

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**KATIANE ROSSI HASELEIN KNOLL**

**ANÁLISE DE COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE  
VITIVINICULTURA DA REGIÃO FRONTEIRA – OESTE DO RIO GRANDE DO  
SUL/BRASIL E A REGIÃO NORTE E NOROESTE DO URUGUAI**

**Sant'Ana do Livramento  
2017**

**KATIANE ROSSI HASELEIN KNOLL**

**ANÁLISE DE COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE  
VITIVINICULTURA DA REGIÃO FRONTEIRA – OESTE DO RIO GRANDE DO  
SUL/BRASIL E A REGIÃO NORTE E NOROESTE DO URUGUAI**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação Stricto sensu em Administração da Universidade Federal do Pampa como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Júnior

**Sant'Ana do Livramento  
2017**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

R72a	<p>Rossi Haselein Knoll, Katiane ANÁLISE DE COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE VITIVINICULTURA DA REGIÃO FRONTEIRA – OESTE DO RIO GRANDE DO SUL/BRASIL E A REGIÃO NORTE E NOROESTE DO URUGUAI / Katiane Rossi Haselein Knoll, 2017. 139 p.</p> <p>Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pampa, Campus Sant'Ana do Livramento, MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2017. "Orientação: Paulo Cassanego Junior".</p> <p>1. Cooperação. 2. Aglomerações Produtivas. 3. Clusters. I. Título.</p>
------	--

**KATIANE ROSSI HASELEIN KNOLL**

**ANÁLISE DE COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE  
VITIVINICULTURA DA REGIÃO FRONTEIRA – OESTE DO RIO GRANDE DO  
SUL/BRASIL E A REGIÃO NORTE E NOROESTE DO URUGUAI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa como requisito para obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Sistemas

Dissertação defendida e aprovada em: 15 Dez. 2017.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Júnior  
Orientador

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Carolina Freddo Fleck  
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Kathiane Benedetti Corso  
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

---

Prof Dr. Alisson Eduardo Maehler  
Universidade Federal de Pelotas (UFPel)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço...

Ao Professor Paulo Vanderlei Cassanego Junior, meu orientador, pelos conselhos, orientações e principalmente paciência e empatia que teve comigo durante meu período de acadêmica. Com certeza, ele foi meu grande inspirador como mestrande!

Os meus pais, Irondina e Paulo (*in memoriam*), por sempre terem acreditado em meu potencial, e apesar das dificuldades, mostraram-me que simplicidade e humildade não significa estagnação de vida e sim, degraus de sabedoria.

Ao meu esposo, Eduardo, meu companheiro de jornada, sempre amoroso, atencioso e prestativo, incentivando-me para que eu possa dar o melhor de mim, em tudo que faço.

A minha irmã Caren, por acreditar em mim, fazer eu persistir. Apesar de meus momentos de cansaço, ela sempre vinha com seu sorriso, abraço, energia e carinho, que me revigoravam.

A minha sobrinha Heloísa que alegrava meus dias em Livramento, tornando-os menos cansativos e mais amenos.

Aos meus amigos que tive a oportunidade de conhecer, tanto no trabalho na equipe de Educação a Distância, quanto em sala de aula. Vocês fizeram e fazem diferença em meus dias!

Aos meus gestores e minha Instituição a qual sou servidora, Instituto Federal Farroupilha, que me proporcionaram dias de afastamento para que eu pudesse me capacitar e me atualizar na área a qual sou concursada.

Enfim, agradeço a todos vocês e principalmente a Deus, por tudo que sou e pela vida que conquistei!

“O período de maior ganho em conhecimento e experiência é o período mais difícil da vida de alguém”.

Dalai Lama

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo compreender como ocorre o processo de cooperação em aglomerados produtivos de vitivinicultura na Região Fronteira Oeste do estado Rio Grande do Sul – Brasil e na Região Norte e Noroeste do Uruguai. Para atingir este objetivo desenvolveu-se um estudo de caso, de caráter descritivo, onde a seleção dos respondentes se deu pela técnica bola de neve. Para isso, a coleta dos dados ocorreu por entrevistas, observações e análise documental, sendo possível a realização de triangulação dos dados. Ainda, os dados foram analisados pela análise de conteúdo, através de categorização. Após, para atingir o objetivo da pesquisa, fez-se necessária a confrontação das informações teóricas com dados empíricos. Então, desenvolveu-se a pesquisa nas duas regiões propostas, com entrevistas de dezenove respondentes representantes de organizações dos aglomerados de vitivinicultura. Através do estudo, pode-se observar[1] que ocorrem duas categorias de cooperação na Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul, sendo a Bilateral Vertical e a Bilateral Horizontal. Já na Região Norte e Noroeste do Uruguai existem três categorias de cooperação das quatro analisadas, sendo: a Cooperação Bilateral Vertical, a Multilateral Vertical e a Multilateral Horizontal. Não se identificou categorias de cooperação entre as aglomerações dos dois países pesquisados. Com isso, verificou-se que nesses *clusters* existem apenas algumas trocas de informações, de modo informal. Destacam-se algumas limitações para o desenvolver do estudo, como, a língua oficial do Uruguai ser o Espanhol, o que fez com que a pesquisadora tivesse que contratar uma entrevistadora fluente no idioma, e a resistência de possíveis entrevistados, em relação ao contato inicial para agendamento das entrevistas, dificultando a entrada em campo da pesquisadora. Como estudos futuros, sugere-se o aprofundamento na pesquisa sobre cooperação entre organizações do Brasil e do Uruguai. Outros estudos nos aglomerados produtivos de vitivinicultura nessas regiões também podem ser realizados, abordando temas sobre: governança em *clusters*; estudo do ciclo de vida do aglomerado; relacionamentos do aglomerado com as instituições de apoio; políticas públicas de apoio às aglomerações produtivas no Brasil e no Uruguai e seus principais resultados. Pesquisas quantitativas também podem ser realizadas, um exemplo seria o desenvolvimento de indicadores para mensurar o nível de cooperação, ou o nível de competitividade, entre os aglomerados de vitivinicultura ou de diferentes cadeias produtivas do Brasil e do Uruguai. Por fim, pode-se dizer que os objetivos da pesquisa foram atingidos.

Palavras-chave: *Cluster*; Cooperação; Aglomerados Produtivos.

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to understand how the cooperation process occurs in productive agglomerates of viticulture in the West Frontier Region of Rio Grande do Sul state - Brazil and in the North and Northwest Region of Uruguay. To achieve this goal a case study was developed, with a detailed character, where the snowball technique made the selection of the interviewed. For this, the data collection was done through interviews, observations, and documentary analysis, being possible to perform data triangulation. Data were analyzed by content analysis, through categorization. Afterwards, to reach the objective of the research, it became necessary to face the theoretical information with empirical data. Therefore, the study was developed in the two proposed regions, with interviews of nineteen interviewed representing the viticulture agglomerates organizations. Through the research, it can be observed that there are two cooperation categories in the Border-West Region of Rio Grande do Sul, comprising Bilateral Vertical and Bilateral Horizontal. In the North and Northwest Region of Uruguay, there are three cooperation categories of the four analyzed: Bilateral Vertical Cooperation, Multilateral Vertical, and Multilateral Horizontal. No cooperation categories were identified between the agglomerations of the two countries surveyed. As a result, it has been found that in these clusters there are only a few informal exchanges of information. Some limitations to develop the study are highlighted, such as the official language of Uruguay - Spanish, which meant that the researcher had to hire a fluent interviewer in the language, and the resistance of possible interviewees about the initial contact to schedule the interviews, making it difficult for the researcher. As future studies, it is suggested to deepen the research on cooperation between organizations in Brazil and Uruguay. Other studies in wine-producing agglomerations in these regions can also be carried out, addressing topics on governance in clusters; study of the agglomerate life cycle; relationships of the agglomerate with the supporting institutions; public policies to support productive agglomerations in Brazil and Uruguay and their primary results. Quantitative research can also be carried out. One example would be the development of indicators to measure the cooperation level or the competitiveness level between the agglomerates of viticulture or different production chains in Brazil and Uruguay. Finally, it can be said that the objectives of the research have been achieved.

Keywords: Cluster; Cooperation; Productive Agglomerates.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Procedimentos metodológicos utilizados .....	32
Figura 2 - Mapa das vinícolas da Campanha Gaúcha .....	50
Figura 3 - Mapa das Vinícolas do Uruguai.....	51
Figura 4 - IV Festival Binacional de EnoGastronomia .....	73
Figura 5 - Ferradura dos Vinhedos .....	75
Figura 6 - Mapa das concentrações de Vinícolas no Uruguai .....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos de cooperação entre empresas por pesquisadores brasileiros.....	36
Tabela 2 - Estrutura e dinâmica de cooperação do Cluster .....	39
Tabela 3 - Os tipos de cooperação e suas variáveis de mensuração.....	39
Tabela 4 - Testes para estudo de caso.....	43
Tabela 5 - Perfil dos entrevistados no Aglomerado de Vitivinicultura da Região Fronteira – Oeste do RS .....	62
Tabela 6 - Perfil dos entrevistados do Aglomerado Produtivo do setor de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai .....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios dos clusters por agente social.....	19
Quadro 2 -Alguns conceitos sobre clusters .....	24
Quadro 3 -Fundamentos da performance competitiva de clusters .....	26
Quadro 4 - Testes para estudo de caso .....	42
Quadro 5 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados .....	47
Quadro 6- Clusters estudados no Estado do Rio Grande do Sul .....	49
Quadro 7 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Bilateral Vertical .....	64
Quadro 8 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Bilateral Horizontal .....	70
Quadro 9 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Multilateral Vertical .....	77
Quadro 10 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Multilateral Horizontal .....	81
Quadro 11 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Cooperação Bilateral Vertical ...	89
Quadro 12 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Cooperação Bilateral Horizontal	95
Quadro 13 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Cooperação Multilateral Vertical .....	99
Quadro 14 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Cooperação Multilateral Horizontal .....	104
Quadro 15 - Categorias de cooperação no aglomerado de vinhos da Região Fronteira-Oeste do RS e da Região Norte e Noroeste do Uruguai .....	107

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Problemática</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos</b>	<b>17</b>
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos específicos:	17
<b>1.3 Justificativa</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Pressupostos Conceituais</b>	<b>20</b>
<b>1.5 Delimitação da Pesquisa</b>	<b>20</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Cluster's</b>	<b>22</b>
2.1.1 Entendendo o que é um <i>Cluster</i>	24
<b>2.2 Cooperação</b>	<b>27</b>
2.2.1 Cooperação em Aglomerados Produtivos	29
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>32</b>
<b>3.1 1ª Fase - Construção e planejamento de pesquisa: definição do método</b>	<b>33</b>
3.1.1 Questão de estudo	34
3.1.2 Proposições do estudo	35
3.1.3 Unidades de Análise	40
3.1.4 Critérios de qualidade na atividade de pesquisa	41
3.1.5 Vinculação dos dados às proposições	42
3.1.6 Critérios para interpretar as constatações	47
<b>3.2 2ª Fase – Definição do caso para estudo</b>	<b>49</b>
<b>3.3 3ª Fase - Estudo do caso: coleta de dados</b>	<b>52</b>
<b>3.4 4ª Fase - Estudo do caso: análise e interpretação dos dados</b>	<b>56</b>
3.4.1 A Análise dos dados a partir da Análise de conteúdo	56
<b>4 RESULTADOS</b>	<b>60</b>
<b>4.1 O aglomerado do setor de vitivinicultura da Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul</b>	<b>60</b>
4.1.1 Cooperação Bilateral Vertical	63
4.1.2 Cooperação Bilateral Horizontal	69
4.1.3 Cooperação Multilateral Vertical	77
4.1.4 Cooperação Multilateral Horizontal	80
<b>4.2 A aglomeração do setor de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai</b>	<b>83</b>
4.2.1 Cooperação Bilateral Vertical	88

4.2.2	Cooperação Bilateral Horizontal	94
4.2.3	Cooperação Multilateral Vertical	98
4.2.4	Cooperação Multilateral Horizontal	103
<b>4.3</b>	<b>A cooperação no aglomerado produtivo da Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul e no Norte e Noroeste do Uruguai</b>	<b>107</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>114</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO</b>	<b>122</b>
	<b>APENDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>135</b>
	<b>APENDICE C - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE</b>	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante o século XX ocorreram invenções e descobertas científicas em diferentes áreas de conhecimento. Na Administração, nomes como Taylor, Fayol, Mayo, entre outros estudiosos, destacaram-se por desenvolver distintas hipóteses no início desse século. Porém, pode-se dizer que foi apenas após a 2ª Guerra Mundial, em especial, no último quarto do século XX, que no cenário da Administração a questão da estratégia nas empresas, assumiu destaque. Para Zacarelli *et al.* (2008), foi nos primeiros anos após a 2ª Guerra Mundial –que assuntos relacionados a estratégia ganharam maior importância, sendo tratados apenas como planejamento estratégico. Em 1994, foi publicado o livro mais vendido sobre estratégia, “Competindo pelo Futuro” de G. Hamel e C.K. Prahalad, indicando a relevância e o interesse vinculados a estratégia competitiva, desconsiderando abordagens associadas à racionalidade e priorizando a focalização e a discussão sobre a guerra competitiva e a estratégia para vencer (ZACARELLI, 2008).

Após a 2ª Guerra Mundial, a economia começou a se organizar e surgiram grandes mercados como os Estados Unidos da América, a China e o Japão, iniciando-se o processo de integração econômica, cultural, social e política, que ocorreu devido à globalização. Isso fez com que se tornasse mais fácil o acesso à informação, a comunicação e a recursos em qualquer parte do planeta, por diferentes pessoas e empresas. Nesse contexto, tornou-se importante conhecer os caminhos da sobrevivência e competição das pequenas e médias empresas nacionais, essas, empregadoras de mãos de obra por excelência. Assim, questões voltadas para a estratégia competitiva ganharam mais ênfase para que essas empresas pudessem se sustentar nesse novo mercado que acabava de surgir (GUIMARÃES, 2006).

Para Callado *et al.* (2015), a exigência imposta pelo mercado é de elevados padrões de qualidade e produtividade, o que faz as empresas se voltarem para o pensamento estratégico. Esse processo induz mudanças na estrutura produtiva das empresas, implicando o surgimento de arranjos complexos nos quais diversos agentes, tornam-se interdependentes. Os autores descrevem que se formam integrações entre esses agentes de uma mesma cadeia produtiva, com a intenção de assegurar compromissos duradouros e consistentes, atuando de maneira colaborativa, visando melhorar o desempenho conjunto das empresas. Em razão das dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas, a integração e o processo de cooperação passa ser uma maneira estratégica que elas acharam para ter acesso a condições praticamente impossíveis se estivessem isoladas.

Além disso, com a internacionalização dos mercados e para as organizações poderem se perpetuar, ressurgiu a tendência de revalorizar o espaço local, reconhecendo-se as capacidades de comunidades, regiões e municípios em gerar seu próprio desenvolvimento com base em particularidades históricas, sociais, econômicas e culturais (VASCONCELOS; GOLDSZMIDT; FERREIRA, 2005).

Para Audretsch (1998) uma ironia da globalização é que, mesmo que o mercado geográfico relevante para a maioria dos bens e serviços se torna cada vez mais global, a crescente importância da atividade inovadora nos principais países desenvolvidos provocou um ressurgimento da importância das regiões locais como uma fonte fundamental comparativa de vantagem.

De acordo com o exposto, Lubeck *et al.* (2012) relatam que em determinado território, um grupo social cria soluções para os desafios da competitividade endógena e exógena, conferindo vantagens competitivas sustentáveis às empresas locais. Os autores mencionam que a sinergia desenvolvida entre os indivíduos e a propensão à confiança e cooperação criam um ambiente diferenciado para a transformação de um aglomerado de empresas. Para confirmar essa ideia Oprime *et al.* (2009) dizem que muitos estudos revelaram que existem vantagens competitivas para empresas que possuem proximidade territorial e atuam no mesmo setor. Os mesmos citam alguns desses estudos, como, a relação entre aspectos socioculturais da região e o desenvolvimento regional (RABELOTTI, 1999; KARAEV *et al.*, 2007); o papel da infraestrutura local de serviços para o desenvolvimento de um *cluster* (RAMSDEN, BENNET, 2005), o uso de medidas de desempenho e a governança de um *cluster* (CARPINETTI *et al.*, 2008); entre outros.

Para Breitbach *et al.* (2012) as vantagens competitivas de proximidade das aglomerações produtivas também podem ser atribuídas à similaridade das atividades das empresas que compõem essas aglomerações. Para as aglomerações de empresas, dá-se o nome de *cluster*, arranjos produtivos locais (APL's), sistemas produtivos e inovativos locais (SPIILs), distrito industrial ou *Milieux innovateurs* (ambiente inovador). Entretanto, independente da nomenclatura, todas tem em comum a ocorrência em uma circunscrição territorial e a ênfase nos aspectos locais para a competitividade das empresas. Nesse ponto, convém esclarecer que desenvolvimento local – embora baseado em competências localizadas, não significa uma forma autárquica de organização produtiva, fechada e autossuficiente. Muito ao contrário, trata-se de uma experiência onde as relações com o exterior (nacional ou internacional) são estabelecidas de forma a trazer benefícios locais (ZANIN, 2012).

## 1.1 Problemática

Aglomerações produtivas ocorrem quando acontece concentração setorial e geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Conforme Neto (2000, p. 53) “os *clusters* são formados apenas quando ambos os aspectos setoriais e geográficos estão concentrados”. Para Porter (1990) os *clusters* podem ocorrer em áreas geográficas muito diferentes, municípios, regiões, países e países vizinhos, mas o mesmo não pode ser de caráter global. Bem próximo a definição de Porter, Cooke (2002) sugere que em um *cluster* as empresas são geograficamente próximas em suas relações verticais e horizontais, essas que envolvem a infraestrutura de apoio localizada, com uma visão de desenvolvimento compartilhado para o crescimento do negócio, baseado na competição e cooperação em um segmento específico de mercado. Conforme Vasconcelos; Goldszimt; Ferreira (2005), no Brasil as aglomerações produtivas receberam uma atenção crescente de governos e da iniciativa privada. Segundo os autores, o objetivo foi que esse investimento gerasse a esperança de meios estratégicos para o fomento da competitividade e do desenvolvimento econômico do País. Com isso, o pensamento estratégico é que empresas se aglomerem em torno de um produto ou negócio em comum, formando um aglomerado produtivo, com vistas a desenvolver a região a qual estão inseridas.

Um desses meios estratégicos para o desenvolvimento de empresas pertencentes a aglomerados é utilizar a cooperação para se adaptar ao ambiente competitivo. A cooperação pode ser alcançada através de esforços individuais de cada organização pertencente ao aglomerado e vem a fortalecer o desenvolvimento desses, um novo modelo de relacionamento é necessário, voltado para a cooperação e parcerias entre as empresas. As trocas de conhecimentos, e o compartilhamento de práticas de sucesso entre essas organizações, possibilitam-nas aumentar a sua eficiência e desempenho nos negócios, colaborando para um efetivo interrelacionamento (OLIVEIRA *et al.*, 2006). Mas também, quando essas ações se transformam em esforços coletivos, objetivos podem ser alcançados, como por exemplo: utilização da estrutura disponível em cada um dos arranjos, o estabelecimento de ações conjuntas visando melhoria de eficiência na compra de insumos e equipamentos, compartilhamento de equipamentos, ação conjunta para inovação, desenvolvimento de processos e produtos e comercialização e marketing, entre outros objetivos (CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2000). Em suma, essas estratégias cooperativas que diversas



organizações adotam dentro dos aglomerados, visam ganhos coletivos, o que provavelmente, trará um melhor desenvolvimento do aglomerado.

Partindo da contextualização de cooperação em aglomerados produtivos, nesse trabalho visou-se a possibilidade de descobrir: como ocorre a cooperação em aglomerados produtivos do setor de vitivinicultura na Região Fronteira-Oeste do estado Rio Grande do Sul – Brasil e na Região Norte e Noroeste do Uruguai?

Para isso, destacou-se esse setor do Brasil e o Uruguai, países vizinhos. A região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul, no Brasil, e no norte e noroeste do Uruguai foram escolhidas, porque apresentam fatores ambientais que favorecem a produção vitivinícola e das empresas presentes na região. Além disso, a região brasileira citada é a segunda maior produtora de vinhos do Brasil (VINHOS DA CAMPANHA, 2015). Já o Uruguai é o segundo menor país da América do Sul, mas apesar disso, possui vinhos de altíssima qualidade, pois, esse pequeno território abriga vinhedos em toda a sua extensão – 16 dos 19 estados uruguaios possuem plantações de uvas para a produção de seus vinhos (VINITUDE, 2015). Partindo dessas informações, esse aglomerado do setor de vitivinicultura foi escolhido para o presente estudo.

## **1.2 Objetivos**

Diante do exposto, evidenciando a relevância do tema e do problema de pesquisa, destacam-se os seguintes objetivos da pesquisa:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Compreender como ocorre o processo de cooperação em aglomerados produtivos de vitivinicultura na Região Fronteira-Oeste do estado Rio Grande do Sul, no Brasil e na Região Norte e Noroeste do Uruguai.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- a) Constatar que tipo de cooperação há no aglomerado de vitivinicultura da Região Fronteira-Oeste;
- b) identificar que tipo de cooperação há no aglomerado produtivo de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai, e;
- c) analisar se ocorre a cooperação entre os aglomerados das regiões citadas, visando o processo de clusterização internacional.

### 1.3 Justificativa

Para Lammer-Gamp; Meier (2011) os *clusters* vem ganhando importância como elemento de desenvolvimento econômico e como estratégia de fomento a inovação na União Europeia e os seus estados membros, nos últimos quinze anos. No Brasil, isso não foi diferente, pois, o processo de clusterização de empresas cresceu muito após os anos 2000. (GUIMARÃES, 2006).

Para Crocco *et al.* (2003, p. 21), o entendimento desse tipo de organização industrial,

[...] de fato, passou a ser importante na implementação de políticas de desenvolvimento industrial, tecnológico e regional. Consequentemente, parte considerável dos estudos empíricos tem se concentrado em análises de arranjos já amplamente conhecidos, realizando uma avaliação *ex post* das características destes arranjos e suas contribuições para o desenvolvimento local/regional/nacional. Em contraste, raros são os estudos que procuram (ou são capazes de) identificar o surgimento destes arranjos. Este fato, sem dúvida, cria grandes dificuldades para o entendimento da natureza e do padrão de desenvolvimento destes arranjos, uma vez que não permite identificar as condições que dão origem a tais arranjos no momento em que estes estão se formando. Do ponto de vista da elaboração de políticas de desenvolvimento econômico e regional, esta lacuna é grave, pois leva a privilegiar arranjos já estabelecidos em detrimento daqueles em formação. Em vista disto, faz-se necessário avançar no desenvolvimento de metodologias que permitam suprir esta deficiência (CROCCO *et. al.* 2003, p. 10).

Conforme Chiochetta (2005), a troca ou a busca por informações para a tomada de decisões em *clusters* foram intensificadas no final dos anos 1990, principalmente porque esses modelos possibilitam o desenvolvimento de regiões. Nesse sentido, as aglomerações produtivas podem ser as responsáveis pela competitividade de suas localidades em relação à geração e distribuição de riquezas de regiões.

Por sua vez, Zacarrelli (2008, p. 10), diz que “*cluster* e redes de negócios não são invenções recentes, mas certamente seu reconhecimento e sua compreensão estimulam e sustentam a expectativa de que estes tipos de sistemas podem oferecer a chave para o desenvolvimento de uma economia”.

Com isso, a ideia de eficiência local baseada na cooperação e integração têm suscitado muitos trabalhos acadêmicos, abordando vários aspectos sobre o assunto. Conforme os trabalhos de Souza (2015), com a pesquisa “Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí”, Gerolamo (2008) “Cluster e Redes de cooperação de pequenas e médias empresas”, Szafir-Goldstein; Toledo (2004) “Coopetição e Cooperação em Cluster industriais”, Lima (2015) “Práticas de Cooperação, aprendizagem e inovação”, entre outras diversas. Essas, como outras

diversas têm contribuído para o desenvolvimento dos *clusters* industriais e, conseqüentemente, para melhoria das condições sociais em muitas regiões e países.

Além das melhorias das condições de muitas regiões e países, o processo de clusterização proporciona benefícios que se estendem por diversos atores da sociedade, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Benefícios dos clusters por agente social

Agente	Benefícios
Pequenas Empresas	Menor necessidade de habilidades e talentos por parte dos empresários, pois beneficiam-se das habilidades dos demais membros; acessibilidade a créditos; redução de risco e incertezas; podem beneficiar-se do surgimento de marcas locais que a sua vez podem ser causadoras de uma diferenciação relativa dos produtos, quase sempre vinculadas à qualidade.
Empresas “âncora”	Redução dos custos; aproveitamento de especialidades externas; garantia de insumos adequados e implementação de técnicas mais modernas e eficientes nos fornecedores.
Universidades, Instituições Técnicas e-ou de Pesquisa	Ganham com a geração de novas receitas; com o fortalecimento das instituições; com a aplicação (incorporação) de pesquisas e projetos acadêmicos, com o direcionamento de seus cursos para as necessidades das empresas, e maior integração com a comunidade empresarial.
Comunidade Local	Ganha com o aumento da oferta e da qualidade do emprego, com o treinamento da mão-de-obra para funções técnicas, com a melhoria do processo educacional, com a melhoria do nível salarial, com a atração de capital humano qualificado para a região e com a melhoria da infraestrutura regional e urbana.
Estado	Ganha com a promoção do desenvolvimento econômico local e regional, com o aumento da receita com exportações; com a diminuição da informalidade; com o incremento da receita tributária e com o estreitamento de canais diretos com os agentes empresariais e com a comunidade local.

Fonte: Lima, Carvalho e Medeiros (2015, p. 55).

O quadro 1 mostra os benefícios dos *clusters* por agentes sociais para as organizações que fazem parte dessa cadeia, pois a interação entre essas empresas possibilita troca de informações e experiências, além de, expor ser um caminho para o desenvolvimento local e regional, sendo um possível fator determinante de expansão do emprego, renda, exportação, treinamento, fortalecimento das instituições, entre outras vantagens, citadas no quadro 1.

Esse estudo pode contribuir para entender aglomerados situados em regiões de fronteira, refletindo questões sobre políticas públicas, econômicas, culturais e sociais da região, como também, administração de empresas locais, assim como, pode contribuir para o meio acadêmico, pois há uma relação direta do assunto pesquisado com os cursos que a Universidade Federal do Pampa atende nas diferentes cidades da Campanha Gaúcha, como:

Enologia, pertencente à cidade de Dom Pedrito e Administração, Relações Internacionais, Gestão Pública e Economia, cursos pertencentes à Unipampa de Sant'Ana do Livramento. Destaca-se que as empresas da região podem entender, detalhadamente, o processo a qual estão inseridas, e isso contribui para um melhor entendimento da questão do desenvolvimento regional.

Por fim, estudar o ambiente em que as empresas da região citada estão inseridas, como operam e modificam sua capacidade de cooperação no aglomerado produtivo, quem são os seus agentes, como ocorre sua evolução, entre outros aspectos é necessário para o entendimento e desenvolvimento do aglomerado em si, das empresas que fazem parte deste, como também, das regiões analisadas.

#### **1.4 Pressupostos Conceituais**

O presente estudo procura pesquisar a cooperação dentro das organizações em um ambiente de aglomerados produtivos. Desta forma, os seguintes pressupostos conceituais são levados em consideração:

(1) Um *cluster* é um grupo de empresas, relacionadas com os agentes econômicos, e as instituições que estão localizadas próximas umas das outras (por exemplo, universidades, agências de padrões e associações comerciais), querendo tirar vantagem produtiva da sua proximidade mútua e conexões. Os *clusters* podem ser ligados por uma relação funcional (por exemplo, fornecedores e compradores, produtores e distribuidores) ou por competição por mercados semelhantes. Pode-se dizer que os *clusters* são muitas vezes ligados por necessidades de recursos comuns, tecnologias, ou interesses, bem como por produtos (VASILESCU, 2009).

(2) Pressupõe-se que o termo cooperação é a atividade de compartilhar recursos tangíveis / intangíveis (compras conjuntas, campanhas assistenciais, desenvolvimento de protocolos clínicos, desenvolvimento de modelos gerenciais, entre outros). A natureza do construto “Cooperação” sugere que os atores compartilhem recursos entre si de forma simétrica (ALEMÃO *et al.*, 2015).

#### **1.5 Delimitação da Pesquisa**

A presente pesquisa foi realizada entre os meses julho a setembro de 2017 e teve como objeto de estudo as empresas que fazem parte de um aglomerado produtivo na Região da

Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul, localizada no Brasil, e empresas da Região Norte e Noroeste do Uruguai, essas pertencentes ao setor vitivinícola.

No próximo capítulo desta pesquisa, será abordada a fundamentação teórica que traz autores relevantes e seus principais conceitos sobre *cluster's* e cooperação nessas aglomerações produtivas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 *Cluster's*

Os aglomerados territoriais despontaram como importantes sistemas capazes de enfrentar os problemas e dificuldades referentes à necessidade de modernização e ao desenvolvimento de setores e regiões. No entanto, essa proliferação e desenvolvimento de pequenas empresas organizadas em estruturas de *cluster* pelo mundo, é um fenômeno econômico que vem ocorrendo desde os tempos medievais, sem que os olhos da ciência se dessem conta de fato (GUIMARÃES, 2006).

Já na década de 1970 observaram-se mudanças na organização industrial, com a criação dos distritos industriais da chamada Terceira Itália, os sistemas produtivos locais na França, na Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos EUA ou as redes de empresas no Japão e em Taiwan (NETO, 2000).

Conforme Guimarães (2006) na década de 1980, os Estados Unidos tinha a concepção que apenas as grandes empresas ajudavam a expansão do crescimento econômico. Porém, isso começou a mudar com o estudo de Birch (1981) que apontava que as grandes firmas já não eram mais as principais fornecedoras de novos empregos para os americanos, independente do que estavam realizando.

Já na Europa, a criação líquida de postos de trabalhos em micro, pequenas e médias empresas foi maior que a diminuição desses postos nas grandes firmas. O autor supracitado expõe que a Itália buscou constantes inovações baseadas no binômio cooperação-competição, os *clusters* italianos mostraram ao mundo que a concentração geográfica é o sedimento do desenvolvimento e da competitividade das nações na era da globalização. A Itália em 30 anos conseguiu dominar parcelas expressivas do mercado mundial em campos diferentes, e isso se deu devido à união de pequenas empresas aglomeradas em diversas regiões (GUIMARÃES, 2006).

Para Vasconcelos; Godszimidt; Ferreira (2005, p. 17 e 18),

[...] já no final do século XIX, o economista Alfred Marshall havia observado que grupos de pequenas empresas aglomeradas da Grã-Bretanha vinham desfrutando de um significativo conjunto de vantagens quando comparadas às empresas não pertencentes às aglomerações, que chamou de distritos industriais. Após a segunda grande guerra, a economia se organizou em grandes corporações, organizadas verticalmente, centralizadas e voltadas à produção de bens de consumo de massa. Essa nova configuração da indústria parecia ter colocado um fim no papel desempenhado pelos distritos industriais. Entretanto, um século após os estudos de Marshall, já na era da internacionalização dos mercados e da orientação global da maior parte das grandes empresas, impulsionadas pela facilidade de acesso à informação e recursos em qualquer parte do planeta, o tema reaparece com renovado

vigor. O reaparecimento do interesse pelas aglomerações originou-se da experiência com o fenômeno denominado de Terceira Itália, onde no final dos anos de 1970, setores maduros da economia italiana, caracterizados por pequenas e médias empresas aglomeradas em limitados espaços geográficos, passaram a demonstrar maior desempenho e inserção internacional do que as grandes empresas localizadas no Triângulo Industrial italiano formado pelo eixo Milão-Gênova-Turim. Assim, nas décadas seguintes, o termo distrito industrial, ainda que bastante utilizado na Europa, cedeu lugar aos termos *clusters* e Arranjos Produtivos Locais (APLs), mais especificamente no cenário brasileiro.

De fato, pode-se perceber que apesar das pequenas empresas há séculos se organizarem e se sustentarem no mercado a qual estavam inseridas, as grandes empresas continuavam sendo vistas como as grandes propulsoras de crescimento econômico em diversos países, e isso só começou a se modificar a partir da década de 70.

Para Gastón; Pezzi; Casals (2010) o "*cluster*" é usado para se referir a um conceito sócio-econômico descrito pela primeira vez no final do século XIX pelo Inglês economista Alfred Marshall, que observou que empresas pertencentes a um mesmo setor tendem a se agrupar na mesma área geográfica a fim de aperfeiçoar as atividades de seus negócios. O protagonismo de zonas industriais no desenvolvimento regional e econômico foi defendido, em 1979, pelo professor italiano Giacomo Becattini, em seu trabalho "*Dal settore industriale al distretto industriale*". A teoria dos aglomerados mais tarde ganhou ampla aceitação entre os responsáveis da política industrial e de desenvolvimento regional em todo o mundo, como resultado de uma descoberta do professor americano Michael Porter.

Zaccarelli *et al.* (2008, p. 5) afirmam o exposto por Gastón; Pezzi; Casals (2010), ao dizer que "a descoberta, no sentido de reconhecimento, da capacidade competitiva de agrupamentos de empresas ocorreu em 1990, atribuída a Michael Porter, que batizou esse tipo de arranjo de *cluster*". Porter na época realizou uma pesquisa durante três anos, em 10 países distintos, sobre o que proporcionava "vantagem competitiva" para as nações. A pesquisa concluiu que a concentração geográfica dos negócios para produzir um determinado produto está associada à vantagem competitiva para as respectivas cidades, atestado pelo seu sucesso na competição mundial.

Porter (1990), após concluir seu estudo, definiu *cluster* como sendo um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O próprio descreve que o escopo geográfico varia de uma cidade ou estado para todo um País ou mesmo uma rede de Países vizinhos.

Como decorrência disso, começaram a serem estudadas as novas estruturas empresariais, como redes, clusters, aglomerados, cadeias de suprimentos, entre outras, com o

objetivo de se tornarem estratégias funcionais para as novas organizações (GUIMARÃES 2006).

Conforme Zacarrelli *et al.* (2008) antes de 1990 (do estudo de Porter), a existência de agrupamentos de empresas em determinada localidade, na maior parte das vezes em cidades pequenas, eram um fato intrigante. Na literatura sobre geografia econômica e localização de empresas não se encontrava qualquer explicação. Poucos livros ofereciam exemplos de concentrações geográficas de empresas de um mesmo ramo, sem, contudo fornecer explicações teóricas que justificassem aquelas concentrações.

### 2.1.1 Entendendo o que é um *Cluster*

Para Guimarães (2006), na literatura o termo *cluster* surgiu em mais de uma versão, e, em todas elas não se fala de sua finalidade fulcral, que é alcançar vantagens competitivas e vencer os competidores. “*Cluster* é citado com o significado de aglomerados de empresas, agrupamentos industriais, distritos industriais, cooperação entre empresas e complexos mais ou menos intercambiáveis” (GUIMARÃES, 2006, p. 29).

Então passando ao conceito de *cluster*, pode-se entendê-lo, de modo abrangente, como a concentração setorial e geográfica. Neto (2000, p. 53) diz que “os *clusters* são formados apenas quando ambos os aspectos setoriais e geográficos estão concentrados”. Dessa forma, visando um melhor entendimento, o Quadro 2 explana diversas visões sobre a temática, de acordo com o pensamento de diferentes autores e instituições.

Quadro 2 -Alguns conceitos sobre clusters

Autores	O que é um cluster?
Puga (2003)	Define cluster como um aglomerado produtivo e diz que o mesmo pode ser definido como uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular, incluindo fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que proveem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico. O autor fala que a maioria dos casos, participa do aglomerado um número significativo de pequenas e médias empresas, acrescentando efeitos distributivos, em termos patrimoniais e de emprego, às dimensões setorial e regional.
Suzigan; Garcia; Furtado (2005)	O <i>cluster</i> deve se caracterizar como uma aglomeração geográfica de grande número de empresas de portes variados, com presença significativa de pequenas empresas não integradas verticalmente, fabricantes de um mesmo tipo de produto (ou produtos similares) e seus fornecedores e prestadores de serviços. Essa característica estrutural é determinante da divisão de trabalho entre as empresas locais, o que permite a realização de economias de escala e de escopo independentemente do tamanho da empresa e, por consequência, da estrutura de governança do <i>cluster</i> . Há várias configurações possíveis: empresas líderes operando redes de pequenas empresas terceirizadas, redes autônomas de pequenas empresas, estruturas dominadas por grandes empresas externas de comercialização, predominância de alguma forma de governança pública ou privada (associações de



	<p>classe) local. De todo modo, alguma forma de coordenação – relações de mercado, estrutura de governança, liderança local – está presente. É a proximidade geográfica entre os agentes (empresas, instituições, centros de pesquisa) é essencial para a coordenação, bem como para o aproveitamento das economias externas locais e a disseminação de novos conhecimentos.</p>
Neto (2005)	<p>Diz que os <i>clusters</i> de empresas afetam a capacidade de competição de três formas principais: 1º) aumentam a produtividade das empresas sediadas na região; 2º) indicam a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade, e; 3º) estimulam a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio <i>cluster</i>. O autor ainda expõe que o desenvolvimento de um <i>cluster</i> eficiente é essencial para as economias emergentes em geral, porque além de concorrer no mercado mundial, poderiam passar para um estágio mais avançado, concorrendo assim com empresas em países desenvolvidos.</p>
Boaventura <i>et al.</i> (2006)	<p>Dizem que os <i>clusters</i> podem ser considerados como aglomerações de atividades produtivas ou comerciais afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e de grande porte, que apresentam grandes níveis de entrosamento entre si, apoiadas pelos mais diversos mecanismos existentes, e constituem-se em modelo de desenvolvimento regional.</p>
Thomazi (2006)	<p>A organização de um <i>cluster</i> irá variar internamente em três aspectos: tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento, o que determinará a natureza de sua apresentação. Com isso, a autora reforça a ideia que não há <i>clusters</i> idênticos, pois, são essencialmente típicas experiências únicas que apresentam resultados pelas estratégias empregadas, e envolvem desde empresas de pequeno e médio porte até empresas de grande porte. “Qualquer ocorrência no ambiente em que está organizado o <i>cluster</i> tem influência direta ou indireta em sua organização, ou seja, os aglomerados são susceptíveis aos fatores exógenos e endógenos, reforçando, assim, a interpretação na abordagem de sistemas” (THOMAZI, 2006, p. 53).</p>
Gastón; Pezzi; Casals (2010)	<p>Relatam que embora existam diferentes escolas de pensamento que identificam diferentes fatores como responsável pelo condicionamento do crescimento e funcionamento de grupos, parece haver certo consenso de que o conceito de clusters tem, em geral, três dimensões importantes. Em primeiro lugar, os clusters são concentrações geográficas de empresas especializadas, trabalhadores com habilidades avançadas e habilidades, e as instituições de apoio, dando origem a fluxos de conhecimento e efeitos de aglomeração na forma de economias de escala e diversificação. Em segundo lugar, os clusters fornecem um conjunto de serviços especializados, serviços personalizados para um determinado grupo de empresas, o que implica algumas vantagens competitivas: infraestruturas avançadas e especializadas, serviços de apoio específicos para as empresas, e de formação para os trabalhadores; grupos simultaneamente permitir uma intensa competição e uma estreita cooperação entre suas empresas, um fenômeno que às vezes tem sido chamado de "coopetição. Em terceiro lugar, os clusters incluem tipicamente um conjunto de agentes institucionais e sociais (como universidades, empresas e administração pública) que estão intimamente interligados e cooperar e interagir intensamente. Tudo isso implica muitos contatos formais e informais, trocas de informações, know-how e experiência técnica dentro dos clusters, que ao mesmo tempo facilita o desenvolvimento de novas ideias, projetos, produtos, serviços e assim por diante, permitindo uma melhoria nas empresas inovação.</p>

Fonte: elaboração da pesquisadora.

Em síntese do quadro 2, percebe-se que um *cluster* é composto por empresas que estão em concentrações geográficas, relacionam-se em prol de um setor particular comum, com diversos agentes no aglomerado. Com isso, essas aglomerações podem fornecer um conjunto de serviços especializados para um determinado grupo de empresas, o que poderá implicar algumas vantagens competitivas.

Logo, presume-se que um *cluster* como um aglomerado de empresas industriais ou comerciais, possui localização geográfica aproximada, na qual essas empresas se unem em prol de objetivos comuns, como: gerar vantagem competitiva, aumentar a produtividade, diminuir riscos, ao mesmo tempo em que, cooperam e competem entre si.

Sendo assim, Zacarelli *et al.* (2008) enfatizam que a prática e a pesquisa evidenciaram a necessidade de considerar um conjunto de fundamentos, que constituem evidências observáveis da vantagem competitiva do sistema supraempresarial, e que a compreensão desse sistema como o cluster não se limita apenas à observação de aspectos como concentração geográfica ou processos de fidelização. Para isso os autores desenvolveram uma listagem de fundamentos, denominados da Performance Competitiva de *Clusters*, apresentada no quadro 3.

Quadro 3 -Fundamentos da performance competitiva de *clusters*

Fundamento		Impacto na competitividade	
		Causa	Efeito
1	CONCENTRAÇÃO Geográfica	Diferencial Competitivo na atração de clientes, isento de despesas específicas.	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
2	ABRANGÊNCIA de negócios viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores) e no menor custo associado ao acesso de suprimentos	Custos de busca e acesso menores para cliente; redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
3	ESPECIALIZAÇÃO Das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário.
4	EQUILÍBRIO Com ausência de posições privilegiadas	Diferencial Competitivo no menor custo agregado do conjunto dos negócios	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido à competição entre os negócios.
5	COMPLEMENTARIDADE Por utilização de subprodutos	Diferencial Competitivo associado à redução de custos decorrente da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado.	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional
6	COOPERAÇÃO Entre empresas do cluster de negócios	Diferencial Competitivo devido a transferências e desenvolvimento compartilhado de competências.	Aumento da capacidade competitiva do cluster de forma integrada, devido à impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
7	SUBSTITUIÇÃO Seletiva de negócios do cluster	Diferencial Competitivo vinculado à presença efetiva e permanente de empresas competentes	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.

8	UNIFORMIDADE Do nível tecnológico	Diferencial Competitivo na evolução e acesso à tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas do cluster.	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
9	CULTURA Da comunidade adaptada ao cluster	Diferencial Competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do cluster.	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.
10	CARÁTER EVOLUCIONÁRIO Por introdução de (novas) tecnologias	Movimento de intervenção, pois a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia.	Diferencial Competitivo resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercados, extensão de oferta, etc.).
11	ESTRATÉGIA DE RESULTADO Orientada para o cluster	Movimento de intervenção, como adoção de estratégias de combate a clusters oponentes ou de negociação com “leões” da rede.	Diferencial Competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir ponderada pelo resultado integrado do cluster em termos de lucro agregado.

Fonte: Zacarelli et al. (2008, p. 24).

Verifica-se no quadro que Zacarelli *et al.* (2008) indicam efeitos propícios oferecidos pelo desenvolvimento de um *cluster* em concentrações geográficas, todavia, os conceitos demandam a construção estruturada de conteúdos, baseando-se na evolução das entidades, a autoevolução e o estabelecimento de governança.

Ao analisar o quadro 3 proposto por Zacarelli *et al.*, (2008), volta-se para o fundamento da cooperação entre as empresas do *cluster* de negócios. A Cooperação em um aglomerado produtivo assume um papel crucial para seu desenvolvimento e competitividade, pois, potencializa os processos de aprendizagem, que são cruciais nos processos de inovação tecnológica (IACONO; NAGANO, 2010).

Por fim, através de vários conceitos, nesse tópico, pode-se entender e presumir uma definição própria para *clusters*, bem como, ainda se conheceu os 11 Fundamentos da Performance de um *Cluster* proposto por Zacarelli *et al.* (2008), no qual, destacou-se o fundamento cooperação, foco do estudo, que será abordado no próximo assunto.

## 2.2 Cooperação

A cooperação foi estudada onde menos se esperava, durante a primeira Guerra Mundial. Axelrod (2010) relata que a primeira etapa da guerra, que iniciou em agosto de 1914, foi altamente móvel e sangrenta. Soldados alemães e franceses se enfrentavam nas trincheiras da frente ocidental, em uma linha de aproximadamente 800 quilômetros entre a França e a Bélgica, durante a guerra.

Na guerra para os dois lados, enfraquecer o inimigo era importante, pois promoveria a sobrevivência do batalhão, ou seja, as perdas de um lado, representavam os ganhos para o outro lado, mas no nível local, ao longo da linha de frente, a restrição mútua era preferível à punição mútua. À medida que as linhas se estabilizavam, a não-ofensiva entre as tropas surgiu espontaneamente em muitos locais ao longo da linha de frente (AXELROD, 2010).

Assim, surgiu a política do “Viva e deixe viver”, de maneira espontânea, em vários contextos, como a restrição para reter a distribuição das rações do inimigo, a pausa durante o primeiro natal nas tricheiras e a lenta retomada dos combates depois que condições climáticas adversas tornaram os combates contínuos quase impossíveis. Essas restrições evoluíram para padrões claros de compreensão mútua do comportamento, começou a surgir confraternização entre soldados de batalhões rivais e tréguas diretas organizadas por meio de gritos ou sinais (AXELROD, 2010).

Através do sistema “Viva e deixa viver”, os soldados evitavam a autodestruição, pois os dois lados opostos cooperavam e, com isso, aprenderam que a base da cooperação era a reciprocidade, fazendo com que os dois lados se preocupassem com o bem-estar do outro. Para Axelrod (2010) a cooperação teve uma base segura por meio de ações exploratórias a nível local, conseguiu se sustentar devido à duração do contato entre as pequenas unidades que se enfrentavam e, acabou sendo destruída quando essas pequenas unidades perderam sua liberdade de ação. As pequenas unidades, como os batalhões, utilizavam suas próprias estratégias para lidar com o inimigo que enfrentavam. O sistema demonstra que “a amizade raramente é necessária para dar início a cooperação baseada na reciprocidade. Em circunstâncias adequadas, a cooperação se desenvolve mesmo entre adversários” (AXELROD, 2010).

Axelrod (2010) ainda aborda o assunto cooperação trazendo o Dilema do Prisioneiro, que é um jogo com dois jogadores, onde cada um tem duas escolhas, cooperar ou desertar. O autor traz o dilema para explicar que se ambos desertam, ambos se saem pior do que se tivessem cooperado. O Dilema do Prisioneiro é simplesmente uma formulação abstrata de algumas situações muito comuns e interessantes nas quais o que é melhor para cada pessoa individualmente conduz à deserção mútua, ao passo que todos seriam beneficiados se houvesse cooperação mútua, é o caso da Política do “Viva e deixe Viver” citada acima durante a Primeira Guerra Mundial.

Atualmente, pode-se trazer o Dilema do Prisioneiro e a Política do “Viva e deixe viver” para contextos organizacionais, de modo a pensar estratégias nas organizações,

enfatizando o termo cooperação baseado na reciprocidade, ou seja, diferentes empresas cooperando podem ser propulsoras de diversos benefícios em comum.

### 2.2.1 Cooperação em Aglomerados Produtivos

Astley (1984) e Astley; Fombrun (1983) em seus estudos também mostraram que as estratégias empresariais não precisam limitar-se a relacionamentos concorrenciais, pois há inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de ações colaborativas. Astley (1984) apresentou a ideia de colaboração como uma alternativa para a política de negócios. Tanto Astley como Axelrod, enfatizam que não é necessária a limitação a concorrência para a obtenção de sucesso. Os autores demonstraram em seus estudos que a cooperação é uma estratégia entre indivíduos que se unem para poderem juntos se manter e emergir nos negócios.

A cooperação e o estabelecimento de relações interorganizacionais têm sido alternativas encontradas por muitas empresas para adequar-se às mudanças do cenário e às exigências de novas capacidades e habilidades. Em especial no caso das pequenas empresas, formar relações cooperativas torna viável para complementar e potencializar suas capacidades (WEGNER; MISOCZKI, 2008).

Balestrin; Verschoore (2008) apontam que ao longo dos anos o conceito de estratégias coletivas assumiu papel relevante nas decisões empresariais pelas vantagens que apresenta. Autores como Ebers; Jarillo (1998), Nalebuff; Brandenburger (1989) aderiram à ideia desse tipo de estratégia. Conforme Balestrin; Verschoore (2008, p. 39) “a cooperação entre indivíduos não-altruístas nasce do interesse comum suscitado pela compreensão de que somente operando em conjunto é possível realiza-lo”. Seria então, uma consequência de agentes individuais que buscam satisfazer os próprios interesses, fazendo com que as empresas colaborem entre si visando a ganhos que não poderiam obter se atuassem isoladamente.

Já Machado; Cabral; Matos (2015) observam a importância desse fenômeno de integração entre empresas, e relatam que esse vai além das fronteiras organizacionais e promove o aumento da competitividade das mesmas mediante a aprendizagem e inovação.

Para Iacono; Nagano (2010) há motivos básicos ou ganhos possíveis que movem as empresas a desenvolverem práticas de cooperação com os demais agentes, dentre os quais podem ser citados a redução da incerteza; controle sobre os mercados potencialmente promissores; redução e racionalização dos gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D);

geração de lucros que não poderiam ser obtidos de forma independente; sinergias econômicas de escala nas atividades de produção, marketing e P&D; economias de escopo e o reforço da diferenciação de produto; fortalecimento da capacidade para reagir melhor a choques externos; controle mais estreito sobre ativos e competências necessários à viabilização do processo de inovação.

Todas as formas de integração entre empresas, nas quais podem fazer com que as mesmas compartilhem elementos em comum, podem ser realizadas de maneira formal, como também, de modo informal. Conforme destaca Meyer-Stamer (2002) a cooperação entre empresas não significa, necessariamente o estabelecimento de alianças formais, embora até mesmo concorrentes tenham mostrado uma tendência crescente para celebrar acordos, tais como alianças estratégicas de tecnologia. A cooperação a nível local, muitas vezes envolve atividades como comunicação informal entre as empresas ao longo da cadeia de valor, ou informações sobre inovação que está sendo trocadas em conversas ou através de funcionários que se deslocam de uma empresa para outra. Porém, algumas características devem ser levadas em consideração, como ação coletiva, troca de informações e aprendizagem coletiva. Com isso, os tipos de trocas que podem surgir são: a) troca informal de informações entre empresas e fornecedores; b) troca formal e informal de informações em alianças estratégicas; c) troca formal e informal de informações em associações de organizações, e; d) troca de informações entre os funcionários da empresa (MEYER-STAMER; 2002).

Então, a cooperação entre as empresas tipicamente envolve três características que podem ser analiticamente distinguidas, contratação relacional, de troca de informações/aprendizagem conjunta, e ação coletiva. O autor fala que a cooperação entre as empresas é uma característica crucial, já que a inovação é um processo cumulativo, envolvendo o aprender-fazendo, usando e interagindo, e muitas vezes os rendimentos retornos crescentes (MAYER-STAMER 2000).

Com isso, a integração beneficia toda a rede de empresas, pela redução de ciclos de produção, melhoria na capacidade de percepção das necessidades e na qualidade dos produtos e serviços do mercado, e por proporcionar a produção mais rápida de produtos (OPRIME; TRISTÃO; PIMENTA, 2011). Os autores ainda relatam que promover a integração interfirmas, ou seja, na lógica do *cluster* é uma tarefa difícil que exige gestão, definição de valores, novos paradigmas, visão estratégica e sistêmica. Um dos aspectos mais críticos é a obtenção do nível de cooperação necessário e suficiente, devido a razões culturais específicas de cada região.

Segundo Guimarães (2006, p. 112), por mais paradoxal que pareça,

[...] num *cluster* evoluído, a cooperação entre as empresas convive ao lado da concorrência acirrada, quando se trata de atender ao cliente, pois interessa a todos fazer com que o cliente saia satisfeito com o *cluster*. Quanto mais as empresas cooperarem entre si, mais competitivo será o *cluster*, aumentando o grau de atratividade do cliente.

Então, Guimarães se refere que quando há bastante cooperação no *cluster*, também há muita competição, pois, as empresas cooperaram de modo a atrair clientes e vender seus produtos e serviços, e isso de certo modo, também faz com que as mesmas ao cooperar também pratiquem a competição. Por fim, a cooperação que se realiza seja de modo informal e formal entre as empresas dentro de um aglomerado, faz com que as organizações trabalhem juntas, de modo com que consigam melhorar as suas capacidades, sejam de produção, qualidade, serviços, controle de incertezas, entre outros, e tudo isso, são alternativas encontradas por muitas empresas para se adequarem às mudanças do cenário e às exigências de novas capacidades e habilidades que o mundo globalizado impõe.

No próximo capítulo serão expostas a base metodológica para a construção da pesquisa.

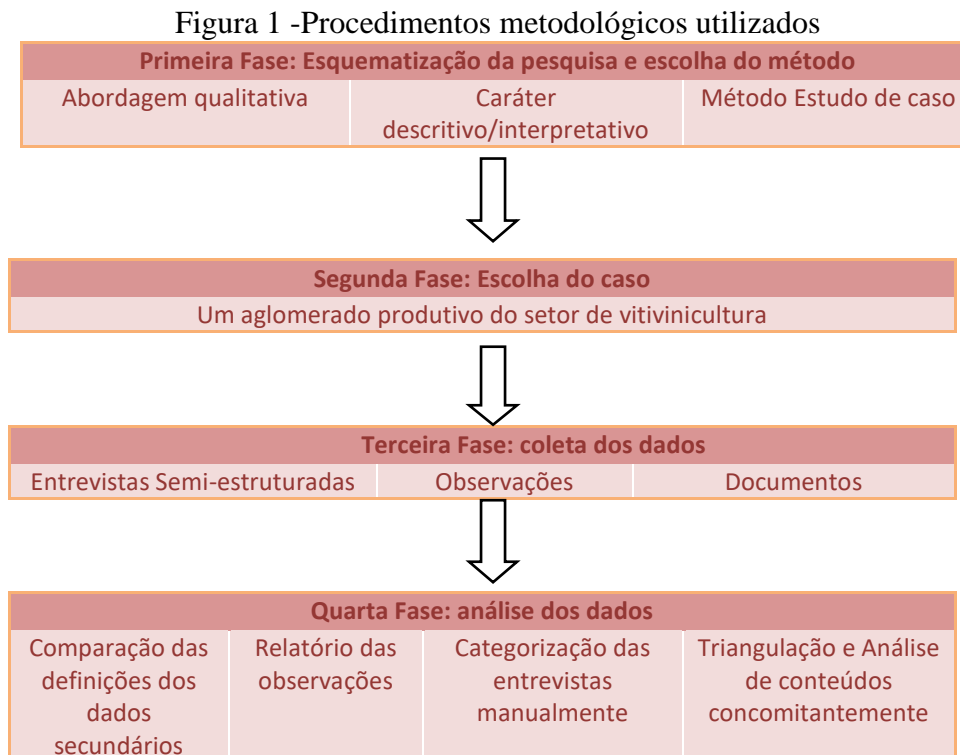
### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esse estudo procurou pesquisar um grupo de pequenas e médias empresas agrupadas em torno do negócio de vitivinicultura, que podem apresentar relacionamentos formais e informais e compartilhar de uma cultura em comum, o vinho. O objetivo da pesquisa foi investigar os aglomerados, identificando como ocorre a cooperação no setor de vitivinicultura entre as empresas de duas regiões, uma no Brasil e a outra no Uruguai.

Por ser uma pesquisa qualitativa e pelos dados não serem mensuráveis, a pesquisa teve requisitos que garantem sua validade e confiabilidade, através de múltiplas fontes de coletas de dados, protocolo de pesquisa, termo de consentimento livre e esclarecido, termo de confiabilidade, técnica analítica de combinação de padrão e triangulação das informações (YIN, 2010).

Em relação ao método de pesquisa, foi adotado o estudo de caso. Yin (2010) diz que para os estudos de casos, existem cinco componentes que uma pesquisa precisa ter, sendo eles: 1) as questões de estudo; 2) as proposições, se houver; 3) a (s) unidade (s) de análise; 4) a lógica que une os dados às proposições, e; 5) os critérios para interpretar as constatações. Nas próximas seções será explicado cada item separadamente.

Para uma melhor compreensão a Figura 1 esquematiza os procedimentos metodológicos que foram utilizados.



Fonte: elaboração própria.



### 3.1 1ª Fase - Construção e planejamento de pesquisa: definição do método

Para que a pesquisa pudesse ocorrer, realizou-se um planejamento das ações que envolveu a sua estrutura e os métodos para a investigação e soluções do problema de pesquisa traçado. Assim, breves conhecimentos sobre o assunto necessitaram da utilização de pesquisa bibliográfica abrangendo a literatura já tornada pública em relação ao tema de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Em relação à forma de abordar o problema de pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, “desta maneira, a interpretação dos resultados surgiu como a totalidade de uma especulação que teve como base a percepção de um fenômeno num contexto” (TRIVIÑOS, 1987, p. 128). A finalidade desse tipo de pesquisa é descrever aspectos da realidade que não podem ser quantificados, trabalhando com universos de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos, e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Além disso, a pesquisa qualitativa faz com que o pesquisador compreenda o fenômeno, explorando-o e descrevendo, nesse caso a cooperação nos aglomerados produtivos que foram pesquisados.

Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso. Esse procedimento traz como proposta investigar um caso como um todo considerando possíveis relações entre as partes que o compõem, ou seja, nesse estudo, investigar as organizações e instituições que fazem parte de um *cluster* (GIL, 2009). O autor relata que “os estudos de caso favorecem o entendimento do dinamismo próprio dos grupos e das organizações, pois, são estudos adequados para a compreensão do processo de mudança”. Para Netto (2008, p. 30) através de um estudo de caso,

[...] é possível explicar ou descrever um sistema de produção ou sistema técnico no âmbito particular ou coletivo. Assim, esse procedimento é considerado uma importante ferramenta para os pesquisadores que tem por finalidade entender “como” e “por que” as coisas funcionam. Pode-se definir um estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro de um contexto social, real e especial quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Yin (2010) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Os pesquisadores geralmente utilizam o caso quando desejam compreender uma situação em

profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos (GODÓI; MELLO; SILVA, 2010).

Então, para descobrir como se dá a cooperação entre os aglomerados produtivos a pesquisadora utilizou o estudo de caso visando compreender os processos e interações sociais entre essas empresas em torno dos aglomerados, desejando capturar, explorar, descrever e interpretar a dinâmica dos acontecimentos que envolvem o tema nesse contexto (GODÓI; MELLO; SILVA, 2010).

Porém, além de conter a rica descrição do fenômeno estudado, tentou-se encontrar padrões nos dados e assim, desenvolver categorias de análise que lhe permitisse interpretar ou teorizar sobre o fenômeno (GODÓI; MELLO; SILVA, 2010). Gil (2009) diz que por envolver uma única ou poucas unidades de análise os estudos de caso não exigem a seleção de uma amostra numerosa nem a realização de cálculos estatísticos complexos para que seus resultados sejam consideráveis, pois a validade interna nos estudos de caso não se refere propriamente as relações de causa e efeito entre as variáveis. Tem muito mais a ver com quanto os resultados da pesquisa reproduzem os fenômenos estudados ou ponto de vista de seus participantes. Assim, diz-se que um estudo de caso tem credibilidade ou validade quando há coerência interna entre suas proposições iniciais, desenvolvimento e resultados.

Para isso, Yin (2010) diz que para a execução de um estudo de caso, deve seguir cinco componentes de um projeto de pesquisa, esses importantes: (1) as questões do estudo; (2) as Proposições de estudo, quando necessário; (3) as unidades de análise; (4) a lógica que une os dados às proposições; e (5) os critérios para interpretar as constatações.

### 3.1.1 Questão de estudo

De acordo com Yin (2010) procurou-se seguir 3 (três) estágios nesse estudo. Primeiro utilizou-se a pesquisa bibliográfica para estreitar o interesse e foco para um tópico-chave, sem preocupar-se com questões de pesquisa específicas, no caso desta investigação, a questão da cooperação em *clusters*. Após examinou-se a literatura relativa ao tema, visando identificar conceitos sobre o assunto. No terceiro estágio, realizou-se a construção do quadro de referência que embasou o estudo da pesquisadora sobre o tema cooperação em *clusters*.

Deste modo, a questão de pesquisa do estudo pode ser enunciada da seguinte forma: como ocorre a cooperação em aglomerados produtivos de vitivinicultura na Região Fronteira-Oeste do estado Rio Grande do Sul, no Brasil e na Região Norte e Noroeste do Uruguai?

### 3.1.2 Proposições do estudo

Conforme Yin (2010) as proposições do estudo dirigem a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo. Para isso, se o pesquisador for forçado a estabelecer algumas proposições ele, provavelmente, irá à direção certa. Porém, alguns estudos podem não ter nenhuma proposição, essa é a condição em que o tópico é o sujeito da “exploração”.

Partindo do tema cooperação em aglomerados produtivos levantou-se o questionamento de “como e porque” as organizações colaboram umas com as outras dentro desses aglomerados produtivos. Essa questão captou o que a pesquisadora estava realmente interessada em responder, o que levou o estudo de caso como método apropriado em primeiro lugar, mas a questão não aponta para o que ela deveria estudar. Assim, estabeleceu-se que as organizações cooperam porque enxergam um benefício mútuo, e através disso, buscou-se procurar evidências relevantes.

Nessa etapa apresentam-se as dimensões construídas para o estudo sobre cooperação dentro de aglomerados produtivos. Realizou-se um levantamento bibliográfico sobre as características da produção acadêmica científica sobre o tema cooperação em aglomerados produtivos desde o ano 2000 até 2016, na base de dados SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*, um repositório de artigos científicos que apresenta periódicos relevantes relacionados à área de administração, sendo vinculado ao site da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, no Brasil.

Com isso, em um primeiro acesso à plataforma, no dia 03 de abril de 2016, pesquisou-se a palavra “cooperação”, obtendo-se um total de 137 artigos. Foram realizadas as leituras dos 137 resumos desses artigos, entre os dias 3 de abril e 30 de maio de 2016. Na sequência, foram selecionados os artigos que incluíam entre suas palavras-chaves: “cooperação e rede (s)” e/ou “cooperação e arranjo (s) produtivo (s) local(is), cooperação e cluster (s), cooperação e aglomerado (s) de produção ou produtivos, e cooperação e sistema (s) produtivo (s) local (is)”. A pesquisa adotou as definições aglomerados produtivos, arranjos produtivos locais, clusters, aglomerados de produção e os sistemas produtivos como sendo sinônimos. A partir disso, através de técnicas bibliométricas, mensurou-se o ano de publicação, periódico, *qualis* do periódico, natureza de pesquisa, abordagem, método utilizado, palavras – chaves e tipo de estudo dos artigos. Após os resumos serem analisados, descartaram-se aqueles que não se referiam ao tema da pesquisa. Selecionaram-se 43 artigos publicados em 31 periódicos, e com isso, conseguiu-se selecionar alguns conceitos relevantes para o desenvolvimento do estudo

que a pesquisadora propõe. A Tabela 1 aborda conceitos sobre cooperação em aglomerados e redes produtivas retirados dos artigos analisados. Os mesmos embasaram a construção dos instrumentos para a coleta de dados da pesquisa.

Tabela 1 - Conceitos de cooperação entre empresas por pesquisadores brasileiros

Autores	Nome do Artigo	O que os autores brasileiros entendem por Cooperação em Redes e Cluster's Produtivos
<b>PEDROZO; PEREIRA (2006)</b>	Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em Rede	Definiu a cooperação em redes. Para os autores do estudo a “cooperação em rede permite uma melhor distribuição da renda entre a população”.
<b>CRUZ; MARTINS; QUANDT (2008)</b>	Redes de Cooperação: um enfoque de Governança	Há diversas ações para as empresas cooperarem. Essas razões observam a diferença de objetivos estratégicos, de posições de mercado, ações atuais e passíveis de outras empresas e o status corrente da própria empresa. Observando-se a teoria da dependência de recursos, pode-se afirmar que as empresas cooperam pela busca de recursos valiosos que elas não possuem.
<b>DOS REIS et al., (2008)</b>	Cooperação e Desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação	Diz que a cooperação serve para obter competências e potencialidades complementares, por meio da inserção de atores sociais em múltiplas redes de relações e interações.
<b>WEGNER; PADULA (2010)</b>	Tendências da Cooperação em Redes Horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha	Segundo os autores alemães Zentes, Morschett e Neidhart (2003), por sistemas de cooperação horizontal entendem-se as formas de cooperação em que empresas legalmente independentes, de um mesmo setor de atividade, muitas vezes atuais ou potenciais concorrentes, atuam coletivamente com o objetivo de reforçar sua posição competitiva em relação a seus concorrentes ou em relação a elos anteriores ou posteriores da cadeia. Finalmente, a cooperação entre cooperações deve ser entendida como uma forma de ampliar os potenciais de ganhos entre os participantes, em especial no que se refere a poder de barganha com clientes, fornecedores e prestadores de consultorias e serviços.
<b>WEGNER; PADULA (2012)</b>	Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional	É uma estratégia possível para pequenos empreendimentos que buscam ampliar suas capacidades e tornarem-se aptos a enfrentar concorrentes. A cooperação não exclui a competição; pelo contrário, as duas ocorrem simultaneamente e fortalecem a empresa.
<b>WEGNER; PADULA (2013)</b>	A influência de fatores contextuais na Governança de Redes Interorganizacionais	Cooperação é um conjunto de empresas com relações simétricas de poder, sem a existência de uma empresa líder ou empresa central que coordena as demais, mediadas por acordos contratuais formalmente instituídos (VERCHOORE; BALESTRIN, 2008).
<b>ZAMBRANA; TEIXEIRA (2013)</b>	Governança e Cooperação em Arranjos Produtivos Locais: um estudo de múltiplos casos em Sergipe	Fala-se conforme a percepção de Poletto (2009), quanto mais às empresas do APL se ajudarem, quanto maior for o fluxo de informações, quanto mais inovações surgirem em conjunto, maiores serão os ganhos coletivos dentro do território. E quanto maiores forem às vantagens e sinergias adquiridas pelas firmas, maiores serão a cooperação, o aprendizado e a inovação entre elas, caindo-se num “circulo

		virtuoso” de vantagens e benefícios. O termo cooperação é utilizado de diferentes formas e muitas vezes como sinônimo de colaboração, parceria, aliança, cooperativismo.
<b>ZANCAN et al., (2013)</b>	Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul	Definem que entre as contribuições recentes destacam-se estudos que relacionam a cooperação às dimensões de proximidade. Enquanto alguns autores defendem que a proximidade física propicia a cooperação nessas aglomerações (Molina-Morales; Martínez-Fernández, 2004; Lazerson; Lorenzoni, 1999), outra linha defende que a proximidade geográfica não é suficiente e nem necessária para este fim (Boschma, 2005; Costa; Costa, 2007; Maskell; Malmberg, 1999).
<b>FELJÓ; ZUQUETTO (2014)</b>	Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação REDEMAC	A cooperação, como estratégia para o enfrentamento de cenários, direciona as organizações para o preenchimento de diversas lacunas. A cooperação resulta em aprendizado, a partir do acesso a novos conhecimentos, em trocas de competências entre organizações e acabam, dessa maneira, se tornando, assim como destaca Powell (1998), direcionamentos-chave para essa nova lógica de organizações.
<b>DE CASTRO; GONÇALVES (2014)</b>	Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná	“Cooperação é uma forma de desenvolver relacionamentos duradouros e constantes em prol de benefícios coletivos”.
<b>DE OLIVEIRA; MARTINELLI (2014)</b>	Negociação, Cooperação e Desenvolvimento Local sob uma Perspectiva Sistêmica: um estudo de caso no Arranjo Produtivo Local de Friticultura de Jaíba – MG	Capacidade de planejar, gerenciar e promover estratégias e ações em conjunto, por meio da solidariedade e ajuda mútua, valoriza as relações humanas, aumenta a confiança, gera aprendizado, defende interesses comuns, fortalece marcas, propicia ganhos de escala permite acesso a mercados que seriam difíceis de atingir individualmente, amplia a competitividade e fortalece os APLs, conforme o conceito de Büttnebender (2010).
<b>ALEMÃO et al., (2015)</b>	Análise da Cooperação, aprendizagem e política relacional em redes estratégicas: um estudo no setor de hospitalar público	Atividade de compartilhar recursos tangíveis/intangíveis (compras conjuntas, campanhas assistenciais, desenvolvimento de protocolos clínicos, desenvolvimento de modelos gerenciais, entre outros. A natureza do construto “Cooperação” sugere que os atores compartilhem recursos entre si de forma simétrica.
<b>DE SOUSA (2015)</b>	Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí	A cooperação foi admitida como um processo social que se encontra enraizado no contexto histórico-social das redes organizacionais ou vinculado a ele, consistindo em uma prática vivenciada por organizações interessadas no desenvolvimento de interesses coletivos. Nesse sentido, considera-se a cooperação como ação coletiva que permite ou induz a ação em rede e não como uma disposição psicológica coletiva, conforme descrito por Pesämaa; Hair (2008).
<b>DONATO et al., (2015)</b>	Festival do Chocolate da Estância Turística de Ribeirão Pires: um estudo da cooperação entre microempresas por meio da análise de Rede Sociais	Definiram Cooperação conforme os autores: Balestrin; Verschoore (2008), que falam que cooperação interorganizacional é uma das estratégias utilizadas pela empresa e pressupõe a convergência de interesses, visando à concretização de ações que beneficiem a coletividade das redes de empresas. A cooperação envolve a troca de informações e o ajuste de atividades, a partilha de recursos para a realização de objetivos compatíveis. Os autores ainda relatam que a combinação de competências e utilização de

		<p><i>know-how</i> de outras empresas, a divisão do ônus de realizar pesquisas tecnológicas, o compartilhamento no desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos, a divisão dos riscos e custos na exploração de novas oportunidades, a oferta de uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, o compartilhamento de recursos subutilizados, o fortalecimento do poder de compra e o aumento da força competitiva para atuar no mercado em favor do cliente, tudo isso é cooperação.</p>
<p><b>VAZ; TEIXEIRA; OLAVE (2015)</b></p>	<p>Redes de cooperação interorganizacional na implantação e consolidação do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel em Sergipe</p>	<p>Definiu que de acordo com Verschoore; Balestrin (2008), que falam que existem cinco elementos que representam ganhos competitivos, considerados benefícios proporcionados pela cooperação, que são: provisão de soluções, ganhos de escala e de poder de mercado, aprendizagem e inovação, relações sociais, e redução de custos e riscos.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Partindo da análise dos artigos, ainda foi possível identificar em alguns deles, algumas métricas que demonstram como verificar se existe de fato a cooperação entre as empresas. Nesse quesito, destaca-se os estudos de Alemão *et al.* (2015) e De Oliveira; Martineli (2014).

Alemão *et al.* (2015) expõem que ocorre a cooperação entre organizações quando há o desenvolvimento de relacionamentos de cooperação – relações fortes e fracas entre: fornecedores e concorrentes, concentração nos ganhos de escala como estratégia de competição, reatividade em face a situações ambientais, noções de qualidade como diferencial competitivo e preocupação com as políticas nacionais de incentivo.

De Oliveira; Martineli (2014) seguem o que foi proposto por Schmitz; Nadvi (1999), os quais definiram quatro tipos de cooperação: 1ª) cooperação bilateral vertical: empresas com interesses convergentes se unem para, pela cooperação, alcançar objetivos comuns. Exemplos desse tipo de cooperação são: relações de produtores com fornecedores para a melhoria da qualidade dos componentes, e intercâmbio com agentes de comercialização para aprofundar o conhecimento das necessidades dos consumidores finais; 2ª) cooperação bilateral horizontal: é aquela em que empresas concorrentes se juntam para desenvolver um trabalho específico em conjunto. Esse tipo de cooperação ocorre quando se verificam relações de confiança entre as empresas, sendo possível definir o objetivo da cooperação e a repartição dos resultados decorrentes dessas ações. Exemplos desse tipo de cooperação são compartilhamentos de equipamentos pelas empresas e visitas de benchmarking; 3ª) cooperação multilateral horizontal: ocorre quando organismos públicos ou privados coordenam projetos setoriais que envolvem a participação de várias empresas concorrentes. Exemplos desse tipo de cooperação são: participação das empresas em associações

empresariais e cooperativas e compra conjunta; 4ª) cooperação multilateral vertical: ocorre quando instituições e empresas pertencentes às cadeias produtivas diferentes têm relações verticais de fornecimento, sendo importante a existência de instituições de apoio aos setores fortes que sejam bem-articuladas e tenham interesses em comum bem-definidos.

Já Oprime; Tristão; Pimenta (2011) apontam que para ter cooperação em um *cluster*, algumas variáveis devem ser consideradas. Na Tabela 2 está a estrutura e dinâmica de cooperação em um *cluster*, apresentada pelos autores.

Tabela 2 - Estrutura e dinâmica de cooperação do Cluster

Variáveis – conjunto de fundamentos
Compartilhamento de informações técnicas e de mercado
Compartilhamento de recursos produtivos
Suporte tecnológico
Consolidação do <i>cluster</i>
Vantagens locais
Infraestrutura local
Fortalecimento da imagem do <i>cluster</i>
Liderança Política

Fonte: Oprime; Tristão; Pimenta (2011); adaptado.

Partindo dos 3 (três) conceitos expostos na Tabela 2, sobre as variáveis que compõem a dinâmica de cooperação em um *cluster*, propõe-se a tabela 3, que mesclou esses conceitos e serviu de base para a elaboração do instrumento de coleta de dados desse estudo.

Tabela 3 - Os tipos de cooperação e suas variáveis de mensuração

Tipos de Cooperação	Conceito	Variáveis para mensurar a Cooperação nos cluster de empresas
<b>Cooperação Bilateral Vertical</b>	Empresas com interesses compatíveis se unem para, pela cooperação, alcançar objetivos comuns.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compartilhamento de informações técnicas e de mercado;</li> <li>● compartilhamento de recursos produtivos;</li> <li>● suporte tecnológico;</li> <li>● consolidação do cluster;</li> <li>● vantagens locais,</li> <li>● infraestrutura local;</li> <li>● fortalecimento da imagem do cluster;</li> <li>● liderança política.</li> </ul>
<b>Cooperação Bilateral Horizontal</b>	Empresas concorrentes se juntam para desenvolver um trabalho específico em conjunto. Esse tipo de cooperação ocorre quando se verificam relações de confiança entre as empresas, sendo possível definir o objetivo da cooperação e a repartição dos resultados decorrentes dessas ações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compartilhamento de informações técnicas e de mercado;</li> <li>● compartilhamento de recursos produtivos;</li> <li>● suporte tecnológico;</li> <li>● consolidação do cluster;</li> <li>● vantagens locais,</li> <li>● infraestrutura local;</li> <li>● fortalecimento da imagem do cluster;</li> <li>● liderança política.</li> </ul>
<b>Cooperação Multilateral Vertical</b>	Organismos públicos ou privados coordenam projetos setoriais que envolvem a participação de várias	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compartilhamento de informações técnicas e de mercado;</li> <li>● compartilhamento de recursos</li> </ul>

empresas concorrentes.		produtivos; <ul style="list-style-type: none"> <li>● suporte tecnológico;</li> <li>● consolidação do cluster;</li> <li>● vantagens locais,</li> <li>● infraestrutura local;</li> <li>● fortalecimento da imagem do cluster;</li> <li>● liderança política.</li> </ul>
<b>Cooperação Multilateral Horizontal</b>	Instituições e empresas pertencentes às cadeias produtivas diferentes têm relações verticais de fornecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compartilhamento de informações técnicas e de mercado;</li> <li>● compartilhamento de recursos produtivos;</li> <li>● suporte tecnológico;</li> <li>● consolidação do cluster;</li> <li>● vantagens locais,</li> <li>● infraestrutura local;</li> <li>● fortalecimento da imagem do cluster;</li> <li>● liderança política.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria a partir de Oprime; Tristão; Pimenta (2011); Alemão *et al.*, (2015); De Oliveira; Martineli (2014).

Através da tabela 3 construiu-se o instrumento de coleta de dados, que buscou identificar se as empresas inseridas nos aglomerados produtivos que foram pesquisados, praticam de alguma forma a cooperação, e assim, tentou averiguar que tipo de cooperação essas praticam, conforme expõe Alemão *et al.* (2015).

### 3.1.3 Unidades de Análise

Para Yin (2010), o terceiro componente de um estudo de caso, inclui o problema de definir o que é o caso que se pretende estudar. Segundo ele, a definição de uma unidade de análise necessita de uma clara demarcação do fenômeno que se pretende estudar, que pode ser um indivíduo, um evento ou uma instituição (YIN, 2010).

Ainda para Yin (2010) cada estudo e unidade de análise deve ser similar aos previamente estudados por outros ou deve inovar de maneira clara, operacionalmente definida. Desse modo, a literatura prévia também pode tornar-se um guia para a definição do caso e da unidade de análise, como segue.

Neste estudo, define-se como unidade de análise, a cooperação em aglomerados produtivos em um grupo de empresas. A pesquisa foi conduzida em aglomerados produtivos, visando abordar como ocorrem os processos de cooperação. Exemplos de pesquisa desta temática são os estudos de Iacono; Nagano (2010) “Cooperação, Interação e Aprendizagem no Arranjo Produtivo Local de Equipamentos e Implementos Agrícolas do Paraná”; que apresentou uma análise sobre as relações de cooperação, interação e aprendizagem entre os diversos tipos de atores conformados em um Arranjo Produtivo Local; Sousa *et al.* (2014) “Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí”; que investigou os construtos explicativos



das relações de cooperação entre as empresas integrantes do arranjo produtivo local (APL) localizado na cidade de Santa Rita do Sapucaí, em Minas Gerais. Já Oprime *et al.* (2011) realizou a pesquisa “Análise dos relacionamentos e cooperação entre empresas do *cluster* industrial de joias e folheados de Limeira” que identificou subgrupos de empresas com diferentes práticas e prioridades de cooperação e interação dentro de um cluster e, com tal embasamento, analisou e propôs alternativas para melhorar a integração e cooperação entre as empresas; Côrtes *et al.* (2005) “Cooperação em empresas de base tecnológica” que abordou as relações de cooperação em que essas empresas se envolvem, e por último; a pesquisa de Reis; Neto (2012) “Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de *software*, que visou contribuir para o estudo das redes de conhecimento em aglomerações produtivas por meio da análise de processos de aprendizado de pequenas e médias empresas (PMEs) de *software*.

Sendo assim, evidencia-se que há similaridade a outros estudos que já foram propostos por outros autores, seguindo a lógica de Yin (2010).

#### 3.1.4 Critérios de qualidade na atividade de pesquisa

Para garantir a profundidade necessária ao estudo, à validade interna e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados, os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coletas de dados (GIL, 2009). Para isso, três técnicas estão disponíveis para aumentar a validade do constructo na realização dos estudos de casos (YIN, 2010), entre essas estão: entrevista, observação e análise de documentos.

A fim de aumentar a fidedignidade, a credibilidade, a confirmabilidade e a fidelidade dos dados, Yin (2010) define um conjunto de requisitos a serem seguidos pelo pesquisador na tarefa de planejamento da pesquisa, execução da coleta de dados, e escrita do relatório do estudo. Estas condições são: 1) Validade de constructo: identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados; 2) Validade interna; 3) validade externa: definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas, e a; 4) Confiabilidade: demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, como os mesmos resultados. Estes testes podem ser visualizados no Quadro 4.

Quadro 4 - Testes para estudo de caso

Testes de caso	Tática de estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade de constructo	• Usa múltiplas fontes de evidência	Coleta de dados
	• Estabelece encadeamento de evidências	Coleta de dados
	• Tem informantes-chaves para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso. Nesse caso utilizou-se uma bacharela da área e o professor orientador do estudo de caso.	Composição
Validade interna	• Utiliza da técnica analítica de combinação padrão e da triangulação dos dados	Análise dos dados
Validade externa	• Usa a teoria nos estudos de casos únicos	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	• Usa protocolo do estudo de caso	Coleta de dados
	• Desenvolve uma base de dados para o estudo de caso	Coleta de dados

Fonte: Adaptado de Yin (2010)

A confiabilidade tem por meta minimizar os erros e a parcialidade do estudo. Um pré-requisito para permitir que pesquisador repita o estudo de caso é a documentação dos procedimentos seguidos no primeiro caso (YIN, 2010). A maneira geral de abordar o problema de confiabilidade é tornar as etapas do processo as mais operacionais possíveis. Desta forma se procedeu a criação de um protocolo de estudo de caso, apresentando a sistematização das etapas da coleta de dados.

A validade externa trata do problema de saber se as descobertas do estudo geram generalização dos resultados, ou seja, se as descobertas do estudo são aplicáveis em outros estudos (YIN, 2010).

Na presente pesquisa, recorreu-se-á ao estudo de caso, procurando realizar replicações diretas em mais de um *Cluster*, obtendo assim generalizações analíticas. Ou seja, procurando entender como se apresenta a cooperação em *Clusters*.

### 3.1.5 Vinculação dos dados às proposições

A vinculação dos dados às proposições indica os passos que foram dados na pesquisa. Os conceitos utilizados basearam-se nas proposições construídas no estudo dos tipos de cooperação existentes em aglomerados produtivos e as variáveis para mensurá-los.

Assim, os questionamentos das entrevistas foram baseados a partir das categorias de análise, que trouxe os tipos de cooperações em *clusters*.

Tabela 4 - Testes para estudo de caso

CATEGORIA DE ANÁLISE Tipos de Cooperação em clusters	INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS Variáveis para mensurar a Cooperação nos cluster de empresas	FORMA DE OBTENÇÃO DE DADOS	Questões que foram utilizadas na entrevista	OBTENÇÃO DE DADOS PARA TRIANGULAÇÃO
<b>Cooperação Bilateral Vertical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compartilhamento de informações técnicas e de mercado;</li> <li>● compartilhamento de recursos produtivos;</li> <li>● suporte tecnológico;</li> <li>● consolidação do cluster;</li> <li>● vantagens locais,</li> <li>● infraestrutura local</li> <li>● fortalecimento da imagem do cluster;</li> <li>● liderança política .</li> </ul>	Entrevistas	<p>1 Você compartilha informações técnicas e-ou de mercado com seus fornecedores ou clientes ?</p> <p>2 Você compartilha recursos produtivos e-ou suporte tecnológico com seus fornecedores ou clientes?</p> <p>3 Quais elementos a seguir, você acredita que sua empresa compartilha com fornecedores e clientes: ( ) esforço coletivo; ( ) proximidade geográfica; ( ) formação de novas empresas; ( ) especialização dessas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementaridade; ( ) uniformidade ( ) estímulo ao desenvolvimento tecnológico; ( ) cultura – comunidade adaptada ao cluster; ( ) estratégia de resultado.</p> <p>4 Você compartilha das vantagens locais com seus fornecedores e clientes?</p> <p>5 Você compartilha sua infraestrutura local com seus fornecedores e clientes?</p> <p>6 Você acha que ao realizar trocas com os fornecedores e clientes, há: ( ) aumento da produtividade de sua empresa e de seu fornecedor; ( ) ocorre algum tipo de inovação; ( ) ocorre o estímulo de formação de novas empresas.</p> <p>7 Você compartilha com seus fornecedores e clientes da liderança política?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Observações</li> <li>- Dados Secundários (documentos, sites, atas, entre outros).</li> </ul>
<b>Cooperação Bilateral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compartilhamento de informações técnicas e de</li> </ul>	Entrevistas	1 Você compartilha informações técnicas e-ou de mercado com	- Entrevistas

<p><b>Horizontal (empresa com concorrente)</b></p>	<p>mercado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● compartilhamento de recursos produtivos;</li> <li>● suporte tecnológico;</li> <li>● consolidação do cluster;</li> <li>● vantagens locais, infraestrutura local;</li> <li>● fortalecimento da imagem do cluster;</li> <li>● liderança política.</li> </ul>		<p>seus concorrentes?</p> <p>2 Você compartilha recursos produtivos e-ou suporte tecnológico com seus concorrentes?</p> <p>3 Quais elementos a seguir, você acredita que sua empresa compartilha com concorrentes: ( ) esforço coletivo; ( ) proximidade geográfica; ( ) formação de novas empresas; ( ) especialização dessas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementaridade; ( ) uniformidade (estímulo ao desenvolvimento tecnológico; ( ) cultura – comunidade adaptada ao cluster; ( ) estratégia de resultado.</p> <p>4 Você compartilha das vantagens locais com seu concorrente?</p> <p>5 Você compartilha sua infraestrutura local com seus concorrentes?</p> <p>6 Você acha que ao realizar trocas com os concorrentes, há: ( ) aumento da produtividade de sua empresa e de seu concorrente; ( ) ocorre algum tipo de inovação; ( ) ocorre o estímulo de formação de novas empresas.</p> <p>7 Você compartilha com seus concorrentes da liderança política?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observações</li> <li>- Dados Secundários (documentos, sites, atas, entre outros).</li> </ul>
<p><b>Cooperação Multilateral Vertical (Empresas cooperando com organismos públicos e privados)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compartilhamento de informações técnicas e de mercado;</li> <li>● compartilhamento de recursos produtivos;</li> <li>● suporte tecnológico;</li> <li>● consolidação do cluster;</li> <li>● vantagens locais, infraestrutura local;</li> <li>● fortalecimento da imagem do cluster;</li> <li>● liderança política.</li> </ul>	<p>Entrevistas</p>	<p>1 Você compartilha informações técnicas e-ou de mercado com outras empresas públicas e privadas da região?</p> <p>2 Você compartilha recursos produtivos e-ou suporte tecnológico com outras empresas públicas e privadas da região?</p> <p>3 Quais elementos a seguir, você acredita que sua empresa compartilha com outras empresas públicas e privadas da região: ( ) esforço coletivo; ( ) proximidade geográfica; ( ) formação de novas empresas; ( ) especialização dessas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementaridade; ( ) uniformidade ( ) estímulo ao desenvolvimento tecnológico; ( ) cultura – comunidade adaptada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Observações</li> <li>- Dados Secundários (documentos, sites, atas, entre outros).</li> </ul>

<p>ao cluster; ( ) estratégia de resultado.</p> <p>4 Você compartilha das vantagens locais com outras empresas públicas e privadas da região?</p> <p>5 Você compartilha sua infraestrutura local com outras empresas públicas e privadas da região?</p> <p>6 Você acha que ao realizar trocas com os outras empresas públicas e privadas da região, há: ( ) aumento da produtividade de sua empresa e do outro aglomerado; ( ) ocorre algum tipo de inovação; ( ) ocorre o estímulo de formação de novas empresas.</p> <p>7 Você compartilha com seus concorrentes da liderança política?</p>				
<p><b>Cooperação Multilateral Horizontal</b> (ex: cluster de turismo colaborando com o de vinhos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compartilhamento de informações técnicas e de mercado;</li> <li>● compartilhamento de recursos produtivos;</li> <li>● suporte tecnológico;</li> <li>● consolidação do cluster;</li> <li>● vantagens locais;</li> <li>● infraestrutura local;</li> <li>● fortalecimento da imagem do cluster;</li> <li>● liderança política.</li> </ul>	<p>Entrevistas</p>	<p>1 Você compartilha informações técnicas e-ou de mercado com outros aglomerados de empresas da região?</p> <p>2 Você compartilha recursos produtivos e-ou suporte tecnológico com outros grupos de empresas da região?</p> <p>3 Quais elementos a seguir, você acredita que sua empresa compartilha com outros aglomerados: ( ) esforço coletivo; ( ) proximidade geográfica; ( ) formação de novas empresas; ( ) especialização dessas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementaridade; ( ) uniformidade ( ) estímulo ao desenvolvimento tecnológico; ( ) cultura – comunidade adaptada ao cluster; ( ) estratégia de resultado.</p> <p>4 Você compartilha das vantagens locais com outros grupos de empresas da região?</p> <p>5 Você compartilha sua infraestrutura local com outros grupos de empresas da região?</p> <p>6 Você acha que ao realizar trocas com os outros aglomerados, há: (</p>	<p>- Entrevistas - Observações - Dados Secundários (documentos, sites, atas, entre outros).</p>

			<p>) aumento da produtividade de sua empresa e do outro aglomerado; ( ) ocorre algum tipo de inovação; ( ) ocorre o estímulo de formação de novas empresas.</p> <p>7 Você compartilha com outros grupos de empresas da região da liderança política?</p>	
--	--	--	--	--

Fonte: elaboração própria a partir de Oprime; Tristão; Pimenta (2011); Alemão *et al.* (2015); De Oliveira; Martineli (2014).







matrizes de posicionamento com os dois Países, como ocorreu no primeiro e segundo objetivo. Esses dois questionamentos foram feitos para todos os entrevistados das regiões pesquisadas.

### 3.2 2ª Fase – Definição do caso para estudo

O estudo de caso foi escolhido para investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em contexto de vida real (YIN, 2010), nesse caso, as aglomerações produtivas em uma região do Rio Grande do Sul e do Uruguai.

Como parâmetros para escolher o caso que foi estudado utilizou-se de 2 requisitos: 1) acessibilidade da pesquisadora; 2) evidências de compartilhamentos entre os agentes.

Para atender o primeiro ponto, os casos estudados se localizam no estado do Rio Grande do Sul e no País vizinho Uruguai. O segundo ponto foi baseado no postulado de Zaccarelli *et al.* (2008), sobre a performance competitiva de *clusters*, que há indícios da existência de cooperação entre as organizações desses aglomerados.

Uma série de *clusters* neste estado já foram objetos de pesquisas de mapeamento de aglomerações produtivas, de acordo com as pesquisas de Tatsch *et al.* (2011). Com isso, os mesmos são demonstrados no Quadro 6.

Quadro 6- *Clusters* estudados no Estado do Rio Grande do Sul

Cluster		Município-chave		Cluster	Município-chave
1	Metal-Mecânico /Autopeças	Caxias do Sul	1 9	Doces e Conservas	Pelotas
2	Máquinas e Implementos Agrícolas / Pré-Colheita	Passo Fundo	2 0	Fruticultura	Pelotas
3	Máquinas e Implementos Agrícolas / Colheita	Santa Rosa	2 1	Pólo Naval	Rio Grande
4	Máquinas e Implementos Agrícolas / Pós-colheita	Panambi	2 2	Cachaça e Derivados da Cana	Santo Antonio da patrulha
5	Moveleiro	Bento Gonçalves	2 3	Leite e Derivados	Passo Fundo
6	Moveleiro	Gramado	2 4	Piscicultura	Ajuricaba
7	Moveleiro	Santa Maria	2 5	Piscicultura	Cachoreira do Sul
8	Coureiro-Calçadista	Novo Hamburgo	2 6	Florestamento	São Sepé
9	Têxtil e Confecções	Nova Petrópolis	2 7	Flores e Plantas Ornamentais	Parei Novo
1 0	Têxtil e Confecções	Farroupilha	2 8	Turismo	Bento Gonçalves
1 1	Gemas e joias / Extração e Beneficiamento	Ametista do Sul Quaraí Salto do Jacuí	2 9	Turismo	São Miguel das Missões
1 2	Gemas e Jóias Beneficiamento e Artefatos de Pedra	Soledade	3 0	Automação e Controle Eletroeletrônico	Porto Alegre

1 3	Gemas e Jóias e Bijuterias	Guaporé	3 1	Fumo	Santa Cruz do Sul
1 4	Vitivinicultura	Bento Gonçalves	3 2	Rochas Ornamentais	Nova Prata
1 5	Vitivinicultura	Santana do Livramento	3 3	Metalmecânico	Porto Alegre
1 6	Fruticultura	Caxias do Sul	3 4	Fruticultura	Vacaria
1 7	Carnes/ Bovinocultura de Corte	Bagé	3 5	Turismo Costa Doce	Pelotas
1 8	Ovinocultura de Corte	Alegrete	3 6	Turismo Quarta Colônia	Faxinal do Soturno

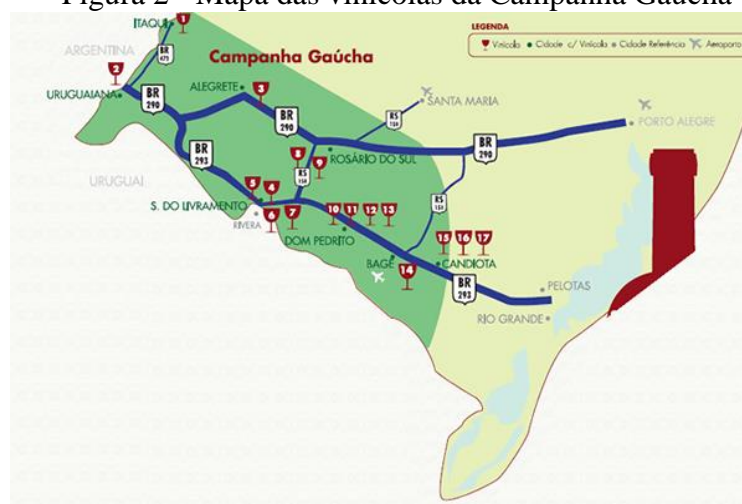
Fonte: Tatsch *et al.*, (2010).

O estudo de Tatsch *et al.* (2010) explana que o estado do Rio Grande do Sul apresenta um número diversificado de *clusters*. Com base nas informações desse autor, e em relação a esses aglomerados, o Rio Grande do Sul, por sua vez, antecipou-se à esfera federal com um,

[...] conjunto de ações públicas e privadas direcionadas a fortalecer os arranjos produtivos do Estado que remontam aos anos noventa. Hoje, o Governo do Estado do RS concebe os APL's como um mecanismo fundamental para o desenvolvimento regional, conforme expresso no Programa de Fortalecimento de Cadeias e Arranjos Produtivos Locais, divulgado em 2011 pelo Governo (BREITBACH, 2012, p.5).

Então, pode-se verificar que o Rio Grande do Sul (RS) é possuidor de diversos aglomerados produtivos locais (APL's) e existem ações públicas e privadas que desejam fortalecer esses arranjos. De acordo com a Figura 2, na Região Fronteira – Oeste do estado do Rio Grande do Sul, essa que faz divisa com o País Uruguai, fica evidente aglomerações de vinícolas.

Figura 2 - Mapa das vinícolas da Campanha Gaúcha



Fonte: Vinhos da Campanha (2015)

Na figura 2, evidenciou-se uma concentração de vinícolas na região da Campanha Gaúcha. De acordo com levantamentos, nessa aglomeração há uma Associação chamada Vinhos da Campanha, que tem como objetivo buscar melhorias nos resultados de

comercialização dos produtos e vinícolas, para consolidar a imagem dos Vinhos da Campanha Gaúcha (VINHOS DA CAMPANHA, 2015).

Entretanto, na fase de coleta de dados ao tentar marcar as entrevistas com os prováveis participantes, observou-se que o mapa das Vinícolas da Campanha Gaúcha, constante na Figura 2, está desatualizado, pois, algumas vinícolas não estão mais em funcionamento, como é o caso da vinícola da cidade Alegrete.

Todavia, ao observar a figura, também se pode observar que a Região está em zona de fronteira com o Uruguai, sendo uma região fronteira.

Ao pesquisar dados e informações sobre o País vizinho identificou-se que o Uruguai é o 2º menor País da América do Sul, porém, apesar dessa característica, a produção vinícola do País é bastante respeitada (VINITUDE, 2016). No entanto, a produção de vinhos só começou a ser realizada comercialmente na segunda metade do século XIX (VINITUDE, 2016).

Através da Figura 3, observa-se que na Região Norte e Noroeste do Uruguai destacam-se uma concentração de vinícolas que estão alocadas nas províncias de Rivera, Artigas, Tacuarembó e Salto.

Figura 3 - Mapa das Vinícolas do Uruguai



Fonte: Vinitude (2016).

Ao comparar o exposto nas duas figuras, identifica-se certa proximidade geográfica, essa um dos fatores considerados decisivos para se formar aglomerações produtivas. Através disso, definiu-se o caso de pesquisa, que foi estudar as duas regiões com o intuito de saber como ocorre a cooperação no setor de vitivinicultura e qual o tipo de cooperação.

### 3.3 3ª Fase - Estudo do caso: coleta de dados

Com relação à coleta de dados, a primeira preocupação demonstrada foi com os cuidados no planejamento da pesquisa sobre um ponto em específico, a forma como as pessoas foram protegidas no estudo de caso. Deriva-se desta questão acordos éticos entre o pesquisador e o entrevistado, ou seja, o consentimento dos pesquisados à participação na pesquisa. Para resolver este problema, ou seja, como as pessoas deveriam ser protegidas no estudo, criou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, constantes como Apêndice B.

Para a coleta de dados propriamente dita, utilizou-se o protocolo sobre o assunto, Gil (2009, p.57) esclarece que o protocolo:

É importante para garantir que a pesquisa seja realizada mediante observação dos requisitos éticos[...] Não pode, portanto, ser entendido como um documento formal, mas como um documento orientador das atividades do pesquisador[...] O protocolo constitui, pois, um guia para a condução da pesquisa.

Para Yin (2010) o protocolo é mais que um questionário ou instrumento, ele contém o instrumento e também os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas no seu uso. Ou seja, o protocolo é desejável sob todas as circunstâncias, pois, destina-se a orientar o investigador na realização da coleta de dados colaborando com a confiabilidade do estudo. O protocolo de estudo de caso, o termo de consentimento livre e esclarecido e o termo de confiabilidade da pesquisa, estão inseridos nos apêndices A, B e C dessa pesquisa.

Como método de seleção dos respondentes para a coleta de dados, utilizou-se a Bola de Neve. Segundo Baldin; Munhoz (2011) essa técnica é uma forma de amostra não probabilística realizada em pesquisas sociais, em que os primeiros participantes do estudo indicam outros, que conseqüentemente, indicarão outros e assim sucessivamente, até o objetivo ser alcançado a ponto de saturação.

Para a construção do estudo, foram coletados os dados através de múltiplas fontes, sendo, entrevista, observação e a análise documental, e a partir da coleta, as mesmas passaram pelo processo de triangulação em sua análise (YIN, 2010).

Para que os dados fossem coletados com maior precisão, aplicaram-se as ideias previstas no Referencial Teórico desse estudo, conforme Oprime; Tristão; Pimenta (2011, p. 661), considerando a estrutura e dinâmica de cooperação de um *cluster*, juntamente com as ideias de De Oliveira; Martineli (2014) e Alemão *et al.* (2015). Essas ideias nortearam a construção de questionamentos que foram utilizados durante as entrevistas, as observações e as análises de documentos, para assim, chegar-se ao objetivo do estudo.

O número de entrevistas foi construído de acordo com a análise e interpretação dos resultados, estes foram contrastados com os resultados dos outros procedimentos utilizados, observação e a análise documental, fazendo assim a triangulação das informações.

Martins (2008, p. 27), diz que “a entrevista é uma técnica para entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações”. O autor descreve que essa técnica exige habilidade do entrevistador, sendo o processo de coleta demorado.

Yin (2010) explana que entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas, ou seja, embora seja observada uma linha de investigação consistente, a verdadeira corrente de questões, a entrevista de estudo de caso, será provavelmente fluída, não rígida. O autor diz que durante o processo de entrevistas existem duas tarefas: a) seguir sua própria linha de investigação, como refletida pelo protocolo de estudo de caso, e; b) formular questões verdadeiras, de maneira imparcial, para que também sirvam às necessidades de sua linha de investigação.

Para Godói; Mello; Silva (2010) a entrevista semi-estruturada compreende os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, ou seja, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

Com isso para que as entrevistas pudessem ocorrer no Uruguai, foi contratada uma entrevistadora, bacharela em Administração e que possui fluência em espanhol. A mesma realizou as entrevistas com os 7 (sete) entrevistados uruguaios, bem como, suas transcrições.

Assim, aplicou-se a primeira entrevista ao gestor da Associação de Vinhos da Campanha, localizada em Sant'Ana do Livramento no Rio Grande do Sul e no Uruguai, a primeira entrevista foi aplicada com o gestor de uma vinícola da cidade de Rivera. Todas as entrevistas realizadas seguiram os conceitos de Gil (2009) onde o pesquisador utilizou-se a pesquisa por pautas, fazendo perguntas diretas, deixando o entrevistado falar livremente, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como o sujeito interpreta o assunto. No entanto, quando o entrevistado se afastar da pauta, o autor diz que o entrevistador deve interferir de maneira sutil, dando prosseguimento à entrevista, como ocorreu de fato em vários questionamentos. Entende-se que Gil (2009) descreve que essa modalidade de entrevista é a mais adequada para esse tipo de delineamento. Com isso, as questões levantadas durante as entrevistas nos aglomerados, seguem a tabela exposta entre as páginas 43 e 46, desse estudo.

Os trâmites de negociação para as entrevistas foram feitos por telefone e-ou e-mail do entrevistado. Só após negociação clara de seu horário, duração, lugar e limites, é que se deu a entrevista propriamente dita. Ao marcar a entrevista a pesquisadora já deixava clara a finalidade da mesma, sua importância para a comunidade e para o grupo e a necessidade de realização desta, para que se pudesse cumprir o objetivo proposto no estudo.

Com alguns dos possíveis respondentes a pesquisadora realizou diversos contatos, seja por telefone e-ou e-mail, mas sem obter retorno e sucesso. Esses impasses se deram, principalmente no Uruguai, onde foi extremamente difícil aplicar o roteiro de entrevistas. Nas cidades de Artigas e Salto, onde se desejava aplicar o roteiro em Instituições do setor vitivinicultura, tornou-se impossível o deslocamento para a pesquisadora, pois, as mesmas não obtiveram retorno de suas ligações e e-mail's.

A pesquisadora também explicou aos entrevistados (as) que a entrevista seria gravada e depois de transcrita e analisada, seria remetida ao mesmo, para que este confirme o que foi dito. Todo esse planejamento foi especificado no Protocolo do Estudo de Caso.

Os procedimentos citados deram maior confiabilidade ao estudo. Ainda sobre a entrevista,

[...] a gravação evita a tomada de notas apressadas e muitas vezes desesperada que monopoliza a atenção do pesquisador em detrimento da condução da entrevista... Só mediante gravação é que se torna possível captar as falas do entrevistado em suas múltiplas dimensões e proceder à verificação do que realmente foi dito durante a entrevista (GIL, 2009, p. 68).

Então, a maior parte das entrevistas foram gravadas e anotadas pela pesquisadora. Godói; Mello; Silva (2010), falam que essas duas formas servem de registros das entrevistas. Embora o uso da gravação seja recomendado, ele só deverá ocorrer se houver autorização do entrevistado. Complementarmente, é importante realizar anotações de aspectos relativos à forma de emissão das respostas pelos sujeitos e ao próprio andamento da entrevista. No entanto, alguns (as) entrevistados (as) preferiram responder os questionamentos por e-mail e assim, não foi possível gravar e anotar suas falas.

Outra técnica utilizada para coletar os dados foi a observação. Nos estudos de caso, a observação constitui procedimento essencial na maioria desses estudos, pois é mediante a essa técnica que o pesquisador entra em contato direto com o fenômeno que está sendo estudado (GIL, 2009). Então, durante as entrevistas realizadas, a pesquisadora utilizou da técnica de observação espontânea, a fim de explorar os fatos que envolvem a estrutura e a dinâmica de cooperação das organizações estudadas, sem qualquer imediação.

Godói; Mello; Silva (2010) explanam que a observação tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo. É por meio da mesma que se procura apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. Nesse estudo a observação foi não participante, pois, a pesquisadora atuou apenas como espectadora atenta, procurando registrar o máximo de ocorrências que interessassem no trabalho. Os autores mencionam que o conteúdo das observações geralmente envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva, que inclui comentários pessoais do pesquisador. Tais registros foram feitos por meio de anotações escritas e documentadas em “diário ou caderno de campo”. Nesse caso, a pesquisadora utilizou-se o caderno de campo para realizar suas anotações.

Para Yin (2010) a observação pode ser desenvolvida como parte do protocolo de estudo de caso e durante a visita de campo, sendo frequentemente útil para proporcionar informação adicional sobre o tópico estudado.

Para isso Gil (2009, p. 72) descreve a observação espontânea como sendo,

[...] adequada a estudos exploratórios e é útil para promover a aproximação do pesquisador com o fenômeno pesquisado. Esse tipo de observação apresenta uma série de vantagens, como, possibilita a obtenção de elementos para a delimitação de problemas de pesquisa. Também favorece a construção de hipóteses a cerca do problema pesquisado. Facilita a obtenção de dados sem produzir querelas ou suspeitas nos membros das comunidades, organizações ou grupos que estão sendo estudados. Para esse tipo de observação é preciso estar atento aos sujeitos: quem são os participantes, quantos são e como se relacionam entre si. Também é preciso atentar ao cenário: onde se situam as pessoas, quais as características do local, com que o sistema social se identifica e o que de fato ocorre em termos sociais.

A análise documental foi a terceira técnica de coleta de dados. Conforme Gil (2009) a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso. Através desta, é possível obter informações que podem auxiliar o pesquisador na elaboração das pautas para entrevistas e dos planos de observação.

Godói; Mello; Silva (2010) dizem que o exame de documentos podem trazer contribuições importantes para o estudo. A palavra documentos pode ser entendida de forma ampla, incluindo os materiais escritos, as estatísticas e outros tipos de registro organizados em banco de dados e os elementos iconográficos. Os autores falam que os documentos são considerados “primários” quando produzidos por pessoas que vivenciara diretamente o evento estudado, ou “secundários” quando reunidos por pessoas que não estavam presentes por ocasião da ocorrência.

Para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. Yin (2010), diz que em primeiro lugar, os documentos são úteis na verificação da correção da ortografia e dos títulos ou nomes das organizações que talvez tenham sido mencionados em uma entrevista. Em segundo lugar, os documentos

podem proporcionar outros detalhes específicos para corroborar a informação de outras fontes. Se a evidência documental for contraditória, não corroborante, você precisa ocupar-se do problema investigando mais profundamente o tópico. Em terceiro lugar, podem-se fazer inferências a partir dos documentos, no entanto, deve tratar as inferências apenas como indícios merecedores de maior investigação, não como constatações definitivas porque elas podem revelar-se, mais tarde, falsas pistas.

### **3.4 4ª Fase - Estudo do caso: análise e interpretação dos dados**

A análise e interpretação referente aos dados, foi um processo que, de certa forma, deu-se simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se iniciou com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento. Assim, ao longo desse processo interativo é que o pesquisador foi construindo a análise e a interpretação dos resultados (GIL, 2009).

Nessa etapa da investigação foi realizada a triangulação dos dados que para Gil (2009) constitui um dos procedimentos mais indicados para a corroboração dos fatos ou fenômenos. Sobre o assunto, Azevedo *et al.* (2013, p. 1) afirma que “a triangulação surge como forma de amenizar problemas de credibilidade em pesquisas, ao adotar como estratégia de investigação, múltiplas visadas e métodos de obtenção de informações”.

Conforme Yin (2010) o uso de múltiplas fontes de evidências nos estudos de caso,

[...] permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, ou seja, um processo de triangulação e corroboração... Com a triangulação dos dados, os problemas potenciais de validação do constructo também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidência proporcionam, essencialmente, várias avaliações do mesmo fenômeno.

Então a análise foi concomitantemente com a coleta de dados através da triangulação. Para Godói; Mello; Silva (2010) a análise começa com o primeiro conjunto de ideias e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados, sendo que só termina quando novos dados nada mais acrescentam. Neste ponto diz-se que o processo analítico “exauriu” os dados.

#### **3.4.1 A Análise dos dados a partir da Análise de conteúdo**

A análise de conteúdo se constitui de várias técnicas onde se buscou descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. Desta



forma, a técnica é composta por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores (quantitativos ou não) permitindo a realização de inferência de conhecimentos (BARDIN, 2009).

Para Cavalcanti; Calixto; Pinheiro (2014) a análise de conteúdo emerge como técnica que se propõe à apreensão de uma realidade visível, mas também uma realidade invisível, que pode se manifestar apenas nas “entrelinhas” do texto, com vários significados. Neste sentido a análise requer uma pré-compreensão do ser, suas manifestações, suas interações com contexto, e principalmente requer um olhar meticuloso do investigador. Em síntese, a atitude científica é por buscar respostas e conseqüentemente o encontro ou a aproximação com as soluções encontradas por meio de procedimentos metodológicos estruturados no ato de perguntar. É neste contexto que a análise de conteúdo se insere, pois possui a sistematização necessária à produção de respostas frente aos questionamentos, mas precisa ser utilizada onde a pergunta de pesquisa remete a este método. Dessa forma, completam-se “pergunta” e método de análise com o intuito de respostas ou aproximações fidedignas.

Operacionalizando a análise de conteúdo Bardin (2009) utiliza três etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material, e; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. As etapas propostas por Bardin (2009) basearam essa pesquisa.

A pré-análise teve como propósito sistematizar as ideias iniciais, de modo a conduzir um esquema preciso para posterior análise, ou seja, estabeleceu-se um programa para a pesquisadora. Bardin (2009) diz que nessa fase há três missões: 1ª) a escolha dos documentos a serem submetidos à análise; 2ª) a formulação das hipóteses e dos objetivos, e; 3ª) a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. Essas missões não se sucedem, obrigatoriamente, segundo uma ordem cronológica, embora se mantenham conectadas.

Para a autora na execução da Pré-Análise, uma sequência de atividades foi seguida:

a) Leitura “flutuante”: consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações.

b) A escolha dos documentos: nessa atividade define-se o universo de documentos a serem considerados na análise da pesquisa. No estudo foram analisadas, pelo método da análise de conteúdo as entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores das organizações dos aglomerados produtivos. Para a correta utilização dos documentos, quatro regras podem ser seguidas (BARDIN, 2009): 1ª) Exaustividade: utiliza todos os materiais que correspondem ao perfil escolhido de documentos. No caso da pesquisa as entrevistas semiestruturadas, as observações (inseridas no caderno de campo) e os documentos; 2ª) representatividade: a

análise pode efetuar-se em uma amostra desde que o material a isso se preste. Essa análise não se aplicou a esse estudo, pois, todos os materiais foram analisados; 3<sup>a</sup>) Homogeneidade: os documentos devem obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha. No estudo os critérios estiveram previsto no protocolo de estudo; 4<sup>a</sup>) Pertinência: os documentos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise.

c) Formulação das hipóteses e dos objetivos: a hipótese é uma afirmação provisória do que quis se verificar, recorrendo aos procedimentos da análise. O objetivo e a finalidade a que nos propomos. Nessa pesquisa o objetivo foi compreender como ocorre a cooperação em aglomerados produtivos de vitivinicultura de uma região do estado do Rio Grande do Sul no Brasil e na Região Norte e Noroeste do Uruguai.

d) A referenciação dos índices e a elaboração de indicadores: procede-se a escolha dos indicadores para avaliar os dados.

e) Preparação do material: antes da análise propriamente dita, o material reunido foi preparado. Na pesquisa, as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. As gravações foram conservadas e o diário de campo foi analisado.

Na fase de exploração do material Bardin (2009) fala que se as operações da pré-análise foram corretamente concluídas, a fase de análise não é mais que a aplicação sistemática das decisões tomadas. Essa fase na realidade consistiu em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

Na última fase tratamentos dos resultados obtidos e interpretação os resultados foram tratados de maneira a serem significativos e válidos. Para Bardin (2009), “operações estatísticas simples ou mais complexas, permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise”.

Os resultados da análise de conteúdo foram descritos em categorias. O conteúdo das categorias foi descrito através de subcategorias. Para Bardin (2009, p. 145) “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, e seguidamente, por reagrupamentos segundo gênero, com os critérios previamente definidos”. A autora explica que as categorias são rubricas ou classe, as quais reúnem um grupo de elementos, sob um título genérico, agrupamento esses efetuados em razão das características comuns destes elementos.

Desta forma, o presente estudo foi categorizado de acordo com as categorias de análise – tipos de Cooperação em clusters, que a pesquisadora está buscando, sendo: a)

Cooperação Bilateral Vertical; b) Cooperação Bilateral Horizontal; c) Cooperação Multilateral Vertical, e; d) Cooperação Multilateral Horizontal.

Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles (BARDIN, 2009). Para isso, realizou-se a análise qualitativa desses elementos, manualmente, baseados nos textos comuns para a categorização.

A partir da construção da base metodológica descrita, propõem-se os resultados da pesquisa, esses descritos no próximo capítulo do estudo.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise realizada a partir dos instrumentos de coleta de dados: observação não participante, análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas. Para organizar o capítulo optou-se, após a pré-análise dos resultados e a exploração do material, dividi-lo em subseções ou subcategorias, que representam as categorias de análise do estudo, facilitando assim, a apresentação dos resultados do estudo de caso.

Desta forma, apresentam-se na primeira subcategoria os dados encontrados através do estudo do aglomerado produtivo da Região Fronteira-Oeste do estado do Rio Grande do Sul – Brasil, visando responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa, constatar como ocorre a cooperação nos aglomerados produtivos de vitivinicultura da região citada.

Os dados do aglomerado produtivo de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai são apresentados na segunda subseção ou subcategoria, com o objetivo de identificar como ocorre a cooperação em aglomerados produtivos do setor de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do País Uruguai, este o segundo objetivo específico do estudo.

Já na terceira subcategoria são apresentados os dados dos dois aglomerados de vitivinicultura da Região Fronteira- Oeste do Rio Grande do Sul, no Brasil e da Região Norte e Noroeste do Uruguai, essa que possuía como objetivo específico realizar a análise de como ocorre a cooperação entre os *clusters* das regiões, visando o processo de clusterização internacional.

Cada subseção ou subcategoria apresenta os resultados obtidos por meio das entrevistas, observações e análise de documentos, juntamente, traz uma aproximação entre os dados coletados e a base teórica apresentada, realizando assim o processo de triangulação. Destaca-se com isso, que as conclusões deste capítulo foram oriundas da reflexão da pesquisadora diante dos dados coletados, transcritos e analisados mediante os processos descritos.

### 4.1 O aglomerado do setor de vitivinicultura da Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul

O Brasil é um País diversificado por seu clima e que traz a tradição europeia, aliada a inovação, o que resulta em vinhos com personalidade diferente. É uma indústria jovem, formada por pequenos produtores, com especialidade, cultura, tipicidade e sotaques próprios. Atualmente são mais de 1,1 mil vinícolas espalhadas pelo País, que o torna o quinto maior produtor do Hemisfério Sul (IBRAVIN 2017).

A Fronteira-Oeste é uma das regiões do estado do Rio Grande do Sul, no Brasil que pertencente ao Bioma Pampa, representando 63% do território estadual e 2,07% do território brasileiro (VINHOS DA CAMPANHA, 2015). De acordo com Essig (2017) cerca de 10% dos vinhos finos e espumantes produzidos no País são feitos com uvas colhidas dessa região.

A pesquisa no aglomerado de vinhos da Região Fronteira- Oeste teve início em agosto de 2017, com o contato e a primeira entrevista do presidente da Associação Vinhos da Campanha. A partir disso, houve indicação de outro (a) entrevistado (a) e assim, sucessivamente se deu a técnica bola de neve.

Na tabela 5 é possível acompanhar o perfil dos (as) entrevistados (as) das 12 (doze) organizações que fizeram parte da pesquisa na Região Fronteira-Oeste do estado do Rio Grande do Sul.

Tabela 5 - Perfil dos entrevistados no Aglomerado de Vitivinicultura da Região Fronteira – Oeste do RS

<b>Representação nas empresas, festivais e associações</b>	Pres.	Adm.	Coord.	Ex-Pres. e atual secretário	Gerente	Dir.	Dir. Técnica	Sócio-gerente	Coord.	Professor	Dir. téc. e Gerente Comercial	Dir. Técnica
<b>Tipo de entrevista</b>	E-mail	Face a Face	Face a Face	Face a Face	Face a Face	E-mail	E-mail	E-mail	Face a face	Skype	Face a face	Face a face
<b>Local</b>	Sede da Emp.	Sede da Emp.	Sede da Emp.	Sede da Emp.	Sede da Emp.	Sede da Emp.	Sede da Emp.	Sede da Emp.	Hotel	Residência	Sede da Emp.	Hotel
<b>Formação</b>	Mestre	Técnico	Grad.	Ensino Médio	Especialista	Especialista	Grad.	Grad.	Grad.	Pós-Doutor	Grad.	Grad.
<b>Sexo</b>	Mas.	Mas.	Mas.	Mas.	Mas.	Mas.	Fem.	Mas.	Fem.	Mas.	Mas.	Fem.
<b>Data da entrevista</b>	04/08/17	07/08/17	07/08/17	07/08/17	13/09/17	19/09/17	12/09/17	13/09/17	19/09/17	21/09/17	08/09/17	23/09/17
<b>Duração da entrevista</b>	00:31:11	01:05:03	00:52:32	01:08:07	00:43:39	00:21:34	00:19:10	00:24:42	01:09:29	01:51:16	00:29:09	00:33:41

**Fonte:** Pesquisa

Legenda: Pres. significa presidente; Adm. significa administrador; Coord. significa coordenador (a); Dir. significa diretor (a); Emp. significa empresa; Grad. significa graduado (a); Mas. significa sexo masculino; Fem. significa sexo feminino.

Diante da Tabela 5 é possível verificar os dados referentes ao perfil dos entrevistados. A mesma está organizada de forma a usar como cabeçalho o cargo que os entrevistados possuem nas organizações, associações ou eventos que trabalham. Após se verificou conforme a Tabela 5, o tipo de entrevista realizada, local onde esta se realizou, formação, sexo do entrevistado, data de realização e tempo de duração da entrevista. Esse tipo de organização foi escolhida para tentar manter o anonimato dos respondentes.

Percebeu-se no conjunto de dados sobre os entrevistados que a maioria possui papel relevante em seu local de trabalho, sendo sócios-proprietários, diretores, gerentes, presidentes ou coordenadores dos negócios.

Ainda, de acordo com perfil de formação, analisou-se que a maioria dos respondentes são graduados e/ou pós-graduados, sendo a maior parte do sexo masculino. A maioria das entrevistas se deu nas sedes das empresas, de modo face-a-face. Para isso, elas foram realizadas no período de 4 de agosto à 23 de setembro do presente ano, e tiveram um tempo mínimo de duração de 19 minutos e máximo de 1 hora e 52 minutos, sendo o tempo médio de duração de 47 minutos.

A partir das doze entrevistas realizadas, foi possível analisar como ocorre a cooperação no aglomerado de vitivinicultura da Região Fronteira- Oeste do Estado, de acordo com as categorias de cooperação pré-estabelecidas pelo referencial teórico da presente pesquisa, essas descritas nas subseções aa seguir.

#### 4.1.1 Cooperação Bilateral Vertical

Esse tipo de cooperação mostra quando as empresas possuem interesses convergentes, e ao se unirem possam alcançar objetivos comuns (OLIVEIRA; MARTELI, 2014). Para constatar se ocorre esse tipo de cooperação no aglomerado produtivo de vinhos da Região Fronteira-Oeste do Estado do Rio Grande do Sul, foram realizadas dozes entrevistas, observações não-participante e análise de documentos. Nas entrevistas, perguntou-se aos respondentes sobre como eles enxergavam que sua empresa realizava com os fornecedores, produtores e clientes o compartilhamento de informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, consolidação do *cluster* – nesse tópico foram feitas perguntas que englobassem esforço coletivo, proximidade geográfica, formação de novas empresas, especialização das mesmas, lucros equilibrados, complementariedade, uniformidade, estímulo ao desenvolvimento tecnológico, cultura (ou seja, comunidade adaptada ao cluster), estratégia voltadas para os resultados. Como também, questionou-se sobre o compartilhamento das vantagens locais, infraestrutura local, liderança política, e como

ocorre a fortalecimento da imagem do cluster, citando-se aspectos de aumento da produtividade, se ocorre algum tipo de inovação e estímulo de formação de novas empresas.

A partir dos questionamentos os respondentes deveriam relatar se achavam que havia a cooperação desses tópicos, entre a empresa que trabalham com seus fornecedores, clientes e produtores, se acreditavam que não existia esse tipo de cooperação, ou ainda, se não sabiam responder. Durante as entrevistas, a pesquisadora buscou instigar o porquê dos respondentes relatarem as suas respostas.

Com isso, estruturou-se o Quadro 7 – Matriz de Posicionamento dos entrevistados, que traz a cooperação Bilateral Vertical, demonstrando a cooperação entre a empresa, produtores, fornecedores e clientes.

Através das respostas dos questionados foram propostas situações, conforme explícitas na legenda.

Quadro 7 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Bilateral Vertical

Posicionamento dos entrevistados sobre as categorias de análises												
Categorias de análises	Elementos analisados Compartilhamento de:	Situações										
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11
<b>Cooperação Bilateral Vertical</b>	Informações técnicas e-ou de mercado	Situação 1										
	Recursos Produtivos e -ou Suporte Tecnológico	Situação 1										
	Consolidação do <i>Cluster</i>	Situação 2										
	Vantagens locais	Situação 1										
	Infraestrutura Local	Situação 1										
	Fortalecimento da imagem	Situação 1										
	Liderança política	Situação 1										

Fonte: Elaboração Própria da pesquisadora.

Legenda: Situação 1 – Existe a cooperação entre as empresas, segundo as respostas da maioria dos entrevistados. Ou seja, mais de 50%. Situação 2 – Não há cooperação entre as empresas, segundo explanam a maior parte dos respondentes. Ou seja, mais de 50%. Situação 3 – Os entrevistados não sabem responder a pergunta.

Através do Quadro 7, percebeu-se que das sete perguntas dessa categoria, seis delas relataram a situação 1, ou seja, a maior parte dos entrevistados confirmaram o pressuposto que ocorre o compartilhamento de informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, vantagens locais, infraestrutura local, fortalecimento da imagem do cluster e liderança política entre as empresas as quais trabalham e seus fornecedores, clientes e produtores. Essa constatação ratificada pelas observações, onde eles deixaram claro, através de suas expressões e repetições de falas, que apesar de realizarem esses compartilhamentos isso tudo é de maneira informal e ainda iniciante.

Com isso, frisa-se que se consideraram as relações informais para essa análise, de acordo com o exposto por Meyer-Stamer (2002) que relata que a cooperação entre as



empresas não significa, necessariamente, alianças formais. O autor revela que a cooperação a nível local, muitas vezes envolve atividades como comunicação informal entre as empresas ao longo da cadeia de valor, ou informações sobre inovação que está sendo trocadas em conversas ou através de funcionários que se deslocam de uma empresa para outra, entre outras.

Em relação ao compartilhamento de informações técnicas ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, descritos no Quadro 7 como situação 1, na qual revela que existe segundo a visão da maioria dos entrevistados esses compartilhamentos. Alguns trechos de entrevistas confirmam o analisado, como diz E1 “Sim, compartilho e comercializo matéria-prima (uva) e suporte tecnológico (vinificação) com outros produtores”. E2 “Trocamos algumas ideias [...] às vezes trocamos insumos, de vez em quando eu preciso de um produto chego ali e eles me emprestam [...] é mais a primeira vizinha. Essas coisas acontecem aqui na Região”. Para o E10: “Um ponto chave que tem aí na região, chama-se Salton. A Salton presta assistência aos produtores da região [...] a Salton que tem um técnico, que vai de Bento Gonçalves, a cada 15 dias em Livramento, e o cara fica ali falando, dividindo informações técnicas com os produtores”. Para o E11 a cooperação acontece:

Sim com base mais diária e sazonal, mais comumente a gente consegue compartilhar mais dados do vinho com os fornecedores, produtores, no caso o que a gente teve de vinho né, e o que a gente teve da fruta. Na parte comercial acaba por ser um pouco mais individualista, porque como a gente está começando agora [...] Agora o que a gente mais compartilha mesmo é da informação técnica, uva, composição da fruta, vinho, enfim, isso a gente consegue compartilhar, até porque, a gente precisa saber para melhorar para o próximo ano.

Já o E5 explana que esse compartilhamento ocorre

Mais com os fornecedores, porque a gente dá assistência técnica aos produtores. Como é uma cooperativa, nós temos a agrônoma que presta serviços de graça para os associados. Então, todo o associado tem direito a visitas técnicas de nossos agrônomos, esse tipo de coisas. É de graça para isso [...] Hoje eles tem muita necessidade de assistência técnica. Porque eles não precisam pagar um agrônomo para cada um, eles tem a equipe que atende todos eles. E nós aqui dentro da unidade, temos um técnico específico para nossa unidade que é dentro de Livramento, mas tem os outros agrônomos que fazem assistências para outros associados, porque nós temos uma parte que é produção própria, da própria cooperativa, e a outra parte vem de associados. Hoje temos um total de 96 associados do grupo todo.

O E7 diz que “Compartilhamos dados técnicos dos vinhos com os clientes”, e o E4 explana:

Dentro da Associação a gente faz reuniões técnicas, como por exemplo, se tu vai trabalhar com fungicida, se tu vai trabalhar com poste, tu vai trabalhar com o fornecedor do poste, arame, ou qualquer produto, nos sempre fizemos reuniões técnicas e frequentemente, vem fornecedores em nossa reuniões para apresentar o produto, fazer demonstrações, palestras técnicas. Com as vinícolas apresentamos as variedades de uva[...] O que nós fizemos é toda a safra é fazer a demonstração do produto que temos as vinícolas, trazer a informação que cada safra nós vamos produzir tal e tal variedade de uva.

Para o E10:

A Salton ajuda os produtores da região, além das orientações técnicas, ela ajuda com algum tipo de assistência técnica, por exemplo, quando você trata a uva sobre resíduos, por exemplo, a caixa onde estava o produto, ah, esse produto não pode ser descartado na região do vinho, não pode e não deve, ele tem que ser descartado em um lugar próprio [...] Então, o nome chave aí, chama-se Salton, e eles tinham destaque na Câmara de Vereadores, porque eles fazem um trabalho silencioso muito bom nesse campo, dividindo informações técnicas... E muitas vezes é natural e não é assim, burocrático. É natural, é espontâneo. A Salton tem os produtores que ela fomenta, porque ela quer uva e hoje eles já tão beneficiando em Livramento, mais ela dá esse tipo de assistência técnica [...] Eu te falei que o problema era das grandes empresas né, do tamanho das empresas né? Outro problema que tem e que dificulta essa interação tecnológica, é que se pega na Europa o produtor de uva e de vinho e ele é um pequeno produtor e de altamente do turismo para sobreviver e ele desenvolve alta tecnologia - porque tecnologia é conhecimento entendeu? Não é um equipamento técnico, é um conhecimento de como, por exemplo, estender a parreira, entendeu? Ele desenvolve tudo isso, e tem um resultado. Com isso, ele vende um produto bom e ele alimenta o negócio dele desse modo. Mas, sei lá, 15 mil garrafas – alguns são enormes – ele vende bem e no outro ano ele vende de novo.

Então de acordo com as diversas falas citadas pelos entrevistados, juntamente com uma breve análise de relatórios e planilhas de algumas empresas, observa-se o compartilhamento de algumas informações e-ou recursos pelas empresas da Região Fronteira-Oeste, principalmente com os seus produtores e clientes da região, essas de modo informal, bem como, expõe Meyer-Stamer (2002), quando relata que a cooperação entre as empresas não significa, necessariamente, alianças formais.

Ainda, em relação às vantagens locais e a infraestrutura local a maioria dos entrevistados responderam que compartilham -dessas vantagens. Porém, poucos entrevistados explanaram quais seriam as vantagens locais e a infraestrutura que compartilham. O E1 relata que:

Na vitivinicultura acontece com frequência a industrialização compartilhada entre alguns produtores. Estes se reúnem em cooperativas ou existe a contratação de serviço para vinificação [...] No caso da Bodega [...] a infraestrutura é compartilhada entre as empresas do mesmo grupo, onde dois negócios diferentes (pecuária e agricultura) estão no mesmo local e se complementam.

Para o E5 “A união com as outras empresas em ter um bem comum, tipo uma Indicação de procedência, isso é uma das coisas que a gente divide com as outras empresas da Região”. Além disso, o mesmo explicou que compartilham da infraestrutura mais com os produtores, quando relata que “A gente procura que eles entreguem a matéria-prima deles sempre na unidade mais perto possível. Como nós temos 13 unidades - filiais, 4 que recebem uvas, dessas 4 o produtor entrega uvas deles na mais próxima que ele puder”. Ainda o E5, diz:

A vantagem é que o associado sempre tem uma indústria perto dele para poder entregar a matéria-prima dele. Essa é uma grande vantagem para nós e para o nosso associado. A gente é uma cooperativa, uma cooperativa trabalha para o produtor, o objetivo dela é ajudar o produtor.

No que se trata de liderança política, onde se referiu a capacidade de influenciar um grupo, nesse caso os produtores, fornecedores e clientes em direção ao alcance de objetivos, observou-se que mais da metade dos respondentes acreditam que ocorre esse tipo de ação cooperativa no grupo. O E1 “Estamos reunidos numa Associação dos produtores de vinhos da região da Campanha Gaúcha e atuamos, sempre que possível, em coletividade para alcançar objetivos que foram traçados”. Já o E9, apesar de relatar que não tem conhecimento disse:

Eu acho que o setor já produziu várias lideranças da região da Campanha, conheço alguns, primeiro presidente que é o Giovani Perez da Vinícola Batalha, agora o da Bodega Sossego né, eles vem construindo, o próprio Walter Potter da Guatambu, que tem uma liderança no setor, eu acho que aqui a gente tem em Livramento o Fabrício da Almaden, eu acho que é uma liderança, porque ele é bem posicionado, acho que ele exerce um papel bem importante assim como, a Margarita Carrau da Bodega Cerro do Chapeu, acho que é uma liderança bem interessante no setor né, e que tem uma visão bem clara, em relação ao enoturismo.

O E2 frisa “Olha a gente participa através da Associação de Vinhos da Campanha, por fazer parte da associação, agente tem que compartilhar”. Para o E3 “[...] Na verdade com tudo isso que está aconteceu do festival do negócio do turismo, parece que o pessoal começou a se dar conta que o turismo é a indústria sem chaminé. Na verdade a força política está começando a nos procurar. Aqui tudo está ainda engatinhando”. Já o E10 reflete:

Eu acho que esse setor, promove o desenvolvimento de lideranças sim. Eu vou te dizer o seguinte, quem fundou a Associação de Produtores de Vinhos Finos foi o Afrânio Moraes, mora em Livramento, é ex-diretor da Almaden, técnico altamente técnico e capacitado, foi com ele que aprendi muita coisa que to te falando. Então, ele foi uma grande liderança do setor, porque ele enxergou o Chardonnay em Livramento, entende? Ele viajou pelo mundo. Aí depois ele saiu, entrou alguém, e entrou o Giovani da Vinícola Batalha, que também é uma boa liderança, e agora a gente tá com o Renê que tá se formando agora. Ele é jovem, ainda não tem a amplitude de liderança como os outros dois que te falei, mas promove sim, contribui sim, e tem lideranças que não são eleitas. Se pega por exemplo, aquele senhor da Guatambu, aquele cara é líder, ele é líder no setor de arroz, ele é líder no setor da carne, ele é líder em inovação da carne, no setor de arroz e agora ele está produzindo vinho. Ele é líder nato, lidera pessoas, anima setores, né.

Percebeu-se que os entrevistados concordam que ocorre a formação de lideranças locais para o desenvolvimento desse aglomerado. Isso ocorre na medida em que os diversos respondentes da pesquisa citaram a Associação de Vinhos da Campanha, como promotora de políticas locais, e relataram nomes de representantes das Vinícolas que fazem parte dessa Associação, como pessoas que possuem a capacidade de influenciar o grupo, sendo essas: Senhor Giovani Perez – Sócio-proprietário da Vinícola Batalha, localizada na cidade de Candiota-RS, Senhor Renê Moura - Sócio-proprietário da Vinícola Sossego, da cidade de Uruguaiana-RS, este também Presidente da Associação Vinhos da Campanha, Senhora Margarita Carrau - sócia-proprietária da Vinícola Cerro do Chapeu, pertencente a cidade de Sant’Ana do Livramento-RS, Senhor Walter Potter - da Vinícola Guatambu, localizada na

cidade de Dom Pedrito-RS, entre outros nomes. Pode-se observar que eles se citaram entre si, diversas vezes, o que demonstra que possuem relacionamentos-parcerias na cadeia produtiva, e que os mesmos foram intensificados após a criação da Associação Vinhos de Campanha.

No que tange ao fortalecimento da imagem do *cluster* alguns disseram que não sabiam responder ao questionamento e outros relataram que não havia essa união para o fortalecimento do aglomerado. Porém, mais da metade dos entrevistados afirmaram que conseguiam verificar que ao realizar trocas com os fornecedores, produtores e clientes ocorriam o aumento da produtividade de sua empresa e de seu fornecedor, cliente e produtor e que isso gera algum tipo de inovação, mesmo que fosse apenas de ideias novas, como relata E11 “[...] No vinho tudo é tão lento. Vamos colocar que sim, porque ideias novas sempre tem”. Para o E4 “Claro, quando tu não está sabendo de uma novidade no mercado, com a troca acontece”. O E9 diz “Eu acho que sempre as trocas são inovadoras, eu acho evidente”. Já o E3 disse que:

Mais deles do que nosso, quem ganha é muito mais o fornecedor e os outros do conglomerado do que nós. Os outros na verdade se beneficiam de nosso tamanho né, esse é um grande diferencial que a gente tem e muito da tecnologia que o pessoal da região e os pequenos produtores usam é nós que trazemos. A gente testa uma série de equipamentos, tanto de cantina como de vinhedos, até pelo volume de recursos que a gente tem disponível, nós iniciamos a utilização e depois todo mundo vê se funcionou ou não e aí começa expandir.

Observou-se que os entrevistados pertencentes à empreendimentos maiores do setor, não conseguem verificar vantagens para si ao realizarem trocas com os menores empreendimentos do setor. Isso fica evidente quando em seus relatos durante as entrevistas, sorriem, fazem gestos, tudo para deixar claro esse posicionamento.

Ainda através do Quadro 7 – analisou-se que a maioria dos entrevistados acham que não há cooperação para a consolidação do Cluster na Região, formando a situação 2. Contrastando com a observação realizada torna-se nítido que, apesar de eles relatarem que acreditam que ocorre o esforço coletivo entre as empresas, proximidade geográfica, busca pela uniformidade e estímulo ao desenvolvimento tecnológico, a maioria não consegue enxergar o compartilhamento para a formação de novas empresas, especialização dessas empresas, lucros equilibrados, cultura adaptada ao aglomerado, estratégias voltadas para os resultados e complementariedade. Para o E10 “Veja bem, o compartilhamento que existe é pequeno, é raro, não é organizado [...] se a gente perguntasse na Europa, provavelmente a resposta seria sim, porque um produtor pequeno estaria ajudando um, que ajudaria o outro”.

Com isso, verificaram-se de acordo com as doze entrevistas, observações e análise de alguns relatórios, que já existe a presença da Cooperação Bilateral Vertical no aglomerado.

No entanto, observou-se que os entrevistados não percebem isso como cooperação, pois eles não possuem o conhecimento que mesmo sendo informal, a cooperação existe. Mesmo assim, identificou-se que as empresas começaram a cooperar com seus fornecedores, produtores e clientes, talvez porque começam a enxergar que isso traz um benefício mútuo.

Além disso, verificou-se diante de expressões e exemplos explanados, inseridos no caderno de campo, que a maioria dos atores do aglomerado de vinhos da Região Fronteira – Oeste do Rio Grande do Sul deixaram claro que acreditam que tudo está começando, pois o aglomerado é jovem. Ou seja, a maior parte das organizações pertencentes a esse aglomerado, começaram suas atividades pós anos 2000, com exceção da Almaden que iniciou as atividades nos anos de 1970 e a Nova Aliança que iniciou as atividades em 1926.

Assim, por eles cooperarem de maneira informal com os fornecedores, produtores e clientes, eles acreditam que ainda não exista, de fato, a cooperação. Contrastando esse tipo de cooperação com o exposto por Mayer-Stamer (2000), identificaram-se que há trocas de informações entre empresas e fornecedores, informações em associações de organizações e trocas de informações entre funcionários de empresas.

Ainda analisou-se que tudo é muito novo e de maneira informal, não averiguando nesse aglomerado preceitos que expõe Alemão *et al.* (2015) que cooperar é realizar compras conjuntas, campanhas assistenciais, desenvolvimento de modelos gerenciais, entre outros, ou como coloca De Castro; Gonçalves (2014) quando falam que a cooperação deveria ser uma forma de desenvolver relacionamentos duradouros e constante em prol de benefícios coletivos. O aglomerado de vitivinicultura da Região Fronteira- Oeste do Rio Grande do Sul não chegou ainda ao nível de cooperação que explana Vaz; Teixeira; Olave (2015) que diz que empresas de um aglomerado cooperam com a prática de benefícios como provisão de soluções, ganhos de escala e de poder de mercado, aprendizagem e inovação, relações sociais e redução de custos e riscos.

Em suma, existe a Cooperação Bilateral Vertical no aglomerado pesquisado, no entanto, de maneira informal e iniciante, pois, o *cluster* encontra-se em processo de desenvolvimento, sendo formado pela maior parte das empresas construídas pós anos 2000, sendo que algumas foram compostas apenas em 2010, 2011 e 2013.

#### 4.1.2 Cooperação Bilateral Horizontal

A Cooperação Bilateral Horizontal é aquela que ocorre entre empresas concorrentes que se juntam para desenvolver um trabalho específico (DE OLIVEIRA; MARTELLI, 2014).

Buscando analisar se ocorre esse tipo de cooperação no Aglomerado de Vitivinicultura da Região Fronteira – Oeste do Estado do Rio Grande do Sul foram realizadas doze entrevistas, observações aos representantes das empresas desse aglomerado, para entender como as empresas enxergam em relação aos seus concorrentes o compartilhamento de informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, consolidação do *cluster* (esforço coletivo, proximidade geográfica, formação de novas empresas, especialização das mesmas, lucros equilibrados, complementariedade, uniformidade, estímulo ao desenvolvimento tecnológico, cultura (ou seja, comunidade adaptada ao *cluster*), estratégias voltadas para os resultados, vantagens locais, infraestrutura local, liderança política, e como ocorre a fortalecimento da imagem do *cluster* (citando-se aspectos de aumento da produtividade, se ocorre algum tipo de inovação e estímulo de formação de novas empresas).

A partir dos questionamentos, os respondentes deveriam relatar se achavam que havia a cooperação dos tópicos citados entre as empresas que trabalham em relação aos seus concorrentes, se acreditavam que não existia esse tipo de cooperação, ou ainda, se não sabiam responder. Durante o processo a pesquisadora buscou instigar o porquê dos respondentes relatarem as suas respostas, captando assim suas expressões, afirmações e gestos, tudo isso foi incluído no caderno de campo que compôs as observações da pesquisadora.

Com isso, estruturou-se o Quadro 8 – Matriz de Posicionamento dos entrevistados, que traz os elementos analisados para a Cooperação Bilateral Horizontal. Através das respostas dos entrevistados foram realizadas situações, conforme explícitas na legenda.

Quadro 8 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Bilateral Horizontal

Posicionamento dos entrevistados sobre as categorias de análises												
Categorias de análises	Elementos analisados Compartilhamento de:	Situações										
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11
<b>Cooperação Bilateral Horizontal</b>	Informações técnicas e-ou de mercado	Situação 1										
	Recursos Produtivos e-ou Suporte Tecnológico	Situação 1										
	Consolidação do Cluster	Situação 2										
	Vantagens locais	Situação 1										
	Infraestrutura Local	Situação 2										
	Fortalecimento da imagem	Situação 1										
	Liderança política	Situação 1										

Fonte: Elaboração Própria da pesquisadora.

Legenda: Situação 1 – Existe a cooperação entre as empresas, segundo as respostas da maioria dos entrevistados. Ou seja, mais de 50%. Situação 2 – Não há cooperação entre as empresas, segundo explanam a maior parte dos respondentes. Ou seja, mais de 50%. Situação 3 – Os entrevistados não sabem responder a pergunta.

Através do Quadro 8, identificou-se que a maioria dos entrevistados responderam que ocorre alguns compartilhamentos, referentes a informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, vantagens locais, fortalecimento da imagem do cluster e liderança política, mesmo que esses sejam de maneira informal, como os mesmos frisaram. Isso demonstra que existe a Cooperação Bilateral Horizontal entre suas empresas e concorrentes, mesmo que de forma iniciante. A cooperação é expressa pela situação 1, e se confirma de acordo com as falas de alguns entrevistados e observações.

Para o E1 “informações de mercado são compartilhadas”. O E2 destaca:

A gente compartilha. Vou te dar um exemplo, a Dunamis de Dom Pedrito usa as instalações nossa para fazer o vinho aqui. Alugam, trazem a uva deles, fazem todo o processo, elaboram o vinho aqui dentro. A Dunamis [...] vende também a matéria-prima para outras empresas da Serra Gaúcha. A gente acompanha o processo de elaboração do vinho deles, em alguns casos a gente até auxilia, também ajudamos a elaborar o vinho, na verdade. Tem o enólogo deles que é responsável pelo vinho, mas damos o suporte para elaborar, para chegar ao final até o envase e depois a gente rotula.

O E3 declara:

[...] Esse ano a gente prestou serviço para uma pequena vinícola que está se criando aqui. A gente fez todo o serviço de receber as uvas deles e terceirizou todo o processo, e vamos terceirizar até o produto final, até engarrafar, rotular e tudo e vai entregar o produtinho pronto lá para eles [...] Claro que a gente vai ser remunerado por isso, mas esse ano a gente começou a fazer isso também, porque eles tão com a criação da cantina deles e tudo [...] eles já tem o vinhedo, então, eles pediram para que a gente pudesse fazer para eles e a gente sem problemas[...].

O que o E2 e o E3 relatam, remete-nos ao compartilhamento de recursos produtivos, suporte tecnológico, infraestrutura local e vantagem local em prol da produção do vinho das vinícolas, mesmo elas sendo concorrentes com o seu produto final. O que se destacou no caderno de campo é que nesses trechos acima relatados pelo E2 e o E3, as empresas não se enxergam como concorrentes e sim como parceiras. Isso é possível devido à proximidade geográfica delas, a amizade e confiança que as mesmas adquiriram. Para esse processo ocorrer das duas partes tem que ter cooperação e integração. Ou seja, uma sede a infraestrutura em troca de ganhos financeiros e a outra consegue produzir o produto que deseja. Outras Vinícolas também realizam processos como esses, sendo o caso da Vinícola Dom Pedrito (da cidade de Dom Pedrito) que vinifica na Nova Aliança (em Sant’Ana do Livramento) e a Vinícola Paraíso (Bagé) que vinifica na Vinícola Batalha (Candiota). Observou-se também que antigamente, a Batalha e a Paraíso vinificavam na Vinícola Peruzzo (em Bagé). Nesses casos fica nítido o processo de cooperação de alguns recursos produtivos, suporte tecnológico, informações técnicas e vantagens locais entre concorrentes.

O processo retratado demonstra parcerias baseadas na reciprocidade, onde os dois lados ganham, mesmo sendo concorrentes. Isso é exposto por Axelrod (2010), quando relata a

Política do “Viva e deixe viver” que se realizou na 2ª Guerra Mundial, e o “Dilema do Prisioneiro”, dizendo que todos se beneficiam quando ocorre a cooperação mútua.

Para o E10, essa reciprocidade pode ser observada:

[...] É que entre os gerentes, eles cooperam, um dá suporte para o outro do tipo empréstimos de equipamentos, pequenos equipamentos, médios equipamentos, eu não sei o tamanho, mas entre eles cooperam [...] Então, o problema chave é do tamanho das empresas, elas são muito grandes. Então se fosse todos grandes tinham um tipo de suporte tecnológico, é [...] se fosse todas pequenas também tinha [...] Mas é que elas são muito variável, uma muito grande, uma média-grande e uma pequena. O nosso negócio é diferente, o nosso negócio é de escala, eles não tão nem aí pra o turismo, ele quer brigar é com o Chileno, com o Argentino, é com o Uruguaio, entendeu? Porque o negócio dele é escala... Nosso caso não, a origem não é o pequeno produtor, a origem é o homem de negócio, entendeu? Ali em Candiota é o homem de negócios, é o cara que tirou uma parte dos investimentos em gado, em arroz, ah, em outras aéreas, área imobiliária, então, ele não pensa assim, em uma cooperação da cadeia produtiva, ele pensa assim, tem que ter tudo porque eu não posso depender de ninguém, porque o meu negócio é lucro, o meu negócio é venda de escala.

O E10 ao relatar sobre que os proprietários das empresas pensarem em poder depender de ninguém porque o negócio é lucro, dá ideia contrária ao exposto no início de sua fala, quando se observa que ele relata que os gerentes das organizações dão suportes uns aos outros. Isso nos traz que a cooperação não necessita ser apenas formal, e que pode ser composta por informações informais, exatamente como retrata Meyer-Stamer (2002). Além disso, o que o entrevistado explana da ideia que no aglomerado existe a competição, mas também, existe a cooperação, bem como diz Zacarelli *et al.*, 2008.

Apesar de não enxergarem o processo de cooperação de forma clara e concisa, conforme anotado no caderno de campo, outros entrevistados também salientam algumas técnicas cooperativas, como explana o E3:

Sim, mas de uma maneira muito informal né, nada assim formal [...] Em encontros, tipo semana passada teve um encontro – o Seminário da Ferradura dos Vinhedos e a gente troca alguma figurinha ali, entre a gente que se conhece... Como a gente compra um volume grande de produtos e normalmente quem paga o frete é nós, normalmente pros pequenos também vem os produtos deles juntos, como fitossanitários de vinhedos [...] Então assim, é uma forma muito informal que acontece isso [...] A Associação na verdade é criada por concorrentes, então por isso, de vez em quando, o pessoal não se ajuda, porque acham que querem vender mais que o teu [...] Na verdade hoje, quem é nosso maior concorrente, hoje nosso maior concorrente não é os produtores de vinhos do Brasil e sim os importados né. O último relatório né, do mês de junho, deu 83% do mercado foi consumido por vinho importado, então, se a gente for pensar que o meu concorrente é a Salton, a gente vai se dá mal. Na verdade a gente tem que se unir pra bater o importado, que esse é o verdadeiro concorrente né. Então se for pensar dos 40 milhões de litros, agente tá trabalhando com 13 milhões só, e aí volta a força política que deveríamos estar batendo junto, negócios de impostos, importação que são menores os impostos que a gente paga. Então já vira uma concorrência desleal. Então, se pensar que os nossos concorrente é realmente os importados, aí sim, aí a gente não troca informações nenhuma. Mas se pensar em nossos concorrentes, dentro da Campanha, aí sim, a gente troca informações, realmente, para a gente poder trabalhar juntos, para poder concorrer com o importado, que esse sim é o nosso concorrente hoje.



Ao contrastar a fala do E3 e as observações anotadas, percebeu-se que ocorre de maneira informal a cooperação de recursos, como ele relata do frete, ou seja, o maior compra e os menores empreendimentos aproveitam o frete para trazerem seus produtos. O entrevistado possui a visão do que devem compartilhar no aglomerado. Quando ele expõe que as empresas devem se unir para enfrentar o mercado de vinhos importados, ele se refere às empresas estrangeiras como sendo seus concorrentes, ou seja, ele gostaria que juntos com os outros empreendimentos da Região eles pudessem enfrentar seus concorrentes, como colocam Wegner; Padula (2012).

Apesar de muitos dos respondentes acreditarem que a cooperação por ser informal e iniciante não é cooperação, eles compartilham informações técnicas e-ou de mercados, alguns recursos produtivos e-ou suporte tecnológicos, infraestruturas locais e vantagens do local, principalmente pela proximidade geográfica. Isso também pode ser observado, pelo processo de vinificação que algumas vinícolas possuem em reciprocidade de cooperação com outras. Além disso, percebeu-se que esse foi o quarto ano que ocorreu o Festival Binacional de Enoturismo na Fronteira da Paz. O festival é uma mostra e valorização da culinária e produtos da Região da Campanha, conforme o folder, retratado através da análise de documentos em sites, visualizado na Figura 4 – IV Festival Binacional de EnoGastronomia.

Figura 4 - IV Festival Binacional de EnoGastronomia



Fonte: Site da Prefeitura de Sant'Ana do Livramento

Conforme explica uma das entrevistadas, no final de 2013 o Comitê de Fronteiras, convidou-a para elaborar um projeto de integração cultural para a Campanha Gaúcha. Através disso, o E9 relata:

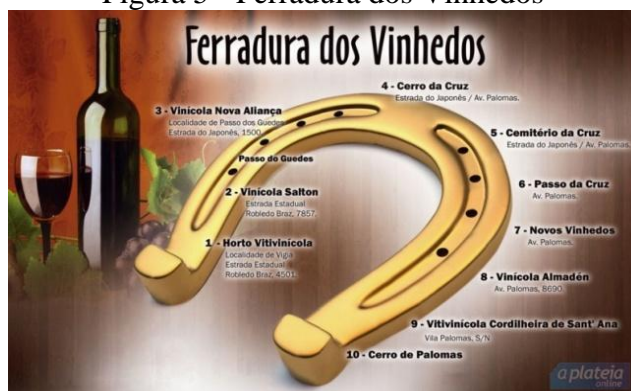
[...] Então, a gente criou em 2014 o Festival Binacional de Enogastronomia, pensando que aqui não dá pra ti falar em um projeto gastronômico que não seja vinculado a produção de vinhos na região né, e a gente chamou de Festival

Binacional de Enogastronomia e Produtos do Pampa, pra destacar a singularidade desses produtos [...] Então eu vejo, que nessa quarta edição, de fato, a gente pode sentir, que o festival é enogastronômico, porque no início nós tivemos muitas dificuldades, em fazer com que as vinícolas, na verdade, integrassem esse projeto, porque as vinícolas daqui, ainda estão numa etapa de muito mais se considerarem produtoras, uma área de produção de vinhos, do que fazerem parte de um roteiro turístico [...] Então, nesse festival a gente conseguiu na 4ª edição, de fato, integrar as vinícolas no Festival, porque acho que todas elas tão percebendo a necessidade que elas tem que ter assim, desse braço mais turístico assim né, de relação com a comunidade, com o desenvolvimento local e que asa pelo turismo, necessariamente aqui [...] na Campanha aqui nessa região, ah, por essa quantidade de vinícolas, pela possibilidade das pessoas virem para cá e poderem desfrutarem dessa diversidade de vinhos [...] pela particularidade do Pampa, desde a sua paisagem, os seus produtos e da cultura aqui, completamente singulares e uma gastronomia diferenciada né[...] Então isso que a gente teve nessa 4ª Edição foi muito bacana, porque a gente começa a mostrar cada vez mais para as empresas que tem demanda, não só demanda turística, mas que também eles podem trabalhar na qualificação técnica, que eles tem um papel aqui na comunidade né, de se integrar nesse projeto de desenvolvimento regional maior, através do que eu chamo de enogastronomia né, que envolve na verdade gastronomia, produtores e vinhos né, e o setor de vinícolas [...] Então, eu acho que na medida em que o setor turístico começa a se organizar, isso também é uma pressão, no bom sentido, para que eles se posicionem melhor né, eu acho que as coisas andam juntas.

O que traz o E9 é que as vinícolas começaram a enxergar que o turismo e a gastronomia podem ser aliados para o desenvolvimento de seus negócios e também do território. Além disso, nos sites de algumas vinícolas e no site da Associação Vinhos da Campanha, também existe a relação, entre turismo e a enogastronomia, onde se observou a divulgação dos produtos do setor através do mesmo, como também propagandas de eventos voltados a venda desses produtos, rotas turísticas passando pelas vinícolas, entre outros. Ou seja, eles já começaram a trabalhar o turismo atrelado ao produto e a gastronomia, e isso já pode ser observado em seus sites.

Ainda, instituiu-se a Ferradura dos Vinhedos, na Região de Sant'Ana do Livramento, com rotas voltadas para o marketing turístico, bem como, nesse último ano que ocorreu o Festival, parecem que estão conseguindo fazer com que o mesmo seja uma oportunidade de oferta e exposição de seus produtos. Nesse caso, observou-se que vinícolas concorrentes estão cooperando em um mesmo espaço, dividindo experiências, ofertando produtos e buscando o desenvolvimento da Região e de seus negócios. Para demonstrar a rota turística proposta no Município, insere-se a Figura 5 – Ferradura dos Vinhedos.

Figura 5 - Ferradura dos Vinhedos



Fonte: A Plateia online, 2017.

Ainda de acordo com a análise de documentos (nesse caso sites) e observações, exemplos anotados no caderno de campo, verificou-se que as vinícolas concorrentes da região pesquisada, levam os seus produtos pelos diferentes eventos do País. Essa é uma forma de cooperação mútua que leva a representatividade dos Vinhos da Campanha. Um exemplo é o evento que ocorreu no dia 18 de novembro de 2017, na Casa Destemperados, no Bairro Moinhos de Vento, na cidade de Porto Alegre, onde as Vinícolas: Campos de Cima (Itaqui), Guatambú (Dom Pedrito) e Routhier & Darricarrère (Rosário do Sul) colocaram os seus vinhos e espumantes para degustação pelo público presente, com isso, dividiram espaço e representaram a Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul (DESTEMPERADOS, 2017).

Também, averiguaram-se outras formas de cooperação, como declara o E5:

[...] Hoje em dia a gente terceiriza alguma coisa para outras empresas. Nós fizemos trabalhos para outras empresas, tipo engarrafamos, e essas empresas talvez façam o mesmo com nós. A gente troca tipo de serviço, quando a gente é mais produtivo em um determinado item, a gente faz para essa empresa. E quando tem produtos que não conseguimos fazer com eficiência, a gente terceiriza com eles. Então, tem uma troca de mão de obra nesse sentido.

Assim, após analisar as entrevistas, algumas observações e realizar a busca de informações em sites das vinícolas da Região e da Associação Vinhos da Campanha, constatou-se que a cooperação ainda é iniciante entre os concorrentes, pois a maior parte dos elementos que são compartilhados —são trocas de informação, mesmo que de maneira informal. Porém, ainda se percebeu que os atores dos negócios estão começando a entender que quanto maiores forem essas trocas, maiores serão os ganhos coletivos dentro do território e das organizações a qual eles fazem parte, como foi o caso do Festival, dos eventos que estão compartilhando juntos e da Ferradura dos Vinhedos.

Para Guimarães (2006) talvez ainda não haja muita cooperação, por também não haver muita competição nos negócios, já que se observou que eles se consideram parceiros nos negócios. Ainda para confirmar o que se observou, o E3 diz “[...] A gente tem que se unir para

bater o importado, que esse é o verdadeiro concorrente”. Ou seja, os produtores da região analisada se preocupam muito com os vinhos importados, porque acreditam que esses são seus principais concorrentes. Então, talvez não haja muita cooperação, pois no aglomerado também não há muita competição, exatamente como explica Guimarães (2006).

A maioria dos entrevistados ainda disse que acreditam que ocorre o compartilhamento de vantagens locais, liderança política e ações de fortalecimento da imagem do aglomerado. O E2 entende que ocorre o compartilhamento:

Sim, solo, clima, até mão de obra a gente compartilha, tecnologia [...] Várias empresas e produtores estão migrando para esta região, por já ter dados estatísticos que aqui deu certo e está dando ainda o cultivo das videiras, por ter solo e clima ideal. Um dos principais empecilhos é que fica longe dos centros de fornecedores e consumidores e uma das principais dificuldades que a gente tem é o frete.

Para o E9 “Eu acho que aqui eu percebo isso, deles se identificarem tipo dessa região, por isso ser uma questão né, deles serem da Campanha”. A maior parte dos respondentes enxergam poucas trocas com os concorrentes e que de certa forma, elas geram um aumento na produtividade da empresa e de seu concorrente, bem como, trazem algum tipo de inovação, eles relatos foram anotados no caderno de campo. O E4 revela que “Tu tem uma visão, mas no momento que tu troca conhecimentos, sempre vem a agregar. Um exemplo é quando tu tá trabalhando de uma forma errada, ou ultrapassada. Na vitivinicultura, toda hora está mudando”. Já o E5 relata que “Sim, a gente é melhor em uma coisa e a gente faz. As outras empresas são melhores em outras, aí fazem para nós [...] nós envazamos para outra empresa na embalagem cartonada, que eles não tem. É uma inovação para eles, o mercado está pedindo esse tipo de embalagem”.

Ainda nessa categoria apesar de possuírem proximidade geográfica, complementariedade, uniformidade e estímulo ao desenvolvimento tecnológico, a maior parte dos entrevistados compreendem que não existe o compartilhamento de esforços coletivos para a consolidação do *cluster* e para a utilização da infraestrutura local, por não ter a comunidade adaptada ao aglomerado, lucros equilibrados e estratégias conjuntas voltadas para o resultado, como expõe a situação 2, no quadro 8, a qual se confirma através de expressões de dúvidas e negação dos respondentes, colidas pela observação não participante.

Por fim, apesar de não se encontrar compartilhamentos de infraestrutura local e esforços coletivos para a consolidação do *cluster*, percebeu-se que ocorre a Cooperação Bilateral Horizontal, de modo informal e ainda iniciante no aglomerado analisado. Essa cooperação é confirmada pela maioria dos entrevistados, os quais acreditam que existam algumas trocas de informações técnicas e/ou de mercados, recursos produtivos e/ou suporte

tecnológico, vantagens locais e liderança política no aglomerado do setor de vitivinicultura da Região. O que os respondentes e a pesquisadora percebem reinterpreta o exposto por Meyer-Stamer (2002), onde os autores apontam que a cooperação a nível local, muitas vezes envolve atividades como comunicação informal entre as empresas, ou informações sobre inovação que está sendo trocadas em conversas ou através de funcionários que se deslocam de uma empresa para outra, exatamente como acontece nessa região.

#### 4.1.3 Cooperação Multilateral Vertical

Conforme explicam De Oliveira; Martineli (2014) essa categoria de cooperação ocorre quando organismos públicos e-ou privados coordenam projetos setoriais que envolvem a participação de várias empresas concorrentes. De fato para isso ocorrer, deve haver o compartilhamento de informações técnicas e de mercados, recursos produtivos e suporte tecnológico, consolidação do *cluster*, vantagens locais, infraestrutura local, liderança política e fortalecimento da imagem do *cluster*.

Então, para descobrir se ocorre esse tipo de cooperação no aglomerado de vitivinicultura da Região Fronteira-Oeste do estado do Rio Grande do Sul, doze entrevistas e observações não participantes foram realizadas com representantes de algumas dessas entidades, além de análise dos sites das empresas. Com isso, foi possível analisar como elas enxergam ações de cooperação entre o aglomerado e os órgãos públicos e/ou privados da região.

A partir dos questionamentos, a pesquisadora pode compreender se os respondentes acreditavam que havia a cooperação entre as empresas do aglomerado e os órgãos públicos e/ou privados da região pesquisada, se acreditavam que não existia esse tipo de cooperação, ou ainda, se não sabiam responder. Durante as entrevistas, a pesquisadora sempre buscou instigar o porquê dos respondentes relatarem as suas respostas, como também, anotou o que achava pertinente para seu estudo em seu caderno de campo.

Com isso, estruturou-se o Quadro 9 – Matriz de Posicionamento dos entrevistados, que traz os elementos analisados para a Cooperação Multilateral Vertical. A partir das respostas dos entrevistados foram realizadas situações, conforme explícitas na legenda.

Quadro 9 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Multilateral Vertical

Posicionamento dos entrevistados sobre as categorias de análises												
Categorias de análises	Elementos analisados Compartilhamento de:	Situações										
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11
Cooperação Multilateral	Informações técnicas e-ou	Situação 1										

<b>Vertical</b>	de mercado	
	Recursos Produtivos e-ou Suporte Tecnológico	Situação 1
	Consolidação do Cluster	Situação 2
	Vantagens locais	Situação 1
	Infraestrutura Local	Situação 2 e 3
	Fortalecimento da imagem	Situação 2 e 3
	Liderança política	Situação 2 e 3

Fonte: elaboração da própria pesquisadora.

Legenda: Situação 1 – Existe a cooperação entre as empresas, segundo as respostas da maioria dos entrevistados. Ou seja, mais de 50%. Situação 2 – Não há cooperação entre as empresas, segundo explanam a maior parte dos respondentes. Ou seja, mais de 50%. Situação 3 – Os entrevistados não sabem responder a pergunta.

De acordo com o Quadro 9, entendeu-se que apesar de poucas, algumas informações técnicas e-ou de mercados, suporte tecnológico e-ou recursos produtivos e vantagens locais são compartilhadas pelas empresas do aglomerado e por órgãos públicos e/ou privados da região. Confirma-se o exposto, a medida que a pesquisadora anotou em seu caderno de observações que a maioria dos respondentes possuem consciência dessas trocas na cadeia produtivas entre os órgãos públicos e privados que atendem o setor. Para o E1, quando garante que “Se considerar que outros produtores são empresas privadas, então sim”. O E5 diz que:

Principalmente pesquisas [...] O maior compartilhamento de informações eles vem através dos órgãos, não é a empresa que compartilha, mas esses órgãos fazem pesquisas e depois eles é que compartilham com nós. Não somos nós que vamos compartilhar. Vamos supor a Embrapa está fazendo trabalho aqui dentro e em outras empresas da região. Esses trabalhos são feitos e depois apresentados a todo mundo. Isto aí é o maior compartilhamento, não é nós diretamente e sim, os órgãos que vem, fazem pesquisas e depois eles distribuem essas informações para outras empresas.

Para o E2 “Há uma troca de informações, em princípio com a Unipampa e com outras empresas locais [...] nos meios de comunicação, no Festival de Enogastronomia, os hotéis acabam trazendo visitantes, turismo [...]”. O E3 expõe que “Sim, porque a gente divulga nossos dados, até para publicações de trabalhos com a Unipampa [...] Aí com as Universidades, que a gente tá demandando muito para eles, mas muito pesquisa técnica”. O E4 garante que “Pensando na Unipampa sim”. Já o E10 relata:

[...] Então nesse campo existe uma organização que é um instituto que é o IBRAVIN [...] O IBRAVIN ele pesquisa sobre as questões vitivinícolas do Brasil e apoia os produtores né. Eu vejo a IBRAVIN como um grande lobista, com o apoio técnico e científico para defender os produtos vitivinícolas do Brasil todo. Então, o IBRAVIN é um Instituto que reúne tudo isso aí, informações técnicas, proporciona vantagens locais, organiza a infraestrutura [...] O IBRAVIN apoia e contribui para o comércio para o negócio do vinho. A imagem que tenho dele é que ele apoia mais o negócio do vinho, que é para baixar imposto, que é para comerciar melhor [...].

A E12 relata:

*El SEBRAE reúne y apoya e Bueno [...] contamos con un apoyo en el área de enoturismo eh, del SEBRAE eso si te lo puedo decir porquetanto por enoturimo, como quizás algún tipo de apoyi vitinícola eloos te ofrecen[...] la información pública que nos ofrece SEBRAE sobre La región, sobre La zona [...] La información*

*que se comparte SEBRAE sobre el desarrollo de las bodegas de esta región de La campaña gaucha, los vinos do pampa.*

(Tradução Livre) - O SEBRAE reúne e apoia e Bem [...] temos suporte na área do turismo de vinhos eh, do SEBRAE, que se eu puder te dizer por que por causa do enoturismo, como talvez algum tipo de apoio vitivinícola lhe ofereçam [...] a informação pública que o SEBRAE nos oferece sobre a região, sobre a área [...] A informação que é compartilhada SEBRAE sobre o desenvolvimento das vinícolas desta região da campanha gaúcha, dos vinhos do pampa.

Através das falas dos entrevistados e pelas observações que foram apontadas, percebeu-se que as principais organizações de direito público e privado que esses compartilham pesquisas, inovações tecnológicas, dados e informações, suportes tecnológicos, entre outros, são instituições, como: o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), inserida nessa região pesquisada. A UNIPAMPA foi a Instituição mais citada, o que chamou a atenção da pesquisadora, pois a mesma foi anotada no caderno de campo, diversas vezes como referência para os vitivinicultores, principalmente em pesquisas, já que a Universidade possui o Curso de Enologia na cidade de Dom Pedrito, essa que faz parte da região analisada.

No entanto, a grande maioria dos entrevistados não conseguiu enxergar ou não sabem responder se ocorre a participação de órgãos públicos e-ou privados para a consolidação do *Cluster*, se existem lideranças políticas, trabalho conjunto para o fortalecimento da imagem do sistema produtivo e compartilhamento da infraestrutura do local, para que de fato, exista a Cooperação Bilateral Vertical na região. Nessas questões, observou-se muita dúvida e um certo desconforto dos entrevistados perante ao questionamento, o que foi transcrito no caderno de campo da pesquisadora.

O que foi mencionado se confirma na Matriz de Posicionamento, exposta no Quadro 9, pela situação 2 e-ou pela situação 2 e 3, onde a maior parte dos respondentes não enxergam ou não sabem responder se existe esse tipo de cooperação no Aglomerado Produtivo. Para o E3:

Hoje a vantagem que temos aqui é um Polo turístico grande que ainda não é explorado, porque onde estamos hoje, não foi instruída para receber turista e o nosso povo daqui, ainda não é acostumado a receber turista. Nós temos que nos acostumar a receber turista. A empresa tem que se modernizar para receber turismo, outras empresas também tem que fazer o mesmo, o povo tem que se educar para receber turismo. Nós temos um grande polo Turístico [...] Nós temos que desenvolver mais isso aqui, aí vem o esforço coletivo, não adianta só uma empresa fazer isso aí, teria que ser todas juntas fazer um trabalho de recepcionista, o poder público abraçar a causa, órgãos e instituições ajudar nesse sentido. Já tá se fazendo, mas tem muita coisa a ser desenvolvido ainda na região.

O E10 confirma a ideia apresentada pelo entrevistado E3, retratando que:

[...] O setor público municipal [...] Devido a natureza e a escala né, não há preocupação com o desenvolvimento do turismo, como não existe essa preocupação. Então, o setor público, quer ser nacional, municipal, estadual, não propicia o desenvolvimento de uma estrutura, não colabora, mais por quê? Porque a natureza do negócio não estimula ele, não cobra dele. Então, eu vou te dar mais um exemplo, as Secretarias Municipais da Região, eu vou te dizer mais em Livramento, não tem orçamento para o turismo. Se você for no site hoje da Prefeitura, não existe Secretaria de Turismo lá no site [...] Não existe secretaria de turismo, não existe dotação orçamentária pro turista, porque a rede hoteleira e os vitivinicultores não cobram do setor público. Então, eles não induzem, não cobram do setor público infraestrutura turística e infraestrutura vitivinícola [...] então, o setor público podia criar uma infraestrutura que contribuísse com a produção. Ela também não faz, porque ela também não é demandada, os caras só lembram dela para jogar um pouco de pedra brita em alguns lugares que não dá de andar, mas tem que escoar, e olhe lá, e ela não manda para lá as britas, não adianta você pedir [...] Então, a ação do setor público que podia contribuir com a infraestrutura é muito pequena, não tem experiência disso, nunca acordou pra vitivinicultura, ainda, não compreendeu bem a importância da vitivinicultura, e não compreendeu nada, de modo geral, da importância do turismo [...].

Além disso, observou-se que os entrevistados acreditam que o povo não está acostumado a receber o turista e que órgãos públicos não realizam o incentivo que deveriam para o desenvolvimento do turismo na região, ou seja, ao contrastar as falas acima com as observações realizadas nas entrevistas, percebeu-se que a maior parte dos respondentes acreditam que o turismo na região deve ser desenvolvido e explorado, e que ações para esse desenvolvimento devem partir da iniciativa pública e dos proprietários das empresas do setor, o que ainda não ocorreu de fato.

Em suma, não se constatou que ocorra a Cooperação Multilateral Vertical no Aglomerado Produtivo do Setor de Vitivinicultura da Região Fronteira-Oeste, nem de modo informal, apesar de algumas instituições já estarem operando para que ocorram práticas de cooperação entre esses órgãos, sendo o caso do IBRAVIN, da UNIPAMPA e do SEBRAE. Para Oprime; Tristão; Pimenta (2011) essa integração não é fácil porque exige gestão, definição de valores, novos paradigmas, visão estratégica e sistêmica. Por ser um *cluster* incipiente, como revelado em diversos trechos, onde a maior parte das empresas começaram seus trabalhos pós anos 2000, talvez o poder público e empresas privadas não se deram por conta que a cooperação pode gerar benefícios coletivos para as organizações, como também para a região (CRUZ; MARTINS; QUANDT, 2008).

#### 4.1.4 Cooperação Multilateral Horizontal

Esse tipo de cooperação ocorre quando instituições e empresas pertencentes às cadeias produtivas diferentes têm relações verticais de fornecimento, sendo importante a existência de



instituições de apoio aos setores fortes que sejam bem-articuladas e tenham interesses em comuns bem definidos (DE OLIVEIRA; MARTINELLI, 2014).

Então, para que isso ocorra a pesquisadora observou que deve haver compartilhamentos dentro dessas cadeias produtivas diferentes, seja de ovinocultura, bovinocultura, rede hoteleira, turismo, entre outras. Esses compartilhamentos são: informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, trabalho em conjunto para a consolidação do cluster e fortalecimento da imagem do mesmo, vantagens locais, infraestrutura local e liderança política.

Com isso, através das doze entrevistas que foram realizadas com representantes de algumas entidades do setor de vitivinicultura da Região Fronteira-Oeste do Estado do Rio Grande do Sul, observações realizadas durante as entrevistas analisaram-se como essas empresas enxergam ações de cooperação dentro do aglomerado produtivo do setor, em relação a outras instituições e empresas pertencentes às cadeias produtivas diferentes, ou seja, outros aglomerados produtivos da região.

Assim, nos questionamentos os respondentes deveriam relatar se achavam que havia a cooperação dos tópicos destacados acima entre os aglomerados, se acreditavam que não existia esse tipo de cooperação, ou ainda, se não sabiam responder. Durante as entrevistas, a pesquisadora buscou instigar o porquê dos respondentes relatarem as suas respostas, como também anotou algumas observações pertinentes, propostas ao longo do texto, em seu caderno de campo.

A partir das entrevistas, estruturou-se o Quadro 10 – Matriz de Posicionamento dos entrevistados, que traz os elementos analisados para a Cooperação Multilateral Horizontal. Através das respostas foram propostas situações, essas explicadas na legenda do quadro.

Quadro 10 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Multilateral Horizontal

Posicionamento dos entrevistados sobre as categorias de análises												
Categorias de análises	Elementos analisados Compartilhamento de:	Situações										
		E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11
Cooperação Multilateral Horizontal	Informações técnicas e-ou de mercado	Situação 1 e 2										
	Recursos Produtivos e-ou Suporte Tecnológico	Situação 2										
	Consolidação do <i>Cluster</i>	Situação 2										
	Vantagens locais	Situação 2										
	Infraestrutura Local	Situação 2										
	Fortalecimento da imagem	Situação 2										
	Liderança política	Situação 2										

Fonte: Elaboração da própria pesquisadora.

Legenda: Situação 1 – Existe a cooperação entre as empresas, segundo as respostas da maioria dos entrevistados. Ou seja, mais de 50%. Situação 2 – Não há cooperação entre as empresas, segundo explanam a maior parte dos respondentes. Ou seja, mais de 50%. Situação 3 – Os entrevistados não sabem responder a pergunta.

De acordo com a Matriz de Posicionamento dos entrevistados, proposta no Quadro 10, identificou-se que ocorre a situação 2 em todos os elementos de compartilhamentos analisados. Ou seja, a maioria dos entrevistados respondeu que não existe a cooperação entre suas empresas e instituições de cadeias produtivas diferentes na Região, no que tange a informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, consolidação do *cluster*, vantagens locais, infraestrutura local, fortalecimento da imagem e liderança política.

Alguns trechos das entrevistas confirmam o exposto. Para o E11 “[...] É muito específico. São culturas totalmente diferentes [...]”. Já o E9 diz “[...] É muito tímido sabe [...] não vejo essa integralização na potencialidade máxima que poderia se dar [...] o próprio trabalho de identificação geográfica é muito restrito [...] eu acho que as vinícolas vivem num processo bem isolado, mais a nível de produção”. O E3 relata:

Aí vou dizer que não, porque são completamente diferentes os focos e as tecnologias e tudo mais. Então, muito por causa disso, porque é completamente diferente. A cadeia bovina com a ovina pode compartilhar bem mais do que com a gente que é outra cultura, mas tipo nós poderíamos compartilhar bem mais com o pessoal das oliveiras aí – olivicultura – porque tem uma certa relação, mas isso aí a gente não faz.

O que se entendeu é que por ser um *cluster* principiante, talvez as empresas dos aglomerados produtivos diversos da Região, não possuem interesses comuns suscitados pela compreensão de que se atuarem em conjunto é possível realizar aumento nos ganhos, compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, trocas de competência, entre outros nas empresas e nos aglomerados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ALEMÃO *et al.*, 2015).

Com isso, também se observou que o aglomerado ainda não chegou ao estágio de evolução proposto por Dos Reis *et al.* (2008), nos quais trazem que o processo de cooperação é uma das formas que as organizações possuem para obterem potencialidades complementares, por meio de inserção de atores sociais em múltiplas redes de relações e interações. Isso nos remete as falas das entrevistas, em que, eles relatam que por serem culturas diferentes não ocorre o compartilhamento, como também, durante as observações a maioria dos respondentes expressam surpresa com o questionamento, o que faz compreender que esses compartilhamentos não ocorrem de fato nas múltiplas cadeias produtivas da região.

Na análise de relatórios e sites das empresas do setor, nada foi encontrado sobre o compartilhamento de elementos entre as empresas do setor e diferenças cadeias produtivas da

região, o que corrobora com o que foi compreendido diante das entrevistas e das observações. No entanto, mesmo sendo culturas diferentes, acredita-se que poderia haver interação entre cadeias diferentes, pois, nada impede de uma complementar a outra, fazendo com que existam ganhos entre as duas partes. Acredita-se que essa cooperação ainda não exista, por serem aglomerações jovens, ou ainda, pela falta de percepção de seus múltiplos agentes.

#### 4.2 A aglomeração do setor de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai

O Uruguai é o segundo menor país da América do Sul. Apesar dessa característica física, sua produção vinícola é bastante respeitável, sendo o quarto maior polo produtor de vinhos do continente (VINITUDE, 2016). A viticultura uruguaia de qualidade foi impulsionada a partir de 1980, com a criação do INAVI - Instituto Nacional de Vitivinicultura, que promoveu em 1992 um estudo de avaliação do potencial vinícola das regiões do País (ACADEMIA DO VINHO, 2017). O País possui uma rota de vinho, coordenada pela Associação de Turismo Enológico do Uruguai, que reúne muitas bodegas familiares, batizada de “Os caminhos do vinho”. A rota passa por regiões de Montevidéu, Canelones, Maldonado, Colônia e Rivera.

Percebeu-se que viticultura do Uruguai está localizada principalmente na região sul do país, junto ao litoral do estuário do Rio da Prata, onde estão as mais destacadas regiões produtoras, como as províncias Montevidéu, Canelones, Colônia, Florida e San Jose. Porém ao norte, junto à fronteira com o Brasil, destaca-se a província de Artigas, mas principalmente ao longo da região de Santana do Livramento, Rivera (ACADEMIA DO VINHO, 2017). O exposto pode-se observar no Mapa da Figura 6.

Figura 6 - Mapa das concentrações de Vinícolas no Uruguai



Fonte: Academia do Vinho, 2017.

Então, com o objetivo de iniciar a coleta de dados para analisar e entender como ocorre à cooperação no setor de vitivinicultura na Região Norte e Noroeste do Uruguai, a pesquisadora realizou estudos em diversos sites ligados ao setor pesquisado, sendo esses: a plataforma do Instituto Nacional de Vitivinicultura do Uruguai (INAVI), o portal do Instituto Nacional de Investigação Agropecuária (INIA Uruguai), a plataforma da Associação de Vinhos do Uruguai (*Wines Of Uruguay*), o site do Clube dos Vinhos do Uruguai, entre outras. A partir daí foi possível verificar as vinícolas que estavam cadastradas no INAVI, e que ainda estão em processo de produção, já que se percebeu que o Mapa exposto na Figura 3– Mapa das Vinícolas do Uruguai, incluído na página 51, estava desatualizado. Com isso, a pesquisadora procurou um novo Mapa que retratasse a real situação do setor no País, esse demonstrado pela Figura 6 - Mapa das concentrações de Vinícolas no Uruguai, na página 83.

A pesquisa no aglomerado de vinhos da Região Norte e Noroeste do Uruguai teve início em 28 de julho do corrente ano, após diversos contatos com as Bodegas das Províncias de Salto, Rivera e Artigas. Então, a partir do primeiro retorno de um dos proprietários de uma Bodega da Província de Rivera, estabeleceu-se a primeira entrevista. No entanto, esta foi realizada na capital do Uruguai - Montevidéu, pois é lá que o entrevistado reside. A partir desse respondente houve indicações de outros entrevistados para que pudesse ocorrer a técnica bola de neve.

Com o objetivo de estabelecer o contato com os possíveis entrevistados, tentou-se a maioria dos meios de comunicação da atualidade, pois além de telefone e e-mail, utilizou-se também *facebook* e *whatsapp*. Porém, houve muitas dificuldades nesses contatos, pois, a maior parte dos prováveis entrevistados não deu retorno para agendar as entrevistas, outros disseram que iriam responder o estudo, o que não se concretizou. Alguns até confirmaram as entrevistas, fazendo com que a entrevistadora se deslocasse ao local, mas não apareceram no dia e data marcada. Isso fez com que a pesquisadora tentasse várias vezes a comunicação com os possíveis respondentes, durante os meses de julho, agosto, setembro e outubro do presente ano. Ou seja, tentou-se contato com a maioria dos representantes das Bodegas das diferentes cidades, mas sem retorno e sucesso nas tentativas. Essa foi uma das grandes dificuldades no campo de estudo que se estabeleceu, já que se compreendeu que as análises dos objetivos desse estudo, formam-se a partir do compartilhamento do setor de vitivinicultura no aglomerado da região norte e noroeste do Uruguai. Ou seja, os principais possíveis entrevistados seriam os representantes das Bodegas.

Com isso, após vários contatos, conseguiu-se realizar 7 (sete) entrevistas em diferentes órgãos, e esses puderam dar informações limitadas, porém, relevantes para o conhecimento de

como funcionam as relações de trocas do setor, o que possibilitou um- entendimento de como ocorre a cooperação no aglomerado pesquisado, a fim de fechar o segundo objetivo do estudo.

Na tabela 6 é possível acompanhar o perfil dos (as) entrevistados (as) das 7 (sete) organizações que fizeram parte da pesquisa na Região Norte e Noroeste do Uruguai.

Tabela 6 - Perfil dos entrevistados do Aglomerado Produtivo do setor de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai

<b>Representação nas empresas, festivais e associações</b>	Diretor proprietário	Diretor Proprietário	Técnico Comercial	Interlocutora de Ministério	Diretora	Diretor de divisão de empresas	Diretor de Divisão
<b>Tipo de entrevista</b>	Face a Face	Face a Face	E-mail	Face a Face	Face a Face	Face a Face	Face a Face
<b>Local</b>	Residência do Entrevistado	Residência do Entrevistado	Instituição do entrevistado	Instituição da entrevistada	Instituição da entrevistada	Instituição da entrevistada	Instituição da entrevistada
<b>Formação</b>	Doutor	Graduado	Técnico	Graduada	Graduada	Graduada	Graduado
<b>Sexo</b>	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
<b>Data da entrevista</b>	28/07/17	02/08/17	10/08/17	14/08/17	18/08/17	24/08/17	30/08/17
<b>Duração da entrevista</b>	01:08:30	00:39:51	00:16:10	01:02:10	00:42:33	00:29:11	00:34:54

Fonte: Pesquisa

Diante da Tabela 6 verificaram-se os dados referentes ao perfil dos entrevistados. A mesma está organizada de forma a usar como cabeçalho o cargo que os entrevistados possuem nas organizações em que trabalham. Após se verificou conforme a Tabela, o tipo de entrevista realizada, local, formação, sexo do entrevistado, data de realização e tempo de duração das entrevistas. Esse tipo de organização foi escolhida para tentar manter o anonimato dos respondentes.

Percebeu-se no conjunto de dados sobre os entrevistados que eles (as) possuem um papel relevante em seu local de trabalho, sendo proprietários, diretores, técnicos e interlocutores de territórios.

De acordo com perfil de formação, analisou-se que quase a totalidade dos (as) respondentes possui alguma formação de nível superior, um possui nível técnico, como também, apenas um dos entrevistados tem pós-graduação, com título de doutor. Esse último foi essencial para o desenvolvimento dessa análise, pois proporcionou uma visão ampla de tudo que estava sendo abordado na pesquisa. Isso pode ter ocorrido pela formação do entrevistado em biologia e doutorado em química, por suas vivências como docente em uma Universidade na Província de Montevidéu, ou ainda por ser proprietário de Bodega há mais de 35 anos, onde ele relatou que começou como enólogo e elaborador de vinhos e depois, participou da gestão mais ampla da empresa, já que essa é uma empresa familiar, conforme o mesmo, chamado E13, explana:

*En realidad estamos en un proceso, no. Ahora que es la siguiente generación de sucesión. Nuestra familia hace vinos y uvas hace muchos años, somos la novena generación de padres a hijos, pero no empezando en Uruguay, empezando en España. Y empiezan en Uruguay en 1930, después en los años 73-74- 75 mi padre se instala en la frontera, buscando regiones vitícolas nuevas. Y en el 75 se, se decide plantar viñedos en Almadén, en Santana do Livramento. Y ahí los planta mi padre con empresa, una empresa americana que se llama National Destiler [05:40] y ellos son los fundadores de Almadén en 1975. En el 76 mi padre busca un viñedo en el lado uruguayo y planta su propio viñedo personal. Y entonces, como nosotros somos 8 hermanos, eh[...] después que mi padre fallece y todo eso, entonces quedamos socios todos. Y después en el proceso se fueron algunos que no se interesaban el tema del vino y no sé qué y quedaron 5. Entonces estos 5 hermanos decidieron que 3 se ocuparan del viñedo[...] y 2. Nos quedamos 3 más dos, y dos tienen en el sur del Uruguay, en la bodega tradicional histórica, digamos, que es una bodega de 1892 o algo así. 1887 que ahí es dónde están mis dos hermanos. Entonces estamos como en un proceso de transición, pero este[...] sigue siendo los 5 hermanos.*

(Tradução livre) Na verdade, estamos em um processo, não. Agora, essa é a próxima geração de sucessão. Nossa família faz vinhos e uvas há muitos anos, somos a nona geração de pais e filhos, mas não começamos no Uruguai, começamos na Espanha. E eles começaram no Uruguai em 1930, então nos anos 73-74-75 meu pai se mudou para a fronteira, procurando por novas regiões vitivinícolas. E na década de setenta foi decidido plantar vinhas na Almadén, em Santana do Livramento. E meu pai planta com companhia, uma empresa americana chamada National Distiler [05:40] e eles são os fundadores de Almadén em 1975. Em 76 meu pai procurou um vinhedo no lado uruguai e plantou seu próprio vinhedo pessoal. E então, como somos 8

irmãos, eh [...] depois que meu pai morreu e tudo isso, então somos todos parceiros. E então, no processo, havia alguns que não estavam interessados no tema do vinho e ficamos em 5. Então esses 5 irmãos decidiram que 3 cuidariam da vinha [...] e 2. Ficamos 3 mais dois, e dois estão no sul do Uruguai, na vinícola histórica tradicional, digamos, é uma adega de 1892 ou algo assim. 1887 é aí que estão meus dois irmãos. Então, estamos em um processo de transição, mas [...] continua sendo os 5 irmãos.

De acordo com o que foi relatado no trecho acima, o E13 mostrou que possui vivências no setor de vitivinicultura, além de uma formação acadêmica e docência no ensino superior. Isso contribuiu para todo um esclarecimento de forma concisa da cadeia produtiva analisada pela pesquisadora.

Além disso, as maiores partes das entrevistas se deram nas sedes das empresas, de modo face a face. Para isso, elas foram realizadas no período de 28 de julho a 30 de agosto de 2017, e tiveram um tempo mínimo de duração de 16 minutos e máximo de 1 hora e 08 minutos.

Com as sete entrevistas, observações não participantes e análise de alguns documentos foi possível analisar como se dá a cooperação no aglomerado de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai, de acordo com as categorias de cooperação pré-estabelecidas pelo referencial teórico da presente pesquisa, essas descritas nas subseções 4.2.1; 4.2.2; 4.2.3, e; 4.2.4.

#### 4.2.1 Cooperação Bilateral Vertical

Esse tipo de cooperação mostra quando as empresas possuem interesses convergentes, e ao se unirem possam alcançar objetivos comuns (OLIVEIRA; MARTELI, 2014). Para constatar se ocorre esse tipo de cooperação no aglomerado produtivo de vinhos da Região Norte e Noroeste do Uruguai, foram realizadas sete entrevistas, observações não participantes e análise de alguns relatórios e sites das empresas envolvidas no setor.

Durante as entrevistas, perguntou-se sobre como os respondentes percebem as trocas entre a organização de pertencimento e seus fornecedores, produtores e clientes, ou seja, como ocorre o compartilhamento de informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, como se dá a consolidação do cluster – nesse tópico foram feitas perguntas que englobassem esforço coletivo, proximidade geográfica, formação de novas empresas, especialização das mesmas, lucros equilibrados, complementariedade, uniformidade, estímulo ao desenvolvimento tecnológico, cultura, e por último, quais as estratégias voltadas para os resultados. Ainda, questionou-se sobre o compartilhamento das



vantagens locais, infraestrutura local, liderança política, e como ocorre a fortalecimento da imagem do *cluster*.

A partir dos questionamentos, os respondentes deveriam relatar se achavam que havia o compartilhamento dos tópicos citados entre as instituições que trabalham com seus fornecedores, clientes e produtores, se acreditavam que não existia esse tipo de cooperação, ou ainda, se não sabiam responder como ocorre o processo. Durante as entrevistas, a pesquisadora buscou instigar o porquê dos respondentes relatarem as suas respostas, bem como observou como os mesmos se portavam em suas respostas.

Com isso, estruturou-se a Matriz de Posicionamento dos entrevistados, proposta no Quadro 11, que traz a Cooperação Bilateral Vertical, bem como, demonstra como ocorre a cooperação entre a organização, produtores, fornecedores e clientes da cadeia produtiva.

Ainda através das respostas, foram propostas situações, conforme explícitas na legenda.

Quadro 11 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Cooperação Bilateral Vertical

Categorias de análises	Elementos analisados Compartilhamento de:	Situações						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Cooperação Bilateral Vertical</b>	Informações técnicas e - ou de mercado	Situação 1						
	Recursos Produtivos e -ou Suporte Tecnológico	Situação 1						
	Consolidação do <i>Cluster</i>	Situação 3						
	Vantagens locais	Situação 1						
	Infraestrutura Local	Situação 2						
	Fortalecimento da imagem	Situação 1						
	Liderança política	Situação 2						

Fonte: Elaboração da própria pesquisadora.

Legenda: Situação 1 – Existe a cooperação entre as instituições, segundo as respostas da maioria dos entrevistados. Ou seja, mais de 50%. Situação 2 – Não há cooperação entre as empresas, segundo explanam a maior parte dos respondentes. Ou seja, mais de 50%. Situação 3 – Os entrevistados não sabem responder a pergunta. Ou seja, não sabem como ocorrem os compartilhamentos no aglomerado.

Observou-se através da Matriz de Posicionamento, proposta no Quadro 11, que a maioria dos entrevistados acreditam que existe a Cooperação Bilateral Vertical no Aglomerado, essa exposta pela Situação 1. Com isso, é nítido que mais de 50% dos elementos listados são compartilhados, sendo esses: informações técnicas e-ou de mercado, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, vantagens locais e fortalecimento da imagem do aglomerado, esse exposto através do aumento de produtividade das empresas envolvidas e pelo surgimento de inovação no mesmo. Aqui se percebeu que os entrevistados realmente tinham propriedade do assunto, pois, muito bem relataram situações, através de diversos exemplos que citaram.

Frisa-se que para a análise dessa categoria se considerou as relações informais, de acordo com o exposto por Meyer-Stamer (2002), no qual relata que a cooperação entre as empresas não significa, necessariamente, alianças formais. O autor revela que a cooperação a nível local, muitas vezes envolve atividades como comunicação informal entre as empresas ao longo da cadeia de valor, ou informações sobre inovações que estão sendo trocadas em conversas ou através de funcionários que se deslocam de uma empresa para outra, entre outras. Para o E13:

*Si. Corcho, la etiqueta, insumos, eh[...]mucha! Los proveedores, botella, corcho, hay insumos que son muy importantes, son.. en la producción de vinos. Entonces, estamos continuamente, como se dice? en contacto y evaluando la calidad de los productos, o sea, tenemos exigencias del tipo de producto que tienen que proveernos ellos y todo son exigencias técnicas. El control de calidad del corcho, el control de calidad de la botella, o sea, se hace todo eso. Y en los insumos también se hace todo eso. Se comparte la información de algún producto que está siendo utilizado o que cumpla las normas de enología, o que cumpla las normas para vinos, no. Y eso, en muchos casos el proveedor, este, es fundamental que esté informado y que nos informe a nosotros también de que respaldo tienen sus productos y todo eso. Y después en la parte con los clientes es una información más comercial, el estilo del producto, el estilo de vino. Con que lo acompañarías, como lo tomarías. O sea que información técnica hay mucha, fluída. Es una pregunta demasiado amplia, para, pero bueno, es básicamente eso[...] Como que vas a hacer más negocios con proveedores cercanos que lejanos. Esa sería una ventaja local. O sea, que tendrían ventaja local los que estarían instalados más cerca[...] si, comparte[...] e comparten algunas cosas si, como depósitos y algunas cosas de estas. O sea como, eh[...] si también se comparte, este[...] con los proveedores determinados, este[...] servicios o, traer determinados insumos y pedir que ellos los mantengan en su depósito. Cosas de ese estilo.*

(Tradução Livre) Sim tampa, o rótulo, suprimentos, eh muito! Os fornecedores, garrafas, cortiça, existem insumos que são muito importantes, são[...] na produção de vinhos. Então, estamos continuamente, como dizem? Em contato, avaliando a qualidade dos produtos, ou seja, temos exigências do tipo de produto que eles têm que nos prover e tudo são exigências técnicas. O controle da qualidade da tampa, o controle de qualidade da garrafa, ou seja, se faz tudo isso. E nos insumos também se faz tudo isso. Se compartilha informação de algum produto que está sendo utilizando ou que cumpra as normas da enologia, ou que cumpra as normas para vinhos, não. E isso em muitos casos o fornecedor, é fundamental que esteja informado e que nos informe também de que respaldo tem os seus produtos e tudo isso. E depois na parte dos clientes é uma informação mais comercial, o estilo do produto, o estilo do vinho. Com o que o acompanharias, como o tomarias. Ou seja que informações técnicas tem muita, fluída. É uma pergunta demasiadamente ampla, para... mas, bom, basicamente isso.

O que o entrevistado relata é que pela proximidade geográfica torna-se possível realizarem maiores trocas entre os fornecedores e produtores, esses agentes do aglomerado. Para isso, Suzigan; Garcia; Furtado (2005) essa proximidade entre os agentes é essencial para a coordenação, bem como para o aproveitamento das economias externas locais e a disseminação de novos conhecimentos dentro do aglomerado.

Outros entrevistados também relatam que existe o compartilhamento principalmente de informações com os fornecedores, produtores e clientes na cadeia, e que isso gera aumento

da produtividade de sua empresa e de seus fornecedores, bem como, algum tipo de inovação surge sempre no aglomerado. Ainda, em relação ao compartilhamento de suporte tecnológico, informações de mercado, recursos produtivos, vantagens locais e fortalecimento da imagem do *cluster*, o E14 diz: “*Si, si, principalmente con los proveedores se comparte mucha información*” (tradução livre - Sim, sim, muita informação é compartilhada com fornecedores). Para o E16 “[...] *Y además el ministerio a partir de este año implementó una metodología nueva que se llama el Observatorio de Enología. Que ahí lo que hace es medir el flujo de turistas y de dónde provienen los mismos en esa bodega*” (tradução livre - [...] E, além disso, o ministério a partir deste ano implementou uma nova metodologia chamada Observatório de Enologia. O que ele faz é medir o fluxo de turistas e de onde eles vêm para as bodegas). Ainda, o E17 explana que:

*[...] Nosotros tenemos, por ejemplo, algunas convocatorias que son específicas en distintas áreas. En forma general, entonces hay una, por ejemplo, que se llama fondo industrial que son posibilidades de, tenés que presentar un proyecto, y hay varios ejes de trabajo sobre los cuales podés, ejes temáticos sobre los cuales puedes presentar el proyecto y que apuntan a mejorar la tecnología, la innovación tecnológica, desarrollo de nuevos productos con mejora de la calidad de los que ya producís, eh[...] procesos de, de generación de estructuras sectoriales, y eso, eso está disponible... es lo que se hace con el ministerio de[...] se trata de eso, estimular lo que es incorporación de tecnología. Eso pensando de la mano viste de esto de mejora de la calidad, de todo.*

(Tradução livre) Temos, por exemplo, algumas chamadas específicas em diferentes áreas. Em geral, há um, por exemplo, chamado de fundo industrial que são possibilidades de, você deve apresentar um projeto, e há vários eixos de trabalho em que você pode, eixos temáticos nos quais você pode apresentar um projeto que pode ajudar a melhorar a tecnologia, a inovação tecnológica, desenvolver novos produtos com a melhoria da qualidade daqueles que você já produz [...] eh processos de geração de estruturas setoriais, e isso, isso está disponível [...] é o que se faz com o ministério de [...] é sobre isso, estimular o que é incorporação de tecnologia. Isso pensando na melhoria de qualidade, de tudo.

E o E18 expõe:

*Nosotros brindamos un curso, que es el curso de manipulación de alimentos a todas las empresas alimenticias, o sea que todas las personas que trabajan en una empresa que son manipuladores deben realizar ese curso para obtener lo que es el carnet de manipulación de alimentos[...] entonces, ahora lo que se va a crear es, que todavía está en proceso de, bueno, de creación, digamos. Es una, un centro de competitividad empresarial, donde se va brindar asesoramiento a las empresas, capacitaciones, este[...] bueno, como establecerse en la formalidad, este[...] Pero eso financiado por otras instituciones a nivel nacional, como ANDE (Agencia Nacional de Desarrollo), OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República), INEFOP (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional). No sé si conocen las instituciones, Agencia Nacional de Desarrollo, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, este[...] no sé si va por ahí la pregunta[...] Aún dentro de recursos productivos, que es lo que te puede contestar desarrollo rural[...] o sea, lo que es en general, el apoyo eh[...] a productores del departamento en cuanto a laboreo, eso ellos te sabrán decir, ese tipo de actividades. Dan asesoramiento a productores a algún tipo de asesoramiento [...] Por ejemplo, ahora está una que es el fondo industrial [...]o sea, a medida que se necesita o algo yo la estudio, o bueno trato de hacer el nexo de la empresa con la institución que, que[...]*

*lo provee, ¿tá? Pero ponele, uno es el fondo industrial, donde se presenta un proyecto y la empresa puede adquirir financiación para, vamos a ponerle un ejemplo, comprar determinado equipamiento, este fondo le financia tal porcentaje, de acuerdo a las bases establecidas por esa convocatoria, ¿Tá? Es un ejemplo.*

(Tradução Livre) Nós fornecemos um curso que é o curso em manipulação de alimentos a todas as empresas de alimentos, ou seja, todas as pessoas que trabalham em uma empresa que manipula alimentos deve fazer esse curso [...] então, agora o que vai ser criado é, ainda está em processo de, bem, criação, digamos. É um centro de competitividade empresarial, onde irá prestar assessoria a empresas, formação, este [...] boa, conforme estabelecido na formalidade, este [...] Mas isso financiado por outras instituições em todo o país, como ANDE (Agência Nacional de Desenvolvimento), OPP (Escritório de Planejamento e Orçamento da Presidência da República), INEFOP (Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional). Eu não sei se eles sabem da instituição, Agência de Desenvolvimento Nacional, Escritório de Planejamento e Orçamento, este [...] não sei se há a questão [...] Mesmo dentro recursos produtivos, que é o que você pode responder rural [...] que é o desenvolvimento, que é geralmente o apoio eh [...] produtores do departamento em termos de cultivo, assim eles dizem você sabe, esse tipo de atividade. Dar conselhos aos produtores algum aconselhamento [...] Por exemplo, agora é o fundo industrial [...] isto é, a medida que se precisa de algo se estuda, tenta-se fazer algo da empresa com a instituição que [...] fornece, ¿tá? Mas por exemplo, um é o fundo industrial, onde um projeto é apresentado e a empresa pode adquirir financiamento, vamos dar um exemplo, a compra de certos equipamentos, este fundo financiará esse percentual, de acordo com a fundação estabelecida por essa chamada, ¿ Tá? É um exemplo.

O entrevistado ainda coloca que acredita que o lugar onde estão inseridos, também é importante, como o solo, vento, cultura, para que se possa produzir nesse local. Diz que algo tem que ser vantajoso para empresas se instalarem nessa região, trazendo o fato da vantagem do local das empresas que estão agrupadas nessa região.

Observou-se no decorrer das falas dos diversos respondentes, que elas são bem diversificadas, até pelo público que se propôs a responder o roteiro de entrevistas, sendo a maior parte composto por servidores públicos. No entanto, através desses relatos, foi possível descrever que algumas ações, entre os agentes do aglomerado, estão sendo desenvolvidas na Região, como: o observatório que verifica o fluxo turístico nas vinícolas, curso de manipulação de alimentos, onde as pessoas envolvidas nas empresas que manipulam alimentos devem participar, projetos para a criação e implementação de um Centro Empresarial, onde as empresas poderão receber treinamentos e capacitações, ações de apoio aos produtores para o manejo da terra. Disponibilização de recursos produtivos para o desenvolvimento da região, o que colabora para o setor, e fundo industrial de acordo com editais de órgãos públicos, onde a empresa pode apresentar um projeto para adquirir um financiamento. Essas ações são coletivas e visam ganhos para as empresas, fornecedores, produtores, e com isso, maior qualidade dos produtos oferecidos para o mercado.

Com isso, toda essa organização nos traz a ideia proposta por Gastón; Pezzi; Casals (2010) que relatam que isso citado, associado a ideia de concentração geográfica de empresas,

que já ocorre nesse aglomerado, fornecendo um serviço especializado, nesse caso, a produção de vinhos, mais um conjunto de agentes institucionais e sociais trabalhando juntos, implica em muitos contatos formais e informais, trocas de informações, *know-how* e experiências técnicas dentro de um *clusters*. Ao mesmo tempo, facilita o desenvolvimento de novas ideias, projetos, serviços, e assim por diante, permitindo uma melhoria nas empresas, ou seja, o processo de inovação e cooperação das mesmas.

Apesar da confirmação de existência da Cooperação Bilateral Vertical no Aglomerado de Vitivinicultura da Região, em duas respostas das sete perguntas desse bloco, foi possível verificar no Quadro 11, a situação 2, onde a maior parte dos entrevistados acreditam que não ocorrem o compartilhamento da infraestrutura local e liderança política na Região Norte e Noroeste do Uruguai, no Aglomerado do Setor de Vitivinicultura pesquisado. Nessa questão a maior parte dos entrevistados ficaram pensando alguma situação que destacasse lideranças políticas locais, ou até mesmo o compartilhamento de infraestrutura local, mas nada foi citado como exemplo, o que deu a entender que eles não compartilham desses dois elementos.

Ainda através da Matriz de Posicionamento do Quadro 11, percebeu-se a situação 3, em que a maioria dos entrevistados não sabem se ocorre o compartilhamento de ações para a consolidação do *clusters*. Essas ações seriam a formação de novas empresas, especialização destas, lucratividade equilibrada do aglomerado, complementariedade, uniformidade, estímulo ao desenvolvimento tecnológico, cultura, ou seja, comunidade adaptada ao *cluster* e estratégias voltadas para resultados. No entanto, a maior parte dos entrevistados conseguem enxergar duas ações que ocorrem no aglomerado, como é o caso de esforço coletivo entre os agentes e a proximidade geográfica entre as empresas. O E13 relata “*Se aprovecha a trabajar com gente de la región...o sea, que se busca cercanía seguramente*” (Tradução Livre – Se aproveita a trabalhar com pessoas da região [...]. ou seja, estão à procura de proximidade). Para a E17 a ideia de proximidade geográfica faz com que “*hacer una visita y entrar en contacto directo con ellos y explicarles lo que esta disponible e identificar lo que ellos están necesitando*” (Tradução Livre - Faça uma visita e entre em contato direto com eles e explique o que está disponível e identifique o que eles estão precisando).

Já para a E16 a consolidação do *cluster* ainda não está concretizada, pois, como a mesma relata “[...] *Es muy incipiente todavía, en cuanto al vino es[...] Que como te decía[...] pero en cuanto a vinos en esta región específicamente es muy poco desarrollo lo que hay. Nesse ponto*” (Tradução Livre - Ainda é muito incipiente, em termos de vinho é [...] Que, como eu dizia [...], mas em termos de vinhos nesta região, especificamente, há muito pouco desenvolvimento. Nesse ponto) .

Observou-se que apesar da fala da E16 demonstrar que o *cluster* não está consolidado, a proximidade geográfica e o processo das empresas interagiram entre si, mesmo que de modo informal, apontam para que essa afirmação não seja verdadeira. Para Maskell; Lorenzen (2004) este é um fenômeno caracterizado pela existência de diversas entidades independentes em uma mesma localização que apresentam alguma correlação produtiva, porém sem haver nenhuma ligação direta por meio de gestão compartilhada, e isso já ocorre nas empresas da Região Norte e Noroeste do Uruguai, do setor de vitivinicultura.

Thomazi (2006) traz ainda que a organização de um *cluster* irá variar em três aspectos: tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento, o que determinará a natureza de sua apresentação. Então, para poder caracterizar esse aglomerado, seria importante verificar o tamanho, a amplitude e o estágio de desenvolvimento do mesmo. No entanto, presume-se que ele esteja ainda em estágio inicial, bem como o *Cluster* da Região Fronteira- Oeste do Rio Grande do Sul, no Brasil.

Por fim, constatou-se que existe a Cooperação Bilateral Vertical no aglomerado dessa região. No entanto, alguns elementos que formam esse tipo de cooperação ainda são compartilhados limitadamente e de modo informal. Acredita-se que o *cluster* é incipiente, ou seja, está começando o seu processo de desenvolvimento, já que a união dessas organizações forma uma mesma cadeia e estão começando ações cooperativas (PETROCCHI, 2009).

#### 4.2.2 Cooperação Bilateral Horizontal

A Cooperação Bilateral Horizontal ocorre entre empresas concorrentes que se juntam para desenvolver um trabalho específico (DE OLIVEIRA; MARTELLI, 2014).

Buscando analisar se ocorre esse tipo de cooperação no Aglomerado de Vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai, realizou-se entrevistas com sete representantes das empresas desse aglomerado, os quais se propuseram a responder o roteiro, observações não participantes e análise de documentos. Para isso, tentou-se entender como as empresas enxergam os seus concorrentes em relação ao compartilhamento de informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, esforços coletivos para a consolidação do cluster e fortalecimento do mesmo, vantagens locais, infraestrutura local e liderança política.

A partir dos questionamentos, os respondentes deveriam relatar se achavam que havia a cooperação dos tópicos citados entre as empresas que trabalham em relação aos seus concorrentes, se acreditavam que não existia esse tipo de cooperação, ou ainda, se não sabiam

responder. Durante o processo a pesquisadora buscou instigar o porquê dos respondentes relatarem as suas respostas, observando assim seus gestos e comportamento.

Com isso, estruturou-se o Quadro 12 – Matriz de Posicionamento dos entrevistados, que traz os elementos analisados para a Cooperação Bilateral Horizontal. Através das respostas dos entrevistados foram realizadas situações, conforme explícitas na legenda.

Quadro 12 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Cooperação Bilateral Horizontal

Categorias de análises	Elementos analisados Compartilhamento de:	Situações						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Cooperação Bilateral Vertical</b>	Informações técnicas e-ou de mercado	Situação 3						
	Recursos Produtivos e -ou Suporte Tecnológico	Situação 3						
	Consolidação do <i>Cluster</i>	Situação 3						
	Vantagens locais	Situação 3						
	Infraestrutura Local	Situação 3						
	Fortalecimento da imagem	Situação 3						
	Liderança política	Situação 3						

Fonte: elaboração da própria pesquisadora.

Legenda: Situação 1 – Existe a cooperação entre as instituições, segundo as respostas da maioria dos entrevistados. Ou seja, mais de 50%. Situação 2 – Não há cooperação entre as empresas, segundo explanam a maior parte dos respondentes. Ou seja, mais de 50%. Situação 3 – Os entrevistados não sabem responder como ocorre o processo de cooperação no aglomerado.

Percebeu-se no decorrer das entrevistas que a maior parte dos respondentes não sabia responder como ocorre o processo de cooperação no setor de vitivinicultura da região pesquisada, entre os concorrentes das empresas. Isso é expresso no Quadro 12, pela situação 3.

O fato dos respondentes não saberem como ocorre o processo de compartilhamentos de elementos na cadeia produtiva, provavelmente, deve-se ao fato desses ser a maioria de órgãos públicos, já que foi extremamente difícil o contato e a aplicação do roteiro de entrevistas aos representantes de Bodegas, produtores e fornecedores, pois, além dos mesmos não responderem os contatos da pesquisadora, também, utilizou-se a técnica bola de neve, o que veio a dificultar o processo, esse tópico foi transcrito no caderno de campo da pesquisadora. Sendo assim, também se observou certa inquietação por parte dos entrevistados, pois, não sabiam responder o que tinha sido solicitado.

Porém, de acordo com as vivências, experiências e formação de um dos entrevistados, como mencionado anteriormente, juntamente com algumas respostas positivas de outros respondentes, mais as análises de dados secundários, realizadas no site do INIA, *Wines Of Uruguai*, INAVI e Academia do Vinho, tornou-se possível entender o processo de cooperação entre concorrentes na cadeia produtiva.

O E14 diz que ocorre o compartilhamento de informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, vantagens locais e consolidação do *cluster*. Nesse último, ele aponta como positivo o compartilhamento de esforço coletivo, proximidade geográfica, formação de novas empresas, cultura, estratégias voltadas para resultados. De acordo com sua fala:

*Si, sabes bastante, en cierta medida [...] se há intentado[...] bueno, por ejemplo en la ferias binacionales que han habido de vino y eso se a trabajado em conjunto com las, las otras bodegas[...] En realidad lo que pareció en el momento ser una ventaja local el estar en la frontera y eso un poco se ha diluido con el asunto de los free shops dónde hay una competencia de vinos muy importante y el turista, basicamente, acá viene a comprar vinos extranjeros. No es, por ejemplo, como cuando uno va a Bento Gonçalves y va a comprar vinos, por ejemplo, de la zona o algo. O va a Mendoza y quiere ir, va a Mendoza comprar vinos, o sea, de ahí, no. Vos no vas a Mendoza a comprar vino Chileno, ni vas a Bento Gonçalves a comprar un vino argentino. Este[...] ahora a Rivera si, vienen a comprar vinos argentinos, chilenos, franceses, españoles pero no locales. Entonces, a veces, el resultado de ventajas, de..de ventaja local, que parecía en algún momento con el turismo tener esa ventaja no se plasmado en la realidad, todavía al menos.*

(Tradução livre) Sim, você sabe o suficiente, até certo ponto [...] foi tentado [...] bem, por exemplo, nas feiras binacionais que ocorreram no vinho e que tem trabalhado em conjunto com as outras vinícolas [...] Na verdade, o que parecia ser uma vantagem local na fronteira e que um pouco foi diluído com a questão dos freeshops onde há uma concorrência vinícola muito importante e o turista, basicamente, vem aqui comprar vinhos estrangeiros. Não é, por exemplo, como quando se vai a Bento Gonçalves e vai comprar vinhos, por exemplo, da área ou algo assim. Ou vá para Mendoza e quer ir, indo para Mendoza para comprar vinhos, isto é, a partir daí, não. Você não vai a Mendoza para comprar vinho chileno, nem vai a Bento Gonçalves para comprar um vinho argentino. Agora, para Rivera, eles vem comprar vinhos argentinos, chilenos, franceses, espanhóis, mas não locais. Então, às vezes, o resultado de vantagens, de vantagem local, que se parece em algum momento com o turismo, ter essa vantagem não se reflete na realidade, ainda pelo menos.

O entrevistado cita como compartilhamentos eventos e feiras entre os concorrentes, mas não relata quais informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico essas organizações compartilham. Ele ainda expõe que umas das vantagens locais são as suas localizações, a maioria do aglomerado na Fronteira com o Brasil. No entanto, ele afirma que essa vantagem tem se diluído pelos *freeshops*, onde há uma grande ocorrência de venda de vinhos Chilenos, Argentinos, Franceses e Espanhóis, esses que competem diretamente com Vinhos produzidos no Uruguai e no Brasil.

No entanto, o E13 explica que é possível confirmar a fala do E14, como também, verificar que várias são as informações e recursos que as empresas compartilham. Para o entrevistado:

*Este [...] varias. Este [...] Porque tenemos asociaciones, por ejemplo, la empresa para la exportación del sector y eso te hace compartir. Este[...] hasta cargas de exportación, procesos [...]. Esto se llama Asociación de Bodegas Exportadoras de Uruguay, el nombre más comercial es así. La asociación de bodegas exportadoras,*



*comparte por ejemplo, informaciones, eventos, entidades, estrategias para entrar en un determinado mercado, tá [...]”.*

(Tradução Livre) Isso [...] vários. Isso [...] Porque temos associações, por exemplo, a empresa para a exportação do setor e que faz você compartilhar. Isto [...] até exportar cargas, processos [...]. Isso é chamado de Associação de Exportando Bodegas do Uruguai, o nome mais comercial é assim. A associação de vinícolas exportadoras, por exemplo, compartilha informações, eventos, entidades, estratégias para entrar em um determinado mercado, tá [...] ”.

Além disso, ele informa que existem entre os concorrentes uruguaios dessa região, o compartilhamento de infraestrutura local e isso se dá por causa da proximidade geográfica, o que vem a ser uma vantagem do local. Com isso, eles buscam o compartilhamento de ações com o objetivo de proteger a qualidade do vinho uruguaio. O mesmo ainda coloca:

*Hemos hecho trabajos en colaboración si [...] por ejemplo, logística. Eh [...] la estructura es de, cargar por ejemplo, exportaciones en colaboración. De dos o tres bodegas, eso es un compartir de infraestructura local para cargar un container, para cargar un barco, acá en el sur de Uruguay, por ejemplo, es muy común eso en las cargas de exportaciones, que normalmente salen del sur. O sea que el producto de Rivera tiene que venir al Sur, cargarse en un puerto y exportarse. Y eso hemos hecho con dos o tres bodegas, como por ejemplo, este, varias veces ¿No? Con colegas, digamos, de la asociación de bodegas exportadoras, por ejemplo. O de los grupos CREA, por ejemplo [...] eso es una colaboración más a nivel de viñedos, se llaman Centros de Experimentación Agrícola [...] Y ahí por ejemplo hay 10 productores, en un grupo que comparten una actividad formativa, de capacitación, o al estar. Al formar parte de ese grupo, tú colaboras con gente que integra tú grupo para hacer una exportación de determinados vinos que se complementan, por ejemplo. Complementariedad en el vino que vas a cargar.*

(Tradução Livre) Nós fizemos trabalhos colaborativos se, por [...] exemplo, logística. Eh [...] a estrutura é, por exemplo, carregar exportações em colaboração. De duas ou três vinícolas, isso é um compartilhamento de infraestrutura local para carregar um contêiner, carregar um navio, aqui no sul do Uruguai, por exemplo, é muito comum que nas cargas de exportações, que normalmente deixam o sul. Em outras palavras, o produto da Rivera deve vir para o sul, ser carregado em um porto e exportado. E que fizemos com duas ou três vinícolas, por exemplo, isso, várias vezes, certo? Com colegas, digamos, da associação de vinícolas exportadoras, por exemplo. Ou dos grupos CREA, por exemplo [...] isso é uma colaboração mais a no nível de vinhedos, eles são chamados de Centros de Experiência Agrícola [...] E, por exemplo, há 10 produtores, em um grupo que compartilha uma atividade de treinamento, de capacitaçãr. Ao fazer parte desse grupo, você colabora com pessoas que compõem seu grupo para exportar certos vinhos que se complementam, por exemplo. Complementaridade no vinho que você vai levar.

Ao falar da Associação, a pesquisadora percebeu que ele se refere a um conjunto de pessoas e entidades, formadas por agentes e empresas que cooperam e competem ao mesmo tempo, e com isso, promovem a qualidade e a imagem do vinho uruguaio em todo o mundo. Através da análise de dados secundários, presumiu-se que essa Associação *Wines of Uruguai* trabalha em conjunto com o Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) e com Uruguai XXI, sendo uma entidade oficial para o desenvolvimento de exportação e investimentos no Uruguai (*WINES OF URUGUAI*, 2017).

Para mais, o Instituto Nacional do Vinho – INAVI atua entre os concorrentes, na medida em que possibilita o assessoramento, diagramação e orientação do desenvolvimento econômico do processo industrial, desde o início, o estágio de produção e os subsequentes (INAVI, 2017).

Então, de alguma maneira, observou-se que os concorrentes atuam juntos, seja por meios próprios ou através dessas instituições de direito público e privado. Ou seja, o INAVI e a Associação de Exportação, juntamente com outros órgãos conseguem promover a integração interfirmas, ou essas empresas se uniram com fins de conseguir objetivos comuns, e isso ficou bem claro em exemplos anotados no caderno de campo da pesquisadora. De qualquer forma, esse tipo de cooperação e integração, busca a melhoria na capacidade de percepção das necessidades e qualidade dos produtos e serviços do mercado, beneficiando assim, toda a rede de empresas, conforme colocam Oprime; Tristão; Pimenta, 2011.

Ainda para o E13, os concorrentes compartilham infraestrutura local, pela proximidade geográfica, o que faz com que os mesmos, dividam cargas, fretes, compras, entre outros. Esse tipo de ação gera vantagem para o local onde estão inseridos, como também, pode gerar controle sobre os mercados potencialmente promissores, lucros que não poderiam ser obtidos de forma independente e economias de escopo (IACANO; NAGANO, 2010).

Apesar da pesquisadora entender que ocorrem compartilhamentos de elementos entre concorrentes no aglomerado de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai, que esses se dão por relacionamentos informais e formais, através da Associação de Bodegas Exportadoras, do INAVI, do INIA, entre outros órgãos, não se pode afirmar nesse estudo, que existe a Cooperação Bilateral Horizontal no aglomerado analisado, visto que, não foi possível triangular os dados, através das entrevistas, observações e análise documental para a veracidade do constructo, pois a maior parte dos respondentes não souberam responder ao tópico do roteiro de entrevistas que constata essa categoria de cooperação.

#### 4.2.3 Cooperação Multilateral Vertical

Essa categoria de cooperação ocorre quando organismos públicos e-ou privados coordenam projetos setoriais que envolvem a participação de várias empresas concorrentes. (DE OLIVEIRA; MARTINELLI, 2014). Então, para essa categoria de cooperação ocorrer, foi estabelecido que se deve haver o compartilhamento de 50% ou mais dos elementos de cooperação, como: informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte

tecnológico, consolidação do cluster, vantagens locais, infraestrutura local, liderança política e fortalecimento da imagem do *cluster*.

Com o objetivo de descobrir se ocorre esse tipo de cooperação no aglomerado de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai, os sete entrevistados representantes de algumas entidades dessa região, responderam a um roteiro de entrevistas, no qual puderam explicar como enxergavam ações de cooperação entre o aglomerado e os órgãos públicos e-ou privados da região, se acreditavam que não existe esse tipo de cooperação, ou ainda, se não sabiam responder. Durante as entrevistas, a pesquisadora sempre buscou instigar o porquê dos respondentes relatarem as suas respostas, bem como, anotou em seu caderno de campo o que achava relevante para o estudo.

Assim, estruturou-se o Quadro 13 – Matriz de Posicionamento dos entrevistados, que traz os elementos analisados para a Cooperação Multilateral Vertical. A partir das respostas dos entrevistados foram realizadas situações, conforme explícitas na legenda.

Quadro 13 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Cooperação Multilateral Vertical

Categorias de análises	Elementos analisados Compartilhamento de:	Situações						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Cooperação Bilateral Vertical</b>	Informações técnicas e-ou de mercado	Situação 1						
	Recursos Produtivos e -ou Suporte Tecnológico	Situação 1						
	Consolidação do <i>Cluster</i>	Situação 1						
	Vantagens locais	Situação 2 e 3						
	Infraestrutura Local	Situação 2 e 3						
	Fortalecimento da imagem	Situação 1						
	Liderança política	Situação 2 e 3						

Fonte: elaboração da própria pesquisadora.

Legenda: Situação 1 – Existe a cooperação entre as instituições, segundo as respostas da maioria dos entrevistados. Ou seja, mais de 50%. Situação 2 – Não há cooperação entre as empresas, segundo explanam a maior parte dos respondentes. Ou seja, mais de 50%. Situação 3 – Os entrevistados não sabem responder como ocorre o processo de cooperação no aglomerado.

Através do Quadro 13 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados em relação a Cooperação Multilateral Vertical, entendeu-se que a maioria dos entrevistados percebem que existem entre organismos públicos ou privados e empresas concorrentes os compartilhamentos de informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológicos e esforços para a consolidação e fortalecimento da imagem do *cluster*. Essas integrações são expostas na Matriz, através da situação 1. Para o E13,

*Nosotros tenemos el INIA, y ahí compartimos informaciones [...] Wines Of Uruguai [...] si con la intendencia regional, la intendencia de Rivera por ejemplo, se comparte información para desarrollar cosas y todo eso. O sea que serían más con lo que serían regionales las intendencias y en el caso de instituciones nacionales, instituciones de investigación agrícola, por ejemplo, o INAVI [...] INAVI, que es el instituto nacional de vitivinicultura. Eso sería también una organización en realidad es pública con derecho privado, no. O sea que los dueños de INAVI son los*

*bodegueros del sector, viticultores y bodegueros, es como si fuera el IBRAVIN en Brasil, existe el Ibravin en Brasil.*

(Tradução Livre) Nós temos o INIA, e compartilhamos informações [...] Wines Of Uruguai [...] sim com a Intendência regional, a Intendência de Rivera, por exemplo, a informação é compartilhada para desenvolver coisas e tudo isso. Em outras palavras, as intendências seriam mais regionais e, no caso das instituições nacionais, instituições de pesquisa agrícola, por exemplo, ou INAVI [...] INAVI, que é o instituto nacional de vitivinicultura. Isso também seria uma organização é realmente pública com direito privado, não. Em outras palavras, os proprietários do INAVI são os vinicultores do setor, vinícolas e vinicultores, é como se fosse o IBRAVIN no Brasil, há o Ibravin no Brasil.

Com o fechamento da categoria de cooperação anterior, Cooperação Bilateral Horizontal, juntamente com as falas do E13, como também de outros respondentes, análise de alguns sites importantes para o setor (esses já mencionados anteriormente), e anotações no caderno de campo da pesquisadora, observou-se que muitos são os órgãos, pertencentes a cadeia produtiva do setor de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai no Uruguai, que contribuem de alguma forma para o desenvolvimento das organizações desse. Então, na medida em que os respondentes foram relatando os nomes desses órgãos, a pesquisadora anotava em seu caderno de campo, para posteriormente fazer uma análise de documentos que pudesse esclarecer, de uma melhor forma, a importância de cada um deles para a cadeia produtiva analisada.

Com isso, destacaram-se o Instituto Nacional do Vinho (INAVI) – pessoa pública que executa a política do vinho, dando possibilidade as empresas de assessoramento e orientação ao desenvolvimento econômico do processo industrial do vinho, desde o início até a produção e subsequentes (INAVI, 2017), foi essa Instituição que impulsionou a vinicultura uruguaia de qualidade, a partir de 1980, com um estudo de avaliação do potencial vinícola das regiões do país (ACADEMIA DO VINHO, 2017); a Associação *Wines of Uruguai* que busca políticas de promoção e qualidade da imagem do vinho uruguaio em todo mundo (*WINES OF URUGUAI*, 2017); o Uruguai XXI que é um Instituto que promove investimentos e exportações de bens e serviços, trabalhando para internacionalizar a economia uruguaia, promover o crescimento das exportações e posicionar o País como um destino estratégico para investimentos produtivos. Esta tenta posicionar a imagem do País, promover as qualidades que fazem do Uruguai um lugar ideal para investir, trabalhar e viver. Além disso, O Uruguai XXI organiza a participação de empresas em feiras internacionais, oferecendo apoio técnico e econômico, parceiros estratégicos com os quais colabora para aprimorar seu trabalho (URUGUAI XXI, 2017).

Outro órgão a nível nacional que a pesquisadora entendeu que vem ajudando a gerar e adaptar conhecimentos e tecnologias para contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor de vitivinicultura, como também, de outros setores agrícolas do País é o Instituto Nacional de Investigación Agropecuária do Uruguai – INIA.

Ainda, de acordo com o caderno de observações, destaca-se que nas províncias que possuem Bodegas, outros órgãos cooperam para a promoção do desenvolvimento desse setor, é o caso das Universidades, Intendências com seus departamentos, Ministério do Turismo, Ministério da Indústria, entre outros. Para confirmar o exposto a E16 diz que o Ministério do Turismo trabalha com “*todos los actores que veamos compromiso en desarrollar turismo en su empresa, o agencia, o lo que tenga*” (Tradução Livre - todos os atores que vemos compromisso em desenvolver o turismo em sua empresa, ou agência, ou o que você tem). A mesma relata que todas as ações que realizam passam pelas intendências seja das províncias de Tacuarembó, Rivera, Salto.

Analizou-se através de observações, entrevistas e análises de documentos, que esses órgãos com suas políticas públicas compartilham entre eles e as diversas empresas do aglomerado produtivo, informações técnicas e-ou de mercados, suporte tecnológico e esforços coletivos o que agrega vantagens ao local e fortalecimento da imagem desses. Algumas ações são citadas, sendo: oficinas iniciais para promover ou despertar a curiosidade empreendedora, programas de especialização produtiva; desenvolvimento de projetos; promoção de cultura para a comunidade, ou seja, tentam fazer com que as pessoas conheçam o tema e o use; levantamento de conhecimento para as empresas; articulação de complementos para gerar capacidades para as mesmas, entre outros.

Para E17:

*[...] Al principio el ministerio de turismo, de qué están haciendo ellos desde el punto de vista turístico del lado de las bodegas que están instaladas acá en Rivera. Entonces, esa información, e [...] se comparte y se empieza a trabajar tratando de generar un trabajo conjunto. O ellos van y dicen mirá con, tenemos tales y tales bodegas con las cuales estamos trabajando desde el sector turístico, ¿Cómo desde el sector industrial o del sector de atención de las mpymes podemos, eh [...] o trabajar juntos, o generar cosas que se complementen? En ese sentido se comparte información[...] Todas las herramientas que tenemos eh, se comparte con, por ejemplo, las intendencias departamentales, con las alcaldías, con referentes de otras instituciones como por ejemplo: OPP. Trabajamos bastante coordinados y siempre viste cuando. Es un ida y vuelta. Cuando ellos generan determinados proyectos nos informan. A veces en algunos casos trabajamos juntos o los elaboramos juntos. O en otras cosas lo que pasa cuando ellos tienen determinados instrumentos, por ejemplo, y lo comparte y bueno tratamos de identificar empresas que le puedan servir. En eso se trabaja. Hemos tenido algunas instancias de, de, de reuniones mensuales en un ámbito de, de coordinación, de articulación sería como de, de viste esto, de intercambiar información. Y de tratar de coordinar las cosas en la cual, con, con los sectores que estamos trabajando en común. Y esto se hace, en el ámbito. En algún momento acá en Rivera ha funcionado, como yo te digo,*

*periódicamente, y ahora ha bajado. O sea, ya no estamos haciendo reuniones periódicas, pero son necesarios. Se facilitan esto, intercambio de información. Que lo haceos igual, pero es mucho más rico cuando tenemos un lugar dónde varias instituciones coincidan, viste [...].*

(Tradução Livre) [...] No início, o Ministério do Turismo, o que eles estão fazendo do ponto de vista do turismo ao lado dos armazéns instalados aqui em Rivera. Então, essa informação é compartilhada [...]se compartilha e começa a tentar gerar um trabalho conjunto. Ou eles vão e dizem olhem aqui, nós temos tal e tal vinícolas com as quais estamos trabalhando no setor de turismo, como do setor industrial ou do setor de serviço, [...] ou trabalhar juntos, ou gerar coisas que se complementam? Nesse sentido, a informação é compartilhada. [...] Todas as ferramentas que temos são compartilhadas, por exemplo, com as intendenças departamentais, com os gabinetes dos prefeitos, com referências de outras instituições, tais como: OPP. Trabalhamos bastante coordenados e sempre vimos quando. É uma viagem de ida e volta. Quando geram certos projetos nos informa. Às vezes, em alguns casos, trabalhamos juntos ou os elaboramos juntos. Ou em outras coisas, o que acontece quando eles têm certos instrumentos, por exemplo, e o compartilham e, bem, tentamos identificar as empresas que podem atendê-lo. Nisso você trabalha. Tivemos algumas instâncias de reuniões mensais em um campo de coordenação, de como seria de, você viu isso, de trocar informações. E tentando coordenar as coisas em que, com, com os setores em que estamos trabalhando em comum. E isso é feito, no campo. Em algum momento aqui em Rivera trabalhou, como eu disse, periodicamente, e agora desceu. Ou seja, não estamos mais fazendo reuniões regulares, mas são necessárias. Isso facilita troca de informações. Se faz igual, mas é muito mais rico quando temos um lugar onde várias instituições coincidem, você vê [...].

A fim de complementar, o E13 coloca que compartilham com os órgãos públicos e-ou privados muita coisa “*La realidad desde las variedades de uvas, plantar, hasta, este, que tipos de productos desarrollar, o que estilos de vinos desarrollar para determinados mercados*” (Tradução Livre - A realidade das variedades de uva, a planta, a isso, que tipos de produtos desenvolver, ou que estilos de vinhos se desenvolver para certos mercados). Um exemplo que o mesmo cita é “*Cuando vos querés desarrollar un nuevo análisis te conviene hacerlo con la institución pública para que valide ese estilo de análisis que si lo hacés privado, por ejemplo*”. (Tradução Livre - Quando você quer desenvolver uma nova análise, é conveniente fazer com a instituição pública para que valide esse estilo de análise do que com uma privada, por exemplo)

Pode-se observar que algumas Bodegas não se despertaram para o Enoturismo na Região, isso pode estar ocorrendo, talvez por falta de infraestrutura nas dependências das mesmas, ou por ser uma mentalidade em nível regional, ou ainda, pela cultura de pensarem que quem passa por essa região vem apenas para realizarem compras nos *freeshopings*, conforme afirma a E16 em sua fala:

*La estructura de la bodega es lo que le interesa más al turista que va a conocer la bodega que la propia degustación del vino. Más allá de que sea algo imprescindible, que si vos vas a una bodega y no degustas el vino es como que no vayas a la bodega. Pero ese vínculo patrimonial, cultural que hay entre, porque el vino es como toda una expresión cultural, ¿Verdad? El hecho de tomar vino, o espumante, o todo lo que sea. Viste que tiene mucho status social consigo. No es, no*

*es el pobre de la esquina que vaya a, sin querer ser jaja estratificar la sociedad, pero. Eh, la cultura del vino es una cultura más sofisticada si se quiere decir. El consumo del vino. Entonces, el turista que busca es como que tiene otra [...] otro nivel cultural, por decirlo así. No es el turista típico que viene a hacer compras acá en, en, en Livramento, que vienen en los ómnibus y se llevan 50 mil bolsas y a ese turista no apuntamos nosotros porque no le interesa. No le interesa conocer una bodega y degustar un vino y reconocer e identificar los atractivos paisajísticos, naturales y culturales de una bodega.*

(Tradução Livre) A estrutura da vinícola é o que mais interessa ao turista que conhece a vinícola que a degustação de vinhos em si. Além disso, é algo essencial, se você vai a uma vinícola e não prova o vinho é como se você não fosse à vinícola. Mas esse vínculo patrimonial, cultural entre, porque o vinho é como toda uma expressão cultural, certo? O fato de beber vinho, ou vinho espumante, ou o que quer que seja. Você viu que ele tem muito status social com ele. Não é, não é o pobre cara na esquina que eu vou, sem querer ser haha para estratificar a sociedade, mas. Eh, a cultura do vinho é uma cultura mais sofisticada é isso que quero dizer. O consumo de vinho. Então, o turista que procura é como ter outro [...] nível cultural, por assim dizer. Não é o turista típico que vem comprar aqui, dentro, em Livramento, que vem nos ônibus e leva 50 mil sacos e esse turista não nos aponta porque ele não está interessado. Ele não está interessado em conhecer uma vinícola e saborear um vinho e reconhecer e identificar as atrações cênicas, naturais e culturais de uma vinícola.

Ainda no Quadro 13, verificou-se ainda a situação 2 e 3 para o compartilhamento de vantagens e infraestruturas locais, bem como, liderança política. Essa situação revela que a maior parte dos entrevistados não sabe responder ou acreditam que não ocorre a cooperação desses elementos dentro do aglomerado.

Mesmo não acontecendo o compartilhamento de vantagens e infraestrutura local e de lideranças políticas, percebeu-se que existe o compartilhamento de algumas informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, esforços coletivos para a consolidação do *cluster*, bem como para o fortalecimento da imagem do mesmo.

Por fim, pode-se dizer que a maioria dos entrevistados acredita que há no aglomerado de setor de vitivinicultura da região pesquisada a Cooperação Multilateral Vertical, ou seja, existe o compartilhamento de elementos entre empresas locais e organizações de direito público e-ou privado no aglomerado, fazendo com que esses organismos comecem a coordenar ações que envolvam a participação de várias empresas do setor, ou seja, empresas concorrentes, como explanam De Oliveira; Martineli, 2014. Isso se torna mais evidente contrastando as observações feitas pela pesquisadora, com a análise de documentos realizadas nos sites do INIA, Inavi, entre outros. Ou seja, empresas públicas e-ou privadas, já começaram a cooperar com o setor estudado.

#### 4.2.4 Cooperação Multilateral Horizontal

Para poder analisar se esse tipo de cooperação ocorre no aglomerado de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai, a pesquisadora observou se ocorriam alguns

compartilhamentos dentro de cadeias produtivas diferentes na região, sendo esses: informações técnicas e-ou de mercados, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, trabalho em conjunto para a consolidação do *cluster* e fortalecimento da imagem do mesmo, vantagens locais, infraestrutura local e liderança política.

Para isso, entrevistaram-se sete representantes de empresas ligadas ao setor, bem como se realizou observações não participantes nas entrevistas, com a finalidade de verificar se esses enxergam ações de cooperação dentro do aglomerado em relação a outras instituições e empresas pertencentes às cadeias produtivas diferentes, ou seja, outros aglomerados produtivos da região, como exemplo: oliveiras, ovinocultura, bovinocultura, hotelaria, florestação, entre outros.

Esse tipo cooperação ocorre quando instituições e empresas pertencentes às cadeias produtivas diferentes têm relações verticais de fornecimento, sendo importante a existência de instituições de apoio aos setores que sejam bem-articuladas e tenham interesses em comuns bem definidos (DE OLIVEIRA; MARTINELLI, 2014).

Então, a partir dos questionamentos os respondentes deveriam relatar se achavam que havia a cooperação dos elementos citados acima, se acreditavam que não existia esse tipo de cooperação, ou ainda, se não sabiam responder. Durante as entrevistas, a pesquisadora buscou instigar o porquê de os respondentes relatarem as suas respostas, bem como, anotou em seu caderno de campo informações relevantes para a pesquisa.

Com isso, contruiu-se o Quadro 14 – Matriz de Posicionamento dos entrevistados, que traz os elementos analisados para a Cooperação Multilateral Horizontal. Através das respostas foram propostas situações, essas explicadas na legenda do quadro.

Quadro 14 - Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Cooperação Multilateral Horizontal

Categorias de análises	Elementos analisados Compartilhamento de:	Situações						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>Cooperação Bilateral Vertical</b>	Informações técnicas e-ou de mercado	Situação 1						
	Recursos Produtivos e -ou Suporte Tecnológico	Situação 1						
	Consolidação do <i>Cluster</i>	Situação 1						
	Vantagens locais	Situação 1 e 3						
	Infraestrutura Local	Situação 2 e 3						
	Fortalecimento da imagem	Situação 1						
	Liderança política	Situação 3						

Fonte: elaboração da própria pesquisadora.

Legenda: Situação 1 – Existe a cooperação entre as instituições, segundo as respostas da maioria dos entrevistados. Ou seja, mais de 50%. Situação 2 – Não há cooperação entre as empresas, segundo explanam a maior parte dos respondentes. Ou seja, mais de 50%. Situação 3 – Os entrevistados não sabem responder como ocorre o processo de cooperação no aglomerado.



Ao analisar a Matriz de Posicionamentos dos entrevistados proposta no Quadro 14, percebeu-se que mais da metade dos elementos são compartilhados, sendo expressos pela situação 1. Ou seja, a maioria dos entrevistados acredita que existe entre os aglomerados produtivos da região, o compartilhamento de informações técnicas e-ou de mercado, recursos produtivos e-ou suporte tecnológico, esforços coletivos para a consolidação e fortalecimento da imagem dos *clusters* e ainda, alguns acreditam que o local proporciona vantagens, mesmo sendo de maneira limitada e ainda informal.

Para o E13, apesar de algumas informações e recursos serem limitadamente compartilhados, já começou a existir essa integração entre os diferentes tipos de cadeias produtivas, como a rede hoteleira, o setor turístico, o setor de florestação, gastronomia, entre outros. O entrevistado salienta que:

*Entonces, se comparte en principio ahora, hasta ahora limitado, en general. Me parece [...]e [...]por ejemplo, cuidar el ecosistema. Hay determinado tipos de manejos en forestación que pueden afectar el viñedo, ¿No? La plantación de soja tiene muchos productos químicos que puede, afectar nuestra producción. Y ahí hemos tratado de que no pase eso. De que coordinen mejor con nosotros eso. Que no apliquen los productos indiscriminadamente. Ese tipo de cosas. Ahí serían sectores productores agrícolas de otros rubros[...] e [...] soporte tecnológicos [...]e[...] y bueno algunas cosas como la conectividad, mejorar las conexiones de internet, por ejemplo. Se ha discutido eso con los vecinos nuestros, que están en otros sectores. O sea, son cosas que dependen de empresas públicas también, a veces las conexiones son muy, muy débiles, cómo mejorarlas, ¿¿No? Todo eso[...] Nosotros compartimos, por ejemplo, con la hotelería toda la promoción de intercambio. Porque nosotros le mandamos clientes a la hotelería y ellos nos mandan visitas a la bodega. Ahí habría, como decías, cooperación? Ventaja local. O sea, gracias a que existe una hotelería en el lado uruguayo que viene mejorando, esa ventaja local la compartimos entre las dos. Dos sectores nada que ver, la hotelería con el vino[...] Tiene que ver con la hotelería, con los freeshops, con la gastronomía, los restaurantes, o sea todos esos servicios son infraestructuras locales.*

(Tradução Livre) Então, o que é compartilhado em princípio, até agora é limitado, em geral. Parece-me [...] e por [...] exemplo, cuidar do ecossistema. Existem certos tipos de florestação que podem afetar o vinhedo, certo? A plantação de soja possui muitos produtos químicos que podem afetar nossa produção. E aqui temos tratado para que isso não ocorra. Que eles coordenam melhor conosco isso. Que não aplicam os produtos indiscriminadamente. Esse tipo de coisa. Aqui é setor agrícolas que produzissem outros itens e [...] suporte tecnológico e [...] e coisas como conectividade, melhorar conexões de internet, por exemplo. Isso foi discutido com nossos vizinhos, que estão em outros setores. Ou seja, eles são coisas que dependem de empresas públicas também, às vezes as conexões são muito, muito fracas, como as melhorar, certo? Tudo isso [...] Compartilhamos, por exemplo, com o comércio hoteleiro toda a promoção de câmbio. Porque enviamos clientes para o hotel e nos enviam visitas à vinícola. Haveria, como você disse, cooperação? Vantagem local Em outras palavras, graças ao fato de que há uma indústria hoteleira do lado uruguaio que está melhorando, compartilhamos essa vantagem local entre os dois. Dois sectores, nada a ver, a indústria hoteleira com o vinho [...] Tem a ver com a indústria hoteleira, com os freeshops, com a gastronomia, os restaurantes, isto é, todos esses serviços são infraestruturas locais.

Ele ainda relata que o turismo na região vem aumentando e que talvez possa se desenvolver empresas de turismo no local, pois, o trabalho de enoturismo já está sendo feito. O E13 consegue enxergar e explicar que o aglomerado de vinhos comparte com outros aglomerados da região algumas vantagens do local, pela proximidade geográfica e pela infraestrutura que o mesmo começa a oferecer. Ele cita alguns setores que já realizam alguma forma de cooperação, como, a Rede Hoteleira, a Gastronomia, o turismo nos *freeshops*, o setor agropecuário, esse último representado pelo elemento soja. Esses setores se complementam e ainda, compartilham informações visando a obtenção de vantagens e ganhos conjuntos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Percebeu-se que essas explicações do E13 eram relatos afirmativos, pois o mesmo passava ideia de certeza dos fatos, através de seus gestos que passaram a ideia de convicção e sua fala.

Com isso, verificou-se novamente que existem empresas públicas que planejam e organizam ações visando o desenvolvimento de diferentes aglomerados produtivos na região, com a finalidade de desenvolvê-los, como também de desenvolver o território. Uma das entrevistadas cita levantamentos realizados junto com as Universidades para gerar informações em relação aos diferentes setores da região. Outro entrevistado mencionou que as Intendências possuem contato com todos os diferentes setores e que atuam através de projetos de incentivos, planos estratégicos e assistências técnicas. Informou ainda, que pela proximidade geográfica e receptividade nos aglomerados, ocorre o compromisso mais acirrado da equipe técnica para se trabalhar (essas afirmações foram anotadas no caderno de campo da pesquisadora).

Para a E16:

*El ministerio trabaja mucho lo que es el concepto de desarrollo local y el derrame a las comunidades, entonces, como que nosotros tratamos de siempre propiciar una mejor comunicación entre empresas locales, liderazgo, de generar un ambiente favorable a que esas empresas se puedan desarrollar[...] El ministerio tiene un anuario, que se publican las informaciones de flujo turístico. El ministerio tiene investigaciones, ya te digo en la página del ministerio hay mucha información[...] El ministerio tiene toda información con OPP, oficina de planeamiento y presupuesto del país. Tiene un vínculo muy cercano y se desarrollan planes estratégicos... O sea, acciones realizan todo el tiempo para mejorar, fomentar[...].*

(Tradução Livre) O ministério trabalha muito no conceito de desenvolvimento local e o derramamento para as comunidades, então, enquanto tentamos sempre promover uma melhor comunicação entre as empresas locais, a liderança, para gerar um ambiente favorável para que essas empresas desenvolvam [...] O ministério tem um anuário, que publica fluxo de informações turísticas. O ministério tem pesquisa, eu já te digo na página do ministério que há muita informação [...] O ministério tem toda a informação com OPP, escritório de planejamento e orçamento do país. Tem um vínculo muito próximo e desenvolvem planos estratégicos são [...]. Em outras palavras, as ações são realizadas o tempo todo para melhorar, promover [...].

Por fim, destaca-se que já ocorre a Cooperação Multilateral Horizontal na Região Norte e Noroeste do Uruguai nos diferentes aglomerados, porém, ainda com práticas limitadas e informais de cooperação e integração entre as empresas.

No entanto, as organizações aparecem realizando alguns compartilhamentos entre os diferentes aglomerados da região, e isso pode ser constatado pelas falas dos entrevistados, bem como, a intervenção de órgãos públicos e-ou privados, e a união de empresas locais para o desenvolvimento do turismo, da rede hoteleira, do setor de gastronomia, entre outros.

Com isso, também se observou que as organizações parecem que começaram a compreender que seus interesses são em comum, e que isso pode gerar uma relação de interdependência, fazendo com que possa vir a existir uma valorização do trabalho compartilhado. Então, conforme menciona Petrocchi (2009), é possível que a união dessas organizações forme uma mesma cadeia e o início de ações cooperativas, e que isso possa construir coletivamente a evolução do grupo em que estão inseridos. Porém, para o que o autor revela demanda tempo, planejamento e organização das lideranças políticas do local, mas já se pode afirmar que ações desse tipo já começam a ocorrer nessa região.

#### **4.3 A cooperação no aglomerado produtivo da Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul e no Norte e Noroeste do Uruguai**

Após as análises das quatro categorias de cooperação no aglomerado de vitivinicultura da Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul e da Região Norte e Noroeste do Uruguai realizou-se o Quadro 15, o qual demonstra as categorias de cooperação encontradas nas duas regiões estudadas.

Quadro 15 - Categorias de cooperação no aglomerado de vinhos da Região Fronteira-Oeste do RS e da Região Norte e Noroeste do Uruguai

Região	Tipos de Cooperação			
	Bilateral Vertical	Bilateral Horizontal	Multilateral Vertical	Multilateral Horizontal
Fronteira-Oeste do RS	X	X	-	-
Norte e Noroeste do Uruguai	X	-	X	X

Fonte: elaboração da pesquisadora.

A partir desse quadro, torna-se visível que a Região Fronteira- Oeste do RS apresenta duas das quatro categorias de cooperação analisadas, sendo essas: a Cooperação Bilateral Vertical, onde as empresas do setor compartilham elementos com os clientes, produtores e fornecedores, e a Cooperação Bilateral Horizontal, onde as empresas possuem a integração de compartilhamentos de elementos com os seus concorrentes. Não foram encontradas para essa região a Cooperação Multilateral vertical e a Cooperação Multilateral Horizontal.

Já a região estudada no Uruguai, possui três das quatro categorias pesquisadas, sendo essas: a Cooperação Bilateral Vertical, a Cooperação Multilateral Vertical, onde compartilham elementos com órgãos públicos e-ou privados, e ainda, a Cooperação Multilateral Horizontal, onde as empresas do setor compartilham elementos entre as diferentes cadeias produtivas de diferentes aglomerados da região. Não foi encontrada para essa região a Cooperação Bilateral Horizontal.

Ainda, ao analisar o aglomerado da Região Norte e Noroeste do Uruguai, no item 4.2, verificou-se que o mesmo é possuidor de um maior apoio de entes públicos e-ou privados para o compartilhamento de elementos dentro da cadeia produtiva, do que o aglomerado estudado na Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul, no Brasil, no item 4.1 desta pesquisa.

Apesar de ocorrer a proximidade geográfica das duas regiões, essas estão em países distintos, o que as difere em relação à cultura, política, economia, demografia, normatizações e uma série de requisitos legais para que as empresas possam se desenvolver e trazer consequências positivas ao território. Isso pode ser observado na medida em que se constatou que os órgãos públicos e-ou privados do Uruguai são melhores integrados nesse setor, do que os órgãos do lado brasileiro, ou seja, do lado uruguaio há uma maior participação, planejamento e organização de ações desses órgãos no setor, conforme foram explanados em trechos das entrevistas ao longo das categorizações de cooperações da Região Norte e Noroeste do País. Isso já traz inferências nas categorias de cooperação, na medida em que assessoram, compartilham, interagem e promovem as empresas do setor.

Entendeu-se que o aglomerado do lado brasileiro é iniciante, onde as empresas na maioria começaram as atividades pós anos 2000, porém, já trabalham em conjunto, mas de forma tímida e informal, o que as difere das empresas do Uruguai, que já possuem uma maior integração entre elas, conforme se percebeu através da análise das categorias de cooperação. Essa ocorrência pode ser ocasionada por o Uruguai ser um País menor, mas um grande exportador de vinhos. Ou seja, suas regiões são mais próximas em relação à distância, o que pode facilitar o compartilhamento, o planejamento e desenvolvimento de políticas locais. Ainda, o País já possui um aglomerado consolidado e forte do setor de vitivinicultura, localizado na Região Sul, formado pelas províncias de Montivideu, Canelones, Colônia, San Jose e Florida. Ao longo dos trechos das entrevistas, observou-se que as políticas de exportações, dentre outras políticas do setor, já são concretizadas na região Sul, essas que por darem certo, acabam por ser a maioria implementadas na região norte e noroeste do País, o que vem a facilitar o trabalho de consolidação do aglomerado, que também pode ser

considerado jovem, porém com mais políticas públicas voltadas ao setor, do que o aglomerado da Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul no Brasil.

Então, a fim de responder o terceiro objetivo do estudo, ou seja, verificar se ocorre a cooperação entre os aglomerados do setor vitivinicultura da Região Fronteira- Oeste do estado do Rio Grande do Sul no Brasil e na Região Norte e Noroeste do Uruguai, a pesquisadora realizou duas perguntas com todos os entrevistados do lado brasileiro, do E1 ao E12, como também, com todos os entrevistados do Uruguai, do E13 ao E19, além de realizar a observação não participante e a análise de documentos. Ao todo, os dezenove respondentes relataram se percebiam o compartilhamento de técnicas, recursos produtivos, tecnologia, esforço coletivo, ou qualquer tipo de cooperação entre organizações do setor de vitivinicultura das duas Regiões pesquisadas no Brasil e no Uruguai, e quais seriam essas empresas que cooperam.

Durante a análise das informações, alguns respondentes disseram que não percebiam interações entre as empresas e instituições dos aglomerados, pois tudo era muito novo, em fase de construção. Outros entrevistados apenas responderam de maneira negativa, não explanando o porquê de suas respostas. Com isso, através de seus gestos e expressões pensativas, percebeu-se que eles desconhecem ações concretas de cooperação entre as duas regiões que foram analisadas, ou seja, a Região Norte e Noroeste do Uruguai e a Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul, no Brasil.

No entanto, pouco mais da metade dos respondentes relataram que conseguem perceber, mesmo que de maneira informal, algum tipo de troca entre agentes dos aglomerados. Porém, ainda constatou-se que os respondentes que afirmaram que há integração de ações, são de organizações pertencentes a duas cidades na Região Fronteira-Oeste, sendo Livramento e Dom Pedrito (no Brasil), e ao norte e noroeste do Uruguai, apenas da província de Rivera. Com isso, não ocorre nenhuma categoria de cooperação entre os dois aglomerados produtivos, e assim, não se pode configurar em essas regiões de forma que exista a clusterização internacional.

De acordo com os entrevistados, verificou-se que algumas das instituições realizam apenas pequenas trocas de ideias e informações nas cidades citadas. Para o E3 “Fazemos trocas de informações, porque o resto todo não pode porque tem toda a barreira, por mais que seja não uma barreira física, mas uma barreira de fronteira né. Então, outras coisas não podemos porque tem toda uma parte legal”.

O E4 diz que:

[...] Com produtores do Uruguai sim. Existe, por exemplo, aquelas trocas de informações técnicas ou de visita. Você vai e visita eles ou eles vem[...]É que a gente tá tão perto aqui e tem um produtor que é bem na divisa ali que é a Carrau, tem o vinho 636 também, é uma vinícola e ele produz, são nossos amigos e conhecidos de toda hora.

Já o E11 relata “[...] A gente conversa tipo, como é que foi ali, como foi aqui”. O que os entrevistados relataram é que existem trocas de informações, ideias entre as organizações que fazem parte do setor de vitivinicultura na Fronteira da Paz, ou seja, entre Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai). Essas são trocadas de maneira informal e iniciante. Para o E13:

*Compartimos si porque hemos hecho un[...] se está haciendo una alianza entre productores brasileños y, y, y de frontera, uruguayos. En el caso de Uruguay todavía es muy pequeño porque es el 636 y nosotros que hicieron un acuerdo de un circuito de bodegas. Entonces ahí se está compartiendo determinados, eh[...] recursos, ya sean turísticos [...] serían las bodegas de Santana do Livramento hasta Don Pedrito [...] Sería un circuito de más o menos unos 100 km, sería más o menos[...] empresas brasileñas que están cerca de la frontera... empezó por relaciones, este, personales, y con, y con trabajos que se hicieron de turismo, en el cual se, se promueve la asociación entre empresas para hacer turismo enológico. Que es lo que se llamaría enoturismo [...] los recursos compartidos son un poco de lo que hablamos hoy, las empresas turística, las empresas de transporte, la hotelería, la gastronomía, los restaurantes. Los chefes que van y cocinan en una bodega, después van y cocinan en otra. O sea, que son recursos que compartis[...] cuando no conseguimos determinados insumos en Uruguay, siempre tenemos colegas de empresas como Miolo, como [...]eh[...]¿Cómo se llama? La cooperativa Alianza, que es la empresa de los japoneses, es de los japoneses. La cooperativa Alianza, la conoces? Tiene una bodega ahí cerca. Y entre los técnicos tenemos, por ejemplo, lo preguntamos: esto lo conseguimos en Brasil, esto no. O sea que se comparte informaciones”.*

(Tradução livre) Compartilhamos porque temos uma [...] se está fazendo uma aliança entre produtores brasileiros e de fronteira uruguiaia. No caso do Uruguai ainda é muito pequeno porque é o 636 e nós que concordamos com um circuito de armazéns. Então, aqui existem alguns recursos compartilhados, eh [...] recursos, sejam eles turísticos, [...] seriam as vinícolas de Santana do Livramento até Don Pedrito [...] Seria um circuito de cerca de 100 km, seria mais ou menos [...] empresas brasileiras que estão perto da fronteira [...]. começaram com relações, essas pessoais e com, e trabalhos que se fizeram de turismo, no qual se promove a associação entre empresas para o turismo enólogo. Isso é o que chamaríamos de enoturismo [ ...] os recursos compartilhados são um pouco do que estamos falando hoje, as empresas turísticas, as empresas de transporte, a indústria hoteleira, a gastronomia, os restaurantes. Os chefes que vão e cozinham em uma vinícola, depois vão e cozinham em outra. Em outras palavras, eles são recursos que você compartilha quando [...] não recebemos certos suprimentos no Uruguai, sempre temos colegas de empresas como Miolo, como [...] eh [...] Como se chama? A cooperativa Alianza, que é a empresa dos japoneses, pertence aos japoneses. A cooperativa Alianza, você conhece? Tem um armazém nas proximidades. E entre os técnicos que temos, por exemplo, perguntamos: isso se consegue no Brasil, não isso. Ou seja, a informação é compartilhada”.

Já o E5 explana:

[...] Tem o setor no outro lado, tem aqui em Rivera, mas eles não estão aqui e nós também não tamo lá. Sou bem sincero em dizer, tem que trabalhar para que os dois possam se unir e desenvolver o turismo juntos. O que a gente pode trabalhar muito

junto, é o turismo, porque se o turismo desenvolve no outro lado, ele vai desenvolver aqui também, se desenvolve aqui, vai desenvolver para eles também, automaticamente, então, nesse ponto eu acho que seria interessante eles e nós se unirmos para desenvolver essa parte aí [...] O festival ajuda muito nos dois lados né, a divulgar as empresas de lá e a divulgar as empresas daqui. E isso ajuda para que as empresas se aproximem, ajuda bastante. A gente tem uma amizade muito grande com todas as empresas da região, isso é tranquilo, a gente conhece todo mundo, eles nos conhecem. Então assim, a gente divulga esse tipo de coisa.

O que o E13 e o E5 acreditam é que o desenvolvimento do turismo ajudaria a promover as duas regiões e a movimentar a economia do setor de vitivinicultura e de outros setores. Eles ainda citam o Festival de Enogastronomia promovido na Fronteira da Paz, que gerou maior aproximação das empresas desse setor. Outros entrevistados também acreditam que o turismo e a gastronomia juntos podem promover o caminho para o desenvolvimento da região, bem como do setor. Percebeu-se que ações começaram a ser desenvolvidas, lembrando-se que se fala de um aglomerado iniciante, ou seja, jovem, como relata a E16 *“Es muy prematura la relación todavía[...] Es muy poco desarrollado, pero por ejemplo, ahora fue el festival binacional de enogastronomia, trabajan aliados empresas de allá y de acá”*(Tradução livre - O relacionamento ainda é muito prematuro [...] É pouco desenvolvido, mas, por exemplo, agora foi o festival binacional da enogastronomia, as empresas aliadas trabalham aqui e ali). Para a E9 através do Festival Binacional de Enogastronomia:

[...] Nós conseguimos colocar vinícolas do Brasil e do Uruguai no mesmo estande, trabalhando juntas, vendendo vinhos juntas, explicando para as pessoas né, o setor de gastronomia, que foram em dois grandes eventos nossos que tinham vinícolas do Brasil e do Uruguai [...] para mim, isso é um avanço [...] porque pela primeira vez que eu to aqui em 4 anos, vejo que esse ano de fato, a gente conseguiu trabalhar juntos. A feira de rua onde tinha a exposição e comercialização de vinhos do Uruguai, o almoço de integração Binacional pra 500 pessoas teve exposição e comercialização de vinhos dos dois Países, tudo local. E, a gente fez uma degustação de vinhos dos dois Países [...] Então, isso foram ações concretas integradas, e mais os circuitos de pratos e vinhos nos restaurantes [...] ah gente quer ver se faz maior, faz de toda a fronteira do RS com o Uruguai, a gente quer aumentar o número de degustação binacional de vinhos, e mais atividades que envolvam o conhecimento dos vinhos dos dois Países [...]. Então, eu acho que o festival, ele também é um desencadeador, por exemplo, a gente tem um evento que se criou aqui que é o Chori-Ceva, que ele vem do festival, porque a gente começou com esse processo de tratar o Choripam como um prato fronteiriço, e isso originou o ChoriCeva com cervejas artesanais. Então, assim como esse evento, tem outros que vão começar a se gerar a partir do festival [...]. E acho que o festival demandou muito das vinícolas esse ano, várias coisas, mesmo a Almaden que não abri assim pra eventos turísticos, fez um piquinique de encerramento do festival lá né. Então eu acho que a gente provocou bastante as vinícolas pra integração, pra elas se abrirem mais pra relação com a comunidade, ah, acho que provocou elas, no sentido de elas terem que trabalhar juntas no setor gastronômico cada vez mais, e acho que a gente provocou várias demandas, e isso foi bem bacana. Eu acho que eles receberam bem.

Além do Festival de Enogastronomia realizado na Fronteira, do Chori-Ceva e de outros eventos criados a partir desse, a cidade de Sant’Ana do Livramento também é possuidora da Ferradura dos Vinhedos, um roteiro turístico dentro do arranjo produtivo

vitivinícola de Santana do Livramento, disposto no formato de ferradura. A via é hoje um grande potencial turístico para a cidade e região, e se a comunidade santanense desejar, ainda poderá consolidá-la no médio e longo prazo por suas belezas naturais, atrativos culturais, riquezas históricas, religiosas e sociais, destacando seu enorme patrimônio material e imaterial para além do vinho (FORTUNATO, 2015). Segundo o autor, essa rota já foi a finalista do II Prêmio Inovação em Turismo RS, recebendo Certificados de Classificação como finalista do Certame, e Livramento serviu-se desta oportunidade de promoção estadual para se inserir mais no mapa do turismo do Rio Grande do Sul, deixando de ter como principal atrativo os *freeshops* de Rivera.

Essa rota daria uma maior cooperação entre o Brasil e o Uruguai, na medida em que os dois países poderiam ganhar com o turismo da região. Para o E10:

A vitivinicultura da França cresceu graças ao Turismo, na Italiana graças ao turismo, na Espanha graças ao turismo, entende. É diferente do nosso negócio aqui que é de grandeza e escala. Então, o turismo do vinho propicia, ele tem que ser capaz, o setor turístico, o trade turístico da região, tem que ser capaz, aí eu falo toda a região que você tá pesquisando, falo até do Uruguai que você também tá pesquisando. O turismo é um elo, ele tem uma cadeia produtiva de 54 elementos, entre os pequenos produtores aos grandes produtores né [...] o cara que faz 3 milhões de fitinha de golfinho – aquilo que os Baianos colocam na mão. Então, o turismo é enorme, a região, o setor público precisa ver isso, mesmo que o setor vitivinícola não veja. O setor público tem que fazer ver, não faz ver porque não foi treinado, não foi capacitado, não foi habilitado para isso, e porque não precisa, tem Rivera. Então, o turismo vai contribuir para inovação, porque a gente capacita um cara para fazer uma trilha em um elemento turístico [...]. O turismo propicia inovação no sentido que desenvolve café, desenvolve Tiro de laço, quer mais inovação que isso? Café com tiro de laço né. Então ele propicia sabe, distribuição de renda, isso que é o que a Universidade quer [...]. A Dona Zelda lá do outro lado da ferradura tem um trabalho magnífico de distribuição de renda. A filha dela fez um curso de capacitação e ela fez um café, mas em vez de fazer o café, ela chamou todos os pequenos produtores que tem ali do mel, da geleia, da manteiga, do iogurte e fez uma feira. Os turistas tomaram café, se deliciaram e a feira ficou ali para quem saísse da cidade comprasse ali e fosse embora, ou seja, é isso que a Universidade pensa [...].

Analisando outros trechos de entrevistas, o caderno de observações, que traz anotações que refletem que a maior parte dos entrevistados possuem vontade que a cadeia de turismo seja organizada nas regiões estudadas e, análise de documentos, verificou-se que o turismo rural e a enogastronomia, seriam um caminho para formulações de estratégias de integração do aglomerado de vinhos das duas regiões, de maneira a se começar traçar políticas internacionais nesse setor. No entanto, isso ainda não pode ser identificado nessas regiões, pois o que eles apenas estão realizando são promoções de seus produtos em conjunto, em alguns eventos que organizam, e ainda, apenas na Fronteira da Paz, ou seja, entre Livramento e Rivera. Com isso, essa prática não pode ser considerada como um agrupamento de empresas interrelacionadas e instituições correlatas em Países vizinhos, como explana Porter (1990).



As duas regiões pesquisadas, apesar de serem consideradas como aglomerações de atividades produtivas e comerciais afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e de grande porte (BOAVENTURA *et al.*, 2006), não estão integradas, com grandes níveis de entrosamento entre si, sendo apoiadas pelos mais diversos mecanismos existentes, de modo a obterem juntas vantagens competitivas, como relatam os autores Guimarães (2006); Boaventura *et al.* (2006). Então, averigou-se que não ocorrem compartilhamentos de elementos entre empresas do setor de vitivinicultura das Regiões Norte e Noroeste do Uruguai e da região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul, no Brasil.

O próximo capítulo trará as considerações finais desse estudo, explanando como foram atingidos os objetivos do mesmo, as principais contribuições levantadas, limitações e com isso, proposições de pesquisas futuras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo compreender como ocorre a cooperação nos aglomerados do setor de vitivinicultura da Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul, no Brasil, e da Região Norte e Noroeste do Uruguai. Para isso, delimitaram-se três objetivos de pesquisa, que foram: 1º) constatar que tipo de cooperação há no aglomerado de vitivinicultura da Região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul, Brasil; 2º) identificar que tipo de cooperação há no aglomerado produtivo de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai, e; por último, 3º) analisar se ocorre a cooperação entre os aglomerados das regiões citadas, visando o processo de clusterização da mesma.

Conseguiu-se constatar que na Região Fronteira- Oeste do Rio Grande do Sul ocorrem às categorias de Cooperação: Bilateral Vertical e Bilateral Horizontal. Ou seja, as empresas do setor pesquisado realizam trocas informais e formais com seus clientes, fornecedores e produtores, como também, com seus concorrentes. Percebeu-se ainda que esse aglomerado está em processo de desenvolvimento, onde seus agentes estão começando a se integrar e a entender que a cooperação pode trazer benefícios mútuos.

Já no aglomerado da Região Norte e Noroeste do Uruguai, tornou-se evidente que eles possuem 3 das 4 categorias de Cooperação, sendo essas a: Bilateral Vertical, Multilateral Vertical e Multilateral Horizontal. Então, no aglomerado pesquisado do lado Uruguaio existem trocas formais e informais entre as empresas do setor de vitivinicultura com seus clientes, produtores, fornecedores, empresas públicas e-ou privadas, e outros aglomerados produtivos.

Através do estudo, conseguiu-se verificar que não ocorre nenhuma das quatro categorias de cooperação propostas nesse estudo entre os dois aglomerados, do Brasil e do Uruguai, do setor de vitivinicultura das duas regiões pesquisadas. Percebeu-se apenas o início de algumas trocas informações.

Ainda, averiguou-se que os órgãos públicos e privados do Uruguai possuem maior envolvimento no aglomerado de vinhos da região analisada. Com isso, destaca-se que algumas políticas públicas propícias a esse setor já são realizadas, como fomentos para projetos, criação de oficinas de empreendedorismo, auxílios pelos Ministérios de Turismo, Indústria, entre outros. Então, é possível entender que ocorre o engajamento desses órgãos perante esse aglomerado, talvez pelo Uruguai ser um País de pequeno porte, essas praticas ficam mais fáceis de serem concentradas, planejadas, inseridas e controladas, ou também, por já existir um aglomerado do setor de vitivinicultura consolidado na Região Sul do País, o que

pode fazer com que os órgãos apenas estendam as políticas públicas para o aglomerado de vinhos da região norte e noroeste do Uruguai.

Já na região Fronteira- Oeste do Brasil que possui o aglomerado de vinhos, ainda iniciante e jovem, estruturado pós anos 2000, como se constatou ao longo da pesquisa, os órgãos públicos e—ou privados dessa localidade, não possuem grandes atuações no sentido de realizar políticas públicas para o setor, talvez porque não tenham sido demandados por empresas locais, ou pela cultura do povo local, no qual, ainda não compreendem o potencial vitivinícola da região, ou esses órgãos não detectaram a importância do desenvolvimento de ações para a economia do território, já que o mesmo é considerado o segundo maior produtor do País, atrás apenas da Serra Gaúcha (VINHOS DO BRASIL, 2017). Na região serrana do Rio Grande do Sul, é possível verificar uma estrutura turística qualificada, com serviços de receptividade, com diversas agências, locais para hospedagem, centros de atendimentos ao turistas, e isso tudo envolve parcerias nas ações como atuação do Ministério de Turismo, Embratur, Setur, Sebrae, Emater, Instituições de Ensino Superior (ICS, FISUL, Cenecista, IFRS, Ibravin, dentre muitas. (ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DA SERRA NORDESTE, 2017), o que ainda não ocorre na região analisada.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a diferença cultural entre as regiões dos dois países pesquisados, sabendo que nesse contexto a língua oficial do Uruguai é o Espanhol. Sendo assim, a pesquisadora teve que contratar uma entrevistadora que falasse o idioma, ou seja, espanhol, para que a mesma pudesse entrevistá-los, bem como, realizasse a transcrição das entrevistas. Ainda, destaca-se como limitação a falta de retorno dos e-mail's e diversos contatos para os agendamentos das entrevistas, principalmente do lado do Uruguai, o que dificultou a entrada em campo das pesquisadoras, bem como, a análise dos dados, já que a maior parte do público respondente foi formado por representantes de órgãos públicos.

Com relação as contribuições foi realizado um estudo de caso sobre aglomerações produtivas envolvendo dois Países fronteiriços, visando entender como ocorria a cooperação no setor de vitivinicultura entre eles. Com isso, os agentes das empresas e instituições que contribuem ao setor estudado poderão entender que tipos de compartilhamentos já realizam e quais os pontos que podem ser melhorados no que tange a cooperação, a fim de torná-la mais eficiente, trazendo ganhos coletivos em maior escala.

Para sugestões de estudos futuros propõe-se que se realize um aprofundamento no estudo da cooperação entre organizações do Brasil e do Uruguai, pode ser no setor pesquisado, como em diferentes cadeias produtivas. Outras pesquisas nos aglomerados produtivos de vitivinicultura nessas regiões também podem ser realizadas, abordando temas

como, governança em *clusters*; estudo sobre o ciclo de vida do aglomerado; relacionamentos do aglomerado com as instituições de apoio; políticas públicas de apoio as aglomerações produtivas no Brasil e no Uruguai e seus principais resultados. Estudos quantitativos também podem ser realizados na área, como por exemplo, o desenvolvimento de indicadores para mensurar o nível de cooperação, ou o nível de competitividade, entre os aglomerados de vitivinicultura ou de diferentes cadeias produtivas do Brasil e do Uruguai.

## 6 REFERÊNCIAS

- ACADEMIA DO VINHO. **Uruguai**. 2017. Dados extraídos: < [http://www.academiadovinho.com.br/\\_\\_mod\\_regiao.php?reg\\_num=UY](http://www.academiadovinho.com.br/__mod_regiao.php?reg_num=UY)>. Acesso em 07 nov. 2017.
- ALEMÃO; H. C. et al. Análise da Cooperação, aprendizagem e política relacional em redes estratégicas: um estudo no setor de hospitalar público. **RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, 2015.
- ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DA SERRA NORDESTE. **A Região**. 2017. Dados extraídos: < <http://www.serragaucha.com/pt/paginas/a-regiao/>>. Acesso em: 21 Nov. 2017.
- ASTLEY, W. G. Toward an Appreciation of Collective Strategy. **The Academy of Management Review**, v.9, n.3, pp. 526-535, 1984.
- ASTLEY, W. G.; FOMBRUM, C. J. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. **The Academy of Management Review**, v.8, n.4, pp. 576-587, 1983.
- AUDRETSCH, D. B. (1998) Agglomeration and the location of innovative activity. **Oxf Rev Econ Policy** 14(2): 18-29.
- AXELROD, R. **A Evolução da Cooperação**. São Paulo: Leopardi, 2010.
- AZEVEDO, Carlos Eduardo et. al. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. **Anais do IV Encontro de Ensino e Pesquisa de Administração e Contabilidade – EnEP**. Brasília/DF, 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2013/2013\\_EnEPQ5.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ5.pdf)>. Acesso em: 7 out. 2015.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ. Elzira. "Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. **Anais do X Congresso Nacional de Educação. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação**, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa-Portugal: Edições 70, 2009.
- BOAVENTURA. J. M. G. **Redes de Negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.
- BREITBACH, Aurea Côrrea et al. **Os desafios do Desenvolvimento Local**. Porto Alegre: FEE FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA Siegfried Emanuel Heuser, 2012.
- CALLADO, Antônio et al. **Agronegócio**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- CASSIOLATO, José; LASTRES, Helena, SZAPIRO, Marina. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2000.
- CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa,

possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CHIOCHETTA, João Carlos. **Uma modelagem para a implementação de um APL – Arranjo Produtivo Local: o caso do setor metal mecânico da região sudoeste do estado do Paraná.** Ponta Grossa: CEFET-PR/Unidade de Ponta Grossa, 2005.

COOKE, P. **Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage.** London: Routledge. 2002.

CROCCO, Marco Aurélio et. al. **Metodologia de identificação de Arranjos Produtivos Locais.** Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2003.

CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; QUANDT, C. Olavo. Redes de Cooperação: um enfoque de Governança. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 15, nº 02 - ISSN 1983-716X, UNIVALI, p. 190 – 208, mai/ago. 2008.

DE CASTRO, M.; GONÇALVES, S.A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 48(5):1281-1304, set./out. 2014.

DE OLIVEIRA. M. F.; MARTINELLI; D. P. Negociação, Cooperação e Desenvolvimento Local sob uma Perspectiva Sistêmica: um estudo de caso no Arranjo Produtivo Local de Friticultura de jaíba – MG. **Revista Desenvolvimento em Questão.** Editora Unijuí, ano 2012, n. 28, out./dez. 2014, p. 193-223.

DOS REIS, J. A. et al. Cooperação e Desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação. **Revista Gerenciais.** São Paulo, v. 7, n. 1, p. 21-28, 2008.

DE SOUSA, A. R. et al. Cooperação no APL de Santa Rita do Sapucaí. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, 16(1), 157-187, 2015.

DONATO, H. C. et al. Festival do Chocolate da Estância Turística de Ribeirão Pires: um estudo da cooperação entre microempresas por meio da análise de Rede Sociais. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 76 – 89, 2015 ISSN 1982-2537.

ESSIG, B. Uva e Vinho levam turistas a Fronteira-Oeste do RS. Canal Rural. 4 jun. 2017. Dados Extraídos: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/uva-vinho-levam-turistas-fronteira-oeste-67611>> . Acesso em: 27 set. 2017.

FEIJÓ, R. M; ZUQUETTO, R. D. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação Redemac. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, 15(3), Edição Especial, 21-41.

FORTUNATO. A. **Rota Ferradura dos Vinhedos de Santana do Livramento foi finalista do II Prêmio Inovação em Turismo RS.** Dados extraídos:<  
<http://www.miolo.com.br/noticias/rota-ferradura-dos-vinhedos-de-santana-do-livramento-foi-finalista-do-ii-premio-inovacao-em-turismo-rs/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

GASCÓN, J. M. H. ; PEZZI, A.; CASALS, A. S. . Clústers i competitivitat: el cas de Catalunya (1993-2010), **Papers d’ economia industrial.** número 31, Observatori de Prospectiva Industrial. Barcelona, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Universidade Aberta do Brasil UAB/UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2015, às 14:30.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODÓI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Babosa da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2ª Ed. 2010 – Editora Saraiva.

GUIMARÃES, Antônio Teodoro. **Diagnóstico de Cluster de Negócios**. São Paulo: Academia Editorial, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO (IBRAVIN), 2017. Panorama Geral. Dados extraídos: <<http://www.ibravin.org.br/Panorama-Geral>> . Acesso em: 27 set. 2017.

IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo Seido. Cooperação, Interação e Aprendizagem no Arranjo Produtivo Local de Equipamentos e Implementos Agrícolas do Paraná. **Revista Interações**, Campos Grande, v. 11, n. 2, p. 171-185, jul. /dez. 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (INAVI), 2010. O que é o INAVI. Dados extraídos: <<http://www.inavi.com.uy/articulos/462-6-a-qua-es-el-inavi.html>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

[INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO AGROPECUÁRIA \(INIA URUGUAI\)](http://www.inia.uy/). Dados extraídos: <<http://www.inia.uy/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

LIMA, Gustavo Barbiéri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi; MEDEIROS, Mirna de Lima. Cooperação interorganizacional e inovação em arranjos produtivos locais: um estudo de caso aplicado no polo industrial de software de Ribeirão Preto – SP. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE – Racef**. v.6, n. 1, Ribeirão Preto, 2015.

LUBECK, Rafael; WITTMANN, Milton; DA SILVA, Márcio. Afinal, Quais variáveis caracterizam a existência de *Cluster*, Arranjos Produtivos Locais e Sistemas Locais de Produção e Inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v.11, n.1, p. 120-151, jan./abr. 2012.

MACHADO; D. Q.; CABRAL, J. E.; MATOS, F.R.N. Padrões na Utilização de Agentes de Cooperação para a Inovação na Indústria de Transformação Brasileira. **BBR**, Vitória, v. 12, n.1, Art.5, p. 105-128, jan.-fev. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrades. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASKELL, P., LORENZEN, M. The cluster as market organization. **Urban Studies**. v. 41, p. 991–1009, 2004.

MEYER-STAMER, J. Clustering and the Creation of an Innovation-Oriented Environment for Industrial Competitiveness: Beware of Overly Optimistic Expectations. **International Small Business Journal**, v. 20, n.3, 2002.

MEYER-STAMER, J. **International High-Level Seminar on Technological Innovation, sponsored by the Ministry of Science and Technology of China and United Nations University**: Beijing, September 5-7, 2000.

NETTO, Alvim Antônio de Oliveira. **Metodologia da Pesquisa Científica**: guia prático para a apresentação de trabalhos acadêmicos. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Visual Books, 2008.

OLIVEIRA, L.S. et al. Os sistemas ERP's como vantagem competitiva na integração da cadeia de suprimentos dos Aglomerados Industriais. **Anais do 2º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**. Ponta Grossa-PR: Agosto, 2006.

OPRIME, Pedro; TRISTÃO, Élcio Martins; PIMENTA, Maácio Lopes. Relationships, cooperation and development in a Brazilian industrial clusters. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 60 Iss 2 pp. 115 - 131, 2011.

PEDROZO, E. A.; PEREIRA; B. A. D. Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamento cooperativos em Rede. **REAd** – Edição 52 Vol. 12, n. 4 jul-ago, 2006.

PORTER, Michael. **The competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, MacMillan, 1990.

PETROCCHI, M. Turismo: **planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

**REVISTA VINITUDE**: Clube dos Vinhos. Uruguai: um pequeno país de grandes vinhos. Jul. 2016. Disponível em: <<https://www.clubedosvinhos.com.br/como-funciona/>>. Acesso em: 21 out 2016.

SUZIGAN, W. GARCIA, R. FURTADO, J. **Economia e Território** – Capítulo 9 – Sistemas Locais de Produção-inovação: metodologia para identificação, estudos de casos e sugestões políticas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

TATSCH, Ana Lúcia et. al. **Política para APLS no RS**: critérios e arranjos selecionados para apoio. V. 31, Número especial. Porto Alegre: Ensaio FEE, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASILESCU, L. G. 2009. Inițiative Privind Dezvoltarea Clusterelor În Agricultură. **Lucrări Științifice**, Seria I, VOL. XI (2).

VASCONCELOS, Flavio; GOLDSMIDT, Rafael; FERREIRA, Fernando. Economia: Arranjos Produtivos. **GV Executivo**. FGV. EAESP. Vol.4, n.3, ago./out. 2005.

VAZ, V. H.; TEIXEIRA, R. M.; OLAVE, M. E. Redes de cooperação interorganizacional na implantação e consolidação do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel em



Sergipe. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 . Vol. 11, n. 21, jan.-jun. 2015.

VINHOS DA CAMPANHA. 2015. Disponível em: <<http://www.vinhosdacampanha.com.br/>>. Acesso em 21 out. 2015.

VINHOS DO BRASIL, 2017. Regiões. Dados disponíveis em: <<http://www.vinhosdobrasil.com.br/pt/vinho-brasileiro/regioes>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

WEGNER, D.; MISOCZKY, M. C. A. Avaliação de Desempenho de Redes de Pequenas Empresas: Contribuições da Abordagem da Produção de Sentido. Anais do **V ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte-MG: junho, 2008.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da Cooperação em Redes Horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **R.Adm.**, São Paulo, v.45, n.3, p.221-237, jul./ago/set. 2010.

\_\_\_\_\_. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, V. 13, N. 1, São Paulo, SP, Jan./Fev. 2012.

\_\_\_\_\_. A influência de fatores contextuais na Governança de Redes Interorganizacionais. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 13, n. 1, p. 116-136, jan./abr. 2013.

WINES OF URUGUAI. Vinhos do Uruguai, 2017. Dados extraídos: <http://www.winesofuruguay.com/#/wines-of-uruguay>. Acesso em 4 nov. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACARRELLI, Sérgio Baptista et al. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZAMBRANA, A. A.; TEIXEIRA, R. M. Governança e Cooperação em Arranjos Produtivos Locais: um estudo de múltiplos casos em Sergipe. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 21-42, jan./mar. 2013.

ZANCAN, C. et al. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro 47(3):647-669, maio/jun. 2013.

ZANIN, V. **Os desafios do desenvolvimento local** [livro eletrônico]- apresentação - organizado por Áurea Corrêa de Miranda Breitbach. Porto Alegre: FEE, 2012.

**APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO****PARTE 1 – DADOS SOBRE O ENTREVISTADO E A ENTREVISTA**

*(Dados sobre o entrevistado)*

- Solicitar o cartão do entrevistado, se ele tiver.

. Nome completo:

. Telefone:

. E-mail:

**. Formação:**

**. Dados Profissionais**

Área:

Cargo:

Instituição ou Organização:

Localização da Instituição ou Organização:

*(Dados sobre a entrevista)*

**. Data e horário de início da entrevista:**

**. Data e horário de término da entrevista:**

**. Local (incluindo a cidade):**

. Forma de registro: ( ) gravação/áudio ( ) vídeo ( ) e-mail .....

*(Dados de controle)*

**.Tipo de entrevista**

( ) F=face-a-face; ( ) ME=mediada email; ( ) MT=mediada telefone

## PARTE 2 – DADOS SOBRE A PESQUISA (para aplicar com brasileiros)

*(Oferecer estes dados ao entrevistado)*

- . **Pesquisador (entrevistador):** Katiane Rossi Haselein Knoll  
HYPERLINK  
"mailto:katiane.rossi@yahoo.com.br"  
[katiane.rossi@yahoo.com.br](mailto:katiane.rossi@yahoo.com.br)
- . **Nível:** Mestranda
- . **Pesquisa ligada ao:** Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado  
Acadêmico da Universidade Federal do Pampa  
<http://www.unipampa.edu.br/>  
Rua Barão do Triunfo, 1048, Centro, Sant'Ana do Livramento -Brasil  
Telefone: (55) 3243 4540
- . **Orientador:** Dr Paulo Vanderlei Cassanego Júnior  
Universidade da Região do Pampa  
[paulojr@unipampa.edu.br](mailto:paulojr@unipampa.edu.br)  
Fone: 55 991012717
- . **Objetivo:** Compreender como ocorre a cooperação em aglomerados produtivos de vitivinicultura na Região Fronteira Oeste do estado Rio Grande do Sul – Brasil e na Região Norte e Noroeste do Uruguai

### . Contribuições:

Através do estudo que analisará aglomerados produtivos de vitiviniculturas da Região da Fronteira – Oeste do estado do Rio Grande do Sul – Brasil e a Região Norte e Noroeste do Uruguai, poderá haver o início de uma contribuição para essas regiões, pois a pesquisa será realizada em zona de fronteira entre países vizinhos, refletindo questões de políticas públicas, econômicas, culturais e sociais da região, como também, administração de empresas locais. A pesquisa poderá vir a contribuir para o meio acadêmico em pesquisas futuras, pois há uma relação direta do assunto pesquisado com os cursos que a Universidade Federal do Pampa atende nas diferentes cidades da Campanha Gaúcha, como: Enologia, pertencente à cidade de Dom Pedrito e Administração, Relações Internacionais, Gestão Pública e Econômica, cursos pertencentes à Unipampa de Sant'Ana do Livramento. Ainda, pode-se destacar que as empresas da região também poderão vir a entender, detalhadamente, o processo a qual podem estar inseridas, e isso também pode vir a contribuir para a questão do desenvolvimento regional.

- Etapas da Pesquisa:** Coleta de dados. Busca-se nesta etapa: identificar se as organizações cooperam entre si e se as mesmas formam um cluster competitivo. Para isto, dados são coletados de diferentes fontes, entre elas a entrevista.

*(Explicar ao entrevistado as contribuições esperadas da pesquisa: para a academia, para a organização que ele representa e para a indústria que a sua organização pertence.*

**PARTE 2 – DATOS SOBRE LA INVESTIGACIÓN (para aplicar com os uruguaios) –  
TRADUÇÃO -**

(Ofrecer estos datos a los entrevistados)

**. Investigador (entrevistador):**

Katiane Rossi Haselein  
Knoll  
HYPERLINK  
"mailto:katiane.rossi"

**. Nivel:** Estudiante de Maestría

**. Investigación vinculada al:**

Programa de Posgrado en Administración – Maestría Estudiante de la  
Universidade Federal do Pampa  
<http://www.unipampa.edu.br/>  
Rua Barão do Triunfo, 1048, Centro, Sant'Ana do Livramento -Brasil  
Teléfono: (55) 3243 4540

**Orientador:**

Dr Paulo Vanderlei Cassanego  
Júnior  
Universidade Federal do Pampa  
paulojr@unipampa.edu.br  
Teléfono: 55 991012717

**Objetivo:**

Comprender como es la cooperación en grupos de producción de la industria del vino en la frontera de la Región Oeste del estado de Rio Grande do Sul – Brasil y el norte y noroeste de Uruguay.

**. Contribuições:**

A través del estudio que analizarán los sistemas productivos de vitiviniculturas de la Región de la Frontera Oeste del Rio Grande do Sul – Brasil y de la Región Norte y Nordeste de Uruguay, puede darse el comienzo de una contribución a estas regiones debido a que la investigación se lleva a cabo en zona fronteriza entre los dos países, lo que refleja temas de políticas públicas, económicas, culturales y sociales de la región, así como, la gestión de empresas locales. La investigación puede contribuir al mundo académico en futuras investigaciones, ya que hay relación directa del sujeto investigado con los cursos que la Universidade Federal do Pampa ofrece en distintas ciudades de la Campaña Gaucha, tales como: Enología, en la ciudad de Dom Pedrito y Administración, Relaciones Internacionales, Gestión Pública y Economía, en la ciudad de Santana do Livramento. Sin embargo, se puede destacar que las empresas de la región también llegarán a comprender, en detalle, el proceso en que se insertan, y eso también puede contribuir a la cuestión del desarrollo regional.

**. Etapa Actual de la Búsqueda:**

Recolección de datos. En esta etapa se busca: identificar si las organizaciones cooperan entre sí y si forman un *cum cluster* competitivo.  
Así, los datos recolectados de distintas fuentes, entre ellas la entrevista.

**PARTE 3 – OBSERVAÇÕES GERAIS**  
**(AO ENTREVISTADO SOBRE A ENTREVISTA)**

*. Confirmar com o entrevistado o tempo disponível para a entrevista.*

*(explicitar ao entrevistado os pontos a seguir)*

Nesta entrevista será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que tem liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissionais e opinião pessoal para responder as perguntas. O entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto. Porém, informações ou dados sigilosos devem ser preservados.

É assumido, portanto, o caráter de confidencialidade da identidade do entrevistado. Além da palavra do entrevistador, poderá ser fornecido ao entrevistado o “termo de compromisso”.

- Apresentar o termo de confiabilidade (ultima página do protocolo de pesquisa)
  
- Apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O entrevistado fará anotações durante a resposta do entrevistado. Por causa de limitações que envolvem a anotação, o entrevistador poderá pedir que o entrevistado repita algum ponto da sua resposta.

## **PARTE 4 – ORIENTAÇÕES GERAIS (AO ENTREVISTADOR)**

### **- Ao marcar a entrevista:**

- Reservar (pelo menos) 2h com o entrevistado (1 h 30 min para as questões, mais 15 min para a preparação e início e mais 15 min para a finalização). No caso do entrevistado ser muito importante para a pesquisa e ele não dispuser de mais de 2h de sua agenda para realizar a entrevista, uma estratégia pode ser marcar a entrevista exatamente antes de seu almoço (há sempre a possibilidade do entrevistado convidar o entrevistador para o almoço e a entrevista continuar durante este período)
- Solicitar que a entrevista ocorra em um local calmo e reservado

### **- O que verificar antes da entrevista:**

- Confirmar a entrevista, o horário e o local exato onde ela ocorrerá.
- Confirmar se o acesso ou permissão de entrada no local já foram providenciados.

### **- O que levar para a entrevista:**

- Informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo, ramal, etc.) e, se possível, também sobre a sua secretária (se ele tiver).
- Documentos para a entrada na organização.
- Gravador
- Lápis, caneta, borracha.
- Relógio, celular.
- Protocolo impresso e preenchido com todas as informações que o entrevistador souber de antemão.
- Dados, esquemas, figuras, textos, etc. para ilustrar ou complementar as questões.
- Folhas adicionais em branco para anotações.
- Vestir roupa adequada para o ambiente e para o cargo do entrevistado.

### **Durante a entrevista:**

- Deixar claro ao entrevistado os benefícios da pesquisa: não só à academia, mas à organização que ele representa e à indústria que a sua organização pertence.
- No caso de entrevista não gravada, devido à diferença de velocidade entre a fala e a escrita, priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando que ele repita algum ponto, se for necessário.

- Guardar na mente as respostas das entrevistas prévias, enquanto examina as respostas do entrevistado atual.
- Não anotar apenas o que se ouve. Mas também o que se vê, pois o entrevistado também fornece informações não verbais: ele pode transparecer nervosismo, dúvida, etc.
- Ficar atento no que se refere à imprecisão nas informações fornecidas devido à memória fraca do entrevistado, respostas viesadas, flexibilidade (o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir), discurso pronto, etc.
- cuidado quando os entrevistados parecem estar fornecendo evidências corroborativas, mas na verdade, estão repetindo o discurso da instituição.
- Caso o entrevistado não quiser responder alguma questão por envolver informação sigilosa, pedir para que ele responda em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe que não exponha este tipo de informação.

**Após a entrevista:**

- Relembrar de toda a entrevista, incluir anotações adicionais e fazer interpretações sobre os dados coletados.
- Terminar de preencher este protocolo (caso houver pendências) e transferir o seu conteúdo para forma digital (a ser armazenada no banco de dados da pesquisa).
- Preparar os dados e interpretações para enviar ao entrevistado, visando a checagem posterior dos dados.

**Outras Orientações:**

- É preciso estar preparado para acontecimentos não esperados, como uma mudança na disponibilidade do entrevistado.
- A necessidade de sigilo sobre a identidade do entrevistado não pode fazer o entrevistador recuar na proposta inicial da pesquisa, ficando mais na superfície do caso, sem aprofundá-lo como desejaria, de modo a conquistar o consentimento da pessoa em participar da pesquisa.

## PARTE 5 – ORIENTAÇÕES GERAIS AO PESQUISADOR

*(Aqui é considerado o papel do mais amplo do pesquisador, não apenas como entrevistador).*

### **Habilidades de um bom pesquisador de estudo de caso:**

- Deve ser capaz de fazer perguntas e interpretar as respostas; é preciso ter uma mente indagadora durante a coleta de dados e não apenas antes e após; os dados não devem ser registrados mecanicamente, mas interpretados enquanto estão sendo coletados; deve identificar se as diversas fontes de informação se contradizem ou se há necessidade de evidências adicionais; precisa fazer julgamentos analíticos; é importante a consciência de que embora a coleta de dados deva seguir um plano formal, nem todas as informações que podem ser relevantes a um estudo de caso são previsíveis antecipadamente.
- Deve ser um bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos; “ouvir”, neste caso, significa: receber informações por meio de várias modalidades, escutar as palavras exatas utilizadas (já que a terminologia pode revelar a orientação do entrevistado), capturar o humor e os componentes afetivos e entender o contexto a partir do qual o entrevistado está percebendo o mundo.
- Deve ser adaptável e flexível, de modo que as situações novas encontradas sejam encaradas como oportunidades, não como ameaças: deve estar consciente de que poucos estudos de caso terminarão exatamente como originalmente planejados.
- Deve ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas; deve entender desde o início o propósito da investigação; se não tiver uma noção muito clara das questões em discussão, o pesquisador pode deixar passar pistas importantes ou pode não identificar uma mudança na pesquisa quando ela for aceitável ou desejável.
- Deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas; deve ser sensível e estar atento a provas contraditórias; a pesquisa não terá sentido se o pesquisador procurar utilizá-la apenas para comprovar uma posição preconcebida; ele deve estar aberto a descobertas contrárias ao que ele esperava.

### **O que o pesquisador precisa saber:**

- Por que o estudo está sendo realizado.
- Quais evidências estão sendo procuradas

### **O que o pesquisador deve fazer:**

- Registrar informações importantes no momento em que elas ocorrerem (não deixar para depois).
- Buscar convergência e divergência entre os dados coletados.
- Não fazer interpretações que não são decorrentes das evidências coletadas.



## PARTE 6 – ENTREVISTAS (para os brasileiros)

### **Categorias: Cooperação Bilateral Vertical**

- 1 Você compartilha informações técnicas ou de mercado com seus fornecedores ou clientes ?
- 2 Você compartilha de recursos produtivos e suporte tecnológico com seus fornecedores ou clientes?
- 3 Quais elementos a seguir, você acredita que sua empresa compartilha com fornecedores e clientes: ( ) esforço coletivo; ( ) proximidade geográfica; ( ) formação de novas empresas; ( ) especialização dessas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementaridade; ( ) uniformidade ( ) estímulo ao desenvolvimento tecnológico; ( ) cultura – comunidade adaptada ao cluster; ( ) estratégia de resultado.
- 4 Você compartilha das vantagens locais com o resto de sua cadeia produtiva?
- 5 Você compartilha da infraestrutura local com seus fornecedores e clientes?
- 6 Você acha que ao realizar trocas com os fornecedores e clientes, há: ( ) aumento da produtividade de sua empresa e de seu fornecedor; ( ) ocorre algum tipo de inovação; ( ) ocorre o estímulo de formação de novas empresas.
- 7 Você compartilha com seus fornecedores e clientes da liderança política?

### **Categoria: Cooperação Bilateral Horizontal**

- 1 Você compartilha informações técnicas ou de mercado com seus concorrentes?
- 2 Você compartilha de recursos produtivos e suporte tecnológico com seus concorrentes?
- 3 Quais elementos a seguir, você acredita que sua empresa compartilha com concorrentes: ( ) esforço coletivo; ( ) proximidade geográfica; ( ) formação de novas empresas; ( ) especialização dessas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementaridade; ( ) uniformidade ( ) estímulo ao desenvolvimento tecnológico; ( ) cultura – comunidade adaptada ao cluster; ( ) estratégia de resultado.
- 4 Você compartilha das vantagens locais com seu concorrente?
- 5 Você compartilha da infraestrutura local com seus concorrentes?
- 6 Você acha que ao realizar trocas com os concorrentes, há: ( ) aumento da produtividade de sua empresa e de seu concorrente; ( ) ocorre algum tipo de inovação; ( ) ocorre o estímulo de formação de novas empresas.
- 7 Você compartilha com seus concorrentes da liderança política?

### **Categoria: Cooperação Multilateral Vertical**

- 1 Você compartilha informações técnicas ou de mercado com seus concorrentes?
- 2 Você compartilha de recursos produtivos e suporte tecnológico com seus concorrentes?
- 3 Quais elementos a seguir, você acredita que sua empresa compartilha com outras empresas públicas e privadas da região: ( ) esforço coletivo; ( ) proximidade geográfica; ( ) formação

de novas empresas; ( ) especialização dessas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementaridade; ( ) uniformidade ( ) estímulo ao desenvolvimento tecnológico; ( ) cultura – comunidade adaptada ao cluster; ( ) estratégia de resultado.

4 Você compartilha das vantagens locais com seu concorrente?

5 Você compartilha da infraestrutura local com seus concorrentes?

6 Você acha que ao realizar trocas com os outras empresas públicas e privadas da região, há: ( ) aumento da produtividade de sua empresa e do outro aglomerado; ( ) ocorre algum tipo de inovação; ( ) ocorre o estímulo de formação de novas empresas.

7 Você compartilha com seus concorrentes da liderança política?

### **Categoria: Cooperação Multilateral Horizontal**

1 Você compartilha informações técnicas ou de mercado com outros grupos de empresas da região?

2 Você compartilha de recursos produtivos e suporte tecnológico com outros grupos de empresas da região?

3 Quais elementos a seguir, você acredita que sua empresa compartilha com outros aglomerados: ( ) esforço coletivo; ( ) proximidade geográfica; ( ) formação de novas empresas; ( ) especialização dessas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementaridade; ( ) uniformidade ( ) estímulo ao desenvolvimento tecnológico; ( ) cultura – comunidade adaptada ao cluster; ( ) estratégia de resultado.

4 Você compartilha das vantagens locais com outros grupos de empresas da região?

5 Você compartilha da infraestrutura local com outros grupos de empresas da região?

6 Você acha que ao realizar trocas com os outros aglomerados, há: ( ) aumento da produtividade de sua empresa e do outro aglomerado; ( ) ocorre algum tipo de inovação; ( ) ocorre o estímulo de formação de novas empresas.

7 Você compartilha com outros grupos de empresas da região da liderança política?

**Você acredita que ocorre qualquer compartilhamento entre empresas do setor de vitivinicultura da Região Norte e Noroeste do Uruguai e da Região da Fronteira – Oeste do RS, no Brasil;**

## PARTE 6 – ENTREVISTAS (para uruguayos)

### - TRADUÇÃO -

#### **Categorías: Cooperación Bilateral Vertical**

- 1 ¿Compartes informaciones técnicas o comerciales con sus proveedores o clientes?
- 2 ¿Compartes recursos productivos y soporte tecnológico con sus proveedores o clientes?
- 3 ¿Cuál de los siguientes elementos crees que su empresa comparte con proveedores y clientes: ( ) esfuerzo colectivo; ( ) proximidad geográfica; ( ) formación de nuevas empresas; ( ) especialización de empresas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementariedad; ( ) uniformidad; ( ) estímulo al desarrollo tecnológico; ( ) cultura – comunidad adaptada al *cluster*; ( ) estrategia de resultado.
- 4 ¿Compartes de las ventajas locales con el resto de la cadena productiva?
- 5 ¿Compartes la infraestructura local con sus proveedores y clientes?
- 6 ¿Crees que al realizar intercambios con los proveedores y clientes, existe: ( ) aumento de la productividad de su empresa y de su proveedor; ( ) ocurre algún tipo de innovación; ( ) ocurre el estímulo de formación de nuevas empresas.
- 7 ¿Compartes con sus proveedores y clientes de liderazgo político?

#### **Categoría: Cooperación Bilateral Horizontal**

- 1 ¿Compartes informaciones técnicas o de mercado con sus concurrentes?
- 2 ¿Compartes los recursos productivos y soporte tecnológico con sus concurrentes?
- 3 ¿Cuáles de los siguientes elementos crees que su empresa comparte con la concurrencia: ( ) esfuerzo colectivo; ( ) proximidad geográfica; ( ) formación de nuevas empresas; ( ) especialización de empresas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementariedad; ( ) uniformidad; ( ) estímulo al desarrollo tecnológico; ( ) cultura – comunidad adaptada al *cluster*; ( ) estrategia de resultado.
- 4 ¿Compartes de las ventajas locales con su concurrente?
- 5 ¿Compartes de la infraestructura local con sus concurrentes?
- 6 ¿Crees que al realizar intercambios con sus concurrentes existe: ( ) aumento de la productividad de su empresa y de su proveedor; ( ) ocurre algún tipo de innovación; ( ) ocurre el estímulo de formación de nuevas empresas.
- 7 ¿Compartes con sus concurrentes del liderazgo político?

#### **Categoría: Cooperación Multilateral Vertical**

- 1 ¿Compartes informaciones técnicas o de mercado con sus concurrentes?
- 2 ¿Compartes los recursos productivos y soporte tecnológico con sus concurrentes?
- 3 ¿Cuáles de los elementos que siguen crees que su empresa comparte con otras empresas públicas y privadas de la región: ( ) esfuerzo colectivo; ( ) proximidad geográfica; ( ) formación de nuevas empresas; ( ) especialización de empresas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementariedad; ( ) uniformidad; ( ) estímulo al desarrollo tecnológico; ( ) cultura – comunidad adaptada al *cluster*; ( ) estrategia de resultado.
- 4 ¿Compartes de las ventajas locales con su concurrente?
- 5 ¿Compartes de la infraestructura local con sus concurrentes?

6 ¿Crees que al realizar intercambios con otras empresas públicas y privadas de la región, existe: ( ) aumento de la productividad de su empresa y de otro grupo; ( ) ocurre algún tipo de innovación; ( ) ocurre estímulo de formación de nuevas empresas.

7 ¿Compartes con sus concurrentes del liderazgo político?

### **Categoría: Cooperación Multilateral Horizontal**

1 ¿Compartes informaciones técnicas o de mercado con otros grupos de empresas de la región?

2 ¿Compartes de recursos productivos y soporte tecnológico con otros grupos de empresas de la región?

3 ¿Cuáles de los elementos que siguen crees que su empresa comparte con otros grupos: ( ) esfuerzo colectivo; ( ) proximidad geográfica; ( ) formación de nuevas empresas; ( ) especialización de empresas; ( ) lucros equilibrados; ( ) complementariedad; ( ) uniformidad; ( ) estímulo al desarrollo tecnológico; ( ) cultura – comunidad adaptada al cluster; ( ) estrategia de resultado.

4 ¿Compartes de las ventajas locales con otros grupos de empresas de la región?

5 ¿Compartes de la infraestructura local con otros grupos de empresas de la región?

6 ¿Crees que al realizar intercambio con otros grupos, existe: ( ) aumento de la productividad de su empresa y de otro grupo; ( ) ocurre algún tipo de innovación; ( ) ocurre estímulo de formación de nuevas empresas.

7 ¿Compartes con otros grupos de empresas de la región del liderazgo político?

## PARTE 7 – FINALIZANDO A ENTREVISTA

Se, no futuro, o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional ou acréscimo a alguma de suas respostas, deixar claro que ele poderá entrar em contato com o entrevistador por *e-mail* ou telefone.

Solicitar a permissão para enviar ao entrevistado, por *e-mail* ou telefone alguma nova questão que surgir posteriormente, durante a pesquisa.

Solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou as discussões que surgiram durante a entrevista.

Combinar com o entrevistado a checagem posterior (em relação à data da entrevista) dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo entrevistador (com base nos dados). Regra a ser combinada com o entrevistado:

**Data 1:** data da realização da entrevista (para os tipos de entrevista “F” ou “MT” ) ou do envio do questionário (para o tipo de entrevista “ME”).

**Data 2:** data do recebimento do *e-mail* com a resposta do questionário (apenas para o tipo de entrevista “ME”)

**Data 3:** Data de envio, pelo entrevistador, por *e-mail* dos dados coletados e de suas interpretações ao entrevistado, visando que ele faça a checagem posterior.

**Observações:** Para os tipos de entrevista “F” ou “MT”: combinar 5 dias corridos (no máximo) entre a data 1 e a data 3;

Para o tipo de entrevista “ME”: considerar 7 dias corridos (no máximo) entre a data 2 e a data 3.

**Data 4:** Data do recebimento, pelo entrevistador, sempre via *email* (independente do tipo de entrevista), dos dados e interpretações checados pelo entrevistado.

**Observação:** Combinar com o entrevistado um prazo máximo de duas semanas entre a data 3 e a data 4. Após este período, caso a resposta do entrevistado não tiver sido recebida pelo entrevistador, será considerado que o entrevistado concorda com os dados coletados pelo entrevistador e com suas interpretações (explicar isto a ele).

**Solicitar que o entrevistado sugira outras pessoas (de dentro da sua organização ou não) que poderiam contribuir para a pesquisa. Preencher:**

**. Nome completo:**

**.Telefone:**

**. Email:**

**. Organização:**

**. Nome completo:**

**.Telefone:**

**. Email:**

**. Organização:**

Anotar o horário de início e término da entrevista (na PARTE 1).

Agradecer ao entrevistado em nome do entrevistador e da universidade. Dar uma estimativa de quando a pesquisa será encerrada e citar a forma como os dados serão divulgados.

Colocar-se à disposição para qualquer informação (agora ou posteriormente).

**APENDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título do projeto:** “Análise de cooperação entre organizações do setor de vitivinicultura da Região Fronteira – Oeste do Rio Grande do Sul/Brasil e a Região Norte e Noroeste do Uruguai”.

**Pesquisador responsável:** Katiane Rossi Haselein Knoll

**Instituição:** Universidade Federal do Pampa

**Telefone celular do pesquisador para contato (inclusive a cobrar):** (55) 999993692

**1** O Sr./Sr<sup>a</sup>/Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, na pesquisa intitulada: Análise de cooperação entre organizações do setor de vitivinicultura da Região Fronteira – Oeste do Rio Grande do Sul/Brasil e a Região Norte e Noroeste do Uruguai, que tem por objetivo “compreender como ocorre a cooperação em aglomerados produtivos de vitivinicultura na Região Fronteira Oeste do estado Rio Grande do Sul – Brasil e na Região Norte e Noroeste do Uruguai”.

**2** A presente pesquisa surgiu de uma curiosidade durante a leitura de algumas fontes bibliográficas, pois as referências consultadas demonstram que um *cluster* é um grupo de empresas, relacionadas com os agentes econômicos, e as instituições que estão localizadas próximas uma da outra (por exemplo, universidades, agências de padrões e associações comerciais), querendo tirar vantagem produtiva da sua proximidade mútua e conexões. E ainda, os *clusters* podem ser ligados por uma relação funcional (por exemplo, fornecedores e compradores, produtores e distribuidores) ou por competição por mercados semelhantes. Pode-se dizer que os *Clusters* são muitas vezes ligados por necessidades de recursos comuns, tecnologias, ou interesses, bem como por produtos (VASILESCU, 2009).

**3** Com isso, a região Fronteira-Oeste do Rio Grande do Sul no Brasil e a Norte e Noroeste do Uruguai, são dois países onde é basicamente forte a cultura do vinho, ou seja, vários tipos de empresas em torno de um negócio em comum, no entanto, não achou-se na literatura estudos que demonstra-se o processo de clusterização internacional entre os mesmos.

**4** Para isso o pesquisador está indo a campo, a fim de obter respostas sobre a cooperação nesse aglomerado produtivo.

**5** Assim, por meio deste documento e a qualquer tempo o Sr./Sr<sup>a</sup>/Você poderá solicitar esclarecimentos adicionais sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar. Também poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de penalidade ou prejuízo.

**6** Após ser esclarecido (a), no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra será arquivada pelo pesquisador responsável.

**7** Para este estudo, a entrevista está sendo adotada como um dos procedimentos de coleta de dados. Tal atividade será realizada pela seleção de “bola de neve” em que o entrevistados (as) indicam outras pessoas, até se chegar a saturação dos dados.

**7** Ao participar desta pesquisa os respondentes não serão expostos a riscos ou lesões nas dimensões física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual. Pode ocorrer de,

talvez, o (a) Sr/Sr<sup>a</sup>/Você passar por constrangimento ao ser questionado em alguma (s) pergunta (s). Neste caso, terá a liberdade para não respondê-la (s).

**8** Para participar deste estudo o Sr./Sr.<sup>a</sup>/Você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelo pesquisador.

**9** As respostas da entrevista serão digitadas e enviadas, por e-mail, em um prazo de uma semana posterior à coleta dos dados para que o (a) Sr/Sr<sup>a</sup>/Você, possa analisar e liberar (ou não) as informações que serão utilizadas na investigação. Após a finalização do trabalho de pesquisa o (a) Sr/Sr<sup>a</sup>/Você receberá o relatório da mesma, para apreciação.

**10** Seu nome e identidade serão mantidos em sigilo, e os dados da pesquisa serão armazenados pelo pesquisador responsável. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, unidade a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

**Nome do Participante da Pesquisa :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Participante da Pesquisa**

**Nome do Pesquisador Responsável:** Katiane Rossi Haselein Knoll

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do Pesquisador Responsável**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.



**TÉRMINO DE CONSENTIMIENTO LIBRE Y CLARO**  
**(para uruguayos) – TRADUÇÃO**

**Título del proyecto:** “Análisis de la cooperación entre organizaciones de sectores de vitivinicultura de la Región Frontera – Oeste de Rio Grande do Sul/Brasil y de la Región Norte y Noroeste de Uruguay”.

**Investigador responsable:** Katiane Rossi Haselein Knoll

**Institución:** Universidade Federal do Pampa

**Teléfono del investigador para contacto (incluso llamada a cobrar):** (55) 55 999993692

1 Usted está siendo invitado(a) para participar, como voluntario, en la investigación titulada: Análisis de la cooperación entre organizaciones de sectores de vitivinicultura de la Región Frontera – Oeste de Rio Grande do Sul/Brasil y de la Región Norte y Noroeste de Uruguay, cuyo objetivo es “comprender cómo es la cooperación entre grupos productivos de vitivinicultura en la Región Frontera Oeste del estado de Rio Grande do Sul – Brasil y en la Región Norte y Nordeste del Uruguay”

2 Esta investigación surgió de una curiosidad al leer algunas fuentes bibliográficas, ya que las referencias consultadas muestran que un *cluster* es un grupo de empresas, relacionadas económicamente y a las instituciones que están ubicadas cerca unas de las otras (por ejemplo, universidades, agencias de patrones y asociaciones comerciales), que desean tomar ventaja productiva de su proximidad mutua y de sus conexiones. Además, los *clusters* pueden estar unidos por una relación funcional (por ejemplo, proveedores y compradores, productores y distribuidores) o por concurrencia por semejantes mercados. Se puede decir que los *clusters* son muchas veces vinculados por las necesidades de recursos comunes, tecnologías o intereses, así como los productos (VASILESCU, 2009).

3 Por lo tanto, la región Frontera-Oeste del Rio Grande do Sul en Brasil y la región Norte y Noroeste de Uruguay, son espacios donde la cultura del vino es muy fuerte, es decir, muchas empresas en torno de un mismo negocio, sin embargo, no se encontraron estudios en la literatura que demuestren el proceso de agrupamiento internacional entre ellos.

4 Para esto, el investigador va a campo buscar respuestas acerca de la cooperación en este grupo productivo.

5 De este modo, a través de este documento y en cualquier momento usted puede solicitar más informaciones sobre el estudio en cualquier forma que desee. También puede retirar su consentimiento o interrumpir su participación en cualquier tiempo, sin sufrir ninguna sanción o pérdida.

6 Después de todo aclarado, en el caso de aceptación en hacer parte del estudio, firme al final de este documento, que se encuentra en dos copias. Una de ellas es la suya y la otra será archivada por el investigador responsable.

**7** Para este estudio, se adoptó la entrevista como procedimiento de recolección de datos. Esta actividad se llevará a cabo mediante la selección de “bola de nieve” en que los encuestados indican otros, hasta que se llegue a la saturación de datos.

**8** Al participar de esta investigación los encuestados no serán expuestos a riesgos o lesiones físicas, psíquicas, morales, intelectuales, sociales y/o espirituales. Puede ocurrir de quizás usted pase por algún constreñimiento cuando se le pregunte algo. En este caso, tiene la libertad de no contestar.

**9** Para participar de este estudio usted no tendrá ningún costo y tampoco recibirá beneficio financiero. Los gastos necesarios para su participación en la investigación serán asumidos por el investigador.

**10** Las respuestas de la entrevista serán digitadas y enviadas, por correo electrónico, en el tiempo de una semana después de la recolección de los datos para que puedas analizar y liberar (o no) las informaciones para que se utilicen en la investigación. Después de la finalización del trabajo de investigación usted recibirá el informe del mismo para su consideración.

**11** Su nombre y su identidad se mantendrán confidenciales y los datos de la investigación serán almacenados por el investigador responsable. Los resultados de este trabajo serán presentados en encuentros o revistas científicas, sin embargo, sólo serán explicitados los resultados en su conjunto, sin revelar su nombre, unidad a la que pertenece o cualquier información que está relacionada con su privacidad.

**Nombre del participante del investigación :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del participante**

**Investigador Nombre Responsable:** Katiane Rossi Haselein Knoll

\_\_\_\_\_  
**Firma del responsable**

\_\_\_\_\_, **de** \_\_\_\_\_ **de 2017.**

**APENDICE C - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

**Título do projeto:** Análise de cooperação entre organizações do setor de vitivinicultura da Região Fronteira – Oeste do Rio Grande do Sul/Brasil e a Região Norte e Noroeste do Uruguai.

**Pesquisador responsável:** Katiane Rossi Haselein Knoll

**Campus:** Santana do Livramento

**Telefone para contato:** 55 99999 3692

**Local da coleta de dados:** à combinar com os sujeitos da pesquisa (entrevistados)

O pesquisador do presente estudo de caso compromete-se a preservar a privacidade e o anonimato dos sujeitos cujos dados serão coletados através de entrevistas gravadas em áudio. Concorde, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente investigação. As informações somente poderão ser divulgadas preservando o anonimato dos sujeitos e serão mantidas em poder da responsável pela pesquisa, pesquisadora Katiane Rossi Haselein Knoll, por um período de 5 (cinco) anos. Após este período, os dados serão destruídos.

Santana do Livramento, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

.....  
**Katiane Rossi Haselein Knoll**  
Pesquisadora responsável pelo Estudo de Caso

...