

**ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA COOPERATIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UM APL VÍNICOLA CATARINENSE**

***APPROACH TO THE STRATEGY AS A COOPERATIVE PRACTICE: A CASE STUDY ON A SANTA CATARINA WINERY CLUSTER***

***ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA COOPERATIVA: UN ESTUDIO DE CASO EN UN APL VINICOLA CATARINENSE***

**Gustavo Cristiano Sampaio**

Doutorando em Administração em Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Administrador e Professor Campus Curitibanos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Endereço: Rod. Ulysses Gaboardi, Km 3. Curitibanos, SC, Brasil  
Telefone: (49)98806-8767  
E-mail: [gu\\_sampaio@hotmail.com](mailto:gu_sampaio@hotmail.com)

**Marcos Junior Marini**

Pós-doutorado pelo Instituto Interuniversitário de Desarrollo Local da Universidade de Valência - Espanha (IIDL-UV)  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)  
Endereço: UTFPR, Via do Conhecimento, Km 1, CEP: 85503-390. Pato Branco, PR, Brasil  
Telefone (46) 3220-2541  
E-mail: [marini@utfpr.edu.br](mailto:marini@utfpr.edu.br)

**Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda**

Doutora em Administração pela Universitat de València  
Professora do Departamento de Ciências da Administração da UFSC na Graduação e Pós-Graduação (PPGA-UFSC)  
Endereço: UFSC, R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, CEP: 88040-900. Florianópolis, SC, Brasil  
Telefone: (48)3721-6618  
E-mail: [rosalia.lavarda@ufsc.br](mailto:rosalia.lavarda@ufsc.br)

Artigo recebido em 24/11/2020. Revisado por pares em 10/12/2020. Reformulado em 12/12/2020. Recomendado para publicação em 16/12/2020. Publicado em 28/12/2020. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## 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; Estudo de caso.

## 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. The case study was defined as the research method 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. Most of the agents (practitioners) effectively contribute to the realization of cooperative practices developed by the group of agents.

**Key-words:** Cluster; Strategy as practice; Cooperative practices; Case study.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue identificar y analizar cómo las prácticas cooperativas se interrelacionan en una red de pequeñas y medianas empresas, desde la perspectiva de la Estrategia en la Práctica. Fue definido como método de " el estudio de caso, utilizando datos en un enfoque cuali y cuantitativo, a través de cuestionarios e entrevista estructurada. La participación de las instituciones de investigación y educación ha presentado relevancia en las acciones conjuntas de desarrollo de productos y procesos y en la capacitación de recursos humanos. Los proyectos de investigación y convenios pactados, trayendo confianza y obligaciones mutuas entre entidades y vitivinicultores, han propiciado acciones conjuntas para mejorar la actividad en la región investigada. La mayoría de los agentes (practicantes) contribuyen efectivamente a la realización de las prácticas cooperativas desarrolladas por el grupo de agentes.

**Palabras clave:** Arreglo Productivo Local; Estrategia como práctica; Práticas cooperativas; Estudio de caso.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir das grandes mudanças institucionais nas estruturas produtivas, na concorrência internacional e em decorrência dos avanços tecnológicos, os Arranjos Produtivos Locais (APL) tornam-se um modelo propício para instalação de ambientes inovadores e propulsores do desenvolvimento regional (CASSAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007; COSTA, 2010; MARTINS, 2002; MARINI, *et al.*, 2012; SUZIGAN, 2006). Por essa razão, a partir da década de 80, as discussões e estudos a respeito dos APLs se intensificaram no Brasil.

Porém, os desdobramentos dessa temática no País como política pública ainda podem ser considerados genéricos e superficiais, portanto, não atingindo os objetivos pretendidos em razão do descuido em relação aos problemas e circunstâncias enfrentados. Isso acontece pelo fato de se desconhecer as especificidades desse objeto e de transpor a teoria, ações e políticas para diferentes contextos. A demarcação de ações de políticas públicas que colaborem para o desenvolvimento de arranjos produtivos no Brasil ainda é uma área incipiente, apesar do empenho nos últimos anos. Em função do forte desdobramento para o desenvolvimento regional e enfrentamento do subdesenvolvimento, este assunto ganha uma importância significativa e merece investimentos e atenção (COSTA, 2010).

Segundo Marini *et al.* (2012), um APL apresenta características bem peculiares, dentre elas o capital social, proveniente da relação entre seus agentes, tais como empresas, instituições de ensino, instituições de fomento, agentes públicos, organizações que colaboram para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de uma atividade específica. Entende-se que esse Capital, constituído de reciprocidade, engajamento e confiança, pode culminar no fortalecimento e crescimento desses arranjos. O fortalecimento de um arranjo produtivo local e, naturalmente, o impulsionamento das empresas que dele fazem parte, está diretamente ligado às suas práticas estratégicas, que também podem ser denominadas práticas cooperativas coletivas, visando buscar alternativas e formas de se manterem constantemente inovando e, conseqüentemente, em evolução num mercado competitivo. A interação dos agentes que compõem um arranjo produtivo promove uma série de benefícios estratégicos para seus integrantes, tais como economia de escala, aprendizagem, troca de

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

informações, geração e transmissão de conhecimento, resolução de problemas em conjunto, campanhas de marketing, entre outros.

O arranjo produtivo local de vinhos de altitude catarinense, que diferentemente das demais regiões tradicionais de produção de vinhos em razão da sua localização, tem 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 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 lócus 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 estudo 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 como Prática (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 1996, 2006, 2003), considerando tanto as estratégias individuais quanto as coletivas. Esta pesquisa contribui no sentido de evidenciar 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 sete seções. Na primeira seção apresentamos as questões introdutórias, a justificativa, bem como o objetivo desta pesquisa. A partir da segunda seção abordamos a fundamentação teórica, a qual inclui os aspectos dos APLs, estratégia como prática e práticas cooperativas. Na quinta seção discorremos sobre a metodologia utilizada nesta pesquisa. Na sexta seção apresentamos as análises dos resultados exauridos ao final deste trabalho. Finalmente, na sétima seção são apresentadas as considerações finais, 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 APLs 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; DINIZ; BARBOSA, 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, esses têm sido o pilar central do Ministério de Integração Nacional na Política Nacional de Desenvolvimento Regional no que tange à 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 e Pólos Tecnológicos, APLs, Aglomerações Produtivas, Distritos Industriais, Sistemas Produtivos Locais, *Clusters*, Sistemas Locais de Inovação, dentre outros (COSTA, 2010).

Este modelo surgiu de forma muito intensiva, justamente, por trazer uma nova perspectiva para o desenvolvimento regional, a qual incluía outras variáveis na perspectiva nos modelos de desenvolvimento antes conhecidos, como indicado por Costa (2010, p. 18):

Em comum, estes estudos enfatizavam a explicação dos fenômenos econômico-territoriais procurando nos fatores endógenos das aglomerações produtivas os condicionantes de seu desenvolvimento, incorporando, portanto, variáveis antes não consideradas nos modelos precedentemente em voga: infraestrutura econômica e sistemas de logística; infraestrutura de ensino e pesquisa; qualificação da mão de obra; estágio tecnológico das empresas locais e capacidade de inovação; fatores culturais, políticos e sociais locais; capital social, capacidade de governança e relação entre os agentes regionais; recursos produtivos locais; capacidade de gerar e controlar localmente a acumulação; e, existência de interdependências produtivas tanto intra quanto intersetoriais.

Segundo Martins (2002), a contribuição dos APLs para o desenvolvimento regional está atrelada à iniciativa compartilhada, da inovação e do empreendedorismo comunitário. Em consoante, Reis e Amato Neto (2012, p. 1) 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.”

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) concluem que a promoção desses 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 APLs, 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).

De forma mais genérica um APL pode ser entendido como um grupo de agentes “orquestrados” por um grau de institucionalização explícito ou implícito ao aglomerado que buscam como finalidade, harmonia, interação e cooperação, não esquecendo, vale repisar, que estes elementos ocorrem num ambiente competitivo, no qual há sujeitos com distintos graus de poder e com projetos territoriais diversos e muitas vezes antagônicos (COSTA, 2010, p. 127).

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 nesses 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 contemporâneas sobre estratégia acontecem na década de 80 com teóricos que diferem em seus pensamentos, mas seguem uma ideia em comum de que o dualismo entre as teorias de individualismo e societário é ultrapassado. Nessa visão ultrapassada tudo é atribuído ao indivíduo, negligenciando o fenômeno macro das forças sociais. Por sua vez, os teóricos da prática focam em ambos os 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 ganhar espaço dentro do campo de estudos em estratégia em razão da carência de estudos que se preocupavam em discutir aspectos voltados à ação humana, incluindo outros tipos de atores e níveis organizacionais, bem como a conexão com as estruturas sociais (ABDALA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019; CANHADA; RESE, 2009; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; LAVARDA; CANET-GINER, PERIS-BONET, 2010; LAVARDA; PERITO; ROSSI 2020; IASBECH; LAVARDA, 2018; WHITTINGTON, 2006). Essa perspectiva passou a emergir, portanto, fundamentada pelos aportes teóricos dos estudos organizacionais e da teoria social (GOLSORKHI *et al.*, 2010).

Segundo Regnér (2008), a abordagem de Estratégia como Prática (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006) baseia-se na teoria social, em geral, de Bourdieu (1990) e Giddens (1984), 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.

Estratégia como prática está preocupada com a forma como a estratégia emerge das interações entre os atores e seus contextos (JARZABKOWSKI, 2003). A estratégia como prática examina a estrutura e o indivíduo à medida que se envolvem nas atividades diárias que compõem seu contexto de prática. Neste sentido, Jarzabkowski (2005) entende que a expressão prática sugere que a estratégia provém da sequência de experiências diárias. Portanto, é preciso chegar no interior da experiência vivida dos profissionais que estão a realizar a estratégia, e ter a compreensão da multiplicidade de ações e de práticas que constituem a sua realidade em fazer estratégia.

Um dos pontos destacados por Whittington (2006) 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 como prática, como perspectiva, estava presente no interior das organizações, embora não fosse percebida como tal.

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 (RÉGNER, 2008). 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. Assim, a abordagem de Estratégia como Prática examina o funcionamento interno detalhado dos mecanismos organizacionais e como determinados contextos sociais incorporados aos agentes e estruturas em combinação, podem gerar vantagens competitivas (ABDALA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019).

A configuração da atividade é uma unidade de análise que consiste em eventos que envolvem síntese de atividades por atores nas organizações e no *status* dos mercados de produtos e/ou fatores em termos de estrutura industrial e de recursos. Envolve interações entre organizações e entre atores em diferentes níveis, incluindo o potencial de ímpeto criativo e casual. Assim, agentes e estruturas determinam uma arena de agências e atividades que inclui o tecido social de quadros cognitivos, linguagem e artefatos. Esse processo pode gerar ativos organizacionais que, por sua vez, têm potencial para promover vantagem competitiva (REGNÉR, 2008).

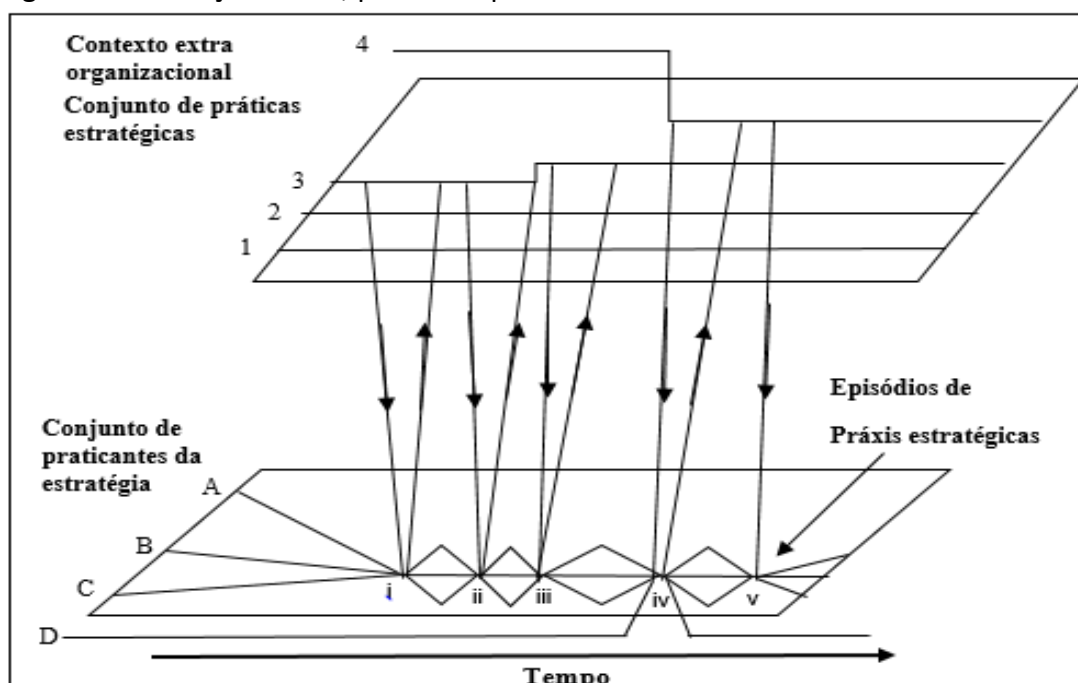
A teoria da prática integra essas formas tácitas de interação com os procedimentos operacionais formais, proporcionando laços mais fortes entre as práticas sociais e as práticas formais por meio das quais a estratégia é construída. A partir do enfoque da estratégia como atividade prática, podemos entender o desempenho contínuo do trabalho estratégico e sua natureza evolutiva e como padrões de atividade são reinterpretados. Assim, os microestudos de Estratégia como Prática contribuem para a nossa compreensão das complexidades internas do posicionamento organizacional e 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 e podem ser extraorganizacionais como normas regulamentadoras ou práticas de um setor específico. E Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.



os Praticantes são os agentes ou atores, estrategistas que realizam uma atividade e carregam as práticas. Estudos orientados à prática não precisam necessariamente desses três elementos ao mesmo tempo, porém a teoria vê conexões e provém razões para o entendimento dessas conexões. Seguindo a teoria da prática os praticantes são vistos como as conexões críticas entre as práxis intraorganizacionais, a organização e as práticas extraorganizacionais, que se apoiam nas práxis, conforme exemplificado na Figura 2.

Figura 2 – Interação Práxis, práticas e praticantes



Fonte: Whittington (2006, p. 621).

Nota:

A, B, C e D – Praticantes: participam em diversas atividades.

I, II, III, IV, e V – Práxis: Reuniões, conversas informais etc.

1, 2, 3 e 4 – Práticas: Práticas da organização extraorganizacional.

A perspectiva prática da estratégia é mais que uma propriedade exclusiva da organização, é algo que as pessoas fazem com coisas que vêm 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 extraorganizacional que influencia significativamente 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 algumas limitações, principalmente em relação à capacidade produtiva, força de vendas e de sua inovação, o que interfere na sua competitividade. Uma das maneiras dessas empresas conseguirem sobreviver num mercado de intensidade frente às grandes organizações é estabelecendo parcerias ou cooperação com outras organizações de um mesmo segmento. Nesse sentido, as aglomerações produtivas, clusters ou APLs têm sido uma das alternativas salutaras para se obter essa vantagem competitiva. Porém, as aglomerações não atendem aos anseios exclusivos de pequenas e médias empresas, podendo apresentar variações em sua composição destes, aliando médias, pequenas e grandes empresas, com sistemas de cooperação variados.

As discussões relativas a externalidades, aos 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. Nesse 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 favorável, próximas a centros de pesquisa e desenvolvimento, disponibilidade de recursos humanos qualificados e acesso à logística avançada e de comunicação.

Em consequência das discussões em torno dos APLs, foram intensificadas as “alianças estratégicas” ou os acordos cooperativos, definidos em literatura sobre os movimentos de aproximação entre empresa (AMATO NETO, 2000). Esses 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 os agentes, que envolve não só empresas, mas também outras instituições, sendo elas governamentais ou não (PIORE, 2001). Nesse 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, Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

especializadas em diferentes fases do ciclo de produção. Piore (2001) sugere que existam agentes sociais capazes de transmitir informações, apontar oportunidades, facilitar o acesso a bens públicos, para que as empresas desde arranjo obtenham inovação necessária para o acompanhamento do mercado, haja vista que individualmente estas empresas possam superar restrições individuais no alcance de uma situação desejável.

Nesse sentido, Sengenberger (1988, p. 256) afirma que:

Associando-se e cooperando umas com as outras, as pequenas empresas podem aumentar consideravelmente o seu peso político e alcançar alguma capacidade de manobra 'estratégica', a qual normalmente as grandes empresas possuem. Como grupo elas não são mais a *quantité négligeable* das pequenas firmas isoladas, e elas têm, assim, um poder de barganha mais favorável *vis-à-vis* o governo e a administração local.

Schmidt (2010), a partir do estudo elaborado no Vale dos Vinhedos no estado do Rio Grande do Sul, que possui várias ações coletivas, identificou que a rede possibilita a criação de valor para os agentes estabelecidos nesta. O selo de Indicação de Procedência, uma dessas ações coletivas, possui impacto positivo sobre a venda de vinhos finos das vinícolas, além de influenciar de forma positiva a venda de vinhos comuns dessas firmas processadoras, 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 estudo, 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 ações estão diretamente ligadas ao próprio desenvolvimento de seus atores que nelas se envolvem. Esses atores passam a determinar os 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 (YIN, 2018), com a utilização de dados em abordagem qualitativa e quantitativa (CRESWELL, 2010). Godoy (1995), ao fazer uma Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

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.

A população do APL estudado é composta por 43 agentes e foi dividida em três classes: a governança (ocupada pelo vitivicultor que exerce a presidência da Associação Catarinense dos Produtores dos Vinhos Finos de Altitude (ACAVITIS) no momento), 16 vitivicultores (vinícolas associadas à ACAVITIS), considerados como agentes econômicos e 26 agentes de apoio (agentes que dão suporte à atividade, bem como prefeitura e agência de desenvolvimento regional correspondente à área de abrangência dos vitivicultores associados). Do total de agentes, apenas três vitivicultores não responderam a esta pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, estruturado de maneira diferente para cada um dos grupos de agentes, sendo um para os vitivicultores, outro instrumento para governança e um terceiro para os agentes de apoio. Os questionários continham questões objetivas e de múltipla escolha, sendo a maioria delas com objetivo avaliativo, a partir do uso da escala Likert, adaptada com itens de 1 a 10 (HAIR JR. *et al.*, 2009). Nas questões envolvendo a análise de redes sociais, visando calcular a densidade, reciprocidade e centralidade dessa rede de agentes, foram elaboradas perguntas de múltipla escolha, contendo a lista de todos os agentes do APL estudado.

A coleta de dados ainda foi realizada por meio de pesquisa de campo, na qual representantes dos agentes deste estudo utilizaram a técnica de entrevista, no período de 16 a 26 de novembro de 2015, com os proprietários ou gerentes das vinícolas, bem como com representantes, gerentes ou responsáveis dos agentes que detêm maior informação a respeito do tema trabalhado nesta pesquisa e mantêm ligação com os vitivicultores. Com esse encaminhamento, na próxima seção apresentamos 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 DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados está 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.

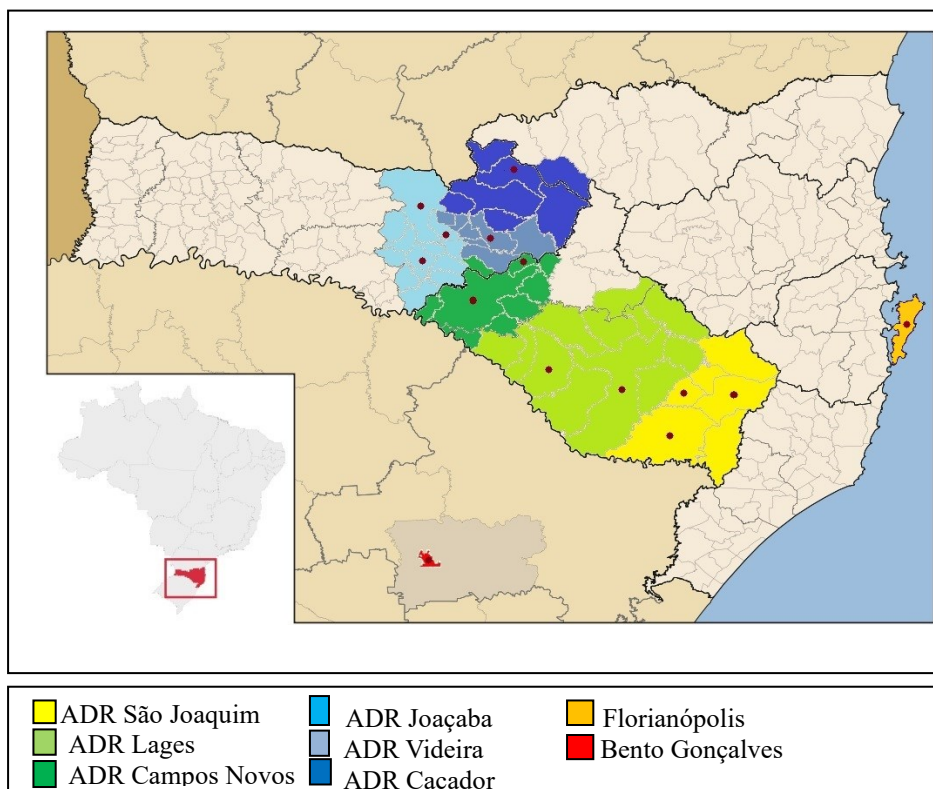
### 6.1 ACAVITIS E O APL DE VINHOS DE ALTITUDE CATARINENSE

O objeto selecionado para este estudo foi o APL de vinhos de altitude catarinense, no qual apresentam uma peculiaridade em relação às demais regiões vinícolas do estado. Segundo Rosier (2004) e Nunes Júnior *et al.* (2010), o evento considerado como fator determinante para o início da atividade na região é diretamente ligado aos experimentos da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a partir de 1991. Desde então, as equipes das Estações Experimentais da EPAGRI, Instituto de Pesquisa de Santa Catarina (IPC) e outras entidades, acompanham os vinhedos nos municípios que apresentam altitudes acima de 900 metros, como Água Doce, Bom Retiro, Campos Novos, Videira, Iomerê, São Joaquim e Tangará. Esses locais, por apresentarem clima ameno, latitude elevada e altitudes acima de 1.000m, são propícios à produção de vinhos diferenciados.

Para fortalecer e fomentar ainda mais essa atividade na Serra e Região Meio-Oeste catarinense, alguns empresários fundaram a Associação Catarinense dos Produtores dos Vinhos Finos de Altitude (ACAVITIS) em 06 de novembro de 2005, a qual tem abrangência estadual. Inicialmente, a ACATIVIS abrigava 37 associados distribuídos pelos municípios que compreendem as regiões de São Joaquim (São Joaquim, Urupema, Urubici, Bom Retiro, Painel e Campo Belo do Sul), Campos Novos (Campos Novos e Monte Carlo) e Caçador (Caçador, Água Doce, Salto Veloso, Treze Tílias, Videira e Tangará). Esses municípios cultivavam 279 hectares com uvas do tipo *vitis viníferas* (espécie de videira cultivada para produção de vinho na Europa) em altitude entre 900 e 1.400 metros (ACAVITIS, 2015). Hoje,

o APL conta com a participação de 17 vinícolas, abrangendo as cidades de São Joaquim, Urubici, Urupema, Campo Belo do Sul, Monte Carlo, Videira, Treze Tílias, Caçador e Água Doce, Figura 1.

Figura 1 - Localização geográfica do APL de vinhos de altitude catarinense.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A partir do dia 22 julho de 2015, a entidade passou a denominar-se como “Vinho de altitude produtores e associados”. De acordo com Benetti (2016), os associados possuem mais de 500 hectares plantados de uva, produzem anualmente aproximadamente 1,2 milhões de garrafas e apresentam faturamento anual superior a R\$ 150 milhões, gerando mais de 2 mil empregos diretos e indiretos. Em continuidade, são apresentadas algumas características deste arranjo produtivo, na qual são identificadas algumas das práticas mais comuns desse APL.

A média do tempo de atividade vinícola dos vitivinicultores deste APL, considerando os 13 respondentes, é de 10,04 anos (desvio padrão de 3,503). Considerando-se nesta análise a governança do APL, ocupada por um membro vitivinicultor, essa média passa a ser de 10,46 anos (desvio padrão de 3,723).

Para facilitar o entendimento do tempo de atuação dos vitivinicultores na atividade vinícola, as respostas para a questão “02. Tempo de atividade na vitivinicultura” foram transformadas em faixa de tempo. Todas as vinícolas pesquisadas apresentam tempo de atividade acima de cinco anos. Porém, a faixa que apresenta maior percentual de frequência é a de 9 a 12 anos de atividade, correspondente a cinco vitivinicultores e 38,50% de frequência.

Para fins de análise, as respostas numéricas relativas ao tempo de participação ativa no APL de vinhos de altitude foram classificadas em cinco faixas de tempo. Do total de 26 agentes de apoio entrevistados, 21 deles responderam a este questionamento, correspondendo a 80,77% do total desta classe.

O tempo médio de participação dos agentes de apoio e vitivinicultores no APL de vinhos de altitude são bem similares. Enquanto o primeiro grupo apresenta uma média de 7,33, o segundo apresenta uma média de 7,30 anos. Isso evidencia um elevado envolvimento dos agentes de apoio desde o início da formação deste APL.

Percebe-se que há um equilíbrio do tempo de participação de agentes de apoio e vitivinicultores na faixa de tempo entre 8 e 10 anos. A maioria dos agentes, em ambas as classificações, totalizando uma média de 54,30%, declararam participar nesta faixa de tempo. Porém, 38,10% dos agentes de apoio declararam participar entre 0 e 6 anos, enquanto 84,70% os vitivinicultores apresentam uma participação entre 5 e 10 anos.

As reuniões ordinárias do APL ocorrem por convocação da presidência da ACAVITIS, com periodicidade mensal e participação apenas dos vitivinicultores associados à entidade. Além desses, participam 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. Isso talvez explique a baixa participação dos agentes de apoio nas reuniões do APL. Somente 57,69% desses relatam ter participado de reuniões, correspondente a 15 agentes de apoio. Desses, somente sete, correspondente a 46,7% das instituições, relatam ter participado de 76 a 100% das reuniões. Dentre os vitivinicultores, 70% destes participam entre 51 e 100% das reuniões no ano. A média total apresentada de todos os agentes apresenta alta frequência na faixa de

participação de 0 a 25% das reuniões, correspondendo a 31,00% do total (nove agentes). Os agentes mais participativos correspondem a 44,80% dos respondentes a essa questão, que significam 13 agentes e 32,50% do total de agentes da população pesquisada. Dessa forma, as reuniões mensais deste APL tornam-se sua PRÁXIS cabal.

## 6.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS COOPERATIVAS

A primeira questão acerca das práticas cooperativas (CASAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007) 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 das ações. Caso o agente não tenha participado de determinado grupo de ações, o campo destinado a cada uma delas ficaria em branco. Nesse sentido, foi possível quantificar os agentes envolvidos em cada uma das ações (WHITTINGTON, 2006).

Os resultados para a questão de envolvimento foram estratificados por classes de agentes com o intuito de identificar 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. Em relação à média de envolvimento dos vitivinicultores, as ações que apresentaram as maiores médias foram: venda conjunta de produtos, participação conjunta em feiras e eventos, enogastroturismo e campanha de marketing, apresentando valores de 8,00; 7,75; 7,75 e 7,44, respectivamente. Porém, somente um dos agentes dessa classe participou da ação com a maior média apresentada, conforme apontamos na Tabela 1.

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

Ação conjunta (PRÁTICA)	PRATICANTES					
	Agentes de apoio		Vitivinicultores		Total	
	Nº de casos	Média	Nº de casos	Média	Nº de casos	Média
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
<i>Design</i> 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
<b>Média</b>	<b>8</b>	<b>7,21</b>	<b>6</b>	<b>6,67</b>	<b>14</b>	<b>6,98</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

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 dessa questão, foi possível 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% desses 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 Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

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-se a avaliação geral dos agentes deste APL, a média apresentada de participação no total das práticas cooperativas realizadas nos últimos cinco anos foi 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 a Tabela 2.

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

PRÁTICAS (PRÁTICAS COOPERATIVAS)	PRATICANTES					
	Agentes de apoio		Vitivinicultores		Total	
	Nº de casos	Média	Nº de casos	Média	Nº de casos	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 processos	9	7,78	5	7,80	14	7,79
<i>Design</i> 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 eventos	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
<b>Média</b>	<b>8</b>	<b>7,10</b>	<b>6</b>	<b>6,44</b>	<b>14</b>	<b>6,88</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

A avaliação das práticas cooperativas realizada pelos agentes de apoio aponta para os maiores percentuais quanto à 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: venda 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).

Paralelamente à avaliação por parte dos vitivinicultores e agentes de apoio, solicitamos à governança do APL que avaliasse o envolvimento dos agentes de apoio e sua capacidade de contribuir com as práticas cooperativas desenvolvidas, por meio de uma escala de 1 a 10, em que 01 corresponde a uma baixa participação e 10 para alta participação.

A avaliação para todos os agentes de apoio foi de um alto envolvimento, atribuindo, dessa forma, a avaliação mais alta pela grande maioria dos agentes (WHITTINGTON, 2006). Porém, as prefeituras de Água Doce, Monet Carlo, Campo Belo do Sul, Traze Tílias, Urupema e Videira, bem como, as Agências de Desenvolvimento Regional de Caçador, Joaçaba e Videira não foram avaliadas pela governança do APL. Isso porque as vinícolas próximas a esses municípios apresentam maior proximidade para desenvolvimento de atividades específicas. Por outro lado, esse agente avaliador apresenta distanciamento em relação aos agentes públicos de regiões mais distantes de São Joaquim.

No intuito de avaliar os resultados e ganhos competitivos gerados pelas práticas cooperativas, solicitamos aos vitivinicultores que sinalizassem 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, conforme apresentamos na Tabela 3.

Tabela 3 - Avaliação dos resultados e ganhos competitivos gerados aos vitivinicultores pelas práticas cooperativas realizadas no APL.

Resultados e ganhos competitivos	N	N (%)	Média	Desvio Padrão
Melhoria na qualidade dos produtos	11	84,62	6,64	2,420
Desenvolvimento de novos produtos	9	69,23	6,56	3,206
Melhoria nos processos produtivos	10	76,92	6,30	2,627
Melhoria na infraestrutura da empresa	10	76,92	5,20	2,974
Melhor capacitação de recursos humanos	9	69,23	5,33	2,179
Melhoria nas condições de comercialização	10	76,92	5,50	2,635
Novas oportunidades de negócios	12	92,31	6,00	2,663
Promoção do nome da empresa no mercado nacional	12	92,31	6,00	2,629
Maior inserção da empresa no mercado externo	2	15,38	5,00	0,000
Aumento da rentabilidade da empresa	9	69,23	5,44	2,698
<b>Média Geral</b>	<b>9,4</b>	<b>72,31</b>	<b>5,80</b>	

Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

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 maior percentual de retorno foram: novas oportunidades de negócios e promoção do nome da empresa no mercado nacional, pois 12 desses vitivinicultores os citaram, totalizando 92,31% do total de respondentes.

Entretanto, as práticas cooperativas têm contribuído muito pouco para a inserção no mercado externo, pois somente dois vitivinicultores citaram que as ações coletivas trouxeram ganhos nesse quesito. Isso poderia estar ligado à prioridade de vendas e de foco de mercado dos agentes que atuam neste APL.

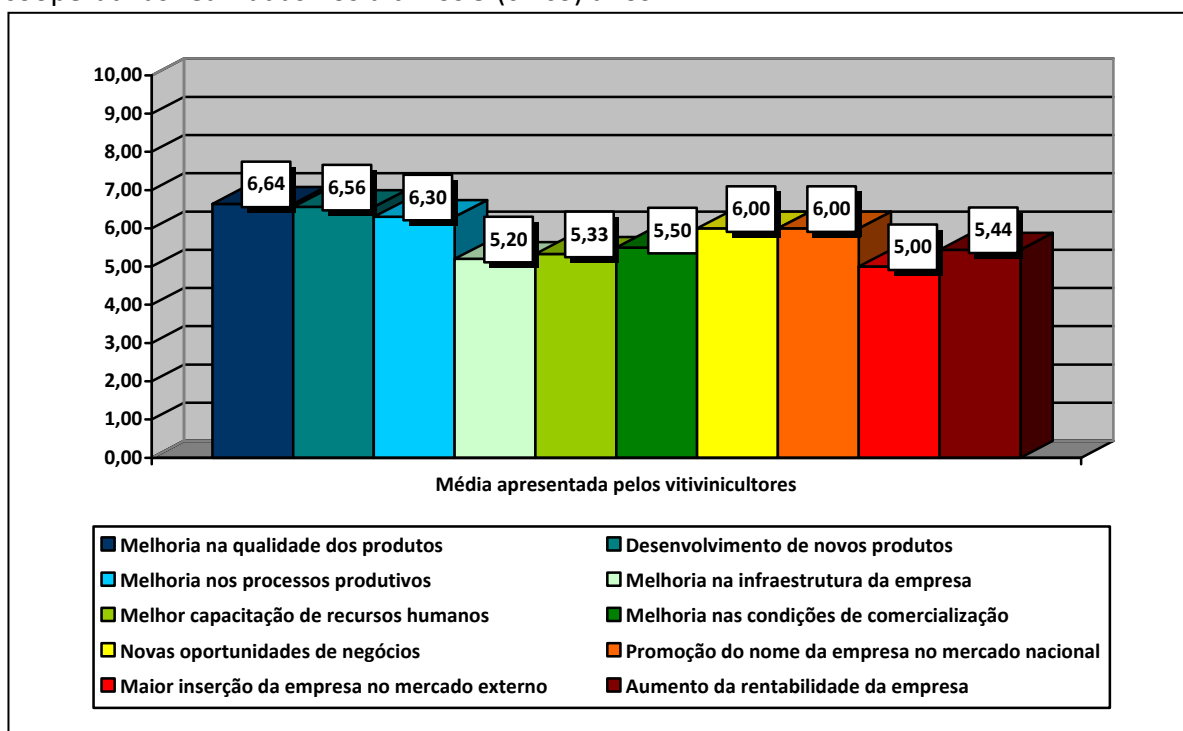
Pelos índices de avaliação geral dos aspectos de resultados e ganhos competitivos gerados com as ações coletivas, podemos observar que as ações que geraram melhores retornos foram a melhoria da qualidade dos produtos (média de 6,64), o desenvolvimento de novos produtos (média de 6,56) e melhoria nos 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

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

capacitação de recursos humanos (média de 5,33), conforme podemos visualizar no Gráfico 1.

As duas últimas questões de análise das práticas cooperativas foram aplicadas somente a vitivinicultores e agentes de apoio. A primeira delas teve o intuito de verificar se as práticas cooperativas deste APL refletiam 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 dessa 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.

Gráfico 1 - Avaliação geral dos resultados e ganhos competitivos gerados com as práticas cooperativas realizadas nos últimos 5 (cinco) anos.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Na última análise em relação às práticas cooperativas deste APL, foram avaliadas 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 dessa 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.

Portanto, o engajamento e envolvimento dos agentes do APL de vinhos de altitude têm contribuído para o aumento da participação e da efetividade das práticas cooperativas (CASAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007). Alguns agentes apresentam maior participação em ações conjuntas, variando entre 6 e 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 (WHITTINGTON, 2006), 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 (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006). O SEBRAE tem sido apontado 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 nessas 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 a Prefeitura Municipal de Videira, o SEBRAE, a UFSC e o IFSC, evidenciando os praticantes extraorganizacionais de diferentes contextos (LAVARDA; PERITO; ROSSI, 2020; WHITTINGTON, 2006).

Contudo, outras ações abrangem uma parcela significativa de agentes de apoio. Além das instituições citadas, outras entidades têm se envolvido e contribuído para efetividade de algumas delas. A organização de eventos foi considerada a principal ação e a que abrange o maior número de agentes envolvidos, somando quase dois terços do total. Desse total, 16 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 11 vitivinicultores com participação efetiva. Essa 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 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 apresentou uma contribuição efetiva para a realização das práticas cooperativas desenvolvidas pelo grupo de agentes, indo ao encontro do que apresenta a teoria revisada (ABDALA; CONEJERO; OLIVEIRA, 2019; CANHADA; RESE, 2009; CASSAROTTO FILHO; AMATO NETO, 2007; MARINI, *et al.*, 2012; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010; 2020; SUZIGAN, 2006; WHITTINGTON, 2006). Dessa forma, as ações que apresentaram 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 estudo 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 como Prática (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON, MELIN; WHITTINGTON 1996, 2003, 2006). 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 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, caracterizando o envolvimento extraorganizacional dos praticantes na estratégia, de acordo com Whittington (2006).

Um outro aspecto evidenciado corresponde à importância da governança do APL como uma grande articuladora entre os agentes de apoio (WHITTINGTON, 2006). 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. Conseqüentemente, 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 destacada.

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 nessas relações.

A contribuição desta pesquisa está em evidenciar que a prática estratégica é uma atividade em constante estado de evolução, tensão e conflito, na qual os diferentes atores buscam conciliar seus interesses que podem ser ao mesmo tempo comuns e divergentes, destacando-se os contextos pluralistas presentes (LAVARDA; PERITO; ROSSI, 2020).

A limitação deste trabalho centra-se no fato de que, em razão da abrangência locacional do arranjo foco do estudo, houve dificuldade na identificação inicial de todos os agentes envolvidos e dos entrevistados que representassem adequadamente cada um dos agentes de apoio selecionados para a 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 de médio a longo prazo, para traçar um comparativo frente aos dados coletados nesta pesquisa, além de expandir este mesmo constructo em outros APLs semelhantes, a fim de comparar dados comparativos e identificar melhorias no instrumento de coleta.

## REFERÊNCIAS

ABDALA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. **Administração estratégica**: da teoria à prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2019.

AMATO NETO, J. **Rede de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

BENETTI, E. Rota dos vinhos de altitude levam riqueza para a Serra de SC. **Diário Catarinense**, Florianópolis, SC, 14 mar. 2016 Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/colunistas/estela-benetti/noticia/2016/03/rotas-dos-vinhos-de-altitude-levam-riqueza-para-a-serra-de-sc-5110895.html>. Acesso em: 24 abr. 2016.

BOURDIEU, P. **The logic of practice**. Cambridge: Polity Press, 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**, v. 12, n. 1, p. 134-155, 2009

CANHADA, D. I. D., RESE, N. Contribuições da 'estratégia como prática' do pensamento em estratégia. **REBRAE**, v. 2, n. 3, p. 273-289. 2009.

CASAROTTO FILHO, N.; AMATO FILHO, J. Cooperação entre pequenas empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 3. 2007.

CASAROTTO FILHO, N.; 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. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 33., 2005, Natal. **Anais [...]**. Natal: ANPEC, 2005. Disponível em: [http://www.anpec.org.br/encontro\\_2005/artigos/A05A113.pdf](http://www.anpec.org.br/encontro_2005/artigos/A05A113.pdf). Acesso em: 26 mar. 2015.

COSTA, E. J. M. da. **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Brasília: Mais Gráfica Editora, 2010.

CRESWELL, J. W. Mapping the developing landscape of mixed methods research. **SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research**, v. 2, p. 45-68. 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.

GOLSORKHI, D. *et al.* **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: University Press, 2010.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Bookman: São Paulo, 2009.

IASBECH, P.; LAVARDA, R. A. B. Strategy and practices: a qualitative study of a brazilian public healthcare system of telemedicine. **International Journal of Public Sector Management**, v.31, n.3, p. 347-71, 2018.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55. 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: An Activity Based Approach. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity - based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22. 2003.

LAVARDA, R. A. B.; PERITO, B. Z.; ROSSI, E. Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 19, n. 2, p. 125-142, Apr./Jun. 2020. DOI <https://doi.org/10.5585/riae.v19i2.16985>.

LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p.358-370, 2010.

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**, v. 8, n. 2, p. 107-129. 2012.

MARINI, M. Jr. *et al.* Avaliação da contribuição de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento local. **Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 17, n. 996, p. 1-24. 2012.

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**, v. 8, n. 2, p. 107-129. 2012.

MARTINS, S. R. O. Desenvolvimento Local: questões conceituais e metodológicas. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 3, n. 5. 2002.

NUNES JÚNIOR, C. L. *et al.* Análise do APL de vinhos de Altitude do Planalto Catarinense. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 6., 2010, Recife. **Anais [...]. Anegepe: [s. n.]**, 2010.

PÉREZ-AGUIAR, W. **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**, v. 72, n. 3, p. 339-350. 2001.

QUEIROZ, T. R. **Esboço de uma rede de cooperação em um Arranjo Produtivo Local na Indústria Calçadista Paulista**. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Carlos, São Carlos, 2012.

REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 1, p. 565-588. 2008.

REIS, Ana Paula dos; AMATO NETO, João. Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software. **Produção**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 345-366, ago. 2012. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132012000300001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000300001&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 03 fev. 2015.

ROSIER, J. P. Novas regiões: vinhos de altitude no sul do Brasil. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA, 10., 2003, Beto Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2003.

SANTOS, G. A. G. dos; DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. **Revista do BNDES**, v. 11, n. 22, p. 151-179. 2004.

SCMIDT, C. M. **Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do Vale dos Vinhedos**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SENGENBERGER, W. Economic and social perspectives of small enterprises. **Labour and Society**, v. 13, n. 3, 1988.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. *In*: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E., (Ed.). **The Practice Turn in Contemporary Theory**, p. 01-14. New York: Routledge, 2001.

SUZIGAN, W. (coord.) **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**: Relatório Consolidado. Brasília, DF: IPEA; DISET, 2006.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

YIN, Robert K. **Case Study Research and applications: design and methods**. 6. ed. California: Sage, 2018.