/8,4	8,4/6,6	8,4/5,6	8,4/5,6	8,4/6,8	8,4/7,8	8,4/7,6	58,8
F3 – Abrangência dos negócios				6,6/8,4	6,6/6,6	6,6/5,6	6,6/5,6	6,6/6,8	6,6/7,8	6,6/7,6	13,2
F4 – Especialização dos negócios					8,4/6,6	8,4/5,6	8,4/5,6	8,4/6,8	8,4/7,8	8,4/7,6	58,8
F5 – Substituição de empresas						6,6/5,6	6,6/5,6	6,6/6,8	6,6/7,8	6,6/7,6	13,2
F6 – Homogeneidade de fluxos							5,6/5,6	5,6/6,8	5,6/7,8	5,6/7,6	0
F7 – Inovação para alinhamento								5,6/6,8	5,6/7,8	5,6/7,6	0
F8 – Aumento competitividade									6,8/7,8	6,8/7,6	27,2
F9 – Compartilhamento										7,8/7,6	46,8
F10 – Estratégia unificada											38

Fonte: o autor

Feita a comparação, par a par, de todos os fundamentos de competitividade de redes, pelo seu grau de importância para o conjunto, foi elaborada uma tabela estabelecendo uma sequência hierarquizada dos fundamentos, para posteriores análises de seus efeitos.

#### SEQUÊNCIA HIERARQUIZADA DOS FUNDAMENTOS DE REDES

Grau de Hierarquização	Fundamento de Competitividade de Redes	Pontos
1	F1 – Fidelização	86,4
2	F2 – Compra interna	58,8
2	F4 – Especialização dos negócios	58,8
3	F9 – Compartilhamento	46,8
4	F10 – Estratégia unificada	38,0
5	F8 – Aumento competitividade	27,2
6	F3 – Abrangência dos negócios	13,2
6	F5 – Substituição de empresas	13,2
7	F6 – Homogeneidade de fluxos	0,0
7	F7 – Inovação para alinhamento	0,0

Fonte: o autor

O mesmo procedimento foi adotado para os fundamentos de competitividade de *clusters*, sendo então comparados, par a par, todos os fundamentos de competitividade de *clusters*, pelo seu grau de importância para o conjunto, como mostrado na tabela 6.

## COMPARAÇÃO PAR A PAR (MÉTODO MUDGE) PARA CLUSTER

FUNDAMENTOS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	TOTAL
F1 – Concentração geográfica		10/8,6	10/9,6	10/8,8	10/3,8	10/7,8	10/7	10/7,2	10/7,2	10/7,8	10/8,2	100
F2 – Abrangência dos negócios			8,6/9,6	8,6/8,8	8,6/3,8	8,6/7,8	8,6/7	8,6/7,2	8,6/7,2	8,6/7,8	8,6/8,2	60,2
F3 – Competição entre empresas				9,6/8,8	9,6/3,8	9,6/7,8	9,6/7	9,6/7,2	9,6/7,2	9,6/7,8	9,6/8,2	96
F4 – Especialização dos negócios					8,8/3,8	8,8/7,8	8,8/7	8,8/7,2	8,8/7,2	8,8/7,8	8,8/8,2	70,4
F5 – Aproveitamento de sub-produtos						3,8/7,8	3,8/7	3,8/7,2	3,8/7,2	3,8/7,8	3,8/8,2	0
F6 – Substituição de empresas							7,8/7	7,8/7,2	7,8/7,2	7,8/7,8	7,8/8,2	31,2
F7 – Cooperação entre empresas								7/7,2	7/7,2	7/7,8	7/8,2	7
F8 – Uniformidade no nível tecnológico									7,2/7,2	7,2/7,8	7,2/8,2	14,4
F9 – Cultura adaptada da comunidade										7,2/7,8	7,2/8,2	14,4
F10 – Aumento da competitividade											7,8/8,2	31,2
F11 – Estratégia unificada												49,2

Fonte: o autor

Feita a comparação, par a par, de todos os fundamentos de competitividade de *clusters*, pelo seu grau de importância para o conjunto, também foi elaborada uma tabela estabelecendo uma sequência hierarquizada dos fundamentos, para posteriores análises de seus efeitos.

#### SEQUÊNCIA HIERARQUIZADA DOS FUNDAMENTOS DE REDES

Grau de Hierarquização	Fundamento de Competitividade de Redes	Pontos
1	F1 – Concentração geográfica	100,0
2	F3 – Competição entre empresas	96,0
3	F4 – Especialização dos negócios	70,4
4	F2 – Abrangência dos negócios	60,2
5	F11 – Estratégia unificada	49,2
6	F6 – Substituição de empresas	31,2
6	F10 – Aumento competitividade	31,2
7	F8 – Uniformidade tecnológica	14,4
7	F9 – Cultura adaptada	14,4
8	F7 – Cooperação entre empresas	7,0
9	F5 – Utilização de subprodutos	0,0

Fonte: o autor

A partir do *constructo* da escala de relações semânticas, foi construído o ferramental de pesquisa de campo, para ser utilizado nos *clusters* pesquisados, onde foi inserida também a avaliação da mensuração dos fundamentos para a competitividade de redes de negócios. Também, a partir do *constructo* da escala de relações semânticas, tornou-se possível estabelecer a lógica do ferramental que identificou as empresas instaladas em *clusters* e que se beneficiam tanto de fundamentos de *cluster* quanto de fundamentos de redes

de negócios, por serem orientadas por estratégias de *clusters* e de redes de negócios, simultaneamente.

A modelagem matemática produz uma equação para a entidade supra-empresas em formato de rede de negócios, estabelecendo o topo da valoração possível para uma rede de negócios. Nenhum valor produzido pelo *constructo* de fundamentos hierarquizados será superior a esse.

O processo é repetido na equação para entidades supra-empresas em formato de *cluster*.

Esse ferramental matemático estabelece um painel, no qual são, matematicamente, encontradas as entidades supra-empresas em formato de redes de negócios e de *clusters*. Ficou, assim, estabelecido um ferramental contraditório, adequado ao problema da pesquisa. Qualquer empresa pesquisada, pertencente a um *cluster*, a partir das respostas fornecidas, teve o valor de sua utilização de fundamentos avaliado pelo *constructo* das relações semânticas, gerando uma determinada valoração que se enquadrou em algum ponto do painel. Conforme o ponto onde se fixou, assumiu características de utilização de fundamentos de entidades supra-empresas em formato de rede de negócios ou em formato de *cluster*.

As empresas instaladas em *clusters* e que se beneficiam tanto de fundamentos de redes de negócios quanto de fundamentos de *clusters* encontradas assumiram posições na parte superior do painel da equação matemática, tanto para redes de negócios quanto para *clusters*, respondendo tanto como redes de negócios quanto como *clusters*. Esse posicionamento matemático no painel comprovou a sua existência.

As respostas obtidas dos respondentes da pesquisa foram tabuladas e processadas, produzindo resultados calculados em forma de média dos valores, com o respectivo cálculo de desvio-padrão e do intervalo de confiança da média.

As fontes primárias da pesquisa foram abordadas por meio de entrevistas que utilizaram roteiros semi-estruturados. O entendimento de fonte primária é o de Booth, Colomb e Williams (2005), que dizem que fontes primárias são os elementos sobre os quais se está escrevendo diretamente, as ‘matérias-primas’ da pesquisa. As fontes primárias da

pesquisa foram as entidades supra-empresas em formato de *clusters*, que foram encontrados, que estão inseridas no negócio mundial do vinho, tendo atuação internacional, como no caso do *cluster* do vinho do Vale do Douro, em Portugal, onde é produzido o conhecido “vinho do Porto”, de inserção internacional antiga, ou apenas regional, como o *cluster* de vinhos do Vale dos Vinhedos, na serra gaúcha, no Brasil, onde se concentra a produção de vinhos brasileiros, mas que ainda têm seu comércio quase que totalmente restrito ao mercado nacional, com insignificante inserção externa.

A informação fornecida pelos indivíduos, segundo Contandriopoulos *et alii* (1997), deve ser utilizada quando estes são os únicos que conhecem a própria informação, como é o caso dos atores dessas entidades supra-empresas que foram investigadas. As entrevistas feitas sempre foram dirigidas, pelo fato de antecipadamente estarem determinadas as facetas e as dimensões da informação procurada.

Todas as entrevistas foram acompanhadas de um roteiro de pesquisa semi-estruturado, cujo modelo é parte integrante deste estudo, denominado “apêndice 2”, preenchido sempre após a entrevista, pelo pesquisador. Algumas entrevistas foram filmadas ou gravadas, em função da circunstância e do contexto. Alguns respondentes, ou mesmo o ambiente não permitiram tais procedimentos. O procedimento metodológico na coleta de dados foi considerado correto do ponto de vista instrumental e das técnicas utilizadas, o que, por si só, deve ter garantido uma sistematização da pesquisa e sua qualidade científica.

Conforme Pádua (1988),

Queremos salientar que o método, enquanto processo lógico e técnico, efetivamente conduz a um resultado que pode ser considerado dentro dos parâmetros do “científico”, mas toda pesquisa envolve pressupostos teóricos, valorativos e éticos, os quais, por si, já determinam a escolha do “objeto” a ser pesquisado e o próprio direcionamento, em termos de coleta de dados, que “marcará” a pesquisa com a “visão de mundo” do pesquisador. (PÁDUA, 1988, p.156)

Em relação ao roteiro de pesquisa utilizado, sua estrutura compreendeu perguntas fechadas, que simplificam a quantificação das respostas, mas também se valeu de perguntas abertas, ou livres, que, embora dificultem o processo de tabulação e tratamento estatístico, que ficam mais complexos e demorados, têm a vantagem de possibilitar investigações mais profundas e precisas.

As questões foram construídas, segundo o que ensina Michel (2005), dentro de uma progressão lógica, para que o informante fosse conduzido a responder pelo interesse despertado, indo dos itens mais fáceis para os mais complexos, passando delicada e gradativamente de um quadro de referências a outro.

## 2.7 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa foi aplicada em duas entidades supra-empresas, do tipo *cluster*. Uma dessas entidades supra-empresas é de constituição mais recente, com 50 ou 60 anos de existência e a outra é mais antiga, com mais de 400 anos de existência.

O grau de interdependência entre as organizações que compõem uma entidade supra-empresas, e, conseqüentemente de suas operações pode, de alguma maneira, dentro da aplicação do método e técnicas estatísticas utilizados, ter mascarado o entendimento dessas operações até mesmo por parte dos respondentes, haja vista a complexidade das descrições dos fundamentos para a competitividade de entidades supra-empresas utilizados, o que pode ter implicado na redução da acuracidade dos testes de hipóteses.

Sabe-se que uma entidade supra-empresas pode ser um organismo extremamente flexível e adaptável às mudanças do ambiente, e, se a fotografia obtida pela pesquisa não coincidiu com um momento de estabilidade, pode ter havido também aí uma redução da precisão dos resultados.

## CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO ECONÔMICO PESQUISADO

---

No mundo dos negócios do vinho, a qualidade da bebida é mais do que um fator estratégico. Trata-se de uma questão de sobrevivência. É fundamental para manutenção da credibilidade da marca. Isso implica que, tradicionalmente, o produtor do vinho mantém completo controle sobre as uvas que usa, a condução de seus vinhedos, e, claro, sobre os processos de fabricação e armazenamento técnico.

O vinho é um bom exemplo dos ensinamentos de Shapiro (1983), para o qual, em alguns produtos, o consumidor somente aufere sua qualidade no momento do uso ou consumo. Esse autor formaliza um modelo que premia a alta qualidade como fator de manutenção de sua reputação de marca. O autor afirma que um produto de alta qualidade adquire reputação em função de ter sido, continuamente, ao longo do tempo, objeto de investimentos por parte da empresa, e que esses investimentos devem ser mantidos permanentemente. Por isso, é natural e necessário que repute um preço melhor.

Pelo fato do vinho ser um produto muito antigo, a construção dessa reputação, em muitos casos, em muitas regiões, vem sendo feita há séculos, como a reputação dos vinhos de Champagne, do Porto, de Bordeaux, entre os mais afamados. Também é possível perceber os esforços que fazem as vinícolas para manter suas marcas como de alta reputação.

Nos rótulos das garrafas de vinho estão impressas informações que visam diferenciá-los uns dos outros. Nos rótulos podem ser encontrados o processo de vinificação, o tempo de envelhecimento, as variedades viníferas que foram utilizadas em sua produção, a origem controlada, se for o caso, entre outras muitas informações.

O local onde a uva é plantada e o vinho produzido, o *terroir*, é uma combinação única de solo, clima e tradições, que diferenciam regiões vnicas (e os produtos). Este elemento tem grande importância nos vinhos de qualidade:

- ❖ impõe barreiras à entrada, restringindo o potencial de produção;
- ❖ diferencia os produtos, através de características organolépticas evidentes;
- ❖ confere um determinado nível de status ao seu consumidor;
- ❖ é utilizado como forma de catalogar os produtos, em supermercados e restaurantes.

O vinho, ao lado dos *terroirs*, desenvolveu também outra maneira de ser segmentado, utilizando as castas das uvas usadas em sua fabricação. Evidentemente, esta segmentação beneficia principalmente os vinhos de regiões desconhecidas. Mas também, nas regiões muito conhecidas, como o vale do Douro, por exemplo, onde são plantadas as uvas que originam o vinho do Porto, são encontrados outros vinhos, de uvas de castas diferentes, como o moscatel do Douro, que tenta uma segmentação muito especial, por ser de uma determinada casta de uva, que no mercado já tem seus apreciadores específicos, aliada ao fato de ser de uma região muito conhecida e apreciada pelo mercado.

Segundo Xará-Brasil e Cunha (2003), quando o fator distintivo do *cluster* são especificidades regionais, é até aconselhável a formação de uma entidade supervisora, que as defenda (através da certificação de origem, de controle dos processos produtivos e da qualidade do produto final). Além de supervisão técnica, estas entidades podem ter um papel relevante no desenvolvimento de

uma visão estratégica comum e aprofundamento de vantagens competitivas, desenvolvendo ações bem próximas da governança supra-empresas.

### 3.1 Os modelos de negócio no vinho

Há pouco mais de 20 anos atrás, novas técnicas de produção de vinho já estavam maduras para entrar no mercado e provocar uma verdadeira revolução. E sua entrada se deu por absoluta necessidade competitiva. A revista norte-americana especializada Wine Spectator Magazine, por sua credibilidade no mercado em razão de possuir em seus quadros alguns dos mais importantes degustadores de vinho do mundo, liderou um movimento em favor de vinhos mais ricos, mais suaves, com menor tannicidade, com um sabor mais universal, e, principalmente, com pouco tempo de envelhecimento em madeira.

Alguns enólogos, inclusive alguns originários das regiões francesas de produção tradicional, assumiram papel importante nesse processo de mudança de padrão de referência de mercado, mudando a bebida de muitos vinhos tradicionais, inclusive de vinhos de regiões controladas, que perderam as características tradicionais de bebida para acompanhar o novo padrão que o mercado passou a aceitar. Essa nova bebida, hoje, está presente em todos os países fora da Europa, como processo padrão de fabricação de vinhos, inclusive no Brasil. Na Europa mesmo, alguns *clusters* de bebida tradicional, como o Languedoc, já passaram a produzir vinhos dentro desses novos processos de vinificação.

Nossiter (2004), em documentário específico sobre esse assunto, num conjunto de entrevistas com produtores, industriais e comerciantes de uvas e vinhos, do velho e do novo mundo, mostra que a comercialização de um vinho é fortemente condicionada à obtenção de uma boa avaliação de um *expert* em vinhos, reconhecido pelo mercado, cuja opinião influencia muito a aceitação ou não do vinho. Mostra, inclusive que vinhos tradicionais, que já possuíam uma determinada fatia do mercado, após mudarem seus processos

de fabricação, na direção dessas técnicas novas, aumentaram sua participação e sua inserção internacional.

Essas novas técnicas, como micro-oxigenação e maior presença de procedimentos de química nos processos, além da utilização de barris de carvalho novo, entre outras, tornaram-se conhecidas ao redor de 1982, e que, quando aplicadas em conjunto, aceleram, muito, o amadurecimento do vinho, reduzindo o seu padrão de medida de envelhecimento, de anos para meses. O significado econômico dessa redução de estoque fala alto em relação a um modelo comparado com o outro.

A aceitação dessa nova bebida pelo mercado fica evidenciada quando se percebe que enólogos franceses, adeptos dessas técnicas fizeram consultorias para empresas do Chile, e a partir de sua adoção, o vinho chileno começou a crescer sua participação no mercado, chegando hoje a deter parcela significativa do mesmo, sendo já considerado um dos países produtores importantes no negócio mundial de vinho. Também no Brasil, pelo menos uma vinícola, a Miolo, contratou esse tipo de especialista, e logo após colocar em prática a técnica, começou a comercializar para outros países, vinhos que antes só tinham espaço no mercado interno do Brasil.

Mas além dessa padronização mundial da bebida, que segue na linha do consumo de massa, onde aproximadamente 70% da quantidade de vinho consumido no mundo é originado de produtores que não se preocupam mais com a qualidade real de seu vinho, mas sim com a qualidade percebida pelos seus clientes, a indústria do vinho, até pelas razões elencadas anteriormente, vem sofrendo assédio por parte de fabricantes de outros tipos de bebidas e mesmo por parte de investidores internacionais.

PRINCIPAIS COMPRAS DE VINÍCOLAS  
NO MUNDO DEPOIS DE 2005

Constellation Brands (FRA) comprou Robert Mondavi (USA) + Vincor

International (CAN) + Beam Global Wines (USA)

Pernod Ricard (FRA) + Fortune Brands (GBR) compraram Allied Domecq (GBR)

Foster's Group (AUS) comprou Southcorp (AUS)

Belvédère (FRA) comprou Marie Brizard & Roger Int. (FRA)

Vranken-Pommery Crédit Agricole (FRA) comprou Listel (FRA)

Boisel Chanoine (FRA) comprou Lanson International (FRA)

Fonte: W2D (2005)

O modelo tradicional, com *clusters* antigos e consolidados, sempre teve dificuldade para funcionar bem, para permitir que uma governança supra-empresas que não fosse a do governo, pudesse pensar sob a ótica da estratégia o caminho das empresas, para se preparar para essa mudança real que está ocorrendo no mundo dos negócios, há mais de uma década.

Na opinião do presidente de uma das mais importantes indústrias de vinho do porto, na cidade de Vila Nova de Gaia, fica evidenciado que o pensamento cooperativo não é bem acolhido pelos portugueses neste ramo de negócios. Cada empresário procura competir a sua maneira e nem sempre está disponível para submeter-se a uma estratégia comum, mesmo em rede que requiera cooperação.

Na opinião do entrevistado, os produtores de origem latina têm uma preocupação maior em manter o controle da propriedade, enquanto os produtores descendentes da cultura anglo-saxônica, americanos e australianos são mais focados em conquistar mercados, alavancando os seus negócios até mesmo com suas propriedades,

buscando capital para produzir mais quantidades. Estas são formas diferentes de conduzir o negócio do vinho.

Outro entrevistado, pesquisador de negócios mundiais de vinho, vinculado à uma Universidade francesa, lembra de outra característica do mercado de vinhos: não é possível reproduzir o modelo de Bone, na Borgonha, por exemplo, no Brasil ou no Languedoc, porque o mercado de Bone é dominado pelos negociantes (comerciantes). Não são os produtores. É um modelo baseado num comércio que não corresponde à produção local. O produto nem sempre é o mesmo e o posicionamento no mercado também não é o mesmo. Eles compram principalmente o vinho a granel. Também são proprietários, pequenos proprietários, e podem produzir também alguma quantidade, mas não o suficiente para suprir tudo o que necessitam para atender todo o mercado que suas marcas alcançam.

Esse é o princípio básico do comerciante. Que é diferente do modelo do viticultor, das cooperativas. Eles colocam produto no mercado, mas nem todos os produtores têm a sua marca ou sequer os equipamentos para engarrafar o vinho, nem têm vendedores, porque eles vendem diretamente aos comerciantes. Esse também é o modelo do vinho do Porto. Depende de como seja o contexto do momento, alguns comerciantes chegam a deter a propriedade de terras suficientes para controlar 10% da produção das uvas que necessitam. Ou até menos. Em Champagne, segundo Coelho e Rastoin (2006), havia uma marca, a Waltson, que foi vendida há pouco tempo, que não possuía nenhuma vinha.

No modelo de Bordeaux, que tem alguma dificuldade em termos de reconhecimento e de estabilidade do próprio modelo, conforme entrevistas com produtores locais, a produção da uva obrigatoriamente deve ser feita no interior da própria região de origem, o que implica em que as uvas sejam produzidas em sua micro-região, não em uma micro-região vizinha. É um modelo muito rígido e fechado. É o modelo chamado de “denominação de origem controlada”.

Dentro desse modelo de denominação de origem controlada, existe ainda um sub-modelo, que seria em princípio uma rede de

negócios perfeita, que são os produtores dos vinhos tipo “*château*”, tipo “*grand cru*” ou “*première cru*”. O princípio básico do “*château*” é a produção limitada do vinho em função da obrigatoriedade do mesmo ser feito com uvas plantadas na propriedade, e engarrafado também no local. Por isso não é um modelo que tenha facilidade de se reproduzir em outros países. Só não é uma rede de negócios perfeita porque se está se falando de um nicho muito limitado de mercado.

Mesmo na França, onde tradicionalmente se encontram os vinhos de denominação de origem controlada, existem também os modelos de produção de larga escala. Nesse modelo, que é encontrado em várias regiões, mas principalmente no Languedoc, onde praticamente não existe vinho de denominação de origem. Poucos vinhos têm algum reconhecimento, têm alguma proteção, mas mesmo esses produtores, assim como os demais, não possuem marcas próprias, comercializando diretamente o vinho a granel aos comerciantes. Existe um ou outro caso de vinho engarrafado no local, como por exemplo, um caso em que o vinho é engarrafado na Alsácia, no norte da França, mas esses casos, no modelo de larga escala são exceções.

Em Bordeaux, onde predomina o modelo de denominação de origem, o rendimento médio, segundo a World Wine Data (2008), está entre 30 e 40 hectolitros por hectare, e, tecnicamente, pode chegar a 120, 130 hl/ha. Já no Languedoc, o rendimento médio, segundo a mesma fonte, está em 80 hl/ha, e pode chegar a 200 ou 300 hl/ha se necessário, para ganhos de competitividade. Enquanto no Languedoc está se discutindo em aumentar o rendimento por hectare, em Bordeaux se pensa em limitar. São lógicas completamente diferentes.

Com utilização de tecnologia, como é feito nos novos países produtores, já se pode chegar a 200 ou 300 hl/ha. E embora os produtores do Languedoc queiram chegar a essa produção, o Ministério da Agricultura não autoriza. E não autoriza por uma questão de cultura. Há quase três séculos vem sendo difundido na Europa inteira, no mundo inteiro, o modelo de Bordeaux. Com a concorrência dos vinhos dos novos países produtores, há quem

afirme que essa é uma “falsa boa ideia”, como disse um pesquisador do assunto que foi entrevistado.

A ideia que está por trás dessa lógica é: baixar o rendimento para aumentar a qualidade e a lucratividade. Entretanto, os vinhos californianos, australianos, sul-africanos, mesmo muitos vinhos franceses, e outros, estão aí para demonstrar que é possível aumentar o rendimento mantendo a qualidade, ou pelo menos, mantendo uma qualidade perfeitamente aceita pelo mercado. Existem indícios de que esta forma de pensar esteja gerando perda de mercado ou comprometendo o crescimento da indústria do vinho europeu. Efetivamente, a participação europeia vem diminuindo sua participação mundial a cada ano, conforme dados estatísticos que serão mostrados à frente.

## 3.2 Presença no mundo

A globalização das economias e dos mercados tornou-se nos últimos anos mais evidente.

Neste contexto, as empresas ampliaram tanto os seus mercados que buscaram organizar-se em grupos, cujo modelo de governança é supra-empresas, ou seja, uma governança que abrange a todas e as orientam com uma estratégia comum.

O aumento do fluxo internacional de homens, de capitais, de mercadorias, de informação devido a importantes modificações nas estruturas de oferta e de procura que se referem praticamente a todos os setores. O setor de bebidas alcoólicas não se comportou de maneira diferente, sofrendo importante intensificação de intercâmbios internacionais.

Segundo Coelho e Rastoin (2006), é preciso destacar a aparição de um oligopólio constituído de algumas grandes empresas multinacionais em um setor que está muito ativo. Este movimento é explicado pela internacionalização do mercado e se traduz em operações de reestruturação das empresas líderes que constituem vários modelos organizacionais.

### 3.3 O desenvolvimento da abertura internacional do mercado

Segundo as estatísticas da World Wine Date (2006), a produção mundial de vinho passou de 24,9 milhões de toneladas no fim do período de 1961-63 para 27,1 milhões de toneladas no fim do período 2001-03, o que representa um aumento inferior a 10% em 40 anos. Os países que registraram os maiores crescimentos, ainda segundo a World Wine Data (2006), a partir de 1980 são: a China (que multiplicou sua produção por 5), a Austrália (com um crescimento de 181%), Nova Zelândia (com um crescimento de 52%), os Estados Unidos (que incrementaram a produção em mais 49%) e por fim, a Alemanha (que teve um crescimento de 40%). As maiores quedas de produção ficam por conta da Espanha (que decresceu 12%), França (com menos 21%), Portugal (que reduziu 34%), Itália (com uma redução de 38%) e por fim a Argentina (que teve um decréscimo de 43%).

A internacionalização do setor se expressa através do crescimento de exportações mundiais, baseando-se nas informações da World Wine Data (2006), cujo volume se multiplicou por um fator de 2,4 entre 1962 e 2001, considerando as médias centrais, enquanto que a produção entre esses períodos estancou. Para os novos países produtores, isso representa uma verdadeira elevação: em torno de 30 milhões de toneladas no final dos anos 70, as exportações passaram de 70 milhões de tonelada em 1980, a 240 milhões de toneladas em 1990 para alcançar cerca de 1,4 bilhão de toneladas em 2002.

Ainda segundo os dados da W2D (2008), os mercados mais importantes também sofreram modificações nos últimos 40 anos, com uma queda da Europa Ocidental e um crescimento da América do Norte e da Ásia. Três países dominaram as compras mundiais: o Reino Unido, país não-produtor com longa tradição de consumo, com 21% do mercado, é o primeiro importador mundial, com um volume de 2,8 bilhões de dólares. Em segundo lugar se encontra os Estados Unidos, país produtor, que orienta seu consumo para vinhos de baixa qualidade e pouco preço, mas com padrão de bebida

dentro dos conceitos que foram estabelecidos principalmente pela Wine Spectator Magazine, com uma participação no mercado de 18% e um volume de 2,4 bilhões de dólares.

Em terceiro lugar encontra-se a Alemanha, também um país produtor, com uma participação de 12% no mercado e movimentando 1,7 bilhão de dólares. Logo após esses três países, cinco outros ocupam o quarto lugar, com participação mais ou menos equivalente, entre 4% e 5% das importações mundiais, e são eles a Lapônia (região no norte da Escandinávia, abrangendo territórios de quatro Estados: Noruega, Suécia, Finlândia e a Península de Kola, em território russo), Bélgica, Suíça, Canadá e Holanda. No total o mercado permanece relativamente concentrado (os 15 primeiros importadores mundiais representam 88% do volume total).

Outra característica importante do mercado internacional, segundo os dados da W2D (2008), é o nível dos preços médios praticados pelos diferentes exportadores, a partir da Argentina, que vende uma garrafa de 750 ml de vinho por 0,53 dólares, passa pela Nova Zelândia, que vende a mesma garrafa por 2,76 dólares, chegando na França, onde o preço alcança 3,19 dólares (o alto preço francês pode ser entendido pelo peso do Champagne).

Com o surgimento do formato de um “oligopólio com franjas”, na expressão mais à frente discutida de Coelho e Rastoin (2006), na indústria do vinho, não se dispõe de nenhuma estatística global sobre a estrutura de oferta em nível micro-econômico. Entretanto, é possível afirmar, segundo Couderc *et alli* (2003),

... com base em observações nacionais, que o setor do vinho permanece muito dinâmico com várias centenas de milhares de produtores individuais e empresas, com frequência de forma cooperativa, no mundo. Por exemplo, na França, se pode calcular o número de cooperativas vitivinícolas (vinhos espumantes e não-espumantes) em aproximadamente 870, comercializando suas produções para mais de 100.000 de clientes. A produção destas cooperativas representa em torno de 45% da produção francesa total, o que representou 57 milhões de hectolitros em 2000 (COUDERC *et alli*, 2003, p. 8).

Mais à frente será mostrado que as operações de fusão-absorção de empresas foram numerosas e importantes nos últimos cinco anos, conduzindo a uma taxa de concentração relativamente elevada em relação à população total de empresas do setor. Segundo Coelho e Rastoin (2006) pode-se deduzir que se assiste ao surgimento de uma estrutura de 'oligopólio com franjas' na indústria do vinho. O caráter mundial desse oligopólio é atestado pela distribuição internacional das atividades das grandes empresas. Deve-se também assinalar que se trata de um fenômeno recente, muito ligado à chegada de empresas dos novos países produtores.

As mudanças observadas no mercado são a presença indiscutível de empresas de grande porte, originárias dos novos países produtores e portadoras de novas estratégias, rompendo com o enfoque tradicional do mercado. Conforme dados da World Wine Data (2004), essas empresas multinacionais da indústria do vinho, cujo volume é superior a 200 milhões de euros, por ano, são em número de vinte, de natureza industrial, com produção em massa racionalizada, que adotam um claro direcionamento estratégico, e estão implantadas em vários países.

Existem, nessa lista dos 20 primeiros colocados mundiais, disparidades consideráveis em função do tamanho, do estatuto jurídico e do *portfólio* de atividades. A número 1 era, em 2002, a empresa americana E. & J. Gallo, com um volume de 1,8 bilhões de euros, e a número 20, a também americana Kendall Jackson, com um volume de 200 milhões de euros, o que representa um intervalo de importância de 1 para 9. Somente 6 empresas superavam o volume de 1 bilhão de euros, conforme a W2D.

Contrariamente a outros setores do setor agro alimentar, segundo Coelho e Rastoin (2006), aproximadamente a metade das maiores empresas da indústria do vinho não participam da Bolsa e sua estrutura de propriedade permanece frequentemente com um caráter familiar, como Gallo, Castel, Oetker, Rotkäppchen, The Wine Group, Gunther Reh, Grandes Bodegas da França e a cooperativa Val d'Orbieu. No entanto, o mercado de ações em Bolsa atraiu algumas dessas grandes indústrias durante os últimos anos para financiar seus processos de crescimento externo. As primeiras

empresas são sociedades numeradas. Em Londres foram para a Bolsa a Diageo e a Allied Domecq. Em Paris, a LVMH e a Pernod Ricard. Em Melbourne, a BRL Hardy e a Southcorp. Em Nova York buscaram esse tipo de financiamento de operações a Beringer, a Constellation Brands, a Brown-Forman e a Mondavi.

Conforme Roberto (2003), vários fatores estão na base do movimento de estruturação do setor, na abordagem das mudanças de ambiente no qual evoluem as empresas. Com efeito, os países vitivinícolas conheceram uma liberalização progressiva da sua legislação sobre investimentos estrangeiros, tanto nos países produtores tradicionais quanto em novos países produtores de vinho. Por outra parte, a redução do consumo nos mercados domésticos das grandes empresas levou à procura de novos mercados para os seus produtos. É necessário considerar também a concorrência industrial e comercial (grande distribuição) nos países produtores tradicionais, que se intensificou nos últimos anos e a pressão sobre as margens acaba por ser forte.

Por último, ainda segundo Coelho e Rastoin (2006), numa preocupação de criação de valor, várias empresas multinacionais da indústria do vinho escolheram se instalar em diferentes regiões do mundo a fim de construir um capital de reputação mundial (as marcas) ou beneficiar-se das vantagens competitivas de produção e de distribuição em diferentes regiões (economias de escala, de variedade e/ou de aprendizagem). Resumidamente, segundo os autores, a mudança das características de ambiente, de oferta e de pedido conduziu a uma redefinição de fronteiras dessas empresas.

### 3.4 O atual mercado mundial de vinhos

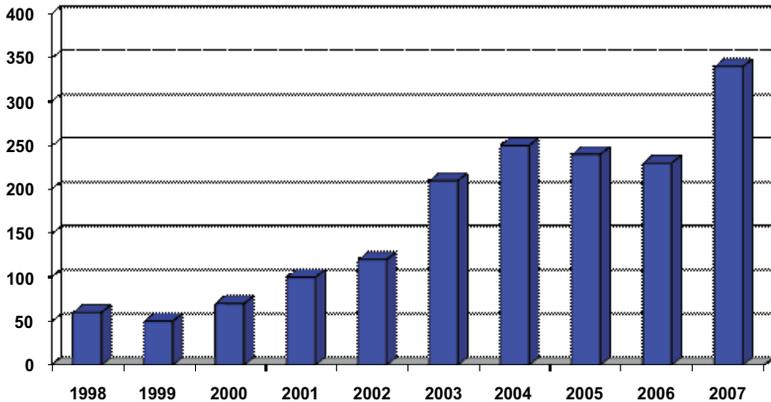
Nos últimos vinte anos se observou um aumento na concentração do negócio do vinho, por meio de fusões, de aquisições e de *joint-ventures*, parcialmente apresentada no quadro a seguir.

Esses fatos se apoiam sobre a localização das operações, pela estrutura de capital das empresas, segundo Coutinet e Sagot-Duvaroux (2003), e pelos contratos comerciais ou industriais,

dentro de um quadro de alianças estratégicas, conforme Garette e Dussauge (1990)

### QUANTIDADE DE OPERAÇÕES DE COMPRA DE EMPRESAS

NÚMERO DE  
OPERAÇÕES



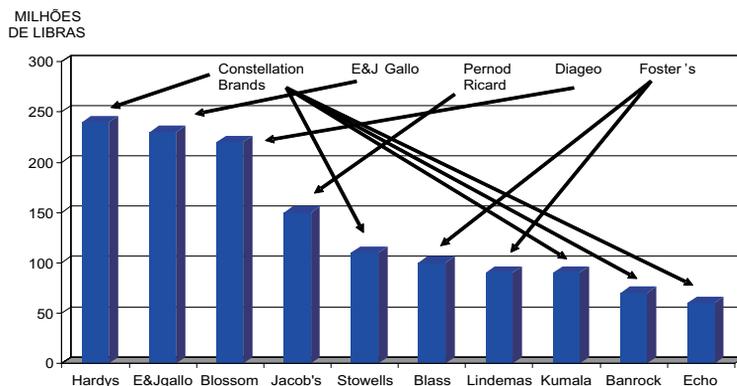
Fonte: World Wine Data (2008)

Ao longo dos últimos 25 anos, O W2D recenseou 1256 fusões e aquisições de empresas no mercado mundial do vinho. Do ponto de vista geográfico, as operações de aquisição e fusão estão sendo feitas principalmente por países da União Europeia (França, Espanha, Alemanha, Reino Unido), da América do Norte (Estados Unidos e Canadá) e da Oceania (Austrália e Nova Zelândia).

As estratégias de crescimento das empresas dos novos países produtores estão orientadas para a consolidação de grandes marcas, com a intenção de construir reservas de consumidores. O “capital-marca” surge então como um dos fatores que explica o crescimento das empresas de vinho daqueles países. Nos mercados de consumo de vinho, onde acontece um forte crescimento desse valor, as marcas estão sendo concentradas nas mãos de poucas empresas, como exemplificado no quadro a seguir.

Contrariamente às empresas dos países produtores tradicionais, as empresas dos novos países produtores realizam investimentos muito altos em marketing.

AS 10 MARCAS DE VINHO MAIS VENDIDAS  
NO REINO UNIDO EM 2006, E SEUS PROPRIETÁRIOS



Fonte: World Wine Data (2008)

As grandes empresas dos novos países produtores de vinho se caracterizam pela criação e gestão atenciosa de portfólios de marcas, segundo Coelho e Rastoin (2006). A estratégia das empresas consiste em lançar marcas nos segmentos atrativos (*premium*) e/ou fazer a progressão de marcas de segmentos inferiores (básico ou popular *premium*). A aquisição ou constituição de marcas globais constitui uma das principais motivações do crescimento externo por fusão ou aquisição, ou ainda pela cooperação (alianças estratégicas, *joint ventures*).

E, no entendimento de Coelho e d'Hauteville (2005), a marca é, desta forma:

... um agente de criação de valor na fabricação do vinho. O lugar da marca nos países produtores tradicionais difere daquela dos novos países produtores. De certa forma, a marca pode

ser complementar ao conceito de denominação de origem. A marca permite uma diferenciação simbólica de produtos e, por conseguinte uma segmentação dos clientes, e, pode também, ser o vetor de uma estratégia de volume, um ampliador de mercado. (COELHO E D'HAUTEVILLE, 2005, p. 151).

Muitas das empresas da indústria do vinho dispõem de redes de distribuição verdadeiramente globais. Geralmente, o acesso aos mercados consumidores se faz por intermédio de acordos de licença (exclusivos ou não) de comercialização, de distribuição e/ou de marketing. Segundo analistas da nova economia institucional, os acordos de licença constituem ativos levemente específicos. Por consequência, os parceiros desse tipo de arranjo apresentam fortes assimetrias de informação sobre os mercados, trazendo com isso os riscos de oportunidade.

Em razão do tamanho crítico insuficiente da maior parte das empresas vitivinícolas dos novos países produtores, o que se vê emergir no mercado mundial são redes de distribuição transnacionais, resultantes de empresas conjuntas especializadas na distribuição de bebidas alcoólicas (Pacific Wine Partners, nos Estados Unidos e Austrália, e Maxxium Worldwide, nos demais países do mundo).

Baseado em Coelho e Couderc (2008), foi desenvolvido o quadro abaixo, que traz uma visão de futuro sobre o mercado mundial de vinhos:

<b>VISÃO DE FUTURO</b>
Excesso de fornecimento de uvas continuará a colocar pressão nos preços e nas margens.
O aumento na concentração de fornecedores, importadores e distribuidores mundiais significa que a competição no segmento de preços atrativos se torna mais agressiva.
Ocorrerá o surgimento da mistura de outras bebidas no setor do vinho?
Poucos alvos potenciais para aquisição.

<p>Acionistas mudam de comportamento. Os acionistas querem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) mais racionalização e consolidação na indústria</li> <li>b) mais competência de gestão</li> <li>c) uma governança voltada para criar mais valor para os acionistas .</li> </ul>
<p>Tendências para o futuro: investir em terras e fábricas ou em distribuidores e importadores?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) O custo da terra é atrativo para futuros investimentos no Brasil, Argentina, China e Índia – investir em vinhedos caros de renome pode levar a retornos reduzidos.</li> <li>b) Tamanho é a chave em termos de economia de escala de mercado e poder de negociação. Os distribuidores estão prosperando, aumentando seu tamanho e poder no mercado.</li> </ul>
<p>Razões para o sucesso ou fracasso em investimentos financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) concentração de instalações de produção</li> <li>b) marcas corporativas</li> <li>c) controle das redes de distribuição</li> <li>d) nível de dívida</li> <li>e) Experiência em fusões e aquisições</li> <li>f) Participação de investidores financeiros</li> <li>g) Existência de um ambiente conjunto de vinho.</li> <li>h) Controle da maior parte do capital.</li> </ul>

Fonte: o autor, adaptando Coelho e Couderc (2008)

De alguma maneira protegido, a hiper-competição que alcançou a indústria nos últimos trinta anos, com inúmeras empresas tornando-se multinacionais, em muitos setores, não aconteceu nos negócios do vinho. Jarronson (2004) afirma que algumas razões teóricas podem explicar porque algumas empresas têm melhores performances que outras no segmento industrial: poder de compra mais forte, ou acesso a fontes de recursos escassos; alta produtividade dos ativos, economias de escala e de escopo, e diferenciação bem sucedida.

A chegada da concorrência estrangeira, segundo Wiersema e Bowen (2006), está forçando as empresas nacionais a tornarem-se mais competitivas e procurarem expandir e buscar diversificação internacional, para compensar qualquer vantagem específica de localização, aproveitada pelos seus concorrentes estrangeiros.

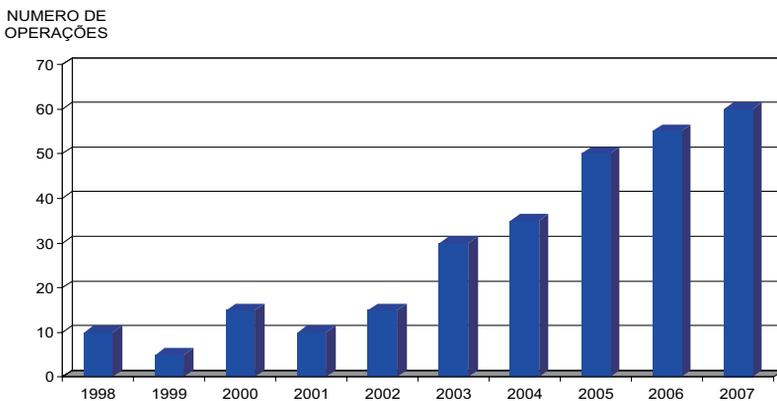
Sequencialmente, fusões e aquisições oferecem aos fabricantes uma fatia maior do mercado junto com economias de escala e um melhor poder de negociação para obter um lugar de destaque no setor de varejo.

Entretanto, se fusões e aquisições tendem a reduzir a informação assimétrica e custos de agência (processos de integração pós-fusão, riscos específicos e tensão financeira), segundo Jensen e Meckling (1976), elas devem, entretanto, gerar custos de transação (fusões e aquisições são transações financeiras, consumindo alguns investimentos irreversíveis e exigindo uma conformidade reguladora).

As estratégias de condução de finanças, conforme Lazonick e O'Sullivan (2000) genericamente incluem três importantes pontos: a) programa de recompra de ações corporativas; b) o surgimento dos investidores financeiros na indústria; c) o aparecimento de fundos especializados de indústria.

Para Shleifer e Vishny (1989), pode ser muito cedo ainda para ser anunciado no mundo do vinho, mas uma explicação alternativa para as fusões, aquisições e operações de *capital venture* deriva de teorias de entrincheiramento gerencial arraigadas no oportunismo.

#### QUANTIDADE DE OPERAÇÕES ENVOLVENDO INVESTIDORES FINANCEIROS EM COMPRA DE EMPRESAS



Coelho e Couderc (2007), externando sua opinião sobre o assunto afirmam que:

110 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

Nossa hipótese é de que essas razões teóricas e empíricas fazem melhorar a concorrência ou satisfaz o oportunismo dos gestores, e pode explicar muito sobre a explosão recente relacionada aos negócios financeiros no setor do vinho. (COELHO E COUDERC, 2007, p.6)

Segundo Brochado (2002), apesar do conhecimento para fazer um melhor vinho ter ocupado acadêmicos e produtores durante séculos, o reconhecimento da necessidade de um esforço especial para a sua comercialização é um tema recente. Hoje se entende que o ambiente em que o vinho é produzido e consumido vem se alterando, motivando uma redefinição dos fatores de sucesso nesse setor: elementos de caráter tecnológico e exigências de qualidade deverão ser complementados com uma preocupação crescente da compreensão do comportamento do consumidor, com o propósito de melhor responder às suas preferências e necessidades.

Os principais concorrentes, a estrutura do setor, os níveis de estoque, o volume de movimentos nos canais de distribuição e a oferta e procura de material de engarrafamento são os principais aspectos do mercado que merecem estudo, segundo o autor.

Para Gluckman (1991), as decisões de marketing são fortemente influenciadas por alterações dos canais de distribuição e das preocupações ambientais. Nesse contexto revela-se necessário um acompanhamento dos padrões de consumo de álcool, o consumo de produtos substitutos, o maior conhecimento e exigência dos consumidores quando efetuam as suas escolhas, e a afirmação da mulher como uma consumidora sofisticada.

Concordando com essas posições de Gluckman (1991), o pesquisador Brochado (2002) afirma sobre as estratégias de marketing necessárias:

Adicionalmente tem-se verificado uma concentração das empresas de distribuição na União Europeia, limitando o desenvolvimento de estratégias de marketing em cada país específico; tal resulta num maior poder para os canais de distribuição e um maior afastamento entre produtores e

consumidores. O aumento da competitividade no comércio internacional do vinho, manifesta-se numa comparação internacional de preços de colheitas e num desenvolvimento tecnológico comparativo, reforçando a ideia de necessidade de afirmação das competências individuais. (BROCHADO, 2002, p. 133)



## O CLUSTER DE VINHO DO VALE DO DOURO

---

### 4.1 Vinho do Porto: uma criação portuguesa, uma descoberta inglesa, um patrimônio da humanidade

A frase popular corrente nas cidades irmãs do Porto e de Vila Nova de Gaia, conforme Cabral (2006) não mente: de fato, admite-se que foram os ingleses os pais do vinho do Porto, ao descobrir que uma injeção de aguardente vínica no mosto pisado por 72 horas sustava a fermentação, garantindo a qualidade e a longevidade do produto que importavam da região do Alto Douro.

Foi preciso algum tempo para observar e concluir que não era qualquer vinho que produzia esse resultado, mas exclusivamente o daquela região do norte de Portugal, um vinho que nasce da pedra, pois o solo da região duriense é todo de xisto e granito. E também aquele que exige do homem atenção e trabalho constantes, de construir com pedras, nas montanhas os terraços onde se fixam as vinhas.

Desse modo foi construído o mais belo cenário vinícola do mundo – os jardins suspensos do Douro – consagrado como Patrimônio da Humanidade em dezembro de 2001 pela Unesco, a Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas. Sobre esses jardins, segundo Cabral (2006):

Antonio Ramos Pinto Rosas, tido como a maior autoridade do vinho do Porto no século XX, disse: “Os egípcios movimentaram milhões de metros cúbicos de pedra para honrar a morte, construindo as pirâmides. Nós aqui fizemos o mesmo, mas para celebrar a vida”. (CABRAL, 2006, p.20)

Essa paisagem cultural e econômica, incrivelmente viva, construída ao longo de séculos em torno do vale do rio Douro, abrange todos os 21 *Concelhos* do atual Alto Douro Vinhateiro.

Ainda segundo Cabral (2006), foi no final do século XVII que os ingleses descobriram o vinho do Porto, que era antes apenas um produto de melhor qualidade do que os comuns “vinhos de Lisboa” – assim denominados todos os produzidos em Portugal, e exportados pela capital lusitana, à exceção dos vinhos da Ilha da Madeira e os do Porto.

No quadro da luta pelo poder na Europa, a Inglaterra embarga em 1667 o comércio com a França, numa radicalização de movimentos anteriores, como o de 1660, quando a Coroa inglesa subiu de 4 para 16 libras o imposto sobre os vinhos franceses.

Consta que o vinho embarcado no Douro para mercados distantes, segundo Cabral (2006), era denso na cor e forte no sabor, quando provado no local de embarque – a cidade do Porto – onde chegava depois da travessia pelo rio, que sempre foi o caminho natural para o escoamento da produção. Os comerciantes provavam o vinho, fechavam o negócio e mandavam embarcar as pipas. Quando o vinho chegava ao seu destino, voltava a ser provado, e, de acordo com sua qualidade era negociado o seu preço final com os retalhistas ou varejistas. Eram estes que se incumbiam de fracionar e distribuir o produto a tabernas e armazéns onde as famílias se abasteciam.

Muitos vinhos, devido ao transporte precário, ou ao intenso sacolejar dos barcos, chegavam “cansados”, turvos e seriamente prejudicados em seu paladar, fatos que contribuíam para a desvalorização do produto. Não há certeza absoluta, mas dá-se como 1678 a data em que pela primeira vez se adicionou aguardente vínica ao vinho antes do embarque, a fim de garantir-lhe as qualidades

primárias. O volume de então ficava entre 13 e 18 litros de aguardente para uma pipa de 525 litros.

Desnecessário dizer que a exportação de vinhos teve extraordinário crescimento a partir de então, como consequência do complicado vai-e-vem de alianças e rompimentos da política europeia no período. E que a demanda não demorou a provocar enormes mudanças no Douro, representando abertura de caminhos e estradas, o avanço das vinhas pelos principais afluentes do Douro e o início do relacionamento com os comerciantes ingleses, com a presença de seus representantes na antes isolada região. Portugal, sempre buscando manter sua neutralidade entre as potências em oposição, firmou em 1703 o Tratado de Methuen, estabelecendo condições alfandegárias favoráveis para as trocas de vinho do Porto com os têxteis de origem inglesa. Esse e outros tratados comerciais, todos envolvendo o vinho do Porto, ajudaram a firmar as relações entre a Inglaterra e Portugal. Essa aliança pesou quando Napoleão, não aceitando a neutralidade de Portugal, invadiu o país, determinando a fuga da família real para o Brasil no final de 1807.

(...) Por volta de 1750, enquanto os agricultores portugueses labutavam cortando socalcos e plantando nos terrenos pedregosos das montanhas durienses, que sobem abruptas da margem do rio Douro, os ingleses, maiores compradores e consumidores de então, começaram a questionar a qualidade do vinho. Alegavam que, por ganância, os produtores estavam plantando muito e adubando as vinhas com estrume, aumentando a quantidade em detrimento da qualidade. Ato contínuo ameaçaram concentrar suas compras na França. E cumpriram a promessa em 1754, pagando mais caro pelos vinhos franceses. Entre 1747 e 1756 os preços do vinho do porto simplesmente despencaram. Produtos que na década anterior eram vendidos no Douro aos comerciantes ingleses por preços entre 40 e 50 mil réis a pipa, passaram a valer

116 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

entre 7 e 10 mil réis, Quando a crise chegou ao seu limite, o monarca Dom José I, cujo governo era chefiado por Sebastião José Carvalho e Mello, conde de Oeiras e futuro Marquês de Pombal, decidiu intervir nesse mercado.

Assim foi criada, em 10 de setembro de 1756, a Companhia Geral de Agricultura e dos Vinhos do Alto Douro, que passava a deter o monopólio da comercialização do vinho do Porto e tinha por objetivo equilibrar a produção, assegurando a qualidade e o preço do produto. No mesmo ano, os funcionários da estatal iniciaram a demarcação da região produtora, tarefa que se encerrou em 1761. (CABRAL, 2006, p. 21-22)

Como consequência da criação do monopólio estatal, foi demarcada uma região vinícola com 60 milhas quadradas (cerca de 160 quilômetros quadrados), onde a produção de vinhas seria feita sob normas rigorosas e estrita fiscalização. O Douro tornava-se a primeira região vinícola demarcada do mundo.

“A Companhia”, conforme se tornou conhecida ao longo dos séculos, segundo Cabral (2006) tinha amplos poderes sobre o vinho ali produzido. Para criar corpo e começar a operar, a direção da Companhia aumentou, e muito, os preços do vinho do Douro. De imediato foram autorizadas a funcionar apenas 95 tabernas na cidade do Porto, que venderiam o legítimo vinho do Douro, fornecido por ela. Cerca de outros 400 estabelecimentos, que comercializavam vinhos de todos os tipos, afirmando serem autênticos da região, fecharam suas portas. Era o fim de uma situação descontrolada, que levava para os portos estrangeiros misturas espúrias vendidas como vinho do Porto.

Segundo Xara-Brasil e Cunha (2003), citando Martins e Barreto (1999):

Desde 1678 (...) o comércio externo de vinho do Porto cresceu à taxa média de 1,6% ao ano. Em 1678-79 exportaram-se pela barra do Douro 3.800 hl e, atualmente saem por ano mais de 700.000 hl de Porto (XARA-BRASIL e CUNHA, 2003, p.31)

Até a 2ª Guerra Mundial, a Inglaterra foi o principal mercado de vinho do Porto, momento em que foi parcialmente substituída. Sem conseguir escoar estoques, os comerciantes dirigiram-se à França e ao Benelux (bloco econômico fundado em 1958, embrião da Comunidade Europeia, constituído pela Bélgica, Holanda e Luxemburgo), onde o vinho do Porto se posicionou como aperitivo de baixo preço e qualidade (ao contrário do que acontecia na Inglaterra). A sua forte presença no mercado inglês, que é o mais maduro mercado de vinhos do mundo, tem possibilitado um grande alargamento de sua notoriedade, nomeadamente para os Estados Unidos e Canadá.

Segundo Moura e Rocha (2003), para ser comerciante de vinho do Porto (isto é, para que os operadores possam apresentar o vinho do Porto certificado pelo IVDP – Instituto do Vinho do Douro e do Porto, antigo IVP – Instituto do Vinho do Porto, aos mercados consumidor e distribuidor), não basta comprar e vender o produto, pois a legislação que define o seu estatuto (Decreto-Lei nº. 166/86), obriga o comerciante a possuir armazéns próprios, ou adquirir capacidade de armazenagem nos entrepostos de Vila Nova de Gaia ou na Região Demarcada dos Vinhos Generosos do Douro (em ambos os casos, espaços circunscritos a uma determinada zona, logo, muito caros), bem como a manter uma existência mínima não inferior a 150.000 litros de vinho do Porto.

De igual modo, a lei estipula que nenhum comerciante poderá vender anualmente mais do que um terço do estoque que detinha no início do ano (a conhecida Lei do Terço). Ou seja, as empresas são obrigadas a constituir anualmente um elevado nível de estoques, determinando diretamente a sua capacidade de venda do ano seguinte.

Tradicionalmente os comerciantes tinham os seus armazéns em Vila Nova de Gaia. Porém, a legislação que entrou em vigor em 1986 permitiu que os produtores pudessem exportar o seu vinho diretamente a partir da Região Demarcada do Douro (reivindicação essa há muito exigida pelos viticultores como forma de acabar com o domínio dos exportadores no comércio do vinho do Porto), surgindo assim duas novas figuras relacionadas com a exportação do vinho do

Porto: os comerciantes do Douro (caso, por exemplo, da Quinta da Rosa dos Vinhos do Porto ou da Adega Cooperativa de Santa Martha de Penagrião) e os produtores engarrafadores (caso, por exemplo, da Quinta do Infantado – Vinhos do Produtor).

Muito embora esta medida tenha possibilitado e valorizado o conceito “Produzido e Engarrafado na Origem”, o comércio do vinho do Porto continua a ser dominado pelas empresas exportadoras sediadas em Vila Nova de Gaia. De fato, das 107 empresas autorizadas pelo IVDP a comercializar vinho do Porto, 57 operavam a partir da Região Demarcada do Douro; as restantes 50 empresas correspondiam à classe dos comerciantes do entreposto de Gaia, tradicionalmente designadas por firmas ou casas exportadoras, dada a sua forte vocação para a exportação, representando estas, cerca de 90% das vendas totais de vinho do Porto. Fica assim patente o domínio das empresas exportadoras na comercialização do vinho do Porto. Em causa está a importância da dimensão financeira no negócio do vinho do Porto.

#### PRINCIPAIS EMPRESAS DE VINHO DO PORTO (\*)

EMPRESA	MARKET SHARE
Symington	17 %
Sogrape	11,5 %
Real Companhia Velha	10 %
Gran Cruz	9 %
Sandeman	9 %
Cockburn	7 %
Barros	5 %
Taylor's	4,8 %
Croft	4,5 %
Poças	2,8 %
Messias	2,5 %
Outras (cerca de 35 empresas)	19,9 %

Fonte: Xará-Brasil e Cunha, 2003

(\*) Valores estimados. Não existem dados oficiais publicados.

Com a adesão de Portugal à Comunidade Econômica Europeia, o setor não podia ficar alheio aos imperativos da regulamentação comunitária sobre as regiões demarcadas. Por isso o Decreto-Lei 166/86 aprovou o Regulamento da Denominação de Origem “Vinho do Porto” definindo as denominações de origem (a sua defesa e a aplicação da respectiva regulamentação ficam desde logo a cargo do IVP – Instituto do Vinho do Porto), o âmbito geográfico da região demarcada do vinho do Porto, as castas autorizadas e recomendadas para a produção daquele vinho, o modo de inscrição das vinhas bem como a sua classificação, as regras para o plantio das novas vinhas ou da reconversão das antigas, as características essenciais de sua elaboração e maturação, não esquecendo mesmo as normas de circulação para os entrepostos e os requisitos impostos à atividade comercial.

Tal como outros organismos de coordenação econômica, o papel do Instituto do Vinho do Porto foi reforçado com o fim do corporativismo resultante do regime instaurado com o 25 de Abril.

É inquestionável que o IVP nunca chegou a perder sua importância como órgão estatal de fiscalização e controle do setor dos vinhos generosos do Douro. A legislação acabou sempre por reforçar o seu papel, mas continuava a ver-se despojado da possibilidade de intervir nos restantes vinhos durienses e somente já entrado o século XXI, pôde finalmente alargar o âmbito de sua atuação aos vinhos de consumo do Douro, chamando a si a responsabilidade de controlar a produção, a qualidade e a genuinidade de todos os vinhos da região duriense, incluindo a mudança de sigla para Instituto dos Vinhos do Douro e Porto – IVDP. (PEIXOTO, 2005, p.120)

O negócio do vinho do Porto caracteriza-se por ser uma atividade muito cara em todas as fases da cadeia de valor (desde a feitura do vinho até a sua comercialização, passando pelo envelhecimento do vinho), exigindo um montante de capital fora do alcance de quase todos os produtores e das firmas de menor

120 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

dimensão. Na verdade é a dimensão financeira que permite às empresas suportarem os elevados custos fixos no negócio do vinho do Porto (provenientes essencialmente da mão-de-obra intensiva – indispensável no granjeio da vinha e na vindima, da exigência de manter elevados estoques e da necessidade de armazená-los), bem como comportarem as baixas taxas de remuneração do capital de curto prazo, dado o processo produtivo ser extremamente moroso (por exemplo, o envelhecimento do vinho do Porto pode durar anos ou mesmo décadas).

### OS DIVERSOS TIPOS DE VINHO DO PORTO

Categoria	Tipo	Produto		Envelhecimento Médio (em casco)
Correntes	Branco	Sem indicação de idade  (pronto para consumo)	Lágrima / Doce Meio Seco Seco Extra Seco	2 / 3 anos
	Tinto		Tawny	3 / 4 anos
			Ruby	2 / 3 anos
			Vintage Character	2 / 3 anos
Especiais	Tinto	Com indicação de idade (É aconselhável o envelhecimento em garrafa)	Tawny	10 / 20 / 30 / 40 anos
			Vintage	2 / 3 anos (min / máx)
			LBV	4 / 6 anos (min / máx)
			Colheita	7 ou mais anos

Fonte: Xara-Brasil e Cunha, 2003

Corolário dessa realidade, segundo Felismino (1998), as empresas exportadoras, ao longo destas últimas décadas, têm sido alvo de movimentos estratégicos que, no seu conjunto, protagonizam a concentração do setor: de um total de meia centena de empresas existentes atualmente, cerca de 40 fazem parte de 16 grupos que detêm mais de três quartos do comércio do vinho do Porto. Além disso, um grande número de empresas exportadoras de vinho do Porto realizou alianças estratégicas com empresas multinacionais (caso da empresa Forrester com a Bacardi Martini, aquela detentora da marca de vinho do Porto Offley) ou foram adquiridas

por multinacionais que detêm várias marcas globais de bebidas alcoólicas.

Segundo Felismino (1998):

... face ao domínio das grandes empresas multinacionais de bebidas, no negócio do vinho do Porto, o setor encontra-se bastante fragilizado, pois dada a fraca representatividade do vinho do Porto nos portfólios das multinacionais, estas poderão facilmente desinteressar-se pelo setor. (FELISMINO, 1998, p.4-5).



## O CLUSTER DE VINHO DO VALE DOS VINHEDOS

---

Foi só a partir das leis prenunciadoras do fim da escravidão – proibição do tráfico em 1850 e Lei do Ventre Livre em 1871 – que os fazendeiros começaram a procurar novas fontes de mão-de-obra e a imigração para o Brasil aumentou e se diversificou. Pouco antes da promulgação da Lei Áurea, que libertou os escravos em 13 de maio de 1888, tiveram início as migrações em massa. É nesse quadro que chegam os italianos – considerando-se também a ideologia do “branqueamento” da população, que se fazia ouvir nos discursos do Senado do Império. A maioria dos italianos ficou em São Paulo, mas um grande número deles teve como destino a colonização do Rio Grande do Sul.

Segundo Cabral (2004), os que se encaminharam para o sul eram da região norte da Itália – em maioria, vênéticos (54%), lombardos (33%), trentinos (7,5%), a primeira região a ser abalada pela crise econômica que se abateu sobre aquele país após a sua unificação, em 1870.

Ainda segundo esse autor, as autoridades brasileiras enviaram à serra gaúcha os oficiais do serviço de cartografia do Exército, que trabalharam de 1870 a 1875 mapeando a região a ser ocupada e dividindo-a em lotes. Entre estes, traçaram estradas para funcionar como linhas divisórias, até hoje conhecidas como tais: Linha Leopoldina, Linha São Vendelino, etc. Aos núcleos ou

colônias criados, deram nomes como Conde D'Eu (hoje Garibaldi); Dona Isabel (atual Bento Gonçalves); Caxias (antigo Campo dos Bugres); e mais São Marcos, Nova Pádua, Antonio Prado; e depois as colônias de Silveira Martins e Alfredo Chaves, que deram origem a Veranópolis, Nova Prata e Nova Bassano.

Para Sato (2006), o Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, localizado entre as divisas dos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul onde imigrantes italianos encontraram no final do século XIX, as condições ideais para o cultivo das uvas, é a região principal e originária das vinícolas brasileiras. Privilegiada pelo clima temperado, de invernos rigorosos e excepcionais períodos de sol no verão, o Vale dos Vinhedos transformou-se em uma das melhores regiões produtoras de vinho do Brasil. Nesta região observa-se que os costumes e as tradições italianas continuam fortemente enraizados, passados de geração à geração, com famílias inteiras trabalhando em suas pequenas vinícolas.

Os produtores do Vale, através de um esforço coletivo da APROVALE, (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) conseguiram o registro da marca Vale dos Vinhedos, com objetivo de certificação de origem, nos moldes europeus. Embora o Brasil seja ainda um mercado de vinhos incipiente, o Vale dos Vinhedos vem se desenvolvendo permanentemente. Ao lado das vinícolas nacionais, como Miolo, Salton, Cooperativa Aurora, Casa Valduga, encontram-se já lá instaladas multinacionais como a Forestier, Chandon e outras.

Criar competências para produzir um produto de qualidade internacional é a meta das vinícolas brasileiras que produzem vinhos varietais, afirma Sato (2006).

Através do gerenciamento eficaz da cadeia produtiva aliada às estratégias de marketing estas empresas nacionais de pequeno e médio porte vêm buscando ampliar um mercado bastante restrito. O consumo de vinho no país esbarra ainda na falta de informação do consumidor, condições climáticas e, principalmente, na restrição da renda do brasileiro. Porém, nas faixas de renda elevadas, existe potencial para substituir

o vinho importado pelo vinho nacional de boa qualidade (SATO, 2006, p.4).

Pacheco e Silva (2000) afirmam que no Brasil o consumo de vinhos é estimado em cerca de 2 litros per capita /ano, volume insignificante se comparado à média per capita de 60 litros consumidos na França, Itália e Portugal. Na América do Sul, os argentinos consomem 41,5 litros per capita e o Chile 15,8 litros. No Brasil o consumo está concentrado nos centros urbanos da Região Sudeste.

O *cluster* do Vale dos Vinhedos é formado quase que totalmente por empresas familiares e detem cerca de 95% da produção e comercialização nacional de vinhos. Para os pesquisadores Bellé (2003) e Susin (2003), o setor vitivinícola assume importante participação na economia do Estado do Rio Grande do Sul, pela produção e venda de seus produtos, como vinhos, sucos de uva e espumantes, além de contar com uma atividade de enoturismo que vem se consolidando na mesma velocidade que o setor vitivinicultor também se consolida, numa estreita simbiose, sendo hoje já capaz de atrair turistas de todo o país e também do exterior.

Entretanto, para Dolabella e Bittencourt (2006)

... nos últimos anos, as vinícolas gaúchas enfrentam uma crise, apresentando queda na produção e nas vendas de vinhos finos no mercado nacional e no exterior, além de uma atuação brasileira no mercado internacional deficitária, em se tratando da balança comercial do setor vitivinícola (DOLABELLA e BITTENCOURT, 2006, p. 1)

Para a UVIBRA (2006), a explicação desse fenômeno reside na alta taxação de impostos federais sobre produtos nacionais, e algumas isenções tributárias para a importação de vinhos, que atualmente são responsáveis por 64% do vinho consumido no país.

No quadro abaixo, elaborado pela UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura e pela Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul, dois fatos se destacam: embora a produção de

uvas viníferas mantenha-se estável e com tendência de crescimento (provavelmente o ano de 2008 tenha sido o de maior produção em toda a série estudada, superando em muito a produção do ano 2000, quando aconteceu a maior produção de vinhos finos), a produção desses vinhos finos é estável e longe de alcançar os volumes do ano 2000 (ano de maior produção).

**PRODUÇÃO DE UVAS, ELABORAÇÃO  
DE VINHOS E DERIVADOS – 1998-2008**

PRODUTOS/ANOS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 *
Uvas Viníferas	45.769.421	58.677.923	74.258.969	45.805.669	47.765.702	43.967.979	62.500.792	70.609.245	56.596.447	72.151.970	63.801.966
Uvas Comuns	267.901.956	368.598.406	447.496.096	396.262.199	426.632.653	339.744.071	516.395.102	422.637.749	367.039.121	498.363.910	550.462.367
Total Uvas (em Kg)	313.671.277	427.266.329	521.757.065	436.068.088	474.398.555	383.112.050	578.896.894	493.246.994	423.636.568	570.536.896	634.264.333
Vinhos Viníferas	33.868.630	45.630.497	56.200.739	34.159.277	31.655.226	23.916.665	42.902.608	45.496.698	32.183.976	43.176.464	47.334.502
Vinhos Comuns	150.914.943	226.520.776	273.025.576	226.932.459	259.645.740	179.206.945	313.902.294	226.037.432	165.075.667	275.267.909	267.441.011
Total Vinhos (em lts)	184.713.573	272.151.273	329.235.315	263.091.735	291.300.966	203.199.830	366.864.892	271.534.330	217.269.663	318.464.393	334.776.313
Derivados	26.597.537	38.954.609	43.681.795	33.496.024	48.646.739	29.156.098	51.923.276	53.502.201	59.512.669	70.660.623	63.161.745
TOTAL DE VINHOS E DERIVADOS (em lts)	-	311.305.692	372.917.110	266.577.759	339.947.705	232.355.918	468.786.168	325.036.531	276.782.552	389.355.316	427.968.058

Fonte: UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura e Secretaria da Agricultura do RS

\* Dados parciais

No quadro abaixo, elaborado pela UVIBRA, nota-se que, embora tenha havido um crescimento muito grande na comercialização interna do país de bebidas alcoólicas ou não, derivadas de uva, em detrimento da queda de comercialização de vinhos, tanto os de uvas vinícolas como os de uvas comuns, fica demonstrado o importante crescimento dos espumantes, tanto os do tipo champanhe como os filtrados. Também se nota o esforço das empresas em desovar o excedente não vendido no mercado interno através de exportações (os números não são tão expressivos, em valores absolutos, mas demonstram vitalidade na operação).

PRODUÇÃO DE UVAS, ELABORAÇÃO  
DE VINHOS E DERIVADOS – 1998-2008

PRODUTOS	Jan a Dez 2003	Jan a Dez 2004	Jan a Dez 2005	Jan a Dez 2006	Jan a Dez 2007	Jan a Dez 2008	VARIAÇÃO % 08 / 07	VARIAÇÃO % 08 / 03
MERCADO INTERNO								
VINHO MESA	217.040.267	224.795.959	270.671.067	244.600.101	221.121.687	197.553.381	(10,05)	(8,97)
VINHO ESPECIAL	206.250	65.089	265.987	172.174	108.333	65	(60,94)	(90,97)
VINHO VINÍFERA	23.271.496	19.747.341	21.913.937	23.475.263	20.995.711	17.014.921	(18,95)	(26,99)
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>240.517.052</b>	<b>244.610.289</b>	<b>292.870.991</b>	<b>267.548.538</b>	<b>242.222.731</b>	<b>214.578.367</b>	<b>(11,51)</b>	<b>(10,78)</b>
VINHO TÍPICO VINÍFERA (PEP)								
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>240.517.052</b>	<b>244.610.289</b>	<b>292.870.991</b>	<b>267.548.538</b>	<b>242.222.731</b>	<b>214.578.367</b>	<b>(11,14)</b>	<b>(10,78)</b>
AGRI	6.987.202	7.861.278	7.419.728	7.877.906	7.168.125	7.243.619	0,77	3,67
AGUARDENTE DE VINHO	-	19	212.858	-	27	-	-	-
ÁLCOOL VINÍCO	-	150	82.105	100	-	-	-	-
BAGACERIA (GRASPA)	28.128	31.230	31.048	29.941	20.961	23.051	9,97	(18,05)
BASE CHAMPENOISE CHAMPANHA	-	-	-	-	-	69.800	-	-
BASE CHARMAT CHAMPANHA	-	1.720	30.000	-	-	56	-	-
BASE ESPUMANTE MOSCATEL	-	17.727	-	66	-	12.556	-	-
SEBIDA DE UVA	1.767.072	2.974.923	4.533.973	6.097.961	5.309.833	3.888.187	(27,59)	120,04
BORRA SECA	-	7.000	4	-	24.543	18.040	(24,05)	-
BRANDY (COMHAQUE)	2.720.201	2.505.882	2.074.980	5.462	8.903	5.138	(12,00)	(60,81)
COOLER	7.346.003	8.867.613	5.965.419	5.090.964	5.002.666	4.338.628	(13,27)	(40,94)
COQUETEL COM VINHO	1.002.146	1.428.462	1.286.624	932.979	769.624	791.532	(6,89)	(21,02)
DESTILADO DE VINHO	150.232	171.336	167.878	194.434	139.410	32.281	(78,84)	(78,51)
ESPUMANTE (CHAMPANHA)	4.204.213	4.805.681	5.662.626	6.344.969	6.684.436	7.669.336	8,36	80,02
ESPUMANTE MOSCATEL (ASTI)	594.029	671.674	1.061.062	1.319.206	1.678.894	1.900.957	20,40	220,01
FILTRADO	7.898.401	8.473.207	7.967.259	7.816.976	7.683.674	7.544.262	(9,16)	(4,42)
FRASANTE	6.203	17.226	111.868	289.244	250.022	441.650	70,85	8.389,14
JEROPIGA	52.987	31.123	23.563	45.928	19.628	10.798	(45,82)	(79,63)
MISTELA	10.435	3.741	5.009	4.500	3.430	3.338	(12,74)	(68,03)
MOSTO DE UVA	-	717	122.120	7.740	2.000	-	(100,00)	-
NECTAR DE UVA	1.086.422	451.223	350.536	358.676	541.612	2.002.459	256,72	84,49
OUTROS PRODUTOS	-	1.322	1.284.802	5.736	528.588	743.367	43,83	-
ROLPA DE UVA	-	832.390	940.019	987.828	1.177.678	1.310.940	11,82	-
PREP. LÍQUIDO PI REFRESCO	54.231	91.207	125.477	632.968	753.942	694.818	(7,33)	837,36
SANGRIA	330.576	1.118.954	1.140.247	1.237.201	539.566	453.923	(16,58)	37,21
SUCCO DE UVA	17.779.377	20.778.346	30.602.943	33.495.817	37.603.837	43.422.419	15,00	144,23
VINAGRE DE VINHO	1.885.329	1.940.762	1.867.839	2.210.260	2.838.167	3.483.509	22,87	106,70
VINHO ACETIFICADO	4.314.150	3.368.360	1.959.030	892.770	601.020	1.547.161	67,90	(54,14)
VINHO COMPOSTO	582.970	1.251.006	1.103.567	843.320	898.105	1.005.842	18,67	82,83
VINHO LICOROSO	889.520	771.127	741.139	726.727	569.003	656.671	(16,72)	(17,53)
<b>TOTAL MERCADO INTERNO</b>	<b>300.054.892</b>	<b>319.914.305</b>	<b>389.824.440</b>	<b>343.716.434</b>	<b>329.350.899</b>	<b>303.742.655</b>	<b>(7,85)</b>	<b>1,24</b>
MERCADO EXTERNO								
VINHO MESA	42.671	225.662	677.426	725.463	779.742	2.626.231	275,16	6.765,31
VINHO ESPECIAL	-	-	7	1	-	-	-	-
VINHO VINÍFERA	21.676	137.026	362.167	391.066	489.986	6.152.817	1.155,71	28.296,70
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>64.346</b>	<b>362.687</b>	<b>969.599</b>	<b>1.016.530</b>	<b>1.269.728</b>	<b>9.078.048</b>	<b>614,96</b>	<b>14.008,18</b>

O quadro abaixo, também elaborado pela UVIBRA, é uma continuação do quadro anterior, e optou-se por inseri-lo porque demonstra o formato da distribuição física do vinho, além de detalhar as exportações.

## QUADRO UVIBRA

PRODUTOS	Jan. a Dez 2003	Jan. a Dez 2004	Jan. a Dez 2005	Jan. a Dez 2006	Jan. a Dez 2007	Jan. a Dez 2008	VARIAÇÃO % 08 / 07
L (ORASPA)	1	58	-	98	225	24.024	-
MANTE MOSCATEL	-	-	-	-	-	144	(30,00)
UVA	-	2.484	-	12	-	225	-
ORHAQUE)	-	-	1	38	20	1.470	5.053,85
	9.193	7.183	10.973	8.826	6.287	28.778	307,71
COM VINHO	-	8	-	-	-	-	-
E (CHAMPANHA)	27	8.428	22.688	83.910	28.787	86.879	148,12
E MOSCATEL	5	1.458	10.369	1.991	6.319	4.438	(20,77)
	55.773	85.188	3.000	3.497	2.364	2.460	3,19
	-	-	-	4	62	1	(98,78)
UVA	-	-	111.300	-	-	4	-
UVA	-	622	11.692	88	73	16.635	22.687,87
PRODUTOS	-	-	-	-	69.000	-	(100,00)
IDOP/ REFRESCO	-	36	190	9	-	-	-
	-	-	2.408	1.202	1.502	1.801	19,91
VA	4.983.450	7.245.800	7.204.871	6.373.428	6.654.162	6.026.078	(8,00)
E VINHOS	-	3.501	-	3.000	-	37.874	-
POSTO	-	-	1.210	972	-	3	-
IBISO	-	2	-	1.001	1.049	1.321	32,60
ICADO EXTERNO	5.092.814	7.715.642	8.447.782	6.471.845	7.937.606	15.289.652	92,42
ICADO INT. E EXTERNO	305.147.306	318.629.347	378.272.292	350.188.279	336.288.604	319.052.307	(1,13)
LUA COMERCIALIZAÇÃO DE VINHOS							
A							
IGUE	130.821.100	149.058.850	180.145.159	156.412.962	136.891.837	122.736.445	(10,34)
	3.886.552	3.263.291	3.815.030	3.487.000	2.275.809	1.133.852	(50,18)
	29.480.924	23.859.547	25.323.252	26.465.709	22.972.862	19.893.708	(17,89)
ADOS	47.044.273	49.703.334	61.965.952	60.260.896	69.761.131	57.755.607	(13,38)
SA	217.082.858	226.021.831	271.248.483	245.626.614	221.901.429	206.488.612	(3,36)
ECIAL							
IGUE	113.700	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	800	-	-	-
	2.785	4.554	2.322	1.436	62	-	(100,00)
ADOS	88.804	62.436	283.072	170.140	108.241	85	(99,94)
ECIAIS	205.269	66.990	285.994	172.175	106.333	65	(99,94)
FERA							
IGUE	807.981	1.112.815	1.415.058	2.578.293	6.655.294	6.894.045	3,54
	78.520	66.648	85.069	131.885	178.103	137.098	(22,15)
	1.421.781	1.025.391	1.106.108	1.393.163	1.363.601	1.161.161	(13,33)
ADOS	20.984.900	17.687.502	19.669.778	18.694.037	18.056.326	14.956.432	(17,30)
IFERAS	23.293.171	19.884.366	22.306.063	22.767.368	25.294.314	23.167.738	(17,35)
AL DE VINHOS	249.591.298	244.973.187	293.849.490	268.658.147	248.302.076	223.656.416	(11,89)

Os dois quadros a seguir, ambos de elaboração da UVIBRA, demonstram a tendência de crescimento das importações de vinhos finos, principalmente de vinhos de uvas viníferas, e um pouco menos acentuada, a tendência existe também para os espumantes.

QUADRO UVIBRA

Anos	2002		2003		2004		2005		2006		2007 *		2008		
	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	
Chile	6.200.375	25,6	16,88	7.655.549	26,7	18,24	11.134.141	30,9	18,20	11.647.128	31,1	19,82	13.194.205	32,8	21,71
Argentina	3.867.136	16,0	16,04	5.720.024	21,3	15,10	10.202.602	28,3	15,12	10.845.213	28,9	17,94	11.939.727	25,7	18,46
Itália	5.878.925	24,3	17,46	5.237.027	19,5	16,12	6.190.395	17,2	17,77	5.994.200	16,0	16,96	7.983.641	17,2	19,19
Portugal	3.047.800	12,6	25,28	3.344.190	12,5	25,97	4.151.101	11,5	26,20	5.182.827	11,8	26,06	5.936.299	12,8	28,90
Francia	2.355.080	9,7	23,16	1.958.362	7,3	28,00	2.092.281	5,8	26,68	1.672.209	4,5	31,15	2.561.966	5,5	36,91
Uruguai	1.247.891	5,2	15,02	1.096.094	4,1	13,39	660.522	1,8	14,84	512.973	1,4	16,11	715.474	1,5	18,11
Espanha	435.422	1,8	31,07	410.133	1,5	37,78	603.666	1,7	33,19	504.494	1,4	44,32	971.809	2,1	38,72
Alcunha	750.712	3,1	9,83	571.119	2,1	9,89	420.075	1,2	11,80	239.685	0,7	11,37	314.749	0,7	14,13
África do Sul	32.194	0,1	29,72	157.239	0,6	17,80	407.413	1,1	17,13	358.490	0,8	25,19	386.425	0,7	35,78
Estados Unidos	136.693	0,6	23,06	173.327	0,6	23,31	79.531	0,2	28,89	53.043	0,1	41,55	61.283	0,1	52,21
Outros	219.519	0,9	29,48	173.797	0,6	29,20	232.678	0,6	29,51	402.562	1,1	29,69	333.348	0,7	39,92
Total Importações	24.184.015	48,8	18,48	26.798.940	33,5	19,72	36.070.461	64,6	18,86	37.479.767	61,1	20,53	46.371.521	67,4	22,99
* Vinhos Finos Brasil	25.375.559	51,2	-	23.271.466	46,5	-	21.913.837	36,9	-	21.913.837	36,9	-	22.476.263	32,6	-
TOTAL GERAL	49.559.574	100	-	50.070.436	100	-	59.382.604	100	-	68.847.784	100	-	78.625.435	100	-

Anos	2002		2003		2004		2005		2006		2007 *		2008		
	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	Litros	FOB US\$ 9	
Itália	1.484.899	62,6	18,31	1.209.558	47,8	19,50	1.033.793	33,3	24,82	1.108.581	32,0	23,60	1.410.249	30,8	27,31
Argentina	17.096	0,7	17,27	143.659	5,7	18,88	1.008.169	32,7	24,64	1.135.022	32,8	23,32	1.713.270	37,4	24,83
Francia	669.778	28,3	79,91	965.033	38,1	69,43	746.383	24,2	81,62	911.767	26,9	80,13	1.096.043	24,0	91,01
Espanha	166.433	7,0	28,29	164.545	6,5	30,04	209.973	6,8	28,30	232.074	6,2	32,44	250.377	5,8	32,95
Portugal	14.033	0,6	33,26	17.170	0,7	30,04	30.305	1,0	28,42	10.588	0,3	35,62	35.035	0,8	37,64
Chile	6.300	0,3	29,03	16.200	0,6	21,92	25.920	0,8	16,79	38.290	1,1	21,66	29.808	0,7	28,29
Alcunha	7.034	0,3	25,04	3.114	0,1	24,97	22.795	0,7	20,71	889	0,0	55,01	1.170	0,0	62,21
Uruguai	887	0,0	41,30	1.722	0,1	26,66	199	0,0	72,00	193	0,0	17,25	10.255	0,2	43,14
África do Sul	-	-	-	3.546	0,2	10,31	590	0,0	40,15	520	0,0	40,15	275	0,0	47,78
Estados Unidos	990	0,0	34,96	1.275	0,1	52,00	-	-	2.898	0,1	21,78	2.898	0,1	24,63	
Outros	2.963	0,1	40,68	1.277	0,1	29,24	9.259	0,3	20,21	16.937	0,5	30,23	26.539	0,6	34,12
Total Importações	2.370.413	33,7	36,03	2.520.999	34,5	38,32	3.086.626	36,0	38,77	3.459.508	33,9	39,44	4.575.119	37,4	42,12
Exclusão Brasil	4.287.542	64,3	-	4.798.242	65,5	-	5.477.555	64,0	-	6.743.618	66,1	-	7.664.237	62,6	-
TOTAL GERAL	6.657.955	100	-	7.328.051	100	-	10.203.186	100	-	12.239.558	100	-	11.808.332	100	-

As exportações brasileiras de vinhos e outros produtos derivados indicam um início de processo de internacionalização do setor. Vinícolas de países novos produtores de vinhos, como Chile, Argentina, Estados Unidos, África do Sul e Austrália também têm buscado o mercado externo como estratégia de ampliar sua oferta, acreditando que há demanda para vinhos com características diferenciadas dos países tradicionais como França, Portugal, Itália, Alemanha e Espanha. Vinhos cuja bebida que esteja mais próxima do atual padrão aceito pelo mercado.

Sato e Ângelo (2008) afirmam que o *market share*, no comércio global, comparando-se quinquênios 86/90 e 2001/05, dos países novos produtores de vinhos (Argentina, Chile, África do Sul, Austrália/ Nova Zelândia – hemisfério Sul – mais os Estados Unidos), apresentou crescimento de 3,1% para 23,4%, enquanto que os cinco principais países europeus, tradicionais produtores (Alemanha, Espanha, Itália, França e Portugal) apresentaram queda de participação de 78,8% para 64,6%, como apresentado na tabela abaixo. Isto também corrobora afirmações anteriores desta pesquisa sobre o fato de estar ocorrendo um deslocamento da demanda para os novos vinhos produzidos dentro das novas técnicas de vinificação e envelhecimento.

PARTICIPAÇÃO NO COMÉRCIO  
GLOBAL DE VINHOS, POR PAÍSES

Países Produtores	86/90 %	91/95 %	96/00 %	01/05 %
EU do Sul (Alemanha, Espanha, Itália, França, Portugal)	78,8	75,5	71,2	64,6
Hem.Sul(Arg., Chile, África do Sul, Austr./NZ) + USA	3,1	8,0	14,8	23,4
CCEE(Bulgária, Hungria, Romênia) + Maghreb	10,3	5,1	4,9	3,2
Outros países	7,8	11,4	9,0	8,8

Fonte: OIV – Organization Internationale de la Vigne et du Vin, 2006.  
Apresentado por Sato e Ângelo (2008)

A partir de meados da década de 80 as vinícolas brasileiras, localizadas na região das Serras Gaúchas vêm investindo em tecnologias de produção de uvas europeias e processos modernos de vinificação com o objetivo de melhorar a qualidade do vinho nacional. Estes investimentos resultaram em várias medalhas em eventos nacionais e internacionais de degustação de vinhos. Em 2003, um consórcio de 17 vinícolas brasileiras, com apoio do governo brasileiro, iniciou um programa de abertura de mercado para o vinho fino nacional, através de participação em feiras e divulgação externa. Constituiu-se o consórcio Wines from Brazil.

Setores emergentes no mercado internacional como o vinho e a cachaça brasileira começaram suas exportações com o auxílio de programas governamentais e participação em feiras no exterior. Kovacs, Moraes e Oliveira (2005), ao estudarem o processo de internacionalização da cachaça brasileira através do Modelo de Uppsala, concluíram que as decisões estratégicas foram resultantes do processo de aprendizagem do principal executivo da empresa, tendo o governo exercido um papel de catalisador no processo, através de programas de ajuda aos exportadores via APEX (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos), e a presença em feiras e missões possibilitou criar networks que resultaram em relacionamentos comerciais posteriores.

De acordo com a APEX, citado por Villwock (2003), entende-se como consórcios de exportação:

... um agrupamento de empresas independentes, de pequeno e médio porte, com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual assumiriam maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas aos objetivos de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. (VILLWOCK, 2003, p.6)

O associativismo foi uma estratégia que as vinícolas brasileiras localizadas na Região Sul do país utilizaram para abrir as portas do mercado externo. Fazem parte do consórcio denominado Wines

from Brazil as vinícolas: Aurora, Casas Garcia, Casa Valduga, Cavalleri, Cordelier, Don Laurindo, Fante, George Aubert, Lídio Carraro, Lovara, Marson, Miolo, Mioranza, Panceri, Pizzato, Peterlongo, Salton e Sulvin. De acordo com o consórcio Wines from Brasil (2007), esta fase inicial das exportações, buscando uma pauta diversificada de países, tem como foco criar uma reputação para o vinho brasileiro, assim como fizeram as vinícolas chilenas e argentinas, cujos vinhos são apreciados no exterior. A estratégia de marca é genérica, enfatizando-se o país de origem.

As vinícolas brasileiras criaram ambiente propício ao associativismo ao formarem a parceria que resultou no consórcio, investindo na marca-país “Wines from Brazil”. O *cluster* que emergiu no Vale dos Vinhedos foi fundamental para que iniciativas estratégicas conjuntas fossem implementadas. A certificação regional foi outro projeto conjunto que resultou no Selo Vale dos Vinhedos, reconhecido por países europeus.

Segundo análise de Sato e Ângelo (2008), o posicionamento do produto no mercado também visa oferecer um produto de qualidade com preço competitivo. Adicionalmente as vinícolas estão estruturando hierarquias de qualidade via processos de certificação que irão segmentar o mercado por qualidade/preço e garantir rastreabilidade de origem e compromisso da qualidade atestada.

Outras empresas, entre elas a Miolo, estão procurando criar estratégias individuais visando inserção internacional para seus produtos. Para Dolabella e Bittencourt (2006):

A atividade da vitivinicultura, que abrange a cultura da uva e a elaboração do vinho, vem enfrentando muitas dificuldades nos últimos anos. Dada essa realidade, onde há o aumento da concorrência internacional e a diminuição gradativa do comércio de vinhos finos brasileiros, tanto no Brasil, como no exterior, torna-se relevante o estudo de uma vinícola brasileira, a Miolo, que hoje vem apresentando um crescimento significativo no mercado, apesar das adversidades enfrentadas (DOLABELLA e BITTENCOURT, 2006, p. 1).

Por ser já de conhecimento público, tendo a sua estratégia sido, inclusive, discutida em congressos científicos de administração de empresas, este estudo optou por apresentar a estratégia individual da vinícola brasileira Miolo, que nos últimos dez anos vem liderando o processo de internacionalização do vinho do *cluster* do Vale dos Vinhedos. Fundada em 1989, a vinícola Miolo tem, na verdade, uma existência anterior a essa data, atrelando-se com a chegada da família Miolo no Brasil, em 1897. Sua história se estende durante mais de um século e se divide basicamente em quatro períodos.

Dolabella e Bittencourt (2006), em artigo publicado no Enanpad 2006 contam essa história da seguinte maneira:

Inicia-se com o cultivo de uvas americanas e híbridas (usadas para elaboração de vinhos comuns ou de mesa), destinadas ao fornecimento para várias vinícolas. Na década de 1970, com a chegada de algumas multinacionais do RS, a família Miolo converte os seus parreirais para uvas finas (*vitis viníferas*), próprias para a elaboração de vinhos finos, os quais possuem maior valor agregado e são mais competitivos no mercado, principalmente o internacional. Mas, o setor vitivinícola (composto por vinícolas que elaboram vinhos finos) sofreu uma grande crise e a venda das uvas viníferas passou a ter o mesmo valor que as americanas e híbridas. Como um dos filhos dos proprietários da empresa tinha feito um curso técnico em enologia e recém tinha se especializado na área, em uma universidade na Argentina, seu conhecimento levou a empresa a tomar a decisão de eles mesmos elaboraram o vinho para venda a granel, sem depender mais de compradores para suas uvas, avançando assim na cadeia produtiva.

Depois de cinco anos elaborando o vinho, a Miolo resolve lançar a sua marca própria. Com isso, a vinícola começa a fazer novos investimentos para o aumento dos vinhedos e das instalações industriais com o objetivo de conquistar novos mercados. É interessante observar que a vinícola aprimorou-se nas suas atividades comerciais (venda e distribuição) antes mesmo de dedicar-se mais enfaticamente ao seu sistema de

produção. Possivelmente essa experiência reforça o que a empresa tem hoje como um de seus principais diferenciais competitivos: sua capacidade de distribuição. (DOLABELLA e BITTENCOURT, 2006, p.7)

Em 1999, segundo Sato e Ângelo (2008), a empresa lançou o Projeto Lote 43, que foi um investimento para um salto na qualidade e no marketing institucional. A ideia surgiu em homenagem a Giuseppe Miolo e sua família que desembarcam no Brasil para construir uma nova vida sobre o pedaço de terra que lhes foi destinado ao chegar aqui, no sul do país, denominado de Lote 43, no Vale dos Vinhedos. Foi um projeto de incremento na qualidade, pois é o primeiro vinho de categoria *cru*, ou seja, vinhos especiais de produção limitada.

Segundo Sato, 2006, em artigo publicado no Semead 2006:

O Miolo Lote 43, foi elaborado com uvas Merlot e Cabernet Sauvignon da safra 1999, a melhor dos últimos anos na Serra gaúcha. O Lote 43 foi envelhecido em barricas novas de carvalho americano e as suas garrafas permanecem nas caves subterrâneas da Vinícola Miolo. Elemento fundamental na conservação do vinho, a rolha, de cortiça natural de 49 milímetros de comprimento, foi importada de Portugal. Também é portuguesa a cápsula fabricada em estanho que reveste a garrafa.

A produção total foi limitada em 80 mil unidades de 750 mililitros, mais 600 garrafas de seis litros, sendo todas numeradas. O projeto Lote 43, representa um marco na história de empresa, no sentido de ter conquistado um grau de qualidade internacional tanto para seus produtos como no gerenciamento de suas atividades, que vão desde a condução das videiras à industrialização e comercialização dos vinhos. No período de 10 anos a empresa criou reputação investindo na construção e manutenção da qualidade que será representada pelas marcas lançadas pela empresa. (SATO, 2006, p.5-6)

A empresa tem participado de concursos internacionais, que atestam sua qualidade para o mercado, com estratégia de criar sua reputação no mercado internacional. Uma das estratégias das empresas do setor é consolidar a reputação através do atestado de reconhecimento por *experts* ou *sommeliers* de renome no mercado internacional.

Segundo Dolabella e Bittencourt (2006), a comercialização dos vinhos Miolo está centralizada nos restaurantes (40%), nos distribuidores atacadistas (20%), redes de supermercados (20%) e lojas de *delicatessen* (15%). Observa-se, no entanto, como tendência, um incremento nos investimentos nas grandes redes de varejo, que têm investido em publicidade e marketing de informação ao consumidor através de *workshops* de degustação e reservaram espaço especial para os vinhos nas suas gôndolas. Os restaurantes ainda são representativos como canal de distribuição, pois o vinho é associado a alimentação fora do lar e a eventos especiais, com forte sinergia com a gastronomia.

Em paralelo, e reforçando o esforço da busca pela inserção no mercado mundial, a Miolo abriu uma porta no Chile, com uma *joint venture* com uma vinícola chilena, a Via Wines, com o objetivo de entrar na rede de distribuição internacional mais rapidamente e criar condições de acesso para as suas marcas próprias, além daquelas produzidas pela parceria. Essas práticas organizacionais tornam a empresa diferenciada no setor vitivinícola, visto que a constituição dessa parceria no Chile faz com que a Miolo não somente tenha facilidades para exportar seus vinhos, mas, a partir do momento em que passa a elaborar vinhos fora do país, abre um caminho para atuar também no mercado dos vinhos importados aqui no Brasil.



## ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

---

Conforme Apêndices 3 e 4, que trazem a tabulação dos dados, foram investigados dois *clusters* de produção de vinho, um, no Vale dos Vinhedos, no Rio Grande do Sul, no Brasil, onde foram entrevistadas 33 pessoas (Apêndice 4), e outro no Vale do Douro, no Porto, em Portugal, onde foram entrevistadas 22 pessoas (Apêndice 3). No total foram tabuladas 55 entrevistas.

A tabulação foi submetida a testes estatísticos com o auxílio da ferramenta Microsoft Office Excel 2003, para determinar sua validação, cujos resultados estão apresentados na tabela abaixo:

MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA PESQUISA

FUNDAMENTOS	MÉDIA	DESV. PADRÃO	INT. CONFIANÇA	PEARSON
EFEITO 1	4,109091	0,916368	0,007748	0,223010
EFEITO 2	2,072727	0,662614	0,005603	0,319682
EFEITO 3	3,272727	0,731679	0,006187	0,223568
EFEITO 4	3,127273	0,771111	0,006520	0,246576
EFEITO 5	3,727273	1,161967	0,009825	0,311747
EFEITO 6	4,709091	0,598539	0,005061	0,127103

EFEITO 7	4,254545	0,775031	0,006553	0,182165
EFEITO 8	3,818182	0,840875	0,007110	0,220229
EFEITO 9	2,454545	0,834847	0,007059	0,340123
EFEITO 10	2,600000	0,655461	0,005542	0,252101
EFEITO 11	3,600000	0,992565	0,008393	0,275712
EFEITO 12	3,963636	0,768925	0,006502	0,193995
EFEITO 13	4,036364	0,637229	0,005388	0,157872
EFEITO 14	4,127273	0,817733	0,006914	0,198129
EFEITO 15	3,363636	1,457594	0,012325	0,433339
EFEITO 16	3,436364	0,713978	0,006037	0,207771

Fonte: o autor

Medidas médias são medidas que possibilitam representar um conjunto de dados relativos a um determinado fenômeno de forma resumida, por serem medidas de posição ou tendência central, representando então os fenômenos pelos seus valores médios, em torno dos quais tendem a concentrar-se os dados.

Como já foi comentado anteriormente, foram utilizadas médias de valores referentes a escalas de relações semânticas, encontradas nos instrumentos de coleta de informações que foram utilizados pela pesquisa, com a finalidade de simplificar o entendimento das questões e definições dos fundamentos, por parte dos respondentes, apesar de não ser usual, embora tecnicamente possa ser aceito. Conforme Downing e Clark (1998), o teorema de Tchebichev se aplica a qualquer lista possível de números, e assim, quanto mais se conhecer sobre a distribuição dos números, mais precisas poderão ser as afirmações.

Em geral, a proporção de valores dentro de  $k$  desvios-padrão amostrais a contar da média deve estar a pelo menos  $1 - 1/k^2$ , o que representa o teorema de Tchebichev. Em particular, quando a relação de números segue um padrão conhecido, como é o caso das medidas médias amostrais estudadas, chamado “distribuição normal”, 68%

dos números estão a um desvio-padrão amostral da média, e 95% deles estão a dois desvios-padrão amostrais da média.

Com o propósito de medir a dispersão ou o grau de concentração dos valores em torno da média, é necessário estudar o comportamento dos desvios de cada valor em relação à média. Segundo Martins e Donaire (1995), ao se medir cada desvio, estará se medindo a dispersão entre cada valor em relação à média.

Em relação aos cálculos efetuados sobre os resultados médios da pesquisa, com exceção do efeito 5, que trata do fator de competitividade da cultura adaptada da comunidade onde a entidade supra-empresa está instalada, e do efeito 15, que trata do fator de competitividade da substituição seletiva dos próprios negócios do conjunto, onde, nesses casos ocorre uma dispersão maior, embora não acentuada, todos os demais efeitos apresentam baixo grau de dispersão sobre a média, validando o conceito trabalhado pela pesquisa.

Sobre os dois fatores de competitividade onde o grau de dispersão ficou maior, a cultura adaptada da comunidade e a substituição seletiva de empresas, talvez possam ser explicados pelo fato de serem fenômenos de mais difícil percepção pelos atores do conjunto, que, vivendo o dia-a-dia do *cluster*, não conseguem um grau de visão suficientemente amplo para perceber esses fatos.

Para estudar o grau de assimetria dos valores trazidos pela pesquisa, isto é, em que medidas a média, a moda e os quartís da mediana ficam distantes desta última, foi utilizado o cálculo do primeiro coeficiente de Pearson, constatando-se que se tratam de valores que conduzem a uma distribuição assimétrica negativa.

Finalmente, para certeza de que havia um grau de relacionamento linear entre as médias dos resultados da tabulação dos instrumentos de coletas de dados da pesquisa, e os valores médios propostos como valores-padrão pelos especialistas, calculou-se a correlação entre esses valores, conforme demonstrado na tabela a seguir:

## MENSURAÇÃO DA CORRELAÇÃO

FUNDAMENTOS	PESQUISA	PADRÃO
Efeito 1	4,109091	4,8
Efeito 2	2,072727	1,9
Efeito 3	3,272727	3,5
Efeito 4	3,127273	3,6
Efeito 5	3,727273	3,6
Efeito 6	4,709091	5,0
Efeito 7	4,254545	4,8
Efeito 8	3,818182	4,2
Efeito 9	2,454545	2,8
Efeito 10	2,600000	2,8
Efeito 11	3,600000	3,9
Efeito 12	3,963636	4,1
Efeito 13	4,036364	4,3
Efeito 14	4,127273	4,4
Efeito 15	3,363636	3,9
Efeito 16	3,436364	3,9

Fonte: o autor

De posse dessas informações e com a utilização da ferramenta Microsoft Office Excel 2003 calculou-se o índice de correlação, conforme abaixo apresentado:

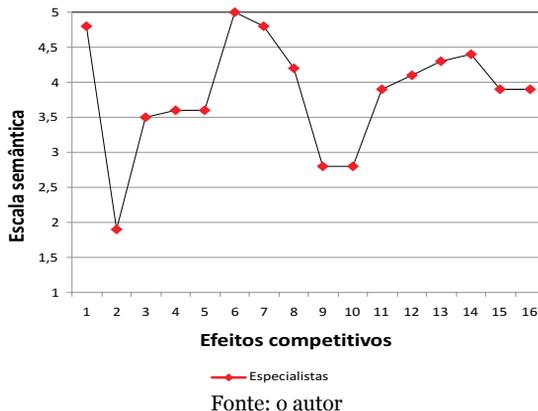
$$\text{CORRELAÇÃO} = 0,965253 / 1$$

Um índice de correlação próximo a zero indica que não há grande relacionamento linear entre as duas variáveis, e um índice próximo a um indica que não só existe a relação linear, como também essa relação é muito forte, como é o caso do índice apresentado acima.

Previamente aos resultados trazidos pela pesquisa de campo havia sido realizada outra pesquisa junto a especialistas em redes de negócios e *clusters*, para avaliação do grau de importância relativa de cada um de seus fundamentos e respectivos efeitos, para cada uma das duas entidades supra-empresas. A partir dos resultados desta pesquisa com especialistas foi criada uma Escala de Relação Semântica que orientou toda a captura de informações durante o trabalho de campo posterior, para tornar as informações obtidas comparáveis entre si e com as obtidas junto aos especialistas.

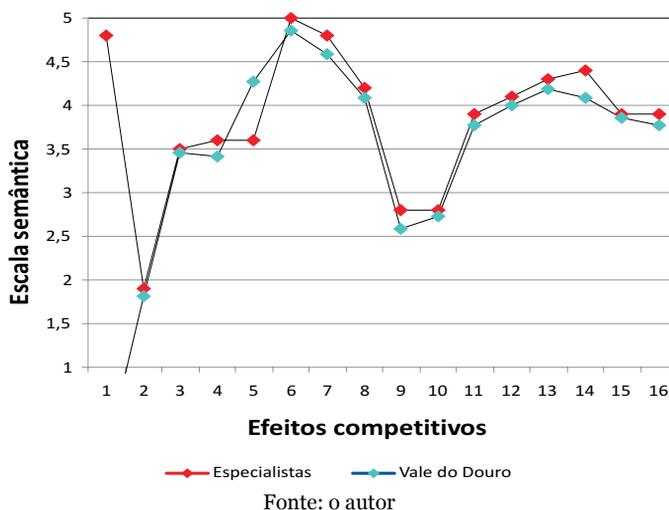
O gráfico abaixo, demonstra o comportamento da curva de grau de importância dos fundamentos de competitividade de *clusters* e de redes de negócios, de acordo com a opinião dos cinco especialistas consultados, conforme anteriormente citado. Da pontuação 1 para a pontuação 5 na escala semântica, o sentido é o do “sem importância” para o “absolutamente importante”. À exceção do efeito 2, que trata do aproveitamento de sub-produtos dentro de um *cluster*, que a comparação par a par (Método Mudge) já mostrava que tinha grau de importância 0 (zero) para a competitividade dos negócios, todos os demais graus de importância estão situados no quadrante superior do gráfico.

CURVA DE GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS FUNDAMENTOS DE COMPETITIVIDADE PARA CLUSTERS E REDES DE NEGÓCIOS – PESQUISA EFETUADA JUNTO AOS ESPECIALISTAS



A estatística gráfica corresponde às representações dos dados sob várias e diferentes formas gráficas, e permite uma visão rápida e global do fato estudado, sendo muito usada, principalmente em econometria. Neste fenômeno específico, e nos que se seguem, a ideia é apresentar a correlação linear existente entre as opiniões dos especialistas e os resultados trazidos pela tabulação da pesquisa de campo, aliás, como já ficou demonstrado matematicamente anteriormente. No gráfico abaixo é apresentada a correlação linear entre a opinião dos especialistas e os resultados da pesquisa especificamente no *cluster* do Vale do Douro.

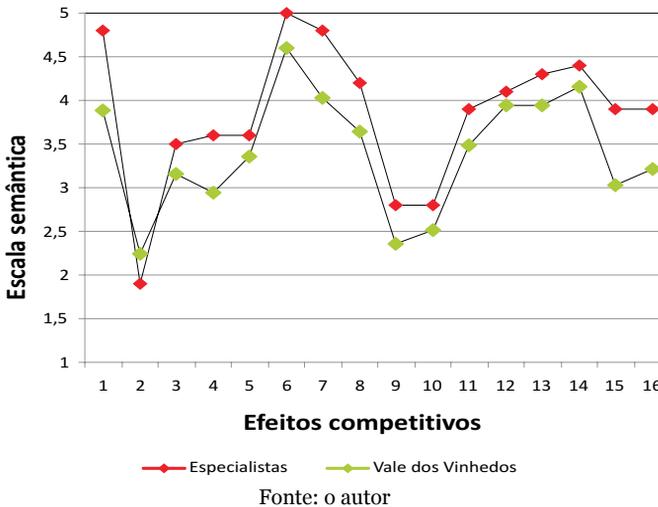
CURVA DE GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS FUNDAMENTOS DE COMPETITIVIDADE PARA CLUSTERS E REDES DE NEGÓCIOS – Correlação entre pesquisa efetuada junto aos especialistas e pesquisa efetuada entre atores do cluster do Vale do Douro



Como pode ser observado, os distanciamentos entre uma e outra curva são muito pequenos, indicando forte correlação linear entre ambos os fenômenos. A exceção fica por conta do Efeito 1, que trata dos efeitos produzidos pelo fator de competitividade relacionado à competição entre as empresas, com ausência de

posições privilegiadas, que pode não ter sido bem interpretada pelos respondentes. No gráfico abaixo é apresentada a correlação linear entre a opinião dos especialistas e os resultados da pesquisa especificamente no *cluster* do Vale dos Vinhedos.

CURVA DE GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS FUNDAMENTOS DE COMPETITIVIDADE PARA CLUSTERS E REDES DE NEGÓCIOS –  
Correlação entre pesquisa efetuada junto aos especialistas e pesquisa efetuada entre atores do cluster do Vale dos Vinhedos

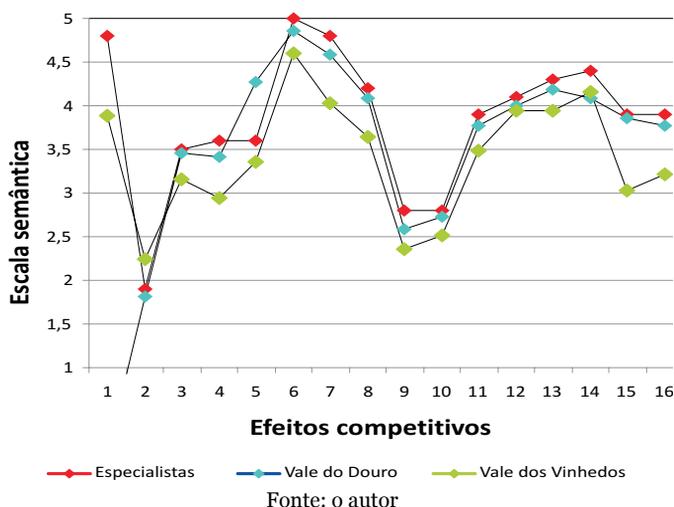


Praticamente inexistem distanciamentos entre as curvas, demonstrando uma correlação linear bastante intensa entre ambos os fenômenos. Apenas com relação ao Efeito 4, que trata dos efeitos produzidos pelo fator de competitividade relacionado à uniformidade no nível tecnológico entre todas as empresas do *cluster* é que aparece uma tendência de afastamento das curvas, podendo, talvez, demonstrar que a fase atual de vida desse *cluster* ainda esteja longe do amadurecimento, com variações importantes no que se refere à tecnificação entre as empresas.

No gráfico abaixo é apresentada a correlação linear entre a opinião dos especialistas e os resultados da pesquisa nos *clusters* do Vale do Douro e do Vale dos Vinhedos.

**CURVA DE GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS FUNDAMENTOS DE COMPETITIVIDADE PARA CLUSTERS E REDES DE NEGÓCIOS**

Correlação entre pesquisa efetuada junto aos especialistas e pesquisa efetuada entre atores dos *clusters* do Vale do Douro e do Vale dos Vinhedos



Observa-se, quando são juntadas as curvas que representam os *clusters* pesquisados e a curva que representa a opinião dos especialistas que, à exceção dos fatores de competitividade presentes nos Efeitos 1 e 4, que apresentam os resultados da competição entre as empresas, com ausência de posições privilegiadas, e da uniformidade no nível tecnológico entre todas as empresas, respectivamente, ambos já comentados, que elas demonstram haver realmente forte correlação linear entre si, como ficou demonstrado matematicamente.

A partir dos resultados da pesquisa e depois que a qualidade dos dados foi auferida, foi construída uma equação matemática aditiva para representar o padrão ideal de redes de negócios e o padrão ideal de *clusters*, em função da presença e da importância de seus fundamentos constitutivos. Essa equação pode ser assim representada:

$$y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + n$$

Se “y” for o padrão buscado para rede de negócios, o desenvolvimento da equação se dará da seguinte forma:

$$\begin{aligned} \text{Padrão para redes} &= (1.4)+(1.4)+(1.3)+(1.4)+(1.3)+(1.3)+(1.3)+(1.3)+(1.4)+(1.4) \\ \text{Padrão para redes} &= 4 + 4 + 3 + 4 + 3 + 3 + 3 + 3 + 4 + 4 = \mathbf{35} \end{aligned}$$

Se “y” for o padrão buscado para *clusters*, o desenvolvimento da equação acontecerá da seguinte maneira:

$$\begin{aligned} &\text{Padrão para clusters} \\ &= (1.5)+(1.4)+(1.4)+(1.4)+(1.2)+(1.4)+(1.4)+(1.4)+(1.4)+(1.4) \\ \text{Padrão para clusters} &= 5 + 4 + 4 + 4 + 2 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 = \mathbf{53} \end{aligned}$$

A partir do emprego dessa equação foi possível demonstrar matematicamente a existência de entidades supra-empresas em formato de redes de negócios, e determinar um valor máximo (35) de resultado que pode ser considerado como “teto” da soma de efeitos dos fundamentos para rede de negócios, o que identificará a rede madura e competitiva. O mesmo raciocínio vale para as entidades supra-empresas em formato de *clusters*, pela determinação de um valor máximo (53) a ser alcançado pela soma dos efeitos dos fundamentos de *clusters*, o que identificará um *cluster* maduro e competitivo.

Se “y” for substituído pelos resultados trazidos pela tabulação da pesquisa, o desenvolvimento da equação acontecerá da seguinte forma:

$$\begin{aligned} \text{Resultado encontrado} &= (1x4,109091)+(1x2,072727)+(1x3,272727)+(1x3,127273)+ \\ &(1x3,727273)+(1x4,709091)+(1x4,254545)+(1x3,818182)+(1x2,454545)+(1x2,6)+(1x3,6) \\ &+(1x3,963636)+(1x4,036364)+(1x4,127273)+(1x3,363636)+(1x3,436364) \end{aligned}$$

146 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

$$\text{Resultado encontrado} = 4,109091 + 2,072727 + 3,272727 + 3,127273 + 3,727273 + 4,709091 + 4,254545 + 3,818182 + 2,454545 + 2,6 + 3,6 + 3,963636 + 4,036364 + 4,127273 + 3,363636 + 3,436364 = \mathbf{56,72273}$$

Assim, como pode ser observado no quadro abaixo, fica matematicamente provado, pelos resultados alcançados na equação aditiva proposta, que existem empresas nos clusters pesquisados que têm mais efeitos de fundamentos de competitividade que os que existem nos clusters, segundo a teoria atualmente existente, e que fundamentou esta pesquisa.

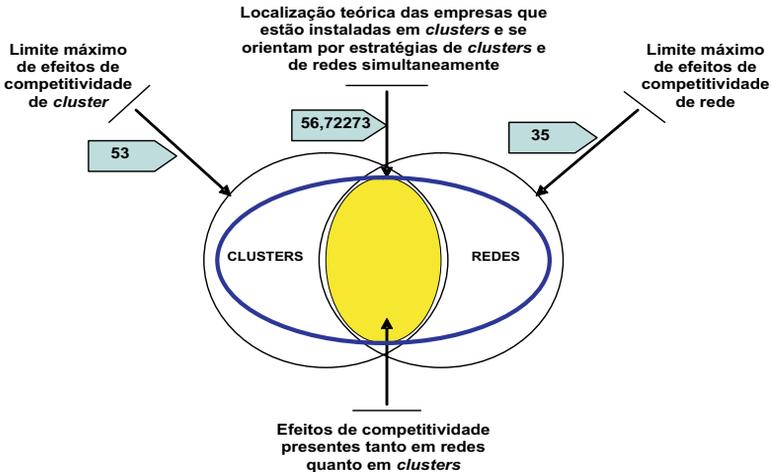
QUADRO 22 – RESULTADO DA MODELAGEM MATEMÁTICA

Teto máximo de efeitos para redes	35
Teto máximo de efeitos para clusters	53
Soma dos efeitos encontrados em clusters	56,72273

Fonte: o autor

Isso fica bastante evidenciado na figura ilustrativa a seguir apresentada:

RESULTADOS DA MODELAGEM MATEMÁTICA  
EM CLUSTERS “MADUROS”

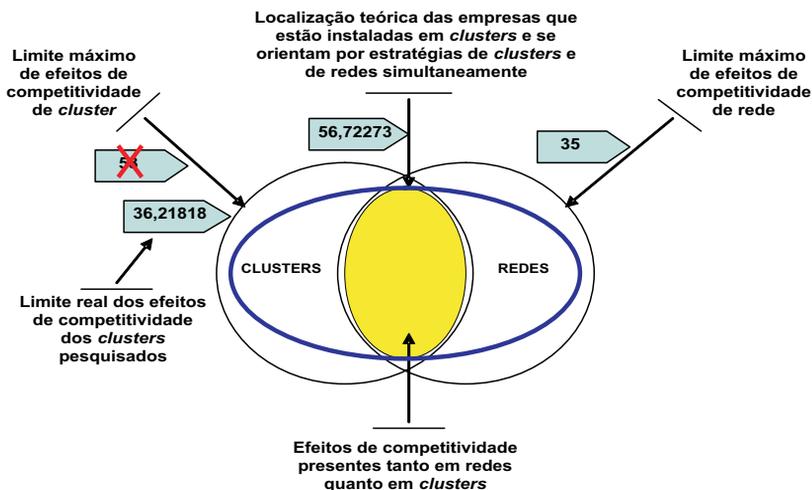


Fonte: O autor

É importante ressaltar que o “teto” de 53 pontos apresentado para *clusters* refere-se a um *cluster* maduro e altamente competitivo. Se forem considerados os resultados obtidos pela pesquisa para a presença dos fundamentos de competitividade nos *clusters* estudados, o “teto” do grau de intensidade da presença dos fundamentos de cai para 36,21818, encontrado pela tabulação das entrevistas dos respondentes dos *clusters* do Vale do Douro e do Vale dos Vinhedos.

Tendo em vista esse aspecto, e sua particular importância para a demonstração que se pretende que fique clara, alterou-se a figura ilustrativa anterior, com finalidades apenas didáticas. A alteração evidencia a comparação do “teto” dos efeitos dos fatores de competitividade verificado especificamente para os dois *clusters* e o “teto” alcançado pelas empresas instaladas neles e que se orientam também por estratégias de redes de negócios, conforme a figura ilustrativa a seguir:

RESULTADOS ALTERADOS DA MODELAGEM MATEMÁTICA  
NOS CLUSTERS PESQUISADOS



Fonte: O autor

Encerrando estes comentários que procuraram analisar os dados coletados durante a pesquisa, são apresentados a seguir dois gráficos em colunas superpostas para demonstrar, visualmente, a existência de empresas instaladas em *clusters* e que se orientam por estratégias de *clusters* e também de redes de negócios.

O próximo gráfico apresenta a comparação entre os fundamentos de competitividade padrão para *clusters*, estabelecidos pelos especialistas anteriormente nomeados, e os fundamentos de competitividade efetivamente encontrados nos dois *clusters* pesquisados. As colunas em vermelho representam os fatores de competitividade padrão para *clusters*, e as colunas em amarelo representam os fatores de competitividade efetivamente encontrados.

Observa-se, primeiramente, a presença da forte correlação linear entre os fatores padrão e os fatores pesquisados, pela visão do tamanho das colunas em ambos os fatores, como anteriormente

já demonstrado. Os fatores de competitividade padrão para *clusters* estão presentes nos efeitos de 1 a 6, e nos efeitos de 12 a 16, como segue:

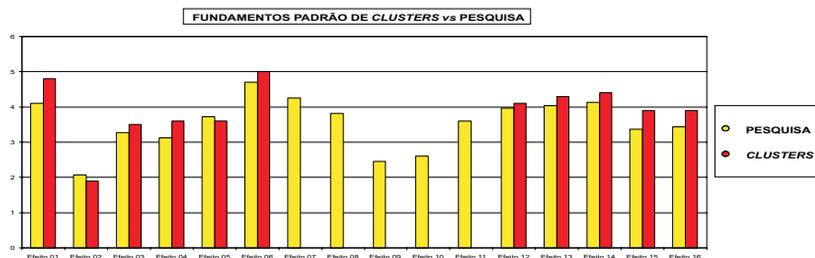
- Efeito 1** – Competição entre as empresas;
- Efeito 2** – Utilização de sub-produtos;
- Efeito 3** – Cooperação entre as empresas;
- Efeito 4** – Uniformidade no nível tecnológico;
- Efeito 5** – Cultura adaptada;
- Efeito 6** – Concentração geográfica;
- Efeito 12** – Estratégia unificada;
- Efeito 13** – Abrangência de negócios;
- Efeito 14** – Especialização nos negócios;
- Efeito 15** – Substituição seletiva, e
- Efeito 16** – Introdução de novas tecnologias

Já os fatores de 7 a 11, identificados a seguir, são fatores encontrados em redes de negócios, e não em *clusters*:

- Efeito 7** – Fidelização entre as empresas;
- Efeito 8** – Compra de insumos dentro do aglomerado;
- Efeito 9** – Homogeneização da intensidade dos fluxos;
- Efeito 10** – Introdução de inovações para alinhamento, e
- Efeito 11** – Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros

Como se verifica visualmente nesse gráfico, embora toda a pesquisa tenha sido realizada exclusivamente em dois *clusters*, entre as empresas que os compõem foram encontrados fatores de competitividade característicos de redes de negócios, identificados pelos próprios atores que foram entrevistados.

FUNDAMENTOS DE COMPETITIVIDADE PADRÃO  
 PARA CLUSTERS COMPARADOS AOS FUNDAMENTOS APURADOS  
 NOS DOIS CLUSTERS PESQUISADOS

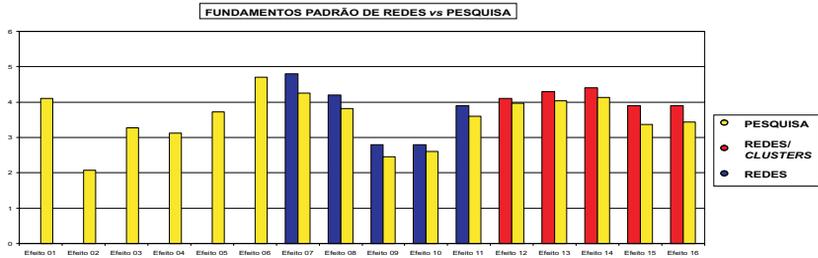


Fonte : o autor

Para complementar a afirmação anterior, no gráfico abaixo, onde está demonstrada a mesma presença dos fundamentos de competitividade trazidos pela pesquisa, em amarelo, nos dois *clusters* estudados, é feita uma comparação com o padrão dos fundamentos para a competitividade de redes de negócios, estabelecido pelos especialistas.

Os fatores de competitividade de 12 a 16, em vermelho, são comuns entre redes de negócios e *clusters*, de modo que o seu aparecimento nos *clusters* pesquisados era esperado. Entretanto, os fatores de 7 a 11, em azul, tipicamente de redes de negócios, também foram encontrados naqueles *clusters*, durante a realização da pesquisa.

FUNDAMENTOS DE COMPETITIVIDADE PADRÃO  
 PARA REDES DE NEGÓCIOS COMPARADOS AOS FUNDAMENTOS  
 APURADOS NOS DOIS CLUSTERS PESQUISADOS



Fonte: o autor

Assim, os fatores de competitividade estranhos a *clusters*, que foram encontrados nos *clusters* pesquisados, puderam ser identificados como fatores de competitividade característicos de redes de negócios, indicação segura que a pesquisa encontrou as empresas localizadas em *clusters* que se orientam tanto por estratégias de *clusters* quanto por estratégias de redes de negócios.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Para responder ao problema da pesquisa, primeiramente foi necessário estudar os conceitos de *Clusters* e de Redes de Negócios, na literatura existente. Tentou-se encontrar o estado da arte sobre essa teorização. Desde 1996 os *journals* internacionais vêm aumentando a publicação de artigos sobre esse assunto, conforme estudo bibliométrico realizado pelo autor, que consta do Apêndice 1. As correntes teóricas são muito variadas e apontam para muitas direções.

Isso pode ser explicado pelo fato de que redes de negócios e *clusters*, apesar de serem fenômenos antigos, só recentemente foram “descobertos” pelos estudiosos de administração de empresas, que estão, a partir daquele ano, tentando entender sua lógica de funcionamento. A teorização sobre entidades supra-empresas ainda está sendo feita.

Zaccarelli *et alli* (2008) apresentaram importante contribuição teórica ao estudo desses fenômenos, por analisarem sua lógica de funcionamento sob a ótica da competitividade, num mundo empresarial altamente competitivo, como acontece nos dias de hoje. Apresentaram, tanto para redes de negócios como para *clusters*, alguns conceitos que denominaram “fundamentos de competitividade”, que analisa o funcionamento dessas entidades supra-empresas sob aspectos específicos, sempre tomando como referencial o paradigma da competitividade.

Este estudo é uma decorrência dessa obra de Zaccarelli *et alli* (2008), porque se preocupou em encontrar empresas situadas em *clusters* e que se orientassem estrategicamente pelos fundamentos descritos por esses autores, tanto para *clusters* quanto para redes de negócios. Apesar da existência de indícios de sua presença, essas empresas ainda não tinham sido estudadas sob uma metodologia científica, o que torna o presente estudo pioneiro, tentando preencher um espaço até agora vazio no mundo do conhecimento científico.

A extensão da revisão que foi efetuada sobre a literatura existente permitiu a elaboração de um modelo conceitual teórico preliminar, e do desenvolvimento metodológico da pesquisa. Esse modelo foi construído tendo como base a conceituação teórica de Zaccarelli *et alli* (2008), somados aos ensinamentos obtidos com a vasta e atualizada revisão da literatura científica existente sobre o assunto. Embora tenha atendido a necessidade para a qual foi construído, o modelo conceitual teórico preliminar não pôde ser transformado em um modelo definitivo, por estar ainda inacabado. Outras pesquisas poderão ser feitas por outros pesquisadores, até que se chegue a um modelo mais completo e pronto, devido ao alto grau de complexidade do assunto estudado. Este trabalho deve mais ser entendido como um ponto de partida para novos estudos.

No que se refere aos resultados alcançados, foram estudados os dois *clusters* que haviam sido programados, ou seja, o *cluster* do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, no Brasil, e o *cluster* do Vale do Douro, no Porto, em Portugal. O estudo de cada um desses conjuntos empresariais, em separado, demonstrou, conforme comprovado pelos testes estatísticos, que os fundamentos de competitividade, segundo a teoria exposta por Zaccarelli *et alli* (2008), mantém forte correlação linear entre si e também com o ponto de vista dos especialistas, que foi usado como padrão de comparação.

A preocupação desta pesquisa foi verificar se, dentro de agrupamentos de empresas denominados pela literatura como *clusters*, existem ou não, dentre as empresas neles instaladas, algumas que, também, se orientam por estratégias supra-empresas de redes de negócios, e não só por estratégias de *clusters*. Essa existência foi verificada, conforme estatisticamente demonstrado.

A preocupação com a busca dessas empresas instaladas em *clusters* e geridas por orientação estratégica dual, tanto de *cluster* como de rede de negócios, deu-se pelo interesse em verificar se as empresas orientadas por uma gestão coletiva e que se orientam por duas estratégias supra-empresas diferentes terão ou não o seu poder competitivo alterado. As evidências a partir dos dados analisados confirmam o aumento da competitividade dessas empresas, pelo menos no mundo dos negócios estudado, o dos vinhos, pois fogem à lei da atratividade do preço pelo mercado, que caracteriza os *clusters*, para usufruírem, na hora da comercialização, das vantagens oferecidas pela grande distribuição mundial, formatada em rede de negócios.

Assim, com relação aos objetivos da pesquisa, pode ser afirmado que os mesmos foram alcançados. Constatou-se a existência de empresas instaladas em *clusters*, e que orientam suas ações por estratégias supra-empresas de *cluster* e de rede, simultaneamente. Também foi constatado, que essas empresas que se beneficiam dos fundamentos de competitividade de *clusters* e de redes de negócios, simultaneamente, têm seu poder competitivo aumentado.

## Recomendações de temas para futuros estudos

A afirmação sobre aumento do poder competitivo de empresas instaladas em *clusters* e que praticam ações orientadas por estratégia dual é muito significativa. Fica a sugestão de que novos estudos e pesquisas são necessários, com foco quantitativo, para medir a intensidade do aumento do poder competitivo em função da presença das orientações estratégicas duais recebidas por essas empresas.

O autor deste estudo identificou algumas carências e lacunas de conhecimento sobre os temas envolvidos nesta pesquisa que foram listados para oferecer como temas futuros de pesquisa recomendados a outros pesquisadores interessados no tema.

A pesquisa constatou que existem empresas instaladas em *clusters* e que seguem uma orientação estratégica dual, isto é,

orientam-se tanto por estratégia de *cluster* como por estratégia de redes de negócios. Mas existem aí muitas perguntas sem resposta. Como elas se organizam? Como é sua gestão? Alguns aspectos das estratégias de *clusters* ou de redes de negócios são abandonados?

A pesquisa também comprovou que essas empresas instaladas em *clusters*, que se orientam por estratégia dual têm seu poder competitivo aumentado. Novamente aqui apareceram perguntas fora do escopo do presente estudo e que ficaram sem resposta. Como esse poder competitivo aumenta? Quanto ele aumenta? Existem circunstâncias especiais para esse aumento?

Empresas que caminharem no sentido inverso do que foi encontrado pela pesquisa, isto é, empresas instaladas originalmente em *clusters* e que, de alguma maneira se vincularem a uma rede de negócios também terão seu poder competitivo aumentado?

Com relação à governança supra-empresas, no decorrer da pesquisa de campo percebeu-se que inúmeras perguntas ainda não foram respondidas. Um exemplo: o fato de uma empresa vinculada a uma rede de negócios se instalar num *cluster* e ter seu poder competitivo aumentado pode significar que a governança de redes de negócios é mais poderosa que governança de *clusters*?

Como, de fato, funciona a governança supra-empresas? Como ela funciona num *cluster*? Como funciona na rede de negócios?

À falta de um *grand finale*, este estudo será encerrado com a repetição do primeiro parágrafo da introdução inicial. É no contexto do ambiente que ele descreve que os pesquisadores dos novos modelos de administração precisam trabalhar.

“A globalização da economia e dos negócios consolida um novo contexto de competição acirrada, de mercados mutantes, onde não é mais possível auscultar o passado para orientar as decisões do futuro. Para enfrentar crises e dificuldades que aparecem, os concorrentes mudam rapidamente sua forma de competir, criam novos conceitos que são aplicados na gestão e organização dos negócios, novas tecnologias que dão origem a novos produtos ou versões mais inovadoras, tornado os existentes rapidamente obsoletos”.

# REFERÊNCIAS

---

- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- ASHEIM, B.; COOKE, P. e MARTIN R. **Clusters and Regional Development: critical reflections and explorations**. Nova York: Routledge, 2006.
- BAKER, J. C.; MAPES, J. e SZWEJCZEWSKI, M. **A Hierarquical Model of Business Competence. Integrated Manufacturing Systems**. v. 8, n° 5, 1997.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 5ªed., 2006.
- BELLÉ, V. A. **A competitividade da indústria brasileira de vinhos finos**. São Leopoldo: Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Rio dos Sinos, 2003.
- BELUSI, F. e ARCANGELI, F. **A Typology of Networks: Flexible and Evolutionary Firms**. Research Policy. v. 27, p. 415-428. 1998.
- BENETTI, K. C.; ALMEIDA, M. I. R.; PEREIRA, M. F.; MELO, P. A. e ROCZANSKI, C. R. M. **O Estado da Arte em Estratégia na Revista de Administração Contemporânea: um estudo bibliométrico**. São Paulo: SEMEAD – FEA/USP, anais, 2008.
- BERRY BROS & RUDD, na Revue du Vin de France, disponível na Internet no endereço: <http://www.umpaposobrevinhos.com.br/2009/04/quanto-custa-producao-de-um-vinho.html>, acesso em 30/09/2009.
- BOGNER, W. C.; THOMAS, H. e MCGEE, J. **Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model**. British Journal of Management, v. 10, p. 275 – 290, 1999.
- BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G. e WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- BRADBURY, J. **Devolution, Regionalism and Regional Development: the UK experience**. Nova York: Routledge, 2008.

BRASIL, H. V.; DIEGUES, S. e BLANC, G. **Raízes do Sucesso Empresarial – A experiência de três empresas bem-sucedidas:** *Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A.* São Paulo: Atlas, Fundação Dom Cabral, 1995.

BROCHADO, A. M. M. C. **A segmentação de mercado:** bases de segmentação e métodos de classificação. Aplicação ao mercado de vinho verde. Dissertação de Mestrado. Porto: Escola de Gestão do Porto, Centro de Documentação e Informação. Universidade do Porto, 2002.

CABRAL DE MELLO, C. E. **Porto: um vinho e sua imagem.** São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

\_\_\_\_\_. **Presença do vinho no Brasil:** um pouco de história. São Paulo: Editora de Cultura, 2004.

CALLADO, A. A. C. e CALLADO, A. L. C. **Mensuração de Desempenho da Cadeia de Suprimentos do Setor Hospitalar:** uma abordagem conceitual. São Paulo: SIMPOI – EAESP-FGV, anais, 2009.

CÂMARA LEAL R. P. *Práticas de Governança e Valor Corporativo: uma recente revisão da literatura.* In: CARVALHAL DA SILVA, A. L. e CÂMARA LEAL, R. P. (org.). **Governança corporativa – evidências empíricas no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPOS, S. R. M. **Estudo da evolução de uma rede de negócios: enfoque estratégico dos relacionamentos.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Unip, 2006.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação.** São Paulo: Cultrix, 1995

CARVALHAL DA SILVA A. L. **Governança Corporativa, Valor, Alavancagem e Política de Dividendos das Empresas Brasileiras.** São Paulo: Revista de Administração, v. 39, n. 4, p. 348-361, 2004.

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local:** estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede. A era da informação:** economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIEN, T. H. e PENG, T. J. **Competition and Cooperation Intensity in a Network – A case study in Taiwan Simulator Industry.** *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. v. 7, n. 2, 2005.

CHOPRA, S. e MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COELHO, A. e COUDERC, J.-P. **Trends on mergers, acquisitions and financial investments in the wine sector:** strategies towards globalization? Montpellier: MOISA, 2007.

\_\_\_\_\_. **Recent trends on merges, acquisitions and financial investments in the wine sector.** Apontamentos da Palestra no Seminário ‘Industrial e Financial Strategies’. Montpellier: MOISA, 2008.

\_\_\_\_\_. e D’HAUTEVILLE, F. *Marques, appellations et publicité des vins tranquilles em France.* 2005. In: MONTAIGNE, E. et alli. **Bacchus 2006.** Paris: Dunod, p. 143-164, 2006.

\_\_\_\_\_. e RASTOIN, L. **Globalization of the Wine Industry and the Restructuring of Multinational Enterprises.** Texto inédito. Montpellier: MOISA, 2006.

- \_\_\_\_\_. **Las estrategias des multinacionales du vin.** Apontamentos de palestra na Fédération des Caves Coopératives du Languedoc Roussillon. Montpellier: MOISA, 2008.
- CONTANDRIOPOULOS, A. P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J. L. e BOYLE, P. **Saber preparar uma pesquisa.** São Paulo – Rio de Janeiro: Editora Hucitec, 1997.
- COOKE, P. e SCHWARTZ, D. **Creative Regions:** technology, culture and knowledge entrepreneurship. Nova York: Routledge, 2007.
- COUDERC, J.-P.; LAHERRERE, F.; REMAUD, H. **Analyse financière des caves coopératives (vins tranquilles) de 1<sup>a</sup> filière viti-vinicole en France (1999-2001)**, Recherche-action Crego Université de Montpellier II, UMR MOISA, Agro Montpellier et Crédit Agricole S.A, pour le compte de l'Onivins. Montpellier, Universidade de Montpellier, p. 76, 2003.
- \_\_\_\_\_. e CADOT, J, *Essai de caractérisation financière des exploitations vitivinicoles em France*, 2005, In: MONTAIGNE, E.; COUDERC, J.-P.; D'HAUTEVILLE, F. e HANNIN, H. **Bacchus, enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole.** Paris: Dunod, p. 167-193, 2006.
- COUTINET, N. e SAGOT-DUVAROUX, D. **Economie des fusions et acquisitions.** Paris: La Découverte, 2003.
- CRUZ FILHO, P. R. A. **Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: o caso da Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente em Situação de Risco para a Violência em Curitiba.** Curitiba: Cadernos de Pesquisa do Centro de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa – CIRIEC – Brasil, 2006.
- CSILLAG, J. M. **Análise de Valor: Metodologia de Valor.** São Paulo: Atlas, 1995.
- DAELLENBACH, U. S. e DAVENPORT, S. J. **Establishing trust during the formation of technology alliances.** Journal of Technology Transfer. v. 29, n° 2, 2004.
- DAY, G. S., SCHOEMAKER, P. J. H. e GUNTHER, R. E. **Gestão de tecnologias emergentes.** Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DOLABELLA, R. e BITTENCOURT, C. C. **A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira:** um estudo de caso na Vinícola Miolo. Rio de Janeiro: ENANPAD, anais, 2006.
- DOWNING, D. e CLARK, J. **Estatística Aplicada.** São Paulo: Saraiva, 1998.
- DUNNING, J. H. **Alliance Capitalism and Global Business.** Londres: Routedge, 1997.
- DUTRA, I. S. **As redes empresariais de negócios estratégicas e as condicionantes para a governança supra-empresa.** Projeto de tese de doutorado qualificada em setembro de 2007. São Paulo: FEA/USP, 2007.
- DUTRA, I.S. **Redes empresariais de negócios estratégicas no contexto de governança supra-empresarial:** estudo e metodologia para seus atributos de poder competitivo. Tese de doutoramento defendida em março de 2009. São Paulo: FEA/USP, 2009.
- DYER, J. H. e SIGH, H. **The relational view:** cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. Academy of Management Review, n. 24, 1998.
- EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks.* Boston: Oxford University Press, 1997.
- \_\_\_\_\_. e JARILLO, J. C. **The construction, forms, and consequences of industry networks.** International Studies of Management & Organization, n. 27, 1998.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF UNITED NATIONS. In: COELHO, A. e RASTOIN, L. **Globalisation of the Wine Industry and the Restructuring of Multinational Enterprises**. Texto inédito. Montpellier: MOISA, 2006.

FELISMINO, E. **Vinho do Porto**: multinacionais desinteressam-se pelo setor. *Semanário Econômico*, n. 619, nov, 1998.

FISCHER, M. **What is the right Supply Chain for Your Product?** *Harvard Business Review*, mar-abr, p. 96-104, 1997.

FITTIPALDI, M. A. e DONAIRE, D. **Governança em redes de negócios**: um estudo sob o enfoque da performance competitiva. São Paulo: SEMEAD, anais, 2007.

FITZPATRICK, W. M. e DILULLO, S. A. **Strategic Alliances and Management of Intellectual Properties**: The Art of the Contract. *Advanced Management Journal*. v.13, n. 70, 2005.

FLIESS, S. e BECKER, U. **Supplier Integration – Controlling of co-development processes**. *Industrial Marketing Management*, n. 35, p. 28-44, 2006.

FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York: The Free Press, 1995.

GADDE, L. E. e HAKANSSON, H. **Supply network strategies**. Sussex: John Wiley & Sons, 2001.

\_\_\_\_\_, HUEMER, L. e HAKANSSON, H. **Strategizing in industrial networks**. *Industrial Marketing Management*, n. 32, 2003.

GARCIA, R.; MOTTA, F. G. e AMATO NETO, J. **Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global**. Disponível na Internet [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2004000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000300008&lng=en&nrm=iso). Acesso em 20/12/2004.

GARETTE, B. e DUSSAUGE, P. **Les alliances stratégiques**: analyse et mode d'emploi. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 04-18, 1990.

GEORGES, M. R. R. **Alinhamento Estratégico da Indústria Paulista**. São Paulo: SIMPOI – EAESP-FGV, anais, 2009.

GEORGES, M. R. R. **Alinhamento Estratégico das Cadeias Produtivas**: um estudo a partir da pesquisa da atividade econômica paulista. São Paulo: SIMPOI – EAESP-FGV, anais, 2008.

GEREFFI, G. e KORZENIECOWICZ, M. **Commodity Chains and Global Capitalism**. Praga: Wesport CT, 1994. In: COELHO, A. M. e RASTOIN, L. *Globalisation of the Wine Industry and the Restructuring of Multinational Enterprises*. Texto inédito. Montpellier: MOISA, 2006.

GERWIN, D. e FERRIS, J. S. **Organizing New Product Development Projects in Strategic Alliances**. *Organization Science*. v. 15, n. 1, p. 22-37, 2004.

GHARIB, S. *The GM / Renault-Nissan Trinity Reaches a Dead End*. Chicago: Noticiário de Televisão, *Nightly Business Report*, da CTF – Community Television Foundation, disponível em <http://www.pbs.org/nbr/site/onair/transcripts/061004a/>, acesso em 30/09/2009.

GILL, J. e BUTLER, R. C. **Managing Instability in Cross-Cultural Alliances**. *Long Range Planning Journal*. v.36, p. 543-563, 2003.

- GLAISTER, K. W.; HUSAN, R. e BUCKLEY, P. J. **Decision Making Autonomy in Uk International Equity Joint Ventures**. *British Journal of Management*. v. 14, p. 305-322, 2003.
- GLUCKMAN, R. L. **A consumer approach of branded wines**. *European Journal of Marketing*, n. 25, p. 6-48, 1991.
- GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da Empresa do Futuro**. *Revista de Administração de Empresas*. v. 37, n. 3, p. 10-19, 1997.
- GONÇALVES, M. A. **Contribuição ao Estudo dos Processos de Interdependência Organizacional e Tecnológica**. Tese de doutoramento em engenharia defendida na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 1991.
- GRANDORI, A. e SODA, G. **Inter-firms networks: antecedents, mechanisms and forms**. *Organization Studies*, n. 16, 1995.
- GUIMARÃES, A. T. R. **Diagnóstico de Cluster de Negócios**. São Paulo: Academia Editorial, 2006.
- HADJIKHANI, A. e THILENIUS, P. **The Impact of Horizontal and Vertical Connections on Relationships' Commitment and Trust**. *Journal of Business & Industrial Marketing*. v. 20, n. 3, p. 136 – 147, 2005.
- HENDERSON, J. C. e VENKATRAMAN, H. **Estratégia e Tecnologia da Informação**. Artigo escrito especialmente para os funcionários da IBM, 1999.
- HO, E. H. **Exchange – Based Value Creation System for Network Relationships Management**. *The Journal of American Business*: Cambridge, v.9, nº 1, 2006.
- HOFMAN, D. **The hierarchy of supply chain metrics**. *Supply Chain Management Review*, v.8, n.6, p.28-37, 2004.
- HOLMEN, E.; PEDERSEN, A. e TORVATN, T. **Building relationships for technological Innovation**. *Journal of Business Research*, n. 58, p. 1240-1250, 2005.
- HORI, H. **Método para avaliar competitividade em clusters: o caso de joias folheadas da cidade de Limeira – SP**. In: BOAVENTURA, J. M. G. (org.). **Rede de Negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, p. 89–112, 2006.
- HOUAISS, A. **Dicionário Eletrônico Houaiss**. Versão 2.0.
- HUNG, S. C. **Mobilizing networks to achieve strategic difference**. *Long Range Planning Journal*, n. 35, 2002.
- HUMPHREY, J. e SCHMITZ, H. **Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies**. *The Journal of Development Studies*, v.34, nº 4, p. 32 – 61, 1998.
- IGLIORI, D. C. **Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento**. São Paulo: Iglu: Fapesp, 2001.
- JARILLO, J. C. e RICART, J. E. **Sustaining networks**. *The Institute of Management Sciences*, p. 82-91, 1987.
- JARRONSON, B. **Stratégie sans complexes**. Paris: Dunod, 2004.
- JENSEN, M. e MECKLING, W. **The theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.
- JICK, T. D. **Mixing Qualitative and Quantitative Methods: triangulation in action**. *Administrative Science Quarterly*, V. 24, p. 602-611, 1979.

JONES, C.; HESTERLY, W. S. e BORGATTI, S. P. **General Theory of Network Governance**: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, n. 22, 1997.

JONES, O. **Managing public-private partnerships**: the enactment of a business venture. *Technovation*, v. 25, p. 587-597, 2005.

JONES, R. **Is a Nissan-Renault plan good for GM?** em *Jornal Eletrônico* produzido pela MSNBC, atualizado às 16h40min de 07 de julho de 2006, disponível na Internet no endereço: <http://www.msnbc.msn.com/id/13639768>, acesso em 03/09/2009.

KANTER, R. M. **When giants learn cooperative strategies**. *Planning Review*, v. 18, n° 1, 1990.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. e OLIVEIRA, B. R. B. **Do agreste de Pernambuco para o mundo**: o caso da pinga nordestina. São Paulo: I Simpósio Internacional de Administração e Marketing. ESPM, anais, 2005.

LAZONICK, W. e O'SULLIVAN, M. **Maximizing shareholder value**: a new ideology for corporate governance. *Economy and Society*, a. 29, v. 1, p. 13-35, 2000.

LE GALÈS, P. **À chaque ville sa gouvernance**. *Sciences Humaines*, n. 44, 2004.

LEE, H. L. **Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties**. *California Management Review*, v.44, n.3, p.105-119, 2002.

LEON, E. M.; AMATO NETO, J. e SALAMONI, R. **A Inovação Estratégica Competitiva para o Fortalecimento de Redes de Cooperação em Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo – SIMPOI – EAESP-FGV, anais, 2000.

LIPNACK, J. e STAMPS, J. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LLORENS, F. A. **Desenvolvimento Econômico Local**: Caminhos e Desafios para a Construção de Uma Nova Agenda Política. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

LORANGE, P. e ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LÖSCH, A. **The economics of location**. Nova York: John Wiley, 1967.

LUCHT, R. R. **Escala para mensuração do desempenho de cadeias de suprimento**: A proposição de um modelo para a indústria de autopeças brasileira. São Paulo: SIMPOI – EAESP-FGV, anais, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANRING, S. L. e MOORE, S. B. **Creating and Managing a Virtual Inter-Organizational Learning Network for Greener Production**: a conceptual model and case study. *Journal of Cleaner Production*, v.20, p. 1-9, 2006.

MARQUEZ, R. C. **Alianças estratégicas**. Campinas: Alínea Editora, 2003.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, G. A. e DONAIRE, D. **Princípios de Estatística**. São Paulo: Atlas, 1995.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOHAN, S. H. e RAO, A R. **Strategy for technology development in public R&D institutes by partnering with the industry**. *Technovation*. p. 1 – 8, 2005.

- MORIN, E. **A Cabeça Bem Feita: Repensar a Reforma, Reformar o Pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- MOURA, A. P. e ROCHA, V. **Objetivos e estratégias das empresas exportadoras de vinho do Porto: o caso do mercado belga**. Porto: Estudos e Documentos – Douro, v. 15, p. 177-195, IVDP, 2003.
- NAKAMURA, T. E. e GEUS, L. P. **Segurança de Redes em Ambientes Cooperativos**. São Paulo: Berkeley, 2002.
- NAKAMURA, W. T.; MINETA, R. K. N. **Identificação dos fatores que induzem ao uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica**. Campinas: ENANPAD, anais, 2001.
- NEUBORNE, E. **The virtual relationship**: Sales and Marketing Management. v.155, nº 12, p. 20, 2003.
- NEVES, F. V. F. **Modelo de Requisitos e Componentes Técnicos para a Formação de Redes entre Empresas da Construção Civil**. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2007.
- NORMANN, R. e RAMÍREZ, R. *From value chain to value constellations – Design Iterative Strategy*. In: **Harvard Business Review**, v.71, n.4, p.65-77, 1993.
- NOSSITER, J. (Produtor). **Mondovino**. Filme, com 135 min, indicado ao Oscar de 2004 como melhor documentário. Distribuição em DVD – Vídeo Filmes. Euro-americano, 2004.
- PACHECO, A. O. e SILVA, S. H. **Vinhos & Uvas**. São Paulo, Editora Senac, 2000.
- PÁDUA, E. M. M. *O trabalho monográfico como iniciação à pesquisa científica*, in CARVALHO, M. C. M. (Org.). **Técnicas de metodologia científica – construindo o saber**. Campinas: Papyrus, 1988.
- PALADINO, G. G. e MEDEIROS, L. A. **Parques Tecnológicos e Meio Urbano: artigos e debates**. Brasília: Anprotec, 1997.
- PEIXOTO, F. **O fim do corporativismo no setor do vinho do Porto**. Porto: Estudos e Documentos – Douro, n. 20, p. 103-121, IVDP, 2005.
- PENA, P. C. **Com a Inco, Vale pode se tornar a maior mineradora do mundo**. Disponível em <http://ginebra.incubadora.fapesp.br/portal/tarefas/>. Acesso em 04/10/2009.
- PFOHL, H. e BUSE, H. P. **Inter-organizational Logistics Systems in Flexible Production Networks. An organizational Capabilities Perspective**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. v. 30, n. 5, p. 388-408, 2000.
- PLOETNER, O. e EHRET, M. **From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller**. Industrial Marketing Management, v.35, p. 4-9, 2006.
- PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. Nova York: Free Press, 1990.
- POWELL, W. W. **Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries**. California Management Review, n. 40, 1998.
- PINDYCK, R. S. e RUBINFELD, D. L. **Econometria**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PIORE, M. e SABEL, C. *The Second Industrial Divide*. Nova York: Basic Books, 1984. In: WITTMANN, M. L.; SCHMITT, C. L.; WEGNER, D. e LOPES, H. C. **Concentrações de**

**Empresas:** Estratégia para a Competitividade e a Eficiência Coletiva. Artigo publicado na Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, março/ 2005.

RESE, M. **Successful and Sustainable Business Partnerships:** How to Select the Right Partners. *Industrial Marketing Management Review*, nº 35, p. 72-82, 2006.

ROBERTO, M. A. **The changing structure of the global wine industry**, *International Business and Economics Research Journal*, n. 2, v. 9, p. 1-14, 2003.

RING, P. S. e VAN DE VEN, A. H. **Development processes of cooperative interorganizational relationships.** *Academy of Management Review*, n.19, 1994.

SANTOS, M. C. A. **A Competitividade e a Cadeia de Agregação de Valor.** São Paulo: FEA/USP, Caderno de Pesquisas em Administração, v.1, n.2, 1996.

SANTOS, S. A. **Orientação de Tese de Doutorado.** Programa de Doutorado em Administração de Empresas. Anotações. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

SANTOS, S. A.; PEREIRA H. J. e ABRAHÃO FRANÇA, S. E. **Cooperação entre as Micro e Pequenas Empresas.** São Paulo: Sebrae, 1994.

SATO, G. S. **Vinícola Miolo, criando reputação no Mercado de vinhos:** um estudo de caso. São Paulo: VII SemeAD/FEA/USP, anais, 2006.

\_\_\_\_\_ e ANGELO, J. A. **As exportações brasileiras de vinhos e derivados: início de processo de internacionalização.** São Paulo: VII SemeAD/FEA/USP, anais, 2008.

SHAPIRO, C. **Premiums for high quality products as returns to reputations.** *The Quartely Journal of Economics.* Publ. By John Wiley & Sons, nov, 1983.

SHLEIFER, A. e VISHNY, R. **Management entrenchment:** the case of manger specific investments. *Journal of Financial Economics*, n. 25, p. 123-139, 1989.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade:** determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. LANZANA, A. P.; BARROS, L. A. B. C. e FAMÁ, R. Efeito dos acionistas controladores no valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração*, n. 39, 2004.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura – Atingindo Competitividade nas Operações Industriais.** São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, Q. R. **Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor:** níveis de Controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – *o caso do Coep Paraná 2000-2003.* Dissertação de mestrado. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

SOUZA, M. C. A. e GARCIA R. (1998). *O Arranjo Produtivo de Indústrias de Alta Tecnologia da Região de Campinas.* In: SUZIGAN, W. (Coord.) **Clusters e Sistemas Locais de Inovação:** estudos de caso e avaliação da região de Campinas. Campinas: Seminário, Unicamp, anais, 1998.

SPEKMAN, R. E. e CARRAWAY, R. **Making the transition to collaborative buyer-seller relationship:** An emerging framework. *Industrial Marketing Management Review*, nº 35, p. 10-19, 2006.

SUSIN, C. **Dinâmica estratégica da Vinícola Miolo Ltda. e o Vale dos Vinhedos.** Porto Alegre: Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

- TOLBERT, P. S. e ZUCKER, L. G. A. *Institucionalização da Teoria Institucional*. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- TOMKINS, C. **Interdependencies, trust, and information in relationships, alliances and networks**. *Accounting, Organizations and Society*. v.26, p. 161-191, 2001.
- UVIBRA. **Comercialização de vinhos e derivados elaborados no RS – 1999 a 2008 – Mercado Interno e Externo – em litros**. Dados estatísticos. Disponível em [http://www.uvibra.com.br/dados\\_estatisticos.htm](http://www.uvibra.com.br/dados_estatisticos.htm) Acesso em 10.07.2009.
- VAKOLA, M. e WILSON, L E. **The challenge of virtual organization**: critical success actors in dealing with constant change. *Team Performance Management*, v. 10 n. 5/6, 2004.
- VAN AKEN, J. e WEGGEMAN, M. P. **Managing learning in informal innovation networks**: overcoming the Daphne-dilemma. *R&D Management*, n. 30, 2000.
- VILLWOCK, L. H. **Consórcios agroexportadores**: estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Read, ed. 34, v. 9, n. 4, jul-ago 2003.
- WEBER, A. **Alfred Weber's theory of the location of industries**: materials for the study of business. Chicago: The University of Chicago Press, 1965.
- WIERSEMA, M. F. e BOWEN, H. P. *Corporate international diversification: the impact of foreign competition, industry globalization and firm diversification*, (2005). In: COELHO, A. e COUDERC, J.-P. **Trends on mergers, acquisitions and financial investments in the wine sector: strategies towards globalization?** Montpellier: MOISA, 2007.
- WILLIAMS, T. **Cooperation by design**: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, n° 58, p. 1 – 9, 2002.
- WILLIAMSOM, O. E. *The mechanisms of governance*. In: JARILLO J. C. e RICART, J. E. **Sustaining networks**. The Institute of Management Sciences, p. 82-91, sep-oct 1987.
- WINES FROM BRAZIL. Disponível em <http://www.winesfrombrazil.com> Acesso em 10.07.2009.
- WITTMANN, M. L.; SCHMITT, C. L; WEGNER, D. e LOPES, H. C. **Concentrações de Empresas**: Estratégia para a Competitividade e a Eficiência Coletiva. Artigo publicado na Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, março/ 2005.
- WORLD WINE DATA – W2D, Banco de Dados do Instituto MOISA – Economia Agrícola da Universidade de Montpellier. Relatórios anuais.
- YOUNG, O. R. **Global governance**: drawing insights from the environmental experience. Boston: MIT Press, 2000.
- XARA-BRASIL, D. e CUNHA, M. P. **A marca invisível**: marca de cluster e o caso do vinho do Porto. Lisboa: Revista Portuguesa de Marketing, ano 6, n.12, p.23-40, 2003.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Curso de Estratégia Competitiva**. Programa de Mestrado em Administração de Empresas. Anotações de aula. São Paulo: Universidade Cidade de São Paulo, 2004.
- \_\_\_\_\_, TELLES, R., SIQUEIRA, J. P. L., BOAVENTURA, J. M. G. e DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.



# APÊNDICE 1

---

## ESTUDOS BIBLIOMÉTRICOS

Tendo em mente a intenção de identificar a atualidade do assunto da presente pesquisa, até para fundamentar o direcionamento do modelo conceitual anteriormente discutido, e ainda, para a obtenção de fontes de pesquisa atuais sobre o tema, o autor, valendo-se dos bancos de dados nacionais e internacionais disponibilizados pela Universidade de São Paulo, procedeu a um estudo bibliométrico das palavras-chave que envolvem o projeto.

Estudos desse tipo são muito interessantes e esclarecedores, sob alguns aspectos mais genéricos. Por meio deles é possível inferir-se a atualidade ou não do tema, pela leitura da frequência das publicações de artigos científicos relacionados, em *journals* internacionais. É possível, também, identificar os autores que mais estão preocupados com o assunto, assim como os autores e *journals* mais referenciados no mundo, por todos os que escolheram o tema para seus estudos, que resultaram em artigos publicados.

O *search engine* principal que foi utilizado, o **SCOPUS**, da Editora Elsevier, com 27 milhões de registros e 230 milhões de referências de mais de 14 mil periódicos internacionais, é a maior base de dados multidisciplinar do mundo.

Também foi utilizado um *search engine* secundário, com dados exclusivamente nacionais e produzidos pela própria Universidade de São Paulo, chamado de Biblioteca Virtual de Teses e Dissertações. Essa *virtual library* possui um acervo digital de mais de 25 anos de Teses de Doutorado e Livre Docência, e de Dissertações de Mestrado.

168 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

1 – *SEARCH ENGINE* “BIBLIOTECA VIRTUAL DA USP”

Em pesquisa concluída em 10/09/2007, na Biblioteca Virtual da USP, na base de dados que guarda 5.800 Dissertações de Mestrado, 3.417 Teses de Doutorado e 35 Teses de Livre Docência, foram encontrados 67 trabalhos sobre redes de negócios ou contendo estudos que as referenciam.

Esses 67 trabalhos, que são 39 Dissertações de Mestrado e 28 Teses de Doutorado, foram defendidos nas seguintes escolas da Universidade de São Paulo:

**Tabela 1 – Teses e dissertações defendidas por escola**

ESCOLA	QUANT.
FEA – ADM	30
POLITÉCNICA	13
FEA/RP – ADM	8
ESALQ	8
FEA – CON	4
FEA – ECO	2
SÃO CARLOS	2

**Fonte: o autor**

Essas Dissertações e Teses foram defendidas nos seguintes anos:

**Tabela 2 – Teses e dissertações defendidas por cronologia**

ANOS	QUANT.
1999	1
2000	2
2001	4
2002	4
2003	8
2004	8

2005	8
2006	22
2007	10

Fonte: o autor

Quando estudamos a tabela 1, percebemos que, em primeiro lugar, o assunto só foi encontrado em escolas que se relacionam, em alguma medida, com o mundo dos negócios. E também, que as escolas de Administração de Empresas das FEAs de São Paulo e Ribeirão Preto, pelo próprio escopo de sua missão, a Escola Politécnica, na área de Engenharia de Produção, e a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, com sua óbvia atual preocupação com o agronegócio, que também está sendo formatado em redes de negócios, foram as escolas da Universidade de São Paulo que mais produziram teses e dissertações relacionadas ao assunto.

Pela leitura da tabela 2 fica evidente que os alunos e professores de negócios da USP, refletindo uma tendência mundial, estão cada vez mais preocupados em estudar e entender esses negócios formatados em rede.

## 2 – SEARCH ENGINE “SCOPUS”

O levantamento bibliométrico nas bases de dados de artigos científicos utilizou-se do *search engine* **SCOPUS**, que possui importante acervo de títulos sobre administração de empresas, e focou, especificamente, artigos científicos publicados em *journals* internacionais, e foram realizadas com o uso, separadamente, das seguintes palavras-chave: **chaos**, **business networks** e **business networks governance**.

Os resultados da pesquisa serão, a seguir, detalhados em quadros, mas cabe antecipar que seus resultados foram interessantes para a finalidade inicial da mesma, que era a verificação da atualidade do tema do projeto.

A palavra-chave **chaos** aparece em 16.496 trabalhos da base do **SCOPUS**, embora o *search engine* permitisse ainda o acesso a mais 102.949 textos na Web convencional.

A frequência dos artigos ao longo dos anos está reproduzida na tabela abaixo. Convém notar que existiu um primeiro artigo isolado em 1921, e somente 28 anos depois, isto é, em 1949 surgiu outro artigo sobre o tema. A publicação de artigos contendo a palavra-chave explodiu em 1996, e daí até 2006 sempre esteve crescente. No presente ano a publicação também se mantém intensa.

**Tabela 3 – Frequência de publicações de artigos com a palavra-chave Chaos**

ANO	QUANT	ANO	QUANT	ANO	QUANT	ANO	QUANT
1921	1	1978	6	1988	10	1998	1.169
1949	1	1979	3	1989	21	1999	1.254
1965	1	1980	6	1990	31	2000	1.233
1970	1	1981	2	1991	25	2001	1.297
1971	2	1982	5	1992	53	2002	1.321
1972	2	1983	6	1993	41	2003	1.426
1974	2	1984	7	1994	61	2004	1.468
1975	3	1985	10	1995	61	2005	1.798
1976	2	1986	8	1996	987	2006	1.919
1977	2	1987	11	1997	1.140	2007	1.100

Fonte: o autor

A seguir estão relacionados os autores que mais produziram artigos (mais de 15 artigos cada um) onde constam a palavra-chave **chaos**. Por tratar-se de um estudo bibliométrico, necessariamente não serão esses mesmos autores que constarão do referencial teórico deste projeto, até por razões de aderência às nuances do tema, embora não esteja descartada a hipótese de que isso possa acontecer.

**Tabela 4 – Principais autores de artigos com a palavra-chave Chaos (com mais de 15 artigos)**

NOME DO AUTOR	QUANT	NOME DO AUTOR	QUANT
Chen, G.	128	Kurths, J.	19
Chua, L. O.	90	Leydesdorff, L.	18
Newel, K. M.	28	Kawakami, H.	18
Aihara, K.	28	Billings, S. A.	18

Gardini, L.	27	Freeman, W. J.	18
Holden, A. V.	25	Rosser, J. B.	17
Yang, T.	24	Tse, C. K.	17
Yu, P.	23	Hodson, R.	17
Bischi, G. I.	22	Cummins, R. A.	17
Mosekilde, E.	22	Velarde, M. G.	16
Turvey, M. T.	21	Chiarella, C.	16
Mira, C.	20	Grassi, G.	15
Yeragani, V. K.	20	Westerhoff, F. H.	15
Itoh, M.	19	Guastello, S. J.	15
Grebogi, C.	19	Bazzoli, G. J.	15
Nishimura, K.	19	Serletis, A.	15

Fonte: o autor

Esses artigos foram publicados em *journals* de muitos países. Apenas para complementar a informação, foram relacionados os 10 *journals* que mais foram utilizados nessas publicações:

**Tabela 5 – Os 10 *journals* mais utilizados para publicações de artigos com a palavra-chave *Chaos***

JOURNAL TITLE	QUANT
International Journal of Bifurcation and Chaos in Applied Sciences and Engineering	2.149
International Journal of Bifurcation and Chaos	364
Nature	251
Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America	237
Fractals	209

Science	174
Philosophical Transactions Mathematical Physical and Engineering Sciences Series A	120
Mathematical and Computer Modelling	117
Proceedings of the Royal Society Mathematical Physical and Engineering Sciences Series A	117
Mathematics and Computers in Simulation	115

Fonte: o autor

Já a palavra-chave **business networks** aparece em 1.605 trabalhos da base do **SCOPUS**, e também seria possível acessar mais 12.122 textos na Web.

A frequência dos artigos ao longo dos anos está reproduzida a seguir. Um artigo isolado foi escrito em 1991, e outro em 1994, e mais outro em 1995. A partir de 1996 as publicações sobre o tema cresceram exponencialmente, até 2006. E a quantidade de artigos continua grande no ano de 2007.

**Tabela 6 – Frequência de publicações de artigos com a palavra-chave *Business Networks***

ANO	QUANT	ANO	QUANT	ANO	QUANT
1991	1	1998	72	2003	166
1994	1	1999	76	2004	177
1995	1	2000	92	2005	191
1996	43	2001	113	2006	300
1997	45	2002	141	2007	186

Fonte: o autor

A seguir estão relacionados os autores que mais produziram artigos onde constam a palavra-chave **business networks**. Foram selecionados apenas aqueles que publicaram mais de 6 artigos sobre o tema. Neste caso, provavelmente alguns deles deverão fazer parte do referencial do projeto, por serem autores cujo foco se ajusta mais com o problema da pesquisa.

**Tabela 7 – Principais autores de artigos com a palavra-chave *business networks* (com mais de 6 artigos)**

NOME DO AUTOR	QUANT	NOME DO AUTOR	QUANT
Yeung, H. V. C.	27	Eriksson, K.	7
Rugman, A. M.	12	Ritter, T.	6
Wilkinson, I. F.	9	Svensson, G.	6
Moller, K.	9	Halinen, A.	6
Johnston, W. J.	8	Khanna, T.	6
Bryson, J. R.	8	Welch, L. S.	6
Ram, M.	8	Tikkanen, H.	6
Johanson, M.	7	Buckley, P. J.	6
Wilkinson, I.	7	Havila, V.	6
Hassler, M.	7	Hakansson, H.	6

Fonte: o autor

Novamente, para enriquecer a informação bibliométrica, foram relacionados os 10 *journals* que mais foram utilizados nessas publicações:

**Tabela 8 – Os 10 *journals* mais utilizados para publicações de artigos com a palavra-chave *Business Networks***

JOURNAL TITLE	QUANT
Industrial Marketing Management	83
Journal of Business and Industrial Marketing	64
International Business Review	38
Journal of Business Research	35
Entrepreneurship and Regional Development	34
Environment and Planning	31
Journal of International Business Studies	28
Asia Pacific Business Review	23

Economic Geographic	21
European Journal of Marketing	20

Fonte: o autor

Quando a palavra-chave **business networks** é colocada na *search engine* associada com a palavra **governance**, criando uma nova palavra-chave – **business networks governance** – aparecem no **SCOPUS** 545 trabalhos de sua base própria, e a possibilidade de trazer da Web mais 3.589 textos.

A frequência dos artigos ao longo dos anos está reproduzida a seguir. Um primeiro artigo isolado foi produzido em 1995, e, a partir de 1998 as publicações sobre o tema cresceram substancialmente, até 2006. E, no ano incompleto de 2007 a quantidade de artigos continuava aparentemente em crescimento.

**Tabela 9 – Frequência de publicações de artigos com a palavra-chave *Business Networks Governance***

ANO	QUANT	ANO	QUANT	ANO	QUANT
1995	1	2000	33	2005	74
1996	6	2001	37	2006	98
1997	8	2002	47	2007	63
1998	23	2003	68		
1999	24	2004	63		

**Fonte: o autor**

A seguir estão relacionados os autores que mais produziram artigos onde constam a palavra-chave **business networks governance**. Foram selecionados apenas aqueles que publicaram mais de 3 artigos sobre o tema.

**Tabela 10 – Principais autores de artigos com a palavra-chave *Business Networks Governance* (com mais de 3 artigos)**

NOME DO AUTOR	QUANT	NOME DO AUTOR	QUANT
Yeung, H. V. C.	20	Johansson M.	4
Khanna, T.	6	Harland, C.	3

Smart, A.	5	Gedajlovic, E.	3
Moller, K.	4	Bruton, G. D.	3
Holm, D. B.	4	Tsui-Auch, L. S.	3
Eriksson, K.	4	Filatotchev, I.	3
Coe, N. M.	4	Lin, G. C. S.	3
Wrigley, N.	4	Li, L.	3
Hassler, M.	4	Rajala, A.	3
Carney, M.	4	Forsgren, M.	3

Fonte: o autor

Novamente, para enriquecer a informação bibliométrica, foram relacionados os 10 *journals* que mais foram utilizados nessas publicações:

**Tabela 11 – Os 10 *journals* mais utilizados para publicações de artigos com a palavra-chave *Business Networks Governance***

JOURNAL TITLE	QUANT
Industrial Marketing Management	21
Journal of Business Research	18
Environment and Planning A	16
Journal of International Business Studies	16
Economic Geography	15
International Business Review	13
Entrepreneurship and Regional Development	11
Journal of Business and Industrial Marketing	10
Organization Studies	9
Asia Pacific Journal of Management	9

Fonte: o autor

176 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

Como pode ser percebido pela análise das tabelas 3, 6 e 9, fica evidenciado que a academia científica interessou-se pela teoria do caos e pelas redes de negócios a partir de 1996, e, dois anos depois, em 1998, ficou mais intensa a preocupação com a governança dessas redes de negócios. Esses assuntos estão cada vez mais sendo discutidos pela comunidade internacional, como pode ser visto na produção cada vez maior de artigos científicos sobre esses temas, e publicados em revistas científicas de prestígio internacional.

## APÊNDICE 2

---

### Notas:

- 1) As entrevistas serão feitas tendo como foco a visão do respondente sobre o conjunto de empresas onde está sendo feita a pesquisa, caracterizado pelo pesquisador;
- 2) As entrevistas serão gravadas, sempre que possível;
- 3) As respostas dos entrevistados às questões colocadas, em função do entendimento do mesmo sobre a intensidade da presença do fator na entidade supra-empresas focada, serão escalonadas na Likert abaixo;
- 4) A escala Likert utilizada tem pesos de 1 a 5, com as seguintes ponderações: **(1)** não existe; **(2)** nuances de presença; **(3)** presença razoavelmente sentida; **(4)** intensa presença; e **(5)** totalmente presente;
- 5) As respostas serão organizadas em formulário pelo próprio pesquisador.

QUESTÕES	1	2	3	4	5
01 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito, uma competição entre as empresas, com ausência de posições privilegiadas					
02 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito, a complementaridade, por utilização de subprodutos					
03 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito, a cooperação entre os negócios do conjunto					

178 • Empresas instaladas em entidades supra-empresas

04 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito, a uniformidade no nível tecnológico para todos os negócios do conjunto					
05 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito, a cultura adaptada da comunidade onde o conjunto de negócios está sediado					
06 – Existe uma concentração geográfica entre os negócios do conjunto de empresas					
07 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito, a fidelização das transações entre esses negócios					
08 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito, a compra de insumos ou de serviços diretamente dos produtores, eliminando intermediários					
09 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito, a homogeneização da intensidade dos fluxos entre os negócios					
10 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito a introdução de inovações para o alinhamento entre os negócios					
11 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros entre os negócios					
12 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito uma estratégia unificada e orientada para todos os negócios do conjunto					
13 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito, uma abrangência de negócios, onde ocorre a inclusão de quase todos os negócios relevantes para o conjunto de empresas					
14 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito uma especialização desses negócios					
15 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito uma substituição seletiva dos próprios negócios do conjunto					
16 – A atuação desse conjunto de empresas gera, como efeito a introdução de novas tecnologias para o conjunto dos negócios					

APÊNDICE 3

VALE DO DOURO																
	Efeito 01	Efeito 02	Efeito 03	Efeito 04	Efeito 05	Efeito 06	Efeito 07	Efeito 08	Efeito 09	Efeito 10	Efeito 11	Efeito 12	Efeito 13	Efeito 14	Efeito 15	Efeito 16
Quest.01	4	2	4	4	5	5	5	5	2	2	3	5	4	5	2	3
Quest.02	5	2	3	5	3	5	5	5	2	2	5	4	4	3	5	4
Quest.03	5	2	3	4	4	5	5	5	2	2	5	4	4	3	5	4
Quest.04	5	2	3	4	4	5	5	5	2	2	5	4	4	3	5	4
Quest.05	5	2	3	4	4	5	5	5	3	2	5	4	5	3	5	4
Quest.06	5	2	3	3	4	5	5	5	3	3	5	4	5	3	5	4
Quest.07	5	1	3	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	3	5	4
Quest.08	5	2	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	5	3
Quest.09	5	2	3	4	3	5	5	4	3	3	4	5	5	3	5	3
Quest.10	5	1	3	3	3	5	5	5	3	3	4	5	5	4	5	3
Quest.11	4	1	3	3	3	5	5	3	3	3	4	5	5	4	5	3
Quest.12	5	2	4	3	5	5	5	3	5	2	4	4	4	5	4	3
Quest.13	4	2	3	3	5	5	4	3	2	3	3	4	4	5	3	4

Quest.14	4	2	4	3	5	5	4	3	2	3	4	4	5	4	4	4
Quest.15	4	2	3	2	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5
Quest.16	4	2	4	2	5	4	4	3	2	3	4	4	4	5	3	4
Quest.17	4	2	4	3	5	5	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4
Quest.18	3	2	5	3	5	4	4	4	3	3	2	3	4	5	3	5
Quest.19	4	2	3	4	4	5	4	4	3	3	2	3	4	5	3	4
Quest.20	4	1	5	3	5	5	4	4	1	2	2	3	3	5	2	4
Quest.21	4	2	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	5	2	4
Quest.22	5	2	4	4	5	5	5	3	2	3	3	4	4	5	3	3

APÊNDICE 4

VALE DOS VINHEDOS																
	Efeito 01	Efeito 02	Efeito 03	Efeito 04	Efeito 05	Efeito 06	Efeito 07	Efeito 08	Efeito 09	Efeito 10	Efeito 11	Efeito 12	Efeito 13	Efeito 14	Efeito 15	Efeito 16
Quest.01	5	2	3	4	3	5	5	5	2	2	5	4	4	4	5	4
Quest.02	5	2	3	4	3	5	5	5	2	2	5	4	4	4	5	4
Quest.03	5	1	3	3	2	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	3
Quest.04	3	4	4	3	5	5	5	5	5	2	3	3	4	5	2	3
Quest.05	4	2	3	2	5	5	3	3	2	3	2	4	4	5	2	4
Quest.06	3	4	4	3	5	4	3	3	2	3	3	3	5	5	2	4
Quest.07	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3
Quest.08	3	2	4	2	5	3	3	3	2	3	3	3	4	5	1	3
Quest.09	3	2	4	2	5	5	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3
Quest.10	3	2	5	3	5	4	3	3	3	3	2	2	4	5	1	3
Quest.11	2	3	3	3	4	5	4	3	3	3	2	3	4	5	1	3
Quest.12	3	3	4	5	5	2	4	3	2	2	3	5	4	5	1	2
Quest.13	2	1	5	3	5	4	5	4	1	2	2	2	3	5	1	4
Quest.14	3	2	4	3	5	5	3	2	3	3	3	3	4	5	1	3

Quest.15	4	2	3	4	5	5	3	3	3	2	3	3	4	4	5	2	3
Quest.16	5	1	3	3	2	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	3
Quest.17	5	2	3	3	2	5	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	3
Quest.18	5	2	3	4	3	5	5	5	2	2	2	5	4	4	4	5	4
Quest.19	5	2	3	4	3	5	5	5	3	3	2	5	4	5	4	5	4
Quest.20	5	2	3	3	3	5	5	4	3	3	3	5	4	5	4	5	4
Quest.21	5	2	3	3	3	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4
Quest.22	5	1	3	3	2	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3
Quest.23	5	2	3	3	2	5	5	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3
Quest.24	4	3	2	2	3	4	4	4	1	1	2	4	5	4	4	2	2
Quest.25	3	2	3	3	2	5	3	3	3	3	1	3	4	3	4	4	4
Quest.26	3	3	2	2	3	4	5	4	2	2	3	4	5	4	3	3	3
Quest.27	3	2	3	3	2	5	4	3	1	1	2	3	4	3	3	2	2
Quest.28	5	3	2	2	3	4	3	4	3	1	1	4	5	4	3	4	4
Quest.29	4	2	3	3	2	5	5	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3
Quest.30	3	3	2	2	3	4	4	4	1	1	2	4	5	4	4	2	2
Quest.31	5	2	3	3	2	5	3	3	3	3	1	3	4	3	3	4	4
Quest.32	3	2	3	3	2	5	4	3	1	1	2	3	4	3	3	2	2
Quest.33	4	3	2	2	3	5	5	4	2	2	3	4	5	4	3	3	3





Este livro foi composto em Times New Roman, corpo 11/13,2  
Impresso pela Universidade Estadual de Goiás sobre papel off-set 75g/m<sup>2</sup>  
BR-153 – Quadra Área – 75.132-903 – Anápolis-GO  
**[www.ueg.br](http://www.ueg.br)** / Fone: (62) 3328-1153