

Evolução da Rede de Cooperação Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE) no setor vitivinícola brasileiro.

Autoria: Claudio Zancan, Paulo da Cruz Freire dos Santos

Resumo: este artigo tem por objetivo analisar a rede de cooperação Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE - por meio de fases e mecanismos de coordenação que estiveram relacionados com sua evolução durante o período de 1995 a 2009. A rede de cooperação APROVALE foi selecionada como objeto deste estudo por ser representativa em termos de quantidade e qualidade de produção no setor vitivinícola nacional, bem como, na articulação e promoção de ações comerciais junto aos mercados interno e externo de vinho. Além disso, essa rede possui uma história interorganizacional capaz de suportar a descrição das fases evolutivas de uma rede de cooperação. Como base teórica o conceito de redes foi adotado como estratégias de cooperação. Assim, buscou-se analisar a trajetória evolutiva desenvolvida por essa rede, procurando identificar a dinâmica que envolve o crescimento de redes de cooperação imbricadas em contextos empresariais regionais. Os procedimentos metodológicos envolveram técnicas quantitativas e qualitativas de pesquisa, tanto para a coleta, como para análise de dados. Foram utilizados três estudos: pesquisa documental, questionários e entrevistas, para identificar relações de cooperação estabelecidas entre 28 associados produtores da APROVALE e três instituições representativas do setor vitivinícola brasileiro. Os resultados encontrados indicaram que a APROVALE foi formada em meados dos anos de 1990 por vinícolas localizadas na Serra Gaúcha /RS, orientadas na busca de competitividade no mercado interno. Essa fase foi condicionada à existência de redes pessoais e sociais, com o gerenciamento de mecanismos de coordenação relacionados com demandas individuais dos associados formadores da rede. A consolidação da rede foi determinada pela atuação de atores institucionais de dentro e fora do setor vitivinícola nacional, com destaques para relacionamentos técnicos e de gestão administrativa. Os mecanismos de coordenação relacionados durante a consolidação atribuíram maior ênfase aos aspectos que procuravam atender questões relacionadas com o fortalecimento da estrutura da rede. Os mecanismos de coordenação evidenciados durante o desenvolvimento da rede remetem ao estabelecimento de relacionamentos abrangendo macro questões, relacionadas ao plantio, produção, gestão comercial, regulamentação política e desenvolvimento social, visando o desenvolvimento de relações estabelecidas fora dos limites da rede. Atualmente, a APROVALE projeta o desenvolvimento em atividades relacionadas ao Enoturismo e na busca da Denominação de Origem Controlada (DOC) de vinhos finos e espumantes, influenciando com isso, a formação e o desenvolvimento de outras redes de cooperação no setor vitivinícola nacional. Ao final do texto são sugeridas orientações de pesquisas que visam a continuidade deste estudo e sua complementação, replicando-o em outros setores produtivos.

Evolução da Rede de Cooperação Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE) no setor vitivinícola brasileiro.

Introdução

Frente às constantes transformações do sistema econômico e social, especialmente, aquelas envolvendo estruturas produtivas de contextos regionais, para obtenção de maior competitividade no gerenciamento das organizações, verifica-se a necessidade contínua de adaptações nos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos. (GEROLAMO *et al.* 2008). Nesse sentido, um ponto que parece ser comum entre os gestores organizacionais é a necessidade cada vez maior da busca por competitividade. Esse problema demanda a compreensão de novas formas organizacionais, capazes de desenvolver uma maior troca de bens e serviços entre organizações e mercados (BRASS *et al.* 2004; OLIVER; EBERS, 1998).

Estudos clássicos internacionais (JARILLO, 1988; HUMAN; PROVAN, 1997; THOMPSON, 2003) e recentes, no Brasil (MAGALHÃES; DAUT; PHONLOR, 2009; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; HOFFMANN; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2007; FARIA, 2007) apontam a importância da coordenação de relacionamentos interorganizacionais cooperativos como alternativa de desenvolvimento organizacional. Por essa razão, o estabelecimento de redes de cooperação constitui-se em uma prática relacional adotada no contexto empresarial objetivando a geração de resultados que transcendem a simples soma de recursos individuais (ZAWISLAK, 2004). Além disso, o compartilhamento de recursos e riscos, a sinergia resultante da interação organizacional, os processos de gestão e trabalho e a estrutura produzida, proporcionam uma nova configuração de elementos que poderá resultar em aumento de competitividade para organizações que estabelecem redes de cooperação como alternativa de desenvolvimento (POWELL, 1998).

Contudo, a demanda por competitividade não cessa após a formação das redes de cooperação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Pois, a partir do momento em que a rede é formada, a mesma pode ser percebida como uma nova forma de coordenação de atividades, dotada com diferentes configurações de conhecimentos, capacidades, recursos e competências, inclusive, inculcando a percepção de algo inovador aos outros atores presentes no mercado (HOFFMANN; MOLINA-MENDES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2007). Ou seja, as redes de cooperação são percebidas como novos atores organizacionais, caracterizados por uma distinta configuração de recursos, objetivos e limitações. Desse modo, uma rede de cooperação interorganizational pode ser percebida como uma nova organização, da mesma forma ou mais importante que as próprias participantes (THOMPSON, 2003).

Isso sugere desafios, pois, para que uma rede de cooperação continue evoluindo, cabe a mesma buscar inovação em produtos, serviços, processos, nas formas de gestão organizacional e de marketing (OCDE, 2006). Fato esse que demonstra na literatura o interesse na busca por mecanismos capazes de coordenar essas distintas formas organizacionais, visando promover o desenvolvimento econômico e social (VAN MARREWIJK, 2005; GRANDORI; SODA, 1997) por meio da geração de inovações (DHANARAJ; PARKHE, 2006).

Assim, este artigo, a partir da visão de associados e instituições representativas do setor vitivinícola nacional, localizadas no Vale dos Vinhedos no Rio Grande do Sul, tem por objetivo analisar a rede de cooperação APROVALE por meio de fases e mecanismos de coordenação que estiveram relacionados com sua evolução durante o período de 1995 a 2009, com base na abordagem interorganizational (RING; VAN DE VEN, 1994). Isso possibilitará contribuições ao estudo das redes de cooperação imbricadas nos contextos empresariais regionais brasileiros.

A rede de cooperação APROVALE foi selecionada como objeto deste estudo por ser representativa em termos de quantidade e qualidade de produção no setor vitivinícola

nacional, bem como, na articulação e promoção de ações comerciais junto aos mercados interno e externo de vinho (IBRAVIN, 2009). Além disso, essa rede possui uma história interorganizacional capaz de suportar a descrição das fases evolutivas de uma rede de cooperação nos moldes orientados por Ring e Van de Ven (1994), dentre outros autores que analisaram este tema (FELZENSTEIN; GIMMON, 2009; FRANCO, 2007; BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2007). Ou seja, neste estudo, a rede APROVALE foi percebida como uma estrutura interorganizacional constituída por relacionamentos coordenados de cooperação de enfoque coletivo, durante sua trajetória evolutiva nas fases de formação, consolidação e desenvolvimento.

A organização deste texto apresentou a seguinte ordem: esta introdução; referencial teórico, envolvendo conceito, fases evolutivas e a dinâmica de coordenação de redes de cooperação; procedimentos metodológicos; apresentação de resultados, e considerações finais, contendo sugestões de pesquisas futuras.

Relacionamentos interorganizacionais cooperativos

Os relacionamentos interorganizacionais referem-se a qualquer tipo de contatos entre duas ou mais organizações, variando da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa, tanto entre organizações similares como diferentes, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros (OLIVER, 1998). Entre esses relacionamentos, existe um aumento da importância das relações de colaboração como instrumento estratégico (AHUJA, 2000; BRASS *et al.*, 2004), o que pode ser explicado pela incapacidade das organizações se auto sustentarem nos mercados em que atuam (ZAWISLAK, 2004).

A partir dos anos de 1980, os relacionamentos interorganizacionais receberam atenção considerável de estudiosos, principalmente, nas áreas de: economia, sociologia e organizações, concentrando-se na formação de parcerias, nos tipos de relacionamentos e nos novos formatos organizacionais (BRASS *et al.* 2004; OLIVER; EBERS, 1998, entre outros). Estudos esses se fundamentaram em diversas teorias e abordagens: econômica, crítica, institucional, dos custos de transação, de estratégias organizacionais, de dependência, de recursos, de redes sociais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Entretanto, para Ring e Van de Ven (1994) a ênfase dada às propriedades estruturais não permitem uma análise mais precisa das trajetórias possíveis de desenvolvimento das relações interorganizacionais. Como alternativa, os relacionamentos interorganizacionais cooperativos passaram a ser percebidos como mecanismos socialmente constituídos para a ação coletiva, sendo constantemente formados e reestruturados pelas ações e pelas interpretações simbólicas das partes envolvidas (CUNHA; LOPES-MELO, 2006).

Assim, o estudo dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos ganhou relevância, proporcionando um escopo de novas oportunidades competitivas para a análise do contexto empresarial. Entendido como uma nova forma de coordenação de atividades, a cooperação interorganizacional surgiu em resposta às atuais contingências econômicas e sociais, de maneira a solucionar determinados problemas práticos das organizações imersas no mercado. Com um sentido coletivo de competição, em oposição à tradicional visão individualista, relacionamentos cooperativos quando coordenados, fortalecem a competitividade das organizações associadas, além de potencializar as transações econômicas desenvolvidas (THOMPSON, 2003). Para Verschoore e Balestrin (2008) a cooperação interorganizacional existe quando duas ou mais organizações independentes agem de forma conjunta, visando ganhos mútuos. Payan e Svensson (2007) definiram a cooperação empresarial como sendo recorrente de relações interfirmas, baseada em uma combinação sinérgica de ativos complementares de forma a conduzir as partes envolvidas à obtenção de maiores lucros e aumento da competitividade.

Powell (1998) ressaltou a importância da cooperação como estratégia de aprendizado organizacional. Especialmente, em setores de alta tecnologia. Esse autor afirma que “cooperar pode significar criar condições para desenvolver ofertas e inovações com o tempo do mercado adequado e, assim, manter as organizações competitivas” (POWELL, 1998; p.221). Por meio da cooperação, continua Powell (1998), as organizações podem acessar recursos como instalações, serviços, informações, conhecimento, além de obter ganhos de reputação e a redução da exposição de pressões do ambiente. Balestrin, Vargas e Fayard (2005) argumentam que a cooperação aumenta as chances das empresas atingirem expectativas do mercado, proporcionando valor superior frente aos demais concorrentes, pois a cooperação altera o cálculo do risco envolvido em atividades como pesquisa e desenvolvimento, podendo possibilitar menores custos de operação. Os problemas surgem, no entanto, quando as empresas, cada qual com seus objetivos, apresentam muitas divergências entre suas metas, buscando apenas resultados individuais (ZAWISLAK, 2004).

A partir daí, percebe-se que as empresas podem cooperar umas com as outras, abrindo mão de autonomia na tomada de decisão e da possibilidade de aferir lucros isoladamente. Fato esse que no universo da prática organizacional não parece ser uma constante, pois a autonomia organizacional na tomada de decisão não é colocada em segundo plano, mesmo sendo observado na literatura que devido à cooperação as organizações têm maiores possibilidades de obtenção de economias de escala, acesso a novos recursos, com níveis de competitividade acima daqueles conseguidos individualmente (MAGALHÃES; DAUT; PHONLOR, 2009). Contudo, uma forma encontrada por organizações para cooperar sem perder autonomia de seus negócios acontece por meio do estabelecimento de redes de cooperação, uma vez que por meio desse tipo de rede é obtida a coordenação das atividades entre diferentes atores sem a perda de autonomia gerencial dos envolvidos. Assim, para dar continuidade a este trabalho, torna-se fundamental tratar a seguir o conceito de redes de cooperação.

Redes de Cooperação

Podolny e Stuart (1995) definiram redes de cooperação como um conjunto de mais de dois atores que mantêm contatos repetidos e frequentes uns com os outros, conservando autonomia e autoridade para resolver problemas decorrentes da cooperação. Todeva (2006), por sua vez, definiu redes de cooperação como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados. Leis (2009) sugeriu que redes de cooperação podem ser percebidas como um grupo de organizações com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões, dividindo simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos.

Nessa mesma linha, Verschoore e Balestrin (2008) definiram redes de cooperação interorganizacionais como estruturas resultantes do relacionamento cooperado entre empresas, com ênfase no enfoque coletivo em substituição ao individual. Nesses termos, redes podem ser consideradas como entidades complexas, definidas como uma configuração particular de organização, cujo desempenho depende, de um lado, da capacidade de facilitar a comunicação entre seus componentes e, de outro, da coerência entre os objetivos da rede e os de seus componentes.

Assim, pode-se concluir que redes de cooperação são arranjos organizacionais únicos, com estrutura formal própria, com mecanismos de coordenação específicos, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características, que transcendem esforços individuais. Essas redes têm como propósito a convergência de atributos que permitem uma adequação do ambiente competitivo em uma estrutura dinâmica, sustentada por ações

uniformizadas, porém descentralizadas, capaz de possibilitar ganhos de escala, evitando que as organizações envolvidas percam flexibilidade (THOMPSON, 2003). Exemplos desses propósitos podem envolver o compartilhamento de canais de distribuição de produtos, informação, influência política, mercadológica, estruturas de produção, comercialização e outras atividades do processo (HAVNES; SENNESETH, 2001).

Ahlstrom-Soderling (2003) apresenta dois grupos de objetivos que podem envolver a formação das redes de cooperação: redes estratégicas e redes de desenvolvimento. As redes estratégicas são as que cooperam em atividades como marketing, vendas, compras, administração e produção. A maioria dessas redes é do tipo horizontal, ou seja, em princípio formadas por organizações que atuam no mesmo elo da cadeia de valor. Já, as redes de desenvolvimento são formadas visando qualificar os recursos dos que cooperam, desenvolvendo produtos, tecnologias, aumentando a qualidade, as habilidades de produção e trocando informações. Esses dois tipos de redes não são excludentes, uma rede estratégica pode desenvolver novos produtos, assim como as redes de desenvolvimento podem gradativamente tornar-se uma rede estratégica. Na visão de Winkler (2006), nas redes de cooperação, as organizações possuem um objetivo em comum e decidem trabalhar juntas, trocando idéias, conhecimentos e tecnologia, mantendo suas autonomias.

Human e Provan (1997) destacam quatro objetivos estratégicos para as pequenas empresas organizadas em redes de cooperação: fluxos de informação e materiais; credibilidade organizacional; acesso em novos recursos, e ganhos econômicos. Para Gulati, Nohria e Zaheer (2000), as redes de cooperação proporcionam acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, com vantagens em aprendizado e economias de escala e escopo às organizações nelas envolvidas, permitindo, além disso, que as organizações atinjam objetivos estratégicos, como compartilhar riscos e terceirizar funções organizacionais. Verschoore e Balestrin (2008) afirmam que o ganho competitivo das redes de cooperação possui relação significativa com os seguintes fatores em ordem decrescente de importância: provisão de soluções; ganhos de escala e de poder de mercado; aprendizagem e inovação; relações sociais e redução de custos e riscos.

Por outro lado, as redes de cooperação também apresentam problemas, custos e riscos. Para Ebers e Jarillo (1997) alguns problemas que podem ocorrer são: paralisia da rede em função do número de cooperados, lentidão na tomada de decisão, coordenação, disputas de poder, falta de compromisso e desconfiança. Quanto aos principais custos envolvidos nas redes de cooperação, Boehs e Segatto-Mendes (2007) apresentam os de formar ou romper a rede; manter e mudar a rede quando essa atinge a maturidade. No que diz respeito a riscos para os relacionamentos cooperados constituídos, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) referem-se à influência do contexto social, no qual as organizações estão inseridas, no comportamento e no desempenho das redes de cooperação. No entanto, a confiança nas interrelações entre atores é um dos fatores que promove a redução dos riscos envolvidos nas transações estabelecidas e torna a existência da rede economicamente possível (JARILLO, 1988). Conforme Kim, Oh e Swaminathan (2006), para que haja uma efetiva colaboração nas redes de cooperação é necessário que os atores compartilhem valores, identidade e ideologia.

Considerando que redes de cooperação podem ter como objetivos o desenvolvimento das organizações que as constituem, bem como, o da própria rede. Considerando, ainda, que tais objetivos podem transformar-se de acordo com os tipos de relacionamentos estabelecidos durante a trajetória evolutiva da rede, será tratado a seguir as fases que retratam a evolução das redes por meio de mecanismos de coordenação.

Fases evolutivas e mecanismos de coordenação de redes de cooperação

No campo econômico e organizacional, os estudos que consideram redes de cooperação como objetos de análise propõem diferentes momentos da variável temporal em

torno das trajetórias evolutivas. Ou seja, tais estudos tratam desde o período anterior a formação da rede até o momento de sua possível dissolução. Isso significa a ocorrência de fases distintas às redes de cooperação, quer seja no âmbito individual das organizações, quer seja no desenvolvimento das redes constituídas (RING; VAN DE VEN, 1994). Também, envolvendo elementos de coordenação dessa evolução, notam-se abordagens que contemplam mecanismos de coordenação por meio do uso da autoridade e poder hierárquico de atores centrais da rede. Contudo, abordagens alternativas foram propostas objetivando maior capacidade de coordenação evolutiva desse fenômeno.

Nessa linha, Ring e Van de Ven (1994) propuseram uma tipologia capaz de analisar as trajetórias de desenvolvimento das redes de cooperação definindo o processo evolutivo dessas redes como um fenômeno cíclico e não seqüencial. A estratégia das organizações, a estrutura da indústria, o estágio tecnológico e o ciclo de vida dos produtos, para esses autores, fazem com que as redes de cooperação, continuamente se modifiquem em um ciclo repetitivo de negociação, comprometimento e execução. Na negociação, as partes determinam conjuntamente oportunidades, riscos, objetivos, investimentos e ações que podem ser realizadas de forma cooperada. O comprometimento refere-se ao acordo entre as partes sobre o que fazer, como e quais mecanismos deverão ser utilizados para coordenar as atividades. Por fim, a execução refere-se à colocação em prática dos acordos realizados nas etapas anteriores (RING; VAN DE VEN, 1994).

Boehs e Segatto-Mendes (2007), nessa mesma linha, caracterizaram a trajetória de evolução das redes de cooperação por meio de uma perspectiva dinâmica e processual dos relacionamentos interorganizacionais, compreendida nas fases de formação, consolidação e evolução. Os resultados obtidos por esses autores consistiram na identificação de mecanismos de controle adotados ao longo das fases de interação da rede analisada, assim como abrangência, foco e fatores influenciadores na adoção dos mecanismos de coordenação utilizados.

Felzenstein e Gimmon (2009) analisando o processo evolutivo das redes de cooperação em marketing, em diferentes regiões do mundo, concluíram que essas redes têm início estabelecendo um processo de compras conjuntas, havendo pouca troca de informações entre os associados. Uma vez que as interações ainda são pouco intensas e por não haver histórico de relacionamentos prévios, o grau de confiança entre as partes é baixo, exigindo uma governança baseada em contratos. Com a consolidação desse processo de cooperação, as organizações realizam atividades de comunicação e divulgação da marca de maneira a criar uma identidade da rede para o mercado. Isso faz com que as ações passem a concentrar esforços, podendo alcançar custos mais competitivos. Ainda para esses autores, a busca de inovações tecnológicas por meio do desenvolvimento de produtos conjuntos em redes de cooperação é um estágio no qual é necessário grande compartilhamento de informações e conhecimentos na área mercadológica.

Por sua vez, Franco (2007) especificou três diferentes e interrelacionadas fases que constituem uma rede de cooperação em torno de sua trajetória de evolução: formação, consolidação e desenvolvimento. Na fase de formação ocorre a descoberta, a exploração de oportunidades de colaboração, bem como, as negociações entre as empresas cooperantes. Ainda nessa fase, a identificação inicial das oportunidades baseada na validação de idéias empresariais, objetivos claros, limites de recursos internos e externos dos atores e uma atenção significativa na eleição e tipo de parceiro são aspectos que devem ser considerados para reduzir potenciais dificuldades entre as partes envolvidas. Na consolidação, as características e os objetivos da colaboração são determinados e os meios disponíveis para a consecução da rede são estabelecidos. No entanto, os parceiros podem ainda ter interesses divergentes, dependendo de fatores internos (dimensão, antiguidade, estratégia, caráter familiar, tecnologia, entre outros) e externos (cultura, setor de atividade, mercado,

concorrência, entre outros) que envolvem a rede. Por fim, Franco (2007) considerou a fase de desenvolvimento, considerando que o sucesso, a estabilidade e os resultados da colaboração entre empresas são componentes importantes. Continuando, diz esse autor “se o sucesso e a estabilidade forem alcançados em uma rede de cooperação, os parceiros competem mais eficiente e eficazmente e, por conseguinte, o desempenho, a satisfação e o processo de aprendizagem serão melhores, proporcionando o desenvolvimento da rede” (FRANCO, 2007, p.157).

Especificamente, contemplando a coordenação da evolução das redes de cooperação, a dinâmica que une as fases de uma rede de cooperação e proporciona o desenvolvimento pode estar relacionada com mecanismos de coordenação hierárquicos que dão ênfase ao papel desempenhando por atores centrais (CHEN; LEE; TONG, 2006; WINKLER, 2006, entre outros). Esses atores centrais, também denominados de *hub firms*, são responsáveis pelo gerenciamento das atividades de coordenação das redes, permitindo, com isso, a evolução das mesmas. Por meio dessa visão, a evolução de uma rede de cooperação pode ser coordenada com mecanismos que consideram o uso da autoridade e do poder hierárquico nos relacionamentos estabelecidos. No entanto, esse processo de coordenação hierárquico estabelece determinismo nas relações instituídas, resultando em explicações não tão abrangentes sobre o processo evolutivo das redes no contexto interorganizacional (GRANDORI; SODA, 1997).

Dentre autores que discutiram essa questão com abordagens alternativas, Dhanaraj e Parkhe (2006) apresentam um modelo conceitual compreendendo que a autoridade e o poder hierárquico não são os únicos mecanismos possíveis de coordenação capazes de propiciar a evolução das redes de cooperação. Tal fato pode ser conseguido com a utilização do gerenciamento da mobilidade do conhecimento, da apropriabilidade da inovação e da estabilidade da rede. Para esses autores, o gerenciamento da mobilidade do conhecimento é obtido por meio da absorção de conhecimento, criação de uma identidade percebida pela rede e capacidade de socialização interorganizacional. Já, o gerenciamento da apropriabilidade da inovação compreende uma distribuição equitativa dos valores criados no estabelecimento da rede por meio de processos de confiança, procedimentos justos e participação do direito de propriedade da inovação. Finalmente, Dhanaraj e Parkhe (2006) apontaram que o gerenciamento da estabilidade da rede pode ser conseguido por meio do aumento da reputação do ator central perante os outros atores; definição de uma visão de futuro para a rede, e; fortalecimento dos relacionamentos existentes, tornando-os mais complexos.

Os três mecanismos de coordenação indicados por Dhanaraj e Parkhe (2006), quando combinados, são responsáveis pela dinâmica que permite a evolução coordenada das fases de uma rede de cooperação. Além disso, o detalhamento dos elementos que constituem cada uma dessas modalidades de gerenciamento estabelece uma lacuna nos estudos que versam sobre a compreensão da dinâmica das redes de cooperação, merecendo, sobre isso, esforços de pesquisa (MAGALHÃES; DAUT; PHONLOR, 2009; FARIA, 2007). Detalhamento esse, pretendido por este estudo.

Após a apresentação do conceito de redes, suas fases e dinâmica evolutiva, com a finalidade de analisar a rede de cooperação APROVALE por meio de fases e mecanismos de coordenação relacionados com sua evolução, com base na abordagem interorganizacional (RING; VAN DE VEN, 1994; DHANARAJ; PARKHE, 2006) são apresentados a seguir os procedimentos metodológicos deste estudo.

Método

Para atender o objetivo principal aqui proposto - analisar a rede de cooperação APROVALE por meio de fases e mecanismos de coordenação que estiveram relacionados com sua evolução durante o período de 1995 a 2009 – foram utilizados três estudos: pesquisa

documental, questionários e entrevistas, sendo classificado como um estudo descritivo-comparativo. O nível de análise foi o de redes e as unidades de análises, os relacionamentos cooperados estabelecidos entre organizações associadas à APROVALE e entidades representativas da indústria brasileira de vinhos finos e espumantes (EMBRAPA Uva e Vinho, Instituto Brasileiro do Vinho e Gerência executiva da APROVALE).

Na pesquisa documental investigaram-se informações sobre o tema “Redes de Cooperação”, identificadas por meio de pesquisa efetuada nas bases de dados do *Business ABI/Inform Global* e *Business Source Complete*, utilizando-se os termos: *Interorganizational network* e *Cooperation*; *Social network* e *Cooperation network*, *Cooperation network* e *collaborative*, e; *Innovation network* e *Cooperation*. Esses termos deveriam estar presentes em títulos, palavras-chave ou em *abstracts* de artigos completos, com dados empíricos, publicados em periódicos acadêmicos, no período de janeiro de 2000 a dezembro de 2009. Utilizando os mesmos critérios do levantamento anterior, com palavras-chave em português, realizou-se busca nos principais periódicos brasileiros de Administração (RAE, RAE-eletrônica, RAC, RAC-eletrônica, RAUSP, O&S e ReAD, bem como, em teses dos programas de pós-graduação reconhecidos pela CAPES com conceito igual ou superior a 5.

Em um segundo momento, no período de 01/07/2009 a 31/10/2009, foi realizado a aplicação do questionário. Para a consecução desta etapa, foi enviado um *e-mail* com o questionário da pesquisa para os gestores estratégicos das 32 vinícolas associadas à APROVALE em julho de 2009. Esse questionário ficou disponibilizado para acesso via *hiperlink* durante o período de julho a outubro de 2009. Os gestores foram escolhidos como respondentes por possuírem uma visão global e estratégica de relacionamentos interorganizacionais que ocorrem entre as organizações associadas e a APROVALE, constituindo, portanto, um grupo de respondentes qualificados. Dos 32 gestores, 28 atenderam à pesquisa (total de 87,50% de respondentes).

Ao responder o questionário, cada gestor indicou em uma escala de dez pontos um conjunto de 78 itens divididos nas seguintes categorias: (1) motivos que levam a empresa a formar uma rede de cooperação; (2) características observadas na escolha de um parceiro para um relacionamento organizacional; (3) aspectos necessários para o amadurecimento de um relacionamento comercial; (4) fatores que caracterizam o sucesso de um relacionamento empresarial; (5) pontos de competitividade considerados no setor vitivinícola nacional; (6) atores, associados à APROVALE, aos quais a organização respondente estabelecia algum tipo de cooperação. Vale destacar que a escala utilizada para a mensuração destas categorias foi proposta e validada no contexto brasileiro por Franco (2007).

A análise dos dados coletado por meio de questionários utilizou procedimentos estatísticos descritivos, como média, desvio-padrão, frequência e correlação de *Pearson*, com a utilização do *software* SPSS 16.0 *for Windows*. Este procedimento objetivou a descrição de características quantitativas das organizações associadas à APROVALE com referência as fases analisadas, bem como, a relação existente entre essas características.

No terceiro estudo, entre novembro e dezembro de 2009, foram realizadas as entrevistas, quando foram abordados nove gestores estratégicos de pequenas, médias e grandes vinícolas associadas à APROVALE (Casa Valduga, Chandon, Vinícola Aurora, Miolo *Wine Group*, Vinícola Cordelier, Vinícola Vallontano, Vinícola Marco Luigi, Vinícola Dom Cândido e Vinícola Lidio Carraro) e de três instituições representativas do setor vitivinícola nacional (EMBRAPA Uva e Vinho; Instituto Brasileiro do Vinho e Gerência Executiva da APROVALE). As entrevistas totalizaram 18 horas de gravação. Ao ser entrevistados, os gestores das vinícolas falaram sobre as fases de formação, consolidação e desenvolvimento da APROVALE. Já, para os representantes das instituições entrevistadas, seguiu-se um roteiro que aludia especificamente sobre a fase de formação e desenvolvimento da indústria de vinhos finos e espumantes no Brasil. Vale destacar que o roteiro de entrevistas

utilizado para os dois grupos entrevistados foi baseado no modelo proposto por Ring e Van de Ven (1994) e Dhanaraj e Parkhe (2006).

As respostas foram processadas por meio do *software* ATLAS TI 6.0 *for Windows* que trabalhou com a especificação de categorias para a realização da análise de conteúdo do tipo temática (BARDIN, 2002), dentre elas: *P-DOCS* (documentos principais utilizados na análise: entrevistas), *QUOTATIONS* (segmentos ou partes importantes da análise: fases evolutivas da rede) e *CODES* (códigos especificados para a análise de conteúdo). Ressalta-se que os códigos de análise considerados (*CODES*) foram resultantes do processo de codificação seletiva, o qual contemplou como categorias e subcategorias, respectivamente, os mecanismos de coordenação e os indicadores sugeridos no modelo de Dhanaraj e Parkhe (2006). Dentre estas, estão as categorias: a) gerenciamento da mobilidade do conhecimento e as subcategorias: absorção do conhecimento, criação de identidade percebida na rede e capacidade de socialização interorganizacional; b) gerenciamento da apropriabilidade da inovação e as subcategorias: procedimentos justos, confiança e participação do direito de propriedade da inovação; c) gerenciamento da estabilidade da rede e as subcategorias: aumento de reputação dos atores centrais, definição de uma visão de futuro e fortalecimento dos relacionamentos existentes.

Descritos as principais características metodológicas utilizadas para a consecução do objetivo principal do texto, são apresentados na próxima seção, os resultados. No entanto, ressalta-se que esse texto faz parte de um estudo maior que analisa a trajetória evolutiva da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos, sendo apresentado neste artigo, apenas alguns dos resultados relevantes encontrados.

Resultados

Nesta seção, os resultados foram separados e analisados em três momentos, caracterizando detalhes evolutivos da rede de cooperação APROVALE, bem como dos mecanismos de coordenação utilizados para a consecução de cada uma das fases.

Fase de formação da APROVALE:

Embora a produção de uvas e vinhos tenha iniciado a partir da colonização italiana na região sul do Brasil no final dos anos 1800, até o início da década de 1960, o setor vitivinícola brasileiro foi insipiente em tecnologia, seja esta em produtos, processos, formas de gestão ou marketing. A falta de domínio do cultivo das videiras e práticas enológicas inadequadas faziam do vinho brasileiro, produtos de qualidade inferior em comparação aos oferecidos por outras organizações atuantes no cenário internacional. O vinho fino nacional, até aquela década, 1960, era elaborado com a adição de vinhos de mesa, e o vinho espumante, apesar de já ser produzido pela empresa Peter Longo desde 1912 em Garibaldi-RS, não fugia a regra (entrevista com o representante do IBRAVIN).

A partir de 1964, empresas multinacionais de bebidas foram instaladas na Serra Gaúcha e na fronteira com o Uruguai, iniciando a modernização da vitivinicultura brasileira e do setor como um todo. Nesse período, na serra gaúcha, não só foram introduzidas castas europeias e o cultivo da uva em sistema de condução espaldeira, como foram adotadas novas tecnologias de vinificação. Empresas estrangeiras como *Martini & Rossi*, *Möet & Chandon*, *Cigrands*, *Heublein* e *Almadén* chegaram ao Rio Grande do Sul naquele período.

Em trecho da entrevista com o representante da APROVALE foi ressaltado que “algumas dessas empresas continuam no estado gaúcho até hoje, outras desapareceram no mercado ao longo dos anos ou foram compradas”. Ainda na percepção desse entrevistado, fato importante dessa fase aconteceu quando a Vinícola e Cooperativa Aurora foi encarregada da criação da empresa *Maison Forestier* no Brasil, com recursos financeiros e tecnológicos do grupo *Cigrands*, considerado na época, década de 1960, a maior organização de bebidas

alcoólicas do mundo. Esse fato, continua o entrevistado, pode ser considerado o marco fundamental da vitivinicultura brasileira, pois “foi somente nesta década que as organizações nacionais começaram a incorporar e ter acesso a tecnologias de alto nível, seja no campo ou na indústria” (entrevista com o representante da APROVALE).

Na entrevista com o representante da Embrapa Uva e Vinho foi explicitado que a entrada de novas tecnologias no setor, a partir da metade década de 1960, provocou uma crise nas pequenas empresas vinícolas. Crise essa justificada pelo entrevistado da Embrapa por serem a maioria das empresas existentes “pequenas e familiares, oferecendo ao mercado produtos com qualidade inferior ao das empresas estrangeiras, bem como, utilizando métodos de gestão arcaicos” (entrevista com o representante da Embrapa Uva e Vinho).

Com a evolução do setor e o suporte estratégico e técnico da Embrapa Uva e Vinho foi criada, em 1995, a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE - congregando seis vinícolas: Miolo *Wine Group*, Casa Valduga, Vinícola Don Laurindo, Vinícola Marco Luigi, Vinícola Dom Cândido e Vinícola Cordelier que na época sentiram a necessidade de seus produtos ganharem competitividade e mercado. A alternativa de estabelecer uma rede de cooperação que centralizasse atividades com objetivos de ganhos coletivos, resultando na criação da associação, disse o entrevistado da Miolo *Wine Group*, “teve por propósito formar a primeira indicação de procedência no Brasil, bem como, transformar a região do Vale dos Vinhedos em uma rota do Enoturismo nacional” (entrevista com o gestor da Miolo *Wine Group*).

Dentre as seis vinícolas que formaram a Associação, dois grupos distintos se formaram, o que se encarregou efetivamente da formação da rede, constituído pela Miolo *Wine Group*, Casa Valduga e a Embrapa Uva e Vinho e o que acompanhou essa construção composto pelas vinícolas Marco Luigi, Dom Cândido, Don Laurindo e Cordelier. A relação de cooperação entre esses dois grupos aconteceu pela formação de redes pessoais e sociais já existentes, uma vez que Don Laurindo, Dom Cândido e Marco Luigi possuíam parentesco em primeiro grau com o proprietário e o principal gestor da Casa Valduga. Esse fato caracterizou a rede APROVALE, no momento de sua formação, como uma rede social de relações pessoais desatrelada de acordos formais entre as organizações participantes. Rede essa caracterizada, por Grandori e Soda (1997), como de “vínculo de parentesco comum”.

Nessa fase de formação a coordenação da rede enfatizou a busca do conhecimento e informações dos associados. Os técnicos da Embrapa Uva e Vinho possibilitaram a absorção de conhecimentos pela rede junto a fontes externas de informação e a divulgação dessas entre os associados, o que, inicialmente não se socializou de forma efetiva, ficando as práticas adotadas restritas a alguns associados.

No que diz respeito ao gerenciamento da apropriabilidade da inovação, os resultados deste estudo mostraram a importância da construção de um processo de confiança relacionado aos vínculos afetivos dos membros da rede. O estabelecimento de procedimentos multilaterais, por exemplo, com ganhos compartilhados, a partir de inovações geradas na rede, foi importante nessa fase para o estabelecimento da confiança entre associados. Por fim, quanto ao gerenciamento da estrutura da rede, houve consenso entre os entrevistados de que foi estabelecida uma visão de futuro para a rede, desenvolvida por meio de relacionamentos cooperativos envolvendo aspectos técnicos e de amizade.

Fase de Consolidação da APROVALE:

A fase de consolidação da APROVALE ocorreu entre 1996 e 2005, quando a rede cresceu de forma qualitativa e quantitativa, tornando-se referência no setor vitivinícola nacional por meio da criação da primeira Indicação de Procedência brasileira para vinhos finos e espumantes. De acordo com a entrevista de um gestor da Chandon do Brasil, “neste setor crescer de forma quantitativa é relativamente fácil, basta sair por aí comprando e

processando uva”, entretanto, continua o entrevistado “o crescimento sustentável, aquele que alia a quantidade com a qualidade, não é tarefa fácil, exige muitos investimentos e mudanças de comportamentos” (entrevista com o gestor da Chandon do Brasil).

Durante a fase de consolidação, a gerência executiva da APROVALE, constituída por gestores das vinícolas associadas, assumiu importância estratégica para a rede, pela realização de ações coletivas com orientações: administrativo, fiscal e técnicas, por excelência aquelas voltadas para a obtenção de informações sobre outras indicações de procedência. O objetivo dessas ações voltava-se, de um modo geral, para identificar modelo de gestão de rede de cooperação a ser utilizado na APROVALE, pois, apesar dos associados compartilharem dos objetivos da rede, faltava-lhes visão clara do que estavam buscando. Isso se pode notar na fala do gestor da Vinícola Cordelier ao expressar que “no início era tudo muito bonito e desafiador, mas sinceramente, nem imaginávamos aquilo que estávamos correndo atrás. Era tudo muito novo” (entrevista do gestor da Vinícola Cordelier).

Outras entrevistas ressaltam a importância da Associação, como, por exemplo, a do gestor da vinícola Marco Luigi, ao dizer que “a partir da formação da APROVALE, visitamos vários lugares do mundo, mas um, em especial chamou nossa atenção, foi o modelo de negócio desenvolvido no *Nappa Valley* dos Estados Unidos”. Esse entrevistado afirmou, ainda, que “muitas coisas que se vê, hoje, no Vale dos Vinhedos foram copiadas, justamente do modelo observado nas vinícolas do *Nappa Valley*, seja no campo, na indústria, ou até mesmo na arquitetura dos prédios aqui construídos” (entrevista do gestor da vinícola Marco Luigi).

Das seis vinícolas que inicialmente formaram a APROVALE todas permaneceram na rede durante a fase de consolidação, assumindo papéis centrais no gerenciamento da rede via gerência executiva da APROVALE. Além dessas, duas outras vinícolas, a Chandon Brasil - pelo *know-how* internacional de produção e comercialização - e a Vinícola Lídio Carraro - pelo domínio de técnicas modernas de plantio - que se associaram após a fase de formação, ocuparam, também, posições centrais no gerenciamento da Associação.

Na fase de consolidação 26 novas vinícolas foram agregadas à APROVALE, todas comungando com os objetivos iniciais da rede. Isso é ressaltado na entrevista do gestor da APROVALE ao afirmar que “as organizações associadas após a formação entraram na rede buscando atingir os mesmos níveis de competitividade das empresas formadoras”. Algumas delas, disse o entrevistado “possuíam experiência no mercado, outras não”. Todavia, continuou o gerente da Associação “todas adotaram como modelo as organizações formadoras da rede” (entrevista com o gestor da APROVALE).

Com a associação das novas vinícolas à rede, a APROVALE desenvolveu outra estrutura para atender a complexidade dos relacionamentos estabelecidos pela rede expandida. Além das vinícolas que passaram a constituir a nova rede, cinco entidades, Embrapa Uva e Vinho; Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE), União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA) e Universidade de Caxias do Sul (UCS) passaram a atuar para a consolidação da rede frente aos objetivos definidos na sua criação.

A importância desses cinco atores institucionais na consolidação da rede pode ser explicada pelas atividades que desenvolveram em parceria com as vinícolas. A Embrapa Uva e Vinho foi responsável pelos procedimentos técnicos e de qualidade, atuando como consultora e avaliadora da produção dos vinhos finos e espumantes junto às vinícolas. Ao IBRAVIN coube gerenciar o Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines From Brazil*, com o objetivo de promover vinhos finos e espumantes brasileiros no exterior, o que também, proporcionou relacionamentos múltiplos entre as vinícolas envolvidas no projeto.

Segundo entrevista com o representante do IBRAVIN, em 2005, final da fase de consolidação, em torno de 35% dos associados da APROVALE faziam parte do projeto *Wines*

from Brazil, que envolvia recursos do Governo Federal e do estado do Rio Grande do Sul, sendo que atualmente por volta de 60% de associados fazem parte do projeto (entrevista com representante IBRAVIN).

O SEBRAE teve participação na consolidação da rede realizando cursos de gestão e palestras, com o propósito de profissionalizar estruturas turísticas das vinícolas da rede. A UVIBRA desenvolveu projetos relacionados à normatização fiscal e tributária do setor. E a UCS forneceu os recursos humanos e técnicos para a consolidação da rede, por meio da implantação de cursos de enologia e turismo no *campus* da universidade em Bento Gonçalves. Além disso, nesse período, a rede transformou o Vale dos Vinhedos em um pólo do Enoturismo nacional, o que possibilitou a consolidação da rede de cooperação frente aos objetivos iniciais de formação.

Ainda voltado para a fase de consolidação, além das informações advindas das entrevistas, foram analisados dados obtidos pela aplicação de questionário, junto aos gestores das vinícolas associadas, com o objetivo de identificar a capacidade de a rede compartilhar fatores de competitividade.

Foi realizada análise de correlação de *Pearson* entre os itens dos questionários respondidos pelos gestores constatando-se que a capacidade de transferência de tecnologias e recursos do parceiro, e a capacidade do parceiro fomentar um processo de aprendizagem correlacionaram-se fortemente ($0.841 p < 0,001$). Isso pode ser constatado na rede, pelas ações tais como palestras, treinamentos, investimentos em infraestrutura, entre outras, desenvolvidas por entidades do setor, financiadas a partir do capital próprio das vinícolas. Outra constatação foi a expressiva correlação, $0.856 (p < 0,001)$, da capacidade do parceiro em compartilhar e reduzir riscos, com a capacidade produtiva do parceiro, o que pode ser explicado pela consolidação da rede de cooperação acontecer em um universo de pequenas empresas familiares, que, em sua maioria, não possuíam projetos estratégicos de investimentos consolidados. O que é reforçado pela fala do gestor da Don Laurindo ao afirmar que “as vinícolas com maior capacidade produtiva obtiveram essa capacidade graças aos esforços de coordenação desenvolvidos com o apoio de outras vinícolas ou agricultores de menor porte”, e, ainda, que “muitas vezes, o crescimento da vinícola era impulsionado na própria propriedade da família, a uva era proveniente do tio, do primo, do nono”.

A partir das falas dos entrevistados e da análise dos dados oriundos dos questionários pode-se inferir que a consolidação da APROVALE se deu por meio de ações e objetivos de colaboração determinados na fase de formação da rede. Os acordos formais estabelecidos durante a fase de consolidação especificaram os tipos de relacionamentos interorganizacionais entre as organizações associadas, não ficando restritos aos termos de troca dos bens e serviços. Nesse sentido, a gerência executiva da APROVALE contribuiu efetivamente na coordenação dos mecanismos responsáveis pela gestão estratégica das atividades desempenhadas na rede, composta, em sua maioria, por empresas tradicionais de gestão familiar.

Com base nessas observações, pode-se dizer que: quanto aos mecanismos de coordenação a mobilidade do conhecimento foi gerenciada por meio da expansão das formas de socialização de informações técnicas e de gestão, propiciadas por meio da gerência executiva da rede. Isso possibilitou aos associados absorverem conhecimentos gerados na rede e compartilhar informações técnicas e de gestão. A apropriabilidade da inovação se deu com ênfase na diversificação das bases do processo de confiança, incluindo a base técnica e elementos relacionados com a imagem institucional/pessoal das organizações envolvidas na rede. A gestão da estrutura da rede, na fase de consolidação, tornou-se mais complexa, principalmente pelo aumento de número de vinícolas associadas, e instituições representativas do setor que se uniram à rede. Isso e as ações daí advindas levaram ao estabelecimento de vínculos internos e externos à rede, consolidando a Indicação de Procedência obtida em 2002,

bem como, atividades relacionadas ao Enoturismo, o que permitiu à APROVALE avançar para uma nova fase, a do desenvolvimento.

Fase de desenvolvimento da APROVALE:

A fase do desenvolvimento ocorreu a partir de 2006, sendo analisado neste estudo o período até o ano de 2009, quando o papel da gerência Executiva da APROVALE foi fundamental para a orientação das atividades da rede, visando ganhos coletivos. Como exemplo, têm-se atividades relacionadas à busca da primeira Denominação de Origem Controlada (DOC) no Brasil para a produção de vinhos finos e espumantes. Nas entrevistas esse é considerado o principal objetivo da rede, segundo o gestor da Don Cândido “o maior objetivo da rede é buscar a DOC como forma de aumento de competitividade e qualidade no mercado global de vinhos finos e espumantes” (entrevista com gestor da Don Cândido).

No entanto, para se chegar ao estágio de Denominação de Origem, as vinícolas necessitam investir individualmente recursos financeiros, sendo em longo prazo, o retorno desses recursos. Por isso, nem todas as organizações compartilham, ou melhor, podem compartilhar dessa visão. Isso reforça a importância dos mecanismos de coordenação utilizados e a habilidade da gerência executiva da APROVALE para que interesses e possibilidades diferentes se unam em torno de um objetivo comum, sem deixar de considerar a autonomia dos negócios individuais.

Além disso, nessa fase, projetos, propostos para a evolução da rede, são caracterizados por meio de atividades culturais como forma de incentivo ao mercado turístico na região do Vale dos Vinhedos, tais como a criação: do Museu do Vinho, de uma ciclovia em torno do Vale dos Vinhedos, de um campo de golfe dentro do Vale dos Vinhedos, entre outros.

Essas atividades influenciarão os empreendimentos turísticos na região do Vale dos Vinhedos, que atualmente enfrentam problemas pela escassez de recursos financeiros disponibilizados para investimentos de longo prazo no setor. Além desse, outro problema enfrentado pela rede está na presença de diferentes políticas de desenvolvimento promovidas nos municípios que a APROVALE atua, ou seja, Monte Belo do Sul com uma política industrial moveleira; Garibaldi, com uma política de especulação imobiliária e, Bento Gonçalves, com o foco no enoturismo e na produção industrial. Essa divergência nos municípios que delimitam o espaço físico da rede, diz o gestor da APROVALE, “impede uma maior expansão das atividades da rede em dias atuais” (entrevista com o gestor da APROVALE).

Considerando o setor vitivinícola nacional, ponto que merece destaque, na fase de desenvolvimento, é a disseminação de novas indicações de procedência por meio da formação e criação de novas redes de cooperação em outros locais do país, baseadas no modelo APROVALE. Isso veio a influenciar o setor vitivinícola nacional, sendo criadas associações como a de Pinto Bandeira (APROPIB), de Monte Belo do Sul (APROBELO) e de Farroupilha (APROFAR), no Rio Grande do Sul, além da Associação Catarinense dos Vitivinicultores, ACAVITS, no estado de Santa Catarina.

Essas novas redes de cooperação foram formadas a partir do modelo da rede APROVALE no sentido de alcançar um estágio de desenvolvimento orientado na busca da qualidade contínua em produtos e serviços turísticos. Aqui cabe destacar que a ACAVITS planeja a competitividade da rede não somente com atividades relacionadas ao turismo e a produção de vinhos finos e espumantes, mas, sobretudo, baseando o modelo de evolução em torno de uma estratégia diversificada de negócios. Exemplo dessa constatação foi observado na Vinícola Villagio Grando, associada da ACAVITS, que além de atividades tradicionais, conta com a produção de frutas de caroço, criação de gado e atividades relacionadas ao reflorestamento com pinheiro americano. Diversificando dessa maneira, o risco do negócio.

Durante a fase de desenvolvimento da APROVALE, percebeu-se que os mecanismos de coordenação demonstraram um aumento de complexidade nas relações estabelecidas em todas as categorias e subcategorias consideradas. Principalmente, devida a maior representatividade que a rede começou denotar junto aos contextos de inserção, ampliando suas fronteiras com adição de novos relacionamentos. Este processo de expansão da rede acabou englobando relacionamentos provenientes de outras instituições (públicas e privadas) relacionadas de forma direta ou indireta com a rede APROVALE, tais como: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX); Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; e o próprio IBRAVIN, que ressurgiu a partir do Projeto *Wines Brazil*, formado em sua maioria, por associados APROVALE. O que demandou ao desenvolvimento da rede, mecanismos de coordenação com maior abrangência, capazes de envolver macro questões relacionadas ao plantio, produção, gestão comercial, regulamentação política e desenvolvimento social. Não se limitando, apenas a realidade local/regional da rede. Aspectos estes, não observados em sua totalidade durante o período considerado neste estudo.

Em resumo, considerando as três fases apresentadas por Franco (2007) como constituintes de uma rede de cooperação “em torno de sua trajetória de evolução” e que neste estudo foram consideradas, tem-se a seguinte percepção: em sua formação, a APROVALE buscou oportunidades de colaboração e negociação entre as vinícolas associadas, centralizando atividades com objetivo claro de formar a primeira indicação de procedência no Brasil, bem como, transformar a região do Vale dos Vinhedos em uma rota do Enoturismo nacional. Na fase de consolidação, as características e os objetivos da colaboração foram determinados e os meios disponíveis para a consecução da rede foram estabelecidos, ficando claro o caráter familiar da rede e a diversidade de interesses e recursos das empresas que a constituíram. Nessa fase, a rede tornou-se referência no setor vitivinícola nacional por meio da criação da primeira Indicação de Procedência brasileira para vinhos finos e espumantes e o Vale dos Vinhedos ter se tornado um importante pólo turístico na região. Na fase de desenvolvimento, embora a APROVALE tenha desenvolvido colaboração interna e externa à rede e, ainda, estabelecido cooperação entre redes, o seu desempenho, a sua satisfação e o seu processo de aprendizagem necessitam ser ampliados e fortificados, o que leva a afirmar que a fase de desenvolvimento dessa rede, no período de 2006 a 2009, deixou condições de expansão relacional a serem redefinidas.

A rede APROVALE ainda apresenta muitas possibilidades de desenvolvimento relacional, inclusive em diferentes níveis e mercados de atuação, como por exemplo, no estabelecimento de franquias ou *joint ventures*. Caracterizando com isso, a criação de redes de propriedade (GRANDORI; SODA, 1997).

Considerações finais:

Este trabalho teve por objetivo analisar a rede de cooperação APROVALE por meio de fases e mecanismos de coordenação que estiveram relacionados com sua evolução durante o período de 1995 a 2009. Por isso, com base no conceito de redes, visto como estratégias de cooperação foram analisadas percepções de gestores da rede considerada e de instituições atuantes no setor vitivinícola brasileiro, sobre a trajetória evolutiva da rede.

Os resultados encontrados indicaram, de um modo geral, que a rede APROVALE, como estratégia de cooperação no setor vitivinícola brasileiro possibilitou o desenvolvimento das organizações associadas, impactando os mercados de inserção regional/nacional, seja por inovações nos produtos, nos processos e na forma de gestão, ou, ainda, pelas mudanças estabelecidas nas relações entre os associados.

Na fase da formação da rede, a influência de forças do ambiente competitivo sobre as organizações do setor vitivinícola, a chegada de multinacionais na Serra Gaúcha, a introdução

de castas europeias, a adoção de novas tecnologias de vinificação, constituiu-se como marco definidor do modelo de estrutura organizacional. Nessa fase, as redes pessoais e sociais assumiram elevada importância para a formação da rede, bem como para a integração de interesses divergentes em função dos objetivos principais cooperados, sendo construídos relacionamentos técnicos com base em vínculos de parentescos.

Na consolidação da rede, um dos aspectos a ser ressaltado foi a ação decisiva de atores institucionais como a EMBRAPA Uva e Vinho, IBRAVIN e UVIBRA, voltados especificamente para o setor vitivinícola e de atores de outros setores como o SEBRAE e a UCS. A ação conjunta desses atores permitiu um maior grau de confiança entre as partes, consolidando o processo de cooperação, a concentração de esforços para tornar a rede competitiva e a busca de inovações tecnológicas e conhecimentos na área mercadológica.

Quanto ao desenvolvimento da rede, a APROVALE teve papel decisivo ao gerenciar as divergências de interesses estratégicos e econômicos dos associados, mantendo o objetivo central da rede, sem deixar de considerar a autonomia dos associados. A Denominação de Origem Controlada (DOC) buscada de forma contínua pelos associados, até os dias de hoje, é um exemplo da determinação da rede em manter seu objetivo de formação. Mesmo esse objetivo não tendo sido atingido por todos os atores da rede ele permaneceu como central dessa rede, orientando investimentos futuros direcionados ao desenvolvimento coletivo e individual dos envolvidos no processo de cooperação.

A análise dos mecanismos de coordenação das três fases evolutivas da APROVALE, aqui estudadas, levam as seguintes considerações: na formação da rede as relações de parentesco e afetivas foram essenciais para a construção de relacionamentos de confiança entre os associados da rede; na consolidação, os mecanismos de coordenação deram maior ênfase a aspectos relacionados à profissionalização da estrutura da rede, demandada pela expansão da própria rede, e pela complexidade advinda dessa expansão; no desenvolvimento, foi identificada a necessidade de maior amplitude dos mecanismos de coordenação, capazes de envolver macro questões relacionadas ao plantio, produção, gestão comercial, regulamentação política e desenvolvimento social.

Considerando que este estudo contemplou apenas relacionamentos cooperativos interorganizacionais, mantidos entre as vinícolas associadas à APROVALE, são recomendações deste estudo:

Pesquisa sobre outros setores associados a essa rede.

Pesquisa sobre as práticas de formação, consolidação e desenvolvimento da APROVALE, vistas como manifestações culturais.

Por fim, sugere-se que este estudo seja replicado em outras redes brasileiras, como a do vale do Rio São Francisco.

Referências:

- AHLSTROM-SODERLING, R. SME strategic business networks seen as learning organizations. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v.10, n.4, 2003.
- AHUJA, G. Collaborative Networks, Structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v.45, p.422-455, 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, M. L.; FAYARD, P. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Inteorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.3, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BOEHS, C. G. E.; SEGATTO-MENDES, A. P. Identificação de Mecanismos de Controle em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um estudo múltiplo de casos no setor metal-mecânico ao longo das fases de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.3, p.199-221, 2007.

- BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **The Academic Management Journal**, v.47, n.6, p.795-817, 2004.
- CHEN, H. H.; LEE, A. H. I.; TONG, Y. New product mix selection for a high technology company in a technology innovation network. **Journal of Technology Management in China**, v.1, n.2, p.174-189, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 2ª edição, Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- CUNHA, C. R.; LOPES-MELO, M. C. O. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da Biotecnologia em análise. **RAE-eletrônica**, v.5, n.2, 2006.
- DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating Innovation Networks. **Academy of Management Review**, v.31, n.3, 2006.
- EBERS, M.; JARRILLO, C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organization**, v.27, p.3-22, 1997.
- FARIA, A. Uma proposta de Gerência Estratégica de Redes Verticais. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p.33-54, 2007.
- FELZENSTEIN, C.; GIMMON, E. Social Networks and marketing cooperation in entrepreneurial clusters: an international comparative study. **Journal of International Entrepreneurship**, v.7, n.4, p.281-291, 2009.
- FRANCO, M. J. B. Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso Português. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.3, 2007.
- GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R.; SELIGER, G.; GALDAMEZ, E. V.C. Performance management of regional clusters and SME cooperation networks. **International Journal of Business Excellence**. v.1, n.4, p.457-483, 2008.
- GRANDORI, A. G.; SODA. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**, v.18, n.6, p.897-925, 1997.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n.3, p.203-215, 2000.
- HAVNES, P.; SENNESETH, K. A panel study of firm growth among SMEs in networks. **Small Business Economics**. v. 16, 2001.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MENDES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de Empresas: Proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de Cerâmica de Revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, 2007.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, 1997.
- IBRAVIN, Instituto Brasileiro do Vinho. **Dados históricos e recentes do setor vitivinícola brasileiro**. Disponível em: <[http:// www.ibravin.com.br](http://www.ibravin.com.br)>. Acesso em 15 jun.2009.
- JARRILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.9, 1988.
- KIM, T.Y.; OH, H.; SWAMINATHAN, A. Framing interorganizational network change: a network inertia perspective. **Academy of Management Review**. v. 31, n. 3, 2006.
- MAGALHAES, J. M.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no contexto do Venture Capital. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.4, p.583-603, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- OLIVER, A. L. EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, n.4, p.549-583, 1998.

- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **The measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data.** Paris: *OECD*, 2006.
- PAYAN, J. M.; SVENSONN, G. Co-operation, coordination, and specific assets in inter-organizational relationships. **Journal of Marketing Management**, v.23, n.7-8, 2007.
- PODOLNY, J. M.; STUART, T. E. A Role-Based Ecology of Technological Change. **American Journal of Sociology**, v.100, 1995.
- POWELL, W. W. Learning from Collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, 1998.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Journal**, v.19, n.1, 1994.
- THOMPSON, G.F. **Between hierarchies and markets: the logic and limits of network form of organization.** New York: Oxford University Press. 2003.
- VAN MARREWIJK, A. Strategies of cooperation: control and commitment in mega projects. **Management**, v.8, n.4, p.89-104, 2005.
- LEIS, R. P. O impacto das capacidades organizacionais de conhecimento e do dinamismo ambiental no desempenho das redes de cooperação interorganizacional. **(Tese de Doutorado)**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2009.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o estabelecimento de Redes de Cooperação entre empresas no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.4, pp.1043-1069, 2008.
- ZAWISLAK, P.A. From the dream of opportunities to the nirvana of trust: issues for a framework on cooperative agreement stability. **REAd**, Special Issue 42, v.10, n.6, 2004.
- WINKLER, I. Network governance between individual and collective goals: qualitative evidence from six networks. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v.12, n.3, 2006.