

Abordagem da estratégia como prática cooperativa: um estudo de caso em um APL vinícola catarinense

Gustavo Cristiano Sampaio, Marcos Junior Marini, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

RESUMO: o objetivo deste trabalho foi identificar e analisar como as práticas cooperativas se inter-relacionam em uma rede de pequenas e médias empresas, a partir da perspectiva da Estratégia na Prática. Foi definido como método de investigação o estudo de caso, utilizando-se de dados em abordagem quali e quantitativa, por meio de questionários e entrevista estruturada. O envolvimento das instituições de pesquisa e educação tem apresentado relevância nas ações conjuntas de desenvolvimento de produtos e processos e na capacitação de recursos humanos. A maioria dos agentes (praticantes) contribuem efetivamente para a realização das práticas cooperativas desenvolvidas pelo grupo de agentes.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, estratégia como prática, práticas cooperativas.

Approach to the strategy as a cooperative practice: a case study on a Santa Catarina winery cluster

ABSTRACT: The goal of this work was to identify and analyze how the cooperative practices are interrelated in a network of small and medium enterprises, from the perspective of the Strategy as Practice. Was defined as research method the case study using data in a qualitative and quantitative approach, through questionnaires and a structured interview. The involvement of research and education institutions has shown relevance in the joint actions of product and process development and the training of human resources. Research projects and covenants, bringing trust and mutual obligations between entities and winemakers, have led to joint actions to improve the activity in the region surveyed. Most of the agents (practitioners) effectively contribute to the realization of the cooperative practices developed by the group of agents.

Key-words: Cluster, strategy as practice, cooperative practices.

1 Introdução

Frente às grandes mudanças institucionais nas estruturas produtivas, na concorrência internacional e os avanços tecnológicos, os Arranjos Produtivos Locais (APL) tornam-se um modelo propício para instalação de ambientes inovadores e propulsores do desenvolvimento regional (MARTINS, 2002; SUZIGAN, 2006; CASSAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007; COSTA, 2010; MARINI, *et al.*, 2012). Por essa razão, a partir da década de 80, as discussões e estudos a respeito dos APLs se intensificaram no Brasil. Em função do forte desdobramento para o desenvolvimento regional e enfrentamento do subdesenvolvimento, este assunto assume uma importância significativa e merece investimentos e atenção (COSTA, 2010).

Diante dessa concepção, o arranjo produtivo local de vinhos de altitude catarinense que diferentemente das demais regiões tradicionais de produção de vinhos, em razão da sua localização, têm buscado maior inserção e notoriedade dentro do cenário nacional desta bebida. Por essa razão, é fundamental que estejam alicerçados por boas práticas estratégicas em objetivos comuns. Entretanto, a interação pode ocasionar também tensões e conflitos na definição das práticas estratégicas tanto dos atores individuais quanto da rede como um todo para a atuação coletiva. Nesse sentido, o espaço das redes se apresenta como locus profícuo para o estudo das atividades que constituem a estratégia, seja ela individual ou coletiva, como uma prática social.

Sob essa perspectiva, o objetivo deste trabalho foi identificar e analisar como as práticas cooperativas se inter-relacionam em uma rede de pequenas e médias empresas, a partir da perspectiva da Estratégia na Prática (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI,

2005; JOHNSON et al., 2000), considerando tanto as estratégias individuais quanto as coletivas. Esta pesquisa contribui no sentido de mostrar que a prática estratégica é uma atividade em constante estado de tensão e conflito, na qual os diferentes atores buscam conciliar seus interesses que podem ser ao mesmo tempo comuns e divergentes.

Este trabalho está estruturado em oito seções. A primeira apresenta as questões introdutórias, a justificativa, bem como o objetivo desta pesquisa. A partir da seção dois se apresenta a fundamentação teórica, a qual inclui os aspectos dos APL's, estratégia na prática e práticas cooperativas. A quinta seção apresenta a metodologia. Na sexta são apresentadas as análises dos resultados exauridos ao final deste trabalho. Finalmente, as considerações finais são apresentadas seguidas das referências utilizadas.

2 Arranjos Produtivos Locais

As grandes mudanças institucionais nas estruturas produtivas, na concorrência internacional, os avanços tecnológicos e a valorização de micro e pequenas empresas contribuíram para o surgimento dos APL a partir da década de 1980 (Casarotto Filho; Pires, 2001; Marini; Silva, 2012). Essa nova concepção de aglomeração industrial surgiu a partir do sucesso comercial das empresas instaladas no Vale do Silício nos Estados Unidos, aglomeração de alta tecnologia e os distritos industriais italianos, chamando mais atenção ainda em decorrência da elevada renda per capita nesses espaços (Santos *et al*, 2004).

Os avanços de tais aglomerados no Brasil ocorreram a partir de meados de 1990, por conta dos modelos já elencados e trabalhos que apresentaram êxito no exterior. Dessa forma, estes têm sido o pilar central do Ministério de Integração Nacional na Política Nacional de Desenvolvimento Regional no que tange a organização social dos atores regionais e geração de emprego e renda. Logo, tornam-se um importante mecanismo de política econômica no Brasil. Percebe-se, porém, nos estudos brasileiros, inúmeras nomenclaturas para tais aglomerações, tais como Parques Tecnológicos, APL's, Aglomerações Produtivas, Distritos Industriais, Pólos Tecnológicos, Sistemas Produtivos Locais, *Clusters*, Sistemas Locais de Inovação, dentre outros (Costa, 2010).

Segundo Martins (2002), a contribuição dos APL's para o desenvolvimento regional está atrelada a iniciativa compartilhada, da inovação e do empreendedorismo comunitário (Martins, 2002). Em consoante, Reis e Amato Neto (2012) identificam consenso em vários estudos de que “a promoção de ações conjuntas entre empresas e outras organizações potencializa o ganho de eficiência coletiva que a concentração geográfica de um mesmo setor pode ter” (Reis; Amato Neto, 2012, p.1).

Entretanto, o fato de existir um distrito industrial ou aglomerado produtivo numa determinada região ou localidade não significa haver de fato um Arranjo Produtivo Local. Marini, *et al* (2012) conclui que a promoção destes arranjos produtivos necessita da articulação dos diversos atores ou agentes locais, influenciados pelos aspectos sociais, culturais, econômicos, ambientais, espaciais, políticos, institucionais, presentes naquele território, para uma busca sinérgica da vantagem competitiva e da eficiência coletiva. Existem características comuns aos APL's, entre as quais: são aglomerações empresariais com especialidade produtiva; localizam-se em uma concentração geográfica e setorial; existência de processos interativos entre os agentes que o fazem criar vínculos; procuram eficiência coletiva através da aglomeração produtiva; formam-se principalmente por pequenas e médias empresas; são apoiados por agentes de apoio; estão imbuídos por práticas de cooperação, que geram inovação e aprendizagem (Marini, *et al.*, 2012). Costa (2010, p. 127) conceitua APL

como um grupo de agentes “orquestrados por um grau de institucionalização que buscam harmonia, interação e cooperação.

Dessa forma, os agentes locais tornam-se protagonistas do território, buscando por meio de práticas cooperativas o desenvolvimento de determinadas atividades produtivas. Campos (2009) acrescenta ainda que as firmas localizadas nestes arranjos possuam ainda semelhanças históricas, culturais e sociais que estimulam as interações. Isso atribui aos agentes um sentimento de pertencimento a um determinado território, propício ao fortalecimento do capital social.

3 Estratégica como prática

As transformações nas pesquisas estratégicas contemporâneas acontecem na década de 80 com teóricos que diferem seus pensamentos, mas seguem uma ideia em comum de que o dualismo entre as teorias de individualismo e societário é ultrapassado. Nesta visão ultrapassada tudo é atribuído ao indivíduo, negligenciando o fenômeno macro das forças sociais. Já os teóricos da prática focam em ambos fatores, o indivíduo e as forças sociais. Dessa forma, as pesquisas em administração então cada vez mais ligadas à prática. Essa abordagem entende a atividade humana relacionada a três pontos centrais: pessoas, atividade e sociedade (Whittington, 2006).

Dessa forma, a estratégia como prática começou a tomar espaço dentro do campo de estudos em estratégia em razão da carência de estudos que se preocupavam em discutir aspectos voltados à gerência humana, incluindo outros tipos de atores e níveis organizacionais, bem como a conexão com as estruturas sociais (Canhada & Rese, 2009). Emergiu-se, portanto, fundamentada pelos aportes teóricos dos estudos organizacionais e da teoria social (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara, 2010, 2015).

Segundo Regnér (2008), a abordagem de estratégia-como-prática (Johnson et al., 2003; Whittington, 2006) baseia-se na teoria social em geral a Bourdieu (1990); Giddens (1984); Sztompka (1991) e na sua prática em particular (Schatzki et al., 2001) e está preocupada com a prática social da estratégia e as atividades estratégicas do dia-a-dia. Jarzabkowski (2005), disserta ainda que a expressão prática sugere que a estratégia vem na sequência de experiências diárias que a realidade assume.

Um dos pontos destacados por Whittington (2001) é a acumulação da experiência adquirida no dia-a-dia das organizações, os conhecimentos adquiridos pelas escolas formais contribuíram para o desenvolvimento da aprendizagem da organização e para o desenvolvimento da prática estratégica. Ao mesmo tempo, a estratégia na prática era sutil no interior das organizações, e os entrevistados não percebiam que ela era praticada.

Estratégia como prática está preocupada com a forma como a estratégia emerge das interações entre os atores e seus contextos. A interação sugere abordagens teóricas que vão além da estratégia como fenômenos baseados na cognição do indivíduo ou decorrentes em grande parte de considerações estruturais externas. A estratégia como prática examina a estrutura e o indivíduo à medida que se envolvem nas atividades diárias que compõem seu contexto de prática (Jarzabkowski, 2003). Mais fundamentalmente, a abordagem enfatiza a importância da agência e interações sociais entre os profissionais em diferentes níveis organizacionais em um contexto social, o que permite uma análise dos mecanismos que geram certos ativos organizacionais. A abordagem de estratégia-como-prática assim, examina o funcionamento interno detalhado dos mecanismos organizacionais e como determinados

contextos sociais incorporados aos agentes e estruturas em combinação, podem gerar vantagens competitivas. A configuração da atividade envolve interações entre organizações e entre atores em diferentes níveis, incluindo o potencial de ímpeto criativo e casual que pode gerar ativos organizacionais que, por sua vez, têm potencial para promover vantagem competitiva (RÉGNER, 2008).

A teoria da prática integra essas formas tácitas de interação com os procedimentos operacionais formais, proporcionando laços mais fortes entre as práticas sociais e as práticas formais através das quais a estratégia é construída. Através de um enfoque sobre a estratégia como atividade prática, podemos entender tanto o desempenho contínuo do trabalho estratégico e sua natureza evolutiva como padrões de atividade são reinterpretados. Assim, os micro estudos de estratégia como prática contribuem para a nossa compreensão das complexidades internas do posicionamento organizacional, assim como as análises da indústria econômica contribuem para nossa compreensão do posicionamento externo (JARZABKOWSKI, 2003).

Whittington (2006) disserta que há três componentes comuns à tradição da prática: práxis, práticas e praticantes. A Práxis é a atividade de fato, o que as pessoas fazem na prática. Estas que são de fato desenvolvidas pelos praticantes. As Práticas são rotinas de comportamento, tradições, normas e procedimentos para pensar e agir. Estas práticas podem ser extra organizacionais como normas regulamentadoras, práticas de um setor específico. E os Praticantes são os agentes ou atores, estrategistas que realizam uma atividade e carregam as práticas. Estudos orientados à prática não precisam necessariamente destes três elementos ao mesmo tempo, porém a teoria vê conexões e provém razões para o entendimento destas conexões. Seguindo a teoria da prática os praticantes são vistos como as conexões críticas entre as práxis intra organizacionais, a organização e as práticas extra organizacionais, que se apoiam nas práxis.

A perspectiva prática da estratégia é mais que uma propriedade exclusiva da organização, é algo que as pessoas fazem com coisas que vem de fora, de dentro e de outras organizações e sociedades. Dessa forma, é possível ver uma ênfase distinta para a pesquisa de estratégia como prática e a estratégia como disciplina. Há também uma ênfase no caráter extra organizacional que influencia significante algumas práticas de estratégia (WHITTINGTON, 2006).

4 Práticas cooperativas

As pequenas e médias empresas, de maneira geral, apresentam mais dificuldades para gerenciar toda a sua cadeia de valor diante de duas limitações, principalmente em relação à capacidade produtiva, força de vendas e de sua inovação, o que interfere na sua competitividade. Uma das maneiras destas conseguirem sobreviver num mercado de intensidade frente às grandes organizações é estabelecer parcerias ou cooperação entre outras organizações de um mesmo segmento. Neste sentido, as aglomerações produtivas, *clusters* ou APL's tem sido uma das alternativas salutar para se obter essa vantagem competitiva. Porém, as aglomerações não atendem aos anseios exclusivos de pequenas e médias empresas, podem ter variações na composição destes, aliando médias, pequenas e grandes empresas, com sistemas de cooperação variados.

As discussões relativas à externalidades, retornos de escala e o papel das PRÁTICAS COOPERATIVAS têm sido objeto de estudos desde o final do século XIX, a partir dos estudos sobre os distritos industriais ingleses. Neste aspecto, Casarotto Filho e Amato Neto (2007)

argumentam que os arranjos produtivos rompem as características geradas pelas vantagens competitivas tradicionais, buscando vantagens competitivas dinâmicas, baseadas numa infraestrutura propícia, próximas a centros de pesquisa e desenvolvimento, disponibilidade de recursos humanos qualificados e acesso a logística avançada e de comunicação.

Em consequência das discussões em torno dos APL's, intensificaram também as "alianças estratégicas" ou acordos cooperativos, definidos em literatura sobre os movimentos de aproximação entre empresa (Amato Neto, 2000). Estes acordos buscam integração entre elementos, empresas e indivíduos distintos, na qual a identidade cultural pode ser uma característica de aproximação. Quanto maior for a diferença entre as organizações, maior será o desafio para a mudança organizacional (Casarotto Filho; Amato Neto, 2007).

A busca por recursos e informações, fontes primárias do crescimento econômico, é motivador para que haja cooperação entre as agentes, a qual envolve não só empresas, mas também outras instituições, sendo elas governamentais ou não (Piore 2001). Neste sentido, para haver aumento de produtividade é necessário haver mecanismos de integração. Costa e Costa (2005) dissertam que o produto final da coordenação de esforços em aglomerados de empresas é conseguido em razão da divisão do trabalho entre empresas independentes, especializadas em diferentes fases do ciclo de produção. Neste sentido Sengenberger (1988) corrobora também afirmando que havendo associação e cooperação entre as empresas, pode aumentar o peso político e alcançar alguma manobra "estratégica", característica de grandes empresas. Trazendo exemplos concretos, no estudo elaborado no Vale dos Vinhedos no estado do Rio Grande do Sul, Schmidt (2010) apontou que as ações coletivas possibilitam a criação de valor para os agentes estabelecidos nesta, o que conduz a um contexto de formação de externalidades dentro da rede.

Na literatura foi encontrada diversidade nas nomenclaturas utilizadas para PRÁTICAS COOPERATIVAS, tais como ações cooperativas, ações coletivas, práticas coletivas e práticas cooperativas. Queiroz (2012) faz análise de algumas ações coletivas em seu trabalho, como realização de feiras, participação de feiras, treinamento e capacitação de recursos humanos, compras conjuntas, desenvolvimento conjunto de processos e/ou produtos, distribuição conjunta de produtos, programas institucionais. Essas estão diretamente ligadas ao próprio desenvolvimento de seus atores que nele envolvem-se. Estes passam a determinar seus próprios projetos e ações que deverão desenvolver para a consecução de seus objetivos e o aperfeiçoamento da atividade local.

5 Metodologia

Para este estudo, tomando como direção a pesquisa qualitativa, foi definido como método de investigação o estudo de caso, utilizando-se de dados em abordagem quali e quantitativa. Godoy (1995) ao fazer uma reflexão sobre os métodos de pesquisa nas Ciências Sociais aponta que os estudos qualitativos são mais recomendados quando há necessidade de buscar o entendimento de um fenômeno como um todo, para compreender a sua complexidade.

O objeto selecionado para este estudo foi o APL de vinhos de altitude catarinense, localizado na serra e meio oeste catarinense, que apresentam clima ameno, latitude elevada e altitudes acima de 900m. Estes vinhedos iniciaram sua produção em 1991, a partir de experimentos realizados pela EPAGRI em parceria com CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), desde então vem sendo acompanhado por Centros de Pesquisas, Universidades e outros agentes de apoio (Rosier, 2004; Nunes Júnior *et al*, 2010).

O APL conta com a participação de vinícolas localizadas nas cidades de São Joaquim, Urubici, Urupema, Campo Belo do Sul, Monte Carlo, Videira, Treze Tílias, Caçador e Água Doce.

Portanto, a população deste APL é composta por 43 agentes, foi dividida em três classes: a governança (ocupada pelo vitivicultor que exerce a presidência da ACAVITIS no momento), 17 vitivicultores (vinícolas associadas à ACAVITIS), considerados também como agentes econômicos e 26 agentes de apoio (agentes que dão suporte a atividade, bem como prefeitura e agência de desenvolvimento regional correspondente a área de abrangência dos vitivicultores associados). Do total de agentes, apenas três vitivicultores não responderam a esta pesquisa.

O instrumento de coleta utilizado para obtenção dos dados foi questionário estruturado, no qual foram estruturados de maneira diferente para cada um dos grupos de agente, sendo um para os vitivicultores, um segundo instrumento para governança e outro ainda para os agentes de apoio. Os questionários continham questões objetivas, outras de múltipla escolha e a maioria delas com objetivo avaliativo, a partir de uma escala de *likert* em uma escala de 1 a 10 (Hair et, 2009). Nas questões envolvendo a análise de redes sociais, visando calcular a densidade, reciprocidade e centralidade desta rede de agentes, foram utilizadas perguntas com múltipla escolha contendo a lista de todos os agentes deste APL.

Assim, a coleta de dados ainda foi realizada por meio de pesquisa de campo usando da técnica de entrevista com os representantes dos agentes deste trabalho no período de 16 a 26 de novembro de 2015, com os proprietários ou gerentes das vinícolas, bem como representantes, gerentes ou responsáveis dos agentes que detém maior informação a respeito do tema trabalhado nesta pesquisa e ligação com os vitivicultores. Com este encaminhamento, o próximo capítulo visa apresentar a análise dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Para análise das entrevistas foi adotada a técnica de análise de padrão de comportamento (EPC) de Pérez-Aguiar (1999) que estabelece uma relação entre os dados levantados no campo (comportamento encontrados na realidade observada) com o que foi pesquisado na teoria.

6 Análise e discussão dos resultados

A análise e discussão dos resultados será apresentada de forma simultânea, por meio da estatística descritiva e análise da narrativa das respostas dadas nas entrevistas, assim como, apreciação dos dados coletados com o que foi revisado na fundamentação teórica.

Em continuidade, serão apresentadas algumas características deste arranjo produtivo, na qual são identificadas algumas das PRÁXIS mais comum desse APL. A média do tempo de atividade vinícola dos vitivicultores deste APL, considerando os treze respondentes, é de 10 anos. O tempo médio de participação dos agentes de apoio e vitivicultores no APL são de 7 anos. Isto evidencia um elevado envolvimento dos agentes de apoio desde o início da formação deste APL. As reuniões ordinárias do APL ocorrem por convocação da presidência da ACAVITIS, com periodicidade mensal e participação apenas dos vitivicultores associados à entidade. Além desses, participação esporadicamente representantes da Estação Experimental da EPAGRI, do SEBRAE e da SANTUR. Os demais agentes são convidados para reuniões pontuais e de organização para práticas cooperativas ou ações específicas. Dentre os vitivicultores, 70% entre 51 a 100% das reuniões no ano. Os agentes mais participativos correspondem a 44,80% dos respondentes a essa questão, que

significa 13 agentes e 32,50% do total de agentes da população pesquisada. Dessa forma, as reuniões mensais deste APL, tornam-se a PRÁXIS cabal deste APL.

6.2 Análise das práticas cooperativas

A primeira questão acerca das práticas cooperativas está relacionada ao envolvimento dos agentes de apoio e vitivinicultores nas práticas cooperativas realizadas nos últimos cinco anos pelo APL de vinhos de altitude. As práticas cooperativas foram subdivididas em dez grupos de ações. Todos os agentes avaliaram o seu grau de envolvimento numa escala de 1 a 10 em cada uma delas. Caso o agente não tenha participado de determinado grupo de ações, o campo destinado a cada uma das ações ficaria em branco. Neste sentido, é possível quantificar os agentes envolvidos em cada uma delas.

Os resultados para a questão de envolvimento foram estratificados por classes de agentes com o intuito de identificar também a quantidade de participantes em cada uma das práticas cooperativas realizadas neste APL nos últimos cinco anos. As ações que apresentaram as melhores médias de envolvimento dos agentes de apoio foram desenvolvimento de produtos e processos, organização de eventos e participação de feiras e eventos, com médias de 8,44; 8,25 e 8,17, respectivamente. Já em relação à média de envolvimento dos vitivinicultores, as ações que apresentaram as maiores médias foram venda conjuntas de produtos, participação conjunta em feiras e eventos, enogastroturismo e campanha de marketing, respectivamente, apresentando valores de 8,00; 7,75; 7,75 e 7,44. Porém, somente um dos agentes desta classe participou da ação com a maior média apresentada, conforme aponta a tabela 1.

Ação conjunta (PRÁTICA)	PRATICANTES					
	Agentes de apoio		Vitivinicultores		Total	
	Nº de agentes	Média de avaliação	Nº de agentes	Média da avaliação	Nº de agentes	Média da avaliação
Compra de insumos e equipamentos	4	7,50	9	7,33	13	7,38
Venda conjunta de produtos	2	3,00	1	8,00	3	4,67
Campanha de marketing	10	7,50	9	7,44	19	7,47
Desenvolvimento de produtos e processos	9	8,44	5	5,60	14	7,43
Design e estilo de produtos	2	7,50	2	5,00	4	6,25
Captação de recursos humanos	4	6,75	1	5,00	5	6,40
Capacitação de recursos humanos	9	7,56	6	6,00	15	6,93
Obtenção de financiamento	5	6,40	2	5,50	7	6,14
Reivindicações	12	7,50	11	7,36	23	7,43
Participação conjunta de feiras e eventos	12	8,17	12	7,75	24	7,96
Organização de eventos	16	8,25	12	7,33	28	7,86
Enogastroturismo	12	8,00	8	7,75	20	7,90
Média	8	7,21	6	6,67	14	6,98

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Tabela 1 - Análise do grau de envolvimento dos agentes nas PRÁTICAS COOPERATIVAS do APL.

Analisando as médias obtidas, as ações que apresentaram os menores valores entre os agentes de apoio foram a venda conjunta de produtos, obtenção de financiamento e captação de recursos humanos com índices de 3,00; 6,40 e 6,75, respectivamente. Entre os vitivinicultores, as ações que apresentaram os valores mais baixos foram design e estilo de produtos, captação de recursos humanos e obtenção de financiamento, com índices de 5,00; 5,00 e 5,50, respectivamente. Considerando todos os agentes deste APL, os maiores índices foram apresentados na participação conjunta de feiras e eventos (7,96), enogastroturismo

(7,90) e campanha de marketing (7,47). Por outro lado, os menores índices de envolvimento foram identificados na venda conjunta de produtos (4,67), obtenção de financiamento (6,14) e design e estilo de produtos (6,25).

Por meio desta questão, foi possível também fazer análise da quantidade de agentes participantes das práticas cooperativas promovidas pelo APL de vinhos de altitude. Os dados apontam para uma média de participação dos agentes de apoio de 31,10% nas práticas cooperativas do APL, sendo que a ação com maior percentual foi a organização de eventos, com participação de 61,50% destes agentes, seguido da participação em feiras e eventos, reivindicações e enogastroturismo, com 46,20% em cada uma. Os menores percentuais de participação ocorreram na venda conjunta de produtos (7,7%), design e estilo de produtos (7,7%) e compra de insumos e equipamentos (15,4%).

A média de participação dos vitivinicultores é maior que a média apresentada pelos agentes de apoio, apresentando 50,25%. Neste grupo de agentes, o maior percentual de participação ocorreu na participação conjunta em feiras e eventos (92,31%), organização de eventos (92,31%) e reivindicações (84,62%). Por outro lado, os menores percentuais de participação ocorreram na captação de recursos humanos (7,69%), venda conjunta de produtos (7,69%), design e estilo de produtos (15,38%), obtenção de financiamento (15,38%) e obtenção de financiamento (15,38%).

Considerando a avaliação geral dos agentes deste APL, a média apresentada de participação no total das práticas cooperativas realizadas nos últimos cinco anos é de 37,39%. Individualmente, as ações com maior percentual de participação geral foram organização de eventos (71,79%), participação conjunta em feiras e eventos (61,54%) e reivindicações (58,97%). Entretanto, as ações com menor percentual foram venda conjunta de produtos (7,69%), design e estilo de produtos (10,26%) e captação de recursos humanos (12,82%).

Complementarmente, solicitou-se às duas classes de agentes - agentes de apoio e vitivinicultores - a avaliação de cada uma das ações, considerando-se uma escala de 01 a 10, sendo 01 para ação com baixa efetividade e 10 para alta efetividade. Os resultados apontam para uma média de 6,88. Os vitivinicultores avaliam as práticas cooperativas em 6,44 e a média geral dos agentes de apoio aponta para uma avaliação com índice de 7,10, conforme tabela 2.

PRATICAS	PRATICANTES					
	Agentes de apoio		Vitivinicultores		Total	
	Nº de	Média da	Nº de	Média	Nº de	Média
Compra de insumos e equipamentos	4	7,00	9	7,56	13	7,38
Venda conjunta de produtos	2	4,50	1	1,00	3	3,33
Campanha de marketing	10	8,30	9	6,67	19	7,53
Desenvolvimento de produtos e	9	7,78	5	7,80	14	7,79
Design e estilo de produtos	3	4,67	2	9,00	5	6,40
Captação de recursos humanos	4	6,75	1	6,00	5	6,60
Capacitação de recursos humanos	9	8,00	6	7,83	15	7,93
Obtenção de financiamento	4	6,25	2	1,50	6	4,67
Reivindicações	11	7,73	10	5,90	21	6,86
Participação conjunta de feiras e	13	8,08	12	7,75	25	7,92
Organização de eventos	16	8,13	11	8,55	27	8,30
Enogastroturismo	10	8,00	7	7,71	17	7,88
Média	8	7,10	6	6,44	14	6,88

Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Tabela 2 - Análise da efetividade das práticas cooperativas desenvolvidas no APL.

A avaliação das práticas cooperativas realizada pelos agentes de apoio aponta para os maiores percentuais quanto a efetividade e importância nas práticas cooperativas: campanha de marketing (9,30), organização de feiras e eventos (8,13) e participação conjunta em feiras e eventos (8,08). Entretanto, os menores índices apontam para venda conjunta de produtos (4,50), design e estilo de produtos (4,67) e obtenção de financiamento (6,25).

Para os vitivinicultores, as ações com maior índice de avaliação foram design e estilo de produtos (9,00), organização de eventos (8,55) e capacitação de recursos humanos. As ações com menores percentuais de avaliação foram vendas conjunta de produtos (1,00), obtenção de financiamento (1,50) e captação de recursos humanos (6,00). Na avaliação geral dos agentes, as maiores médias foram para a organização de eventos (8,30), capacitação de recursos humanos (7,93) e participação conjunta em feiras e eventos (7,92). As práticas cooperativas que apresentaram os menores valores de média foram venda conjunta de produtos (3,33), obtenção de financiamento (4,67) e design e estilo de produtos (6,40).

No intuito de avaliar os resultados e ganhos competitivos gerados pelas práticas cooperativas, foi solicitado aos vitivinicultores sinalizar de 1 a 10, sendo 1 para baixo e 10 para alto resultado, em cada uma das 10 opções que refletia em retorno para as empresas.

A média geral apresentada de ganhos e resultados obtidos com as ações coletivas nos últimos cinco anos foi de 5,80. Dentre os respondentes, uma média de 9,4, correspondente a 72,31% destes vitivinicultores, declararam obter resultados com essas ações. Os resultados e ganhos obtidos que apresentaram um maior percentual de retorno foram: novas oportunidades de negócios e promoção do nome da empresa no mercado nacional, pois doze desses vitivinicultores os citaram, totalizando 92,31% do total de respondentes.

Pelos índices de avaliação geral dos aspectos de resultados e ganhos competitivos gerados com as ações coletivas, pode-se observar que as ações que geraram melhores retornos foram a melhoria da qualidade dos produtos (média de 6,64), o desenvolvimento de novos produtos (média de 6,56) e melhoria nos processos produtivos (média de 6,30). Porém, os menores retornos foram sentidos na maior inserção da empresa no mercado externo (média de 5,00), melhoria na infraestrutura da empresa (média de 5,20) e melhor capacitação de recursos humanos (média de 5,33).

As duas últimas questões de análise das práticas cooperativas foram realizadas somente com vitivinicultores e agentes de apoio. A primeira delas verifica se as práticas cooperativas deste APL refletem o interesse comum de todas as empresas/entidades (agentes) desse arranjo, considerando uma escala de 01 a 10, na qual 01 corresponde a um baixo atendimento e 10 para alto atendimento. O índice geral desta questão resultou numa média de 7,18 na avaliação de 33 agentes, sendo 7,55 na avaliação dos agentes de apoio e 6,62 para os vitivinicultores.

Na última análise em relação às práticas cooperativas deste APL, avaliou-se as demandas sugeridas pelas empresas/entidades são atendidas fazendo relação com as práticas cooperativas desenvolvidas, considerando uma escala de 01 a 10, na qual 01 corresponde a um baixo atendimento e 10 para alto atendimento. A média geral desta questão resultou num índice de 7,03 na avaliação de 30 agentes, sendo 7,35 na média dos agentes de apoio e 6,92 para os vitivinicultores.

Alguns agentes apresentam maior participação em ações conjuntas, variando entre 6 a 8 ações conjuntas cada. Evidentemente, o envolvimento e participação dos agentes de apoio ocorrem de acordo com a finalidade e o propósito de cada uma dessas. Nesse aspecto, o envolvimento das instituições de pesquisa e educação tem apresentado relevância nas práticas cooperativas de desenvolvimento de produtos e processos e na capacitação de recursos humanos, por estarem ligados diretamente ao cultivo, manejo da uva, desenvolvimento de novas variedades, produção e elaboração do vinho e aperfeiçoamento. Os projetos de pesquisa e convênios pactuados, trazendo confiança e obrigações mútuas entre entidades e vitivinicultores, têm propiciado ações conjuntas para melhoria da atividade na região pesquisada. O SEBRAE tem sido apontado também como um ótimo parceiro pelas vinícolas nas questões administrativas, em eventos e projetos específicos para a promoção da vitivinicultura, como por exemplo, a obtenção da Marca Coletiva à ACAVITIS, em conjunto com EPAGRI e EMBRAPA. Entretanto, a participação dos vitivinicultores nestas ações foi razoável. Nas ações que envolvem a compra de insumos e equipamentos, por outro lado, houve uma participação e envolvimento maior dos vitivinicultores, além de alguns agentes que contribuíram com esta atividade como Prefeitura Municipal de Videira, SEBRAE, UFSC e IFSC.

Contudo, outras ações abrangem uma parcela significativa de agentes de apoio. Além das instituições citadas acima, outras entidades têm se envolvido e contribuído para efetividade de algumas delas. A organização de eventos foi considerada a principal ação e que abrange o maior número de agentes envolvidos, somando quase dois terços do total. Desse total, dezesseis são agentes de apoio, incluindo EPAGRI, ABRASEL, SANTUR, SEBRAE, EMBRAPA Uva e Vinho, UFSC UNOESC, SINDIVINHO, uma boa parte das Prefeituras e algumas Agências de Desenvolvimento Regional; e onze vitivinicultores com participação efetiva. Essa também foi a atividade com maior média de efetividade, similarmente ao que aconteceu com a ação conjunta participação em feiras e eventos. Ações que envolvem reivindicações, campanha de marketing e a atividade de enogastroturismo também completam a lista de atividades que envolvem a maioria dos agentes citados na atividade de organização de eventos e que tem apresentado bom envolvimento e efetividade. Aliás, ações nesse sentido têm sido um dos principais focos dessa atividade que visa transformar essas regiões em espaços de promoção do lazer, da gastronomia e do turismo. Para isso, é preciso o envolvimento de diversos agentes no fomento de ações, no desenvolvimento de outras atividades correlacionadas e de altos investimentos em infraestrutura das vinícolas, urbana e logística.

Em suma, a maioria das vinícolas e dos agentes envolvidos apresentam uma contribuição efetiva para a realização das práticas cooperativas desenvolvidas pelo grupo de agentes. Dessa forma, as ações que apresentam maiores médias de envolvimento e efetividade são: campanha de marketing, desenvolvimento de produtos e processos, capacitação de recursos humanos, participação conjunta de feiras e eventos, organização de eventos e o enogastroturismo.

7 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar como as práticas cooperativas se inter-relacionam em uma rede de pequenas e médias empresas, a partir da perspectiva da Estratégia na Prática (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON et al., 2000). Portanto, o bom nível de engajamento e envolvimento dos agentes do APL de vinhos de altitude tem contribuído para o aumento da participação e da efetividade das práticas

cooperativas. O envolvimento das instituições de pesquisa e educação, por sua vez, tem apresentado relevância nas ações conjuntas de desenvolvimento de produtos e processos e na capacitação de recursos humanos, por estarem ligados diretamente ao cultivo, manejo da uva, desenvolvimento de novas variedades, produção e elaboração do vinho e aperfeiçoamento. Os projetos de pesquisa e convênios pactuados, trazem confiança e obrigações mútuas entre entidades e vitivinicultores, propiciando ações conjuntas para melhoria da atividade na região pesquisada. O SEBRAE tem sido apontado também como um ótimo parceiro pelas vinícolas nas questões administrativas, em eventos e projetos específicos para a promoção da vitivinicultura, como por exemplo, a obtenção da Marca Coletiva à ACAVITIS, em conjunto com EPAGRI e EMBRAPA.

Um outro aspecto evidenciado corresponde à importância da governança do APL como uma grande articuladora entre os agentes de apoio. O contato semanal ocorre com aproximadamente dois terços desses (57,15%), portanto, há uma interação relevante com o grupo de agentes de apoio e vitivinicultores, servindo de intermediação entre os dois grupos. Consequentemente, um bom nível de troca de informações reflete no envolvimento e efetividade dos agentes nas atividades conjuntas, haja vista que existe um núcleo de agentes que possuem uma interatividade muito grande.

Há uma interação maior de um pequeno grupo de agentes de apoio e vitivinicultores, principalmente aqueles localizados na região em que se situa a sede da governança do APL. Neste vértice, é possível considerar que a disposição geográfica dessa rede interfere nestas relações. A limitação deste trabalho centra-se no fato de que, em razão da abrangência locacional deste arranjo, houve dificuldades na identificação inicial de todos os agentes envolvidos e dos entrevistados que representassem adequadamente cada um dos agentes de apoio selecionados na pesquisa, bem como a dificuldade para entrevistar todos os agentes deste APL durante o tempo proposto. Para estudos futuros, sugere-se repetir esta análise no mesmo Arranjo Produtivo Local, dentro de um espaço de tempo a fim de traçar um comparativo frente aos dados coletados nesta pesquisa, além de expandir este mesmo constructo em outros APLs semelhantes a fim de traçar dados comparativos e identificar melhorias no instrumento de coleta.

8 Referências

- Amato, N. J. **Rede de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- Bourdieu, P. **The Logic of Practice**. Cambridge: Polity, 1990.
- Campos, A. C. de. Estrutura de governança: o caso do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecção de Maringá (PR). **Textos de Economia**, (12)1, 134-155, 2009.
- Canhada, D. I. D., & Rese, N. Contribuições da 'estratégia como prática' do pensamento em estratégia. **REBRAE** 2(3), 273 – 289, 2009.
- Casarotto, N. Filho, & Amato, J., Filho. Cooperação entre pequenas empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, 13(3), 2007.
- Casarotto, N. Filho, & Pires, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.
- Costa, A. B. da., & Costa, B. M. da. Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais. **Anais: XXXIII Encontro Nacional de Economia**. Recuperado em 26 mar. 2015, de: http://www.anpec.org.br/encontro_2005/artigos/A05A113.pdf.
- Costa, E. J. M. da. **Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional**. Ministério da Integração Nacional – Governo do Estado do Pará - IDESP. Brasília: Mais Gráfica Editora.
- Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

- Godoy, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 35(2), 57-63, 1995.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: University Press, 2010.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. **Análise Multivariada de dados** (6. Ed.). Bookman: São Paulo, SP, 2009.
- Jarzabkowski, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, 40(1), 23-25, 2003.
- Jarzabkowski, P. **Strategy as Practice: An Activity Based Approach**. London: Sage, 2005.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. Micro strategy and strategizing: Towards an activity - based view. **Journal of Management Studies**, 40(1), 3-22, 2003.
- Marini, M. Jr., & Silva, C. L. da. Desenvolvimento Regional e Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem sob a ótica interdisciplinar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional G&DR**, 8(2), 107-129, 2012.
- Marini, M. Jr., Silva, C. L. da., Nascimento, D. E. do & Strauhs, F. do R. Avaliação da contribuição de Arranjos Produtivos Locais para o desenvolvimento local. **Revista Bibliográfica de Geografia y Ciencias Sociales**, 17(996), 1-24, 2012.
- Marini, M. J., Silva, C. L. da S. Desenvolvimento Regional e Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem sob a ótica interdisciplinar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, G&DR**, 8(2), 107-129, 2012.
- Martins, S. R. O. Desenvolvimento Local: questões conceituais e metodológicas. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, 3(5), 2002.
- Nunes, C. L. Jr., Ferreira, N. A. de C., Minuzzi, J. & Casarotto, N., Filho. Análise do APL de vinhos de Altitude do Planalto Catarinense. **Anais: VI Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. Recife (PE), 2010.
- Pérez-Aguilar, W. El estudio de Casos. En Sarabia, F. J. (Ed.): **Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas**, Madrid: Pirámide, 1999.
- Piore, M. The emergence roel of social intermediaries in the new economy. **Annal of Public and Cooperative Economics**, 72(3), 339-350, 2001.
- Queiroz, T. R. **Esboço de uma rede de cooperação em um Arranjo Produtivo Local na Indústria Calçadista Paulista**. Tese - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2012.
- Regnér, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, 61(1), 565-588, 2008.
- Reis, A. P. dos, & Amato, N., J. **Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software** (vol. 22, n. 3, pp. 345-355), 2012. Recuperado em 03 fev. 2015, de <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000023>.
- Rosier, J. P. Novas regiões: vinhos de altitude no sul do Brasil. In: **X Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia**, 2004.
- Santos, G. A. G. dos; Diniz, E. J., & Barbosa, E. K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e vantagens Competitivas Locacionais. **Revista do BNDES**, 11(22), 151-179, 2004.
- Scmidt, C. M. **Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do Vale dos Vinhedos**. Tese – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2010.
- Sengenberger, W. Economic and social perspectives of small enterprises. **Labour and Society**, 13(3), 1988.
- Suzigan, W. (Coord.) Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil. **Relatório Consolidado**, IPEA-DISET, 2006.
- Whittington, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, 29(5), 731-735, 1996.
- Whittington, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, 27(5), 613-634, 2006.