

Egle Dorminda Cascino

Administradora, Professora especialista em Gestão da Tecnologia da Informação, pela UNINOVE, Professora do Centro Universitário Capital – UNICAPITAL.

Elaine Moretti Silva Teixeira de Lima

Administradora, Contadora e Professora especialista em Gestão estratégica de pessoas para negócios, pelo Centro Universitário Ítalo Brasileiro – UNÍTALO, Mestranda em Administração de ME e EPP na FACCAMP, Coordenadora e Professora da Faculdade Sumaré.

Valdir Aparecido da Silva

Mestrando em Administração de ME e EPP na FACCAMP, Pós graduado em Contabilidade pela FECAP, Contador, Professor do Centro Universitário Capital – Unicapital e FIP – Faculdades Integradas Paulista.

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo, Brasil.

Revista FATEC Sebrae em debate
gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos,
CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail:

f272dir@cps.sp.gov.br

CAUSAS DO INSUCESSO DO CLUSTER VINÍCOLA DE SÃO ROQUE

Resumo

Este trabalho tem como objetivo explanar a evolução histórica do cluster vitivinícola da cidade de São Roque – SP, identificando as principais causas de seu insucesso. Para tanto, realizou-se uma retrospectiva nos dados desde o início dessas atividades que retroagem ao final do século XIX, quando o processo era puramente artesanal, decorrente do trabalho de imigrantes portugueses, espanhóis e italianos. O estudo contempla a contenda da cooperação entre concorrentes e aborda o vínculo entre a atividade vitivinícola com o turismo, conhecido com ecoturismo, tendo como referência os pressupostos de Porter, e os requisitos de Zaccarelli, além de outros autores que versam sobre o tema de *cluster* e arranjos produtivos locais (APL).

Palavras chave: vitivinícola, ecoturismo, *cluster* e arranjos produtivos locais (APL).

Abstract

This paper has the objective to explain the historical evolution of the “São Roque – SP” wine cluster, identifying the main causes of its failure. Therefore, a data retrospective was performed from the beginning of these activities that are retroactive to the late nineteenth century, when the process was purely handmade, arising from the work of Portuguese, Spanish and Italian immigrants. The study contemplates the strife of cooperation between competitors and discusses the link between the wine industry with tourism, known as wine tourism, based on the assumptions of Porter, and the requirements of Zaccarelli, beyond other authors that deal with the topic of cluster and local clusters.

Keywords: wine, wine tourism, cluster and local clusters.

Introdução

Este trabalho avaliou o cluster vitivinícola da cidade de São Roque-SP, abordando as definições de *clusters* e as interpretações quanto à cooperação entre os concorrentes, em revisão efetuada na literatura, analisando a possibilidade de haver cooperação entre os concorrentes, ponderando sobre a formação de novas empresas, os tipos de clusters, seu nascimento, evolução e declínio, além do papel dos governos.

A pesquisa foi realizada em forma de estudo de caso, sendo realizadas entrevistas com os representantes do Sindicato da Indústria dos Vinhos de São Roque (SINDUSVINHO), SEBRAE, Instituto Federal de São Roque e da Prefeitura, além de levantamento de dados secundários.

Assim, o primeiro capítulo aborda as definições literárias pertinentes ao tema. O segundo capítulo descreve a evolução histórica do cluster vitivinícola de São Roque, o último capítulo discorre sobre as causas do seu declínio.

Definição de *Cluster*

Em uma economia instável e complexa, a criação de alianças estratégicas são ferramentas indispensáveis para as empresas manterem a sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

Uma vantagem competitiva pode ser obtida por meio de fatores locais, nesse sentido surge a teoria do *cluster*, que adquiriu notoriedade com os estudos de Michael Porter que versa sobre a versa sobre o paradoxo da competitividade e da cooperação regional.

No contexto empresarial, podemos designar rudemente o *cluster* como um aglomerado de empresas que se inter-relacionam por possuírem características semelhantes e coabitarem no mesmo local, colaborando entre si para se tornarem mais eficientes, sem, contudo, perderem a concorrência que lhes é peculiar.

De acordo com Porter, *cluster* “[...] é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares [...]” (PORTER, 1999, p 211).

Amato Neto (2000) afirma que os *clusters* são formados apenas quando há a concentração dos aspectos geográficos e setorial.

“É relevante a necessidade de que as empresas tenham alguma vantagem competitiva resultante de seus relacionamentos, caso contrário não haverá *cluster* [...]”. (ZACCARELLI, 2000 p. 197).

Competir e Cooperar

Este cenário remete a contenda sobre a disputa pelo consumidor, onde a evolução tecnológica dos meios de produção favoreceu o aumento da oferta de produtos acima da capacidade do consumo, apesar da existência uma demanda reprimida de potenciais consumidores, excluídos pela impossibilidade de poder aquisitivo. De maneira que onde a oferta torna-se maior que a demanda, impõem-se as empresas a condições de disputas árduas e acirradas na conquista do seu público. Competir é essencial, porém no tocante ao concorrer e ao cooperar, na literatura sobre *clusters*, encontramos duas correntes: uma entende a rivalidade como indispensável, e preconiza a rivalidade no sentido horizontal da cadeia produtiva e a cooperação no sentido vertical.

A outra corrente preconiza que, apesar da concorrência no sentido horizontal, encontra-se presente meios de cooperação, como um caminho para aumentar a competitividade do *cluster*. Portanto, um APL necessita de um equilíbrio, entre concorrência e cooperação, ou seja, sem a concorrência fica difícil a conquista da evolução tecnológica e da inovação, mas sem a cooperação é impossível o fortalecimento competitivo do aglomerado.

Os clusters e a formação de novas empresas

Sob a perspectiva estratégica empresarial, um cluster torna-se a melhor opção para investimentos no seu ramo de atividade. De um lado, as barreiras de entrada são mais baixas, devido à existência de ativos, habilidades, insumos e pessoal de pronta disponibilidade, se comparado a outras localidades. Por outro, as instituições financeiras possuem uma maior familiaridade com as empresas participantes do *cluster*, o que implica em menores garantias pelo risco das suas operações. Cabe ressaltar que, em mercados de consumidores ativos, decorrentes da presença de empresas bem sucedidas, favorecem a ocorrência de novos entrantes. Os clusters, também favorecem o surgimento (entrada) de novos fornecedores, dados a concentração de clientes em potencial e os baixos riscos do mercado. A entrada de novas empresas melhora as condições e as perspectivas de negócio e de mercado do *cluster* como um todo.

Tipologia dos Clusters

Quanto às atividades, os clusters podem ser classificados como comerciais, industriais ou de serviços. Os de lojas comerciais são comuns nas grandes cidades: é o caso de ruas com comércio setorial na cidade de São Paulo-SP, como a Rua Florêncio de Abreu, dedicada ao comércio de ferramentas. Os industriais são os mais estudados, podendo ser de um determinado produto, como o Vale do Silício, nos Estados Unidos, dedicado à eletrônica moderna, ou agroindustrial, como o de flores, na cidade de Holambra, interior do Estado de São Paulo. E por fim, os clusters dedicados às atividades de prestação de serviços, a exemplo de Hollywood, cidade norte americana identificada com o cinema e outras formas de entretenimento (ZACCARELLI, 2000).

Em relação ao enoturismo, este é um tipo específico de *cluster* que une a atividade de turismo a atividade de vitivinicultura. Este setor baseia-se na viagem motivada das pessoas pela apreciação do sabor e aroma dos vinhos, permitindo ao turista conhecer a história do vinho, as tradições regionais e sua produção, desde a colheita da uva até o envasamento. O turista leva uma parte da história da região, das atrações naturais e, ao mesmo tempo, usufrui uma receptividade que as vinícolas vêm agregando nas últimas décadas. O setor também envolve hospedagem, gastronomia, compras e diversões. As rotas dos vinhos são consideradas a inovação do setor, onde as adegas sugerem aos turistas fazer um *tour* completo pelas vinícolas equipadas ao receptivo turístico (NOVAIS & ANTUNES, 2013).

Ciclo de Vida de um *Cluster*

As análises mais comuns de aglomerados tratam da sua competitividade sistêmica, nesse caso, podemos empregar o modelo do “Diamante”, de Porter (1999). No entanto, esse modelo avalia a competitividade de um cluster, não sendo suficiente para determinar o estágio de evolução no ciclo de vida de um aglomerado, que pode abranger mais de um cluster e que requer maior número de atores na estrutura organizacional. Assim, um modelo, para determinar o estágio do ciclo de vida de um aglomerado econômico, deve conter características que extrapolam apenas a competitividade da região, e possibilitar a avaliação de regiões desde o reconhecimento da vocação regional, com diversos setores da economia inter-relacionados. Portanto, é necessário que se busque indicadores e dados das empresas, das instituições de apoio (públicas e privadas), das relações interorganizacionais e de desenvolvimento local.

Cassarotto Filho e Pires (2001) defendem a ideia de que o ciclo de vida de um *cluster* ocorre em quatro fases ou etapas distintas, indo desde o *pré-cluster*, passando pelo nascimento, desenvolvimento, até se chegar ao *cluster* estruturado. Onde:

- *pré-cluster* – poucas empresas isoladas voltadas a um mesmo produto;
- nascimento – maior concentração de empresas e fortes relações comerciais;
- desenvolvimento: – aumento da concentração com verticalização e início de formação de consórcios;

- estruturado – consórcios formalizados, sistema local estruturado, forte parceria público privada.

Um *cluster* pode ser concebido por motivos diversos: circunstâncias históricas, necessidades locais específicas pesquisas, novas tecnologias, condições topográficas, clima, entre outra. O surgimento de um cluster ocorre pela existência de uma das partes do “diamante” (PORTER, 1990). Em Nova Friburgo-RJ, o *cluster* dedicado à moda íntima feminina surgiu pela criação de micro e pequenas empresas por funcionários dispensados de uma grande empresa do setor têxtil nos anos 80 do séc. XX (PUGA, 2003).

O desenvolvimento de um *cluster* está diretamente relacionado com o processo de autorreforço (ciclos de *feedback* do diamante da vantagem competitiva), especialmente quando as instituições locais se apoiam e a concorrência é robusta. Outros fatores podem intensificar o desenvolvimento de um *cluster* como a possibilidade de intersecção com outros clusters, difundindo assim, novos negócios. Pode ocorrer também, a mudança de tecnologia ou nova forma de organização industrial, como ocorreu em Nova Serrana (MG) que produzia calçados rústicos de couro, e em meados dos anos 80 do séc. XX ascendeu rapidamente a partir da inicialização da fabricação de tênis que imitavam as marcas famosas.

Sua evolução é longa, e somente estará completa após satisfazer as nove condições que definem os requisitos necessários para termos um sistema completo, de acordo com Zaccarelli (2000), são eles:

1. Alta concentração geográfica – preferencialmente todo o *cluster* deve localizar-se num único município;
2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionadas com o produto / serviço do cluster;
3. Empresas altamente especializadas, onde cada uma dela realize um número reduzido de tarefas;
4. Presença de muitas empresas de cada tipo;
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos;
6. Grande cooperação entre empresas;
7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente;
8. Uniformidade de nível tecnológica;

9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

O cluster pode se manter em evolução contínua e prolongar-se por séculos, mas decai quando perde a sua vantagem competitiva, e isto ocorre por fatores internos (endógenos) e externos (exógenos). Como fatores exógenos, podemos citar a descontinuidade tecnológica, ou necessidades dos não previstas. Como ameaças internas, podemos ter o excesso de fusões, acordos, cartéis, inflexibilidades normativas, ações sindicais, ou qualquer outro evento que possa restringir a concorrência local.

Assim, a análise do ciclo de vida de uma aglomeração, portanto, não deve se ater a análises quantitativas de indicadores econômicos, mas incluir características da governança, analogamente as do empreendedor nos modelos apresentados de ciclo de vida organizacional. Esses itens devem caracterizar as habilidades os conhecimentos dos atores envolvidos, além de avaliar o grau de cooperação e relacionamento entre estes. Com base nesses fatores torna-se possível avaliar e identificar fases do ciclo de vida de um aglomerado. Em geral, o grau de cooperação entre empresas e entre empresas e instituições são levantadas através de questionários, sendo o método de entrevistas mais comum. Essa técnica, no entanto não se apresenta tão verossímil, pois há um viés entre os entrevistados e os resultados desejados. Questões contendo auto-avaliação do nível de cooperação tendem a ser mais otimistas do que a realidade apresenta. Assim, a cooperação entre os atores de um aglomerado deve ser medida de uma forma mais confiável.

O Papel do Governo

A ideia de Arranjo Produtivo Local – APL como estratégia, consolidou-se no Brasil em agosto de 2004, embora haja relato de experiências com data anterior, contudo foi nesta oportunidade que houve uma melhor visão e entendimento dessa política, e ainda, uma melhor conceituação. Entretanto, somente quando incorporado o tema à Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e aos Planos Plurianuais de 2004-2007 e de 2008-2011. Essa iniciativa impulsionou a política de apoio. Outra ação importante foi a criação do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), composto por 33 instituições governamentais e não governamentais de abrangência nacional. Assim, surgem em diversas regiões do país diversas experiências inspiradas nessa política, embora com algumas confusões quan-

to ao tema, mas a essência era mantida, prevalecendo iniciativas que priorizavam a organização empresarial do lugar, visando à estruturação para o desenvolvimento local e regional. (MDIC, 2009). A Portaria Interministerial nº 200, de 03/08/2004 que institucionalizou o APL, adotando uma metodologia de apoio integrado, com base na articulação de ações governamentais quanto aos objetivos das instituições partícipes do Grupo de Trabalho Permanente de apoio aos APL's (GTP-APL), aliado, a conceitos e definições de alguns autores especialistas no assunto, que inicialmente entendem que a lógica de apoiar os clusters partem do pressuposto de que os diferentes sujeitos locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras) podem mobilizar-se e, de forma coordenada identificar suas demandas coletivas. Para tanto, devem acolher a metodologia para apoio aos APL's que estimula à construção de Planos de Desenvolvimento Participativos (PDP's) que envolvem as instituições locais e regionais. A metodologia em si não limitou a propagação dos Arranjos pelo País e, segundo sítio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, é inexpressiva a quantidade de PDP's elaborados, ou seja, são 26 para um total de 957 Arranjos constituídos em 2005 (MDIC, 2009).

A opção estratégica de governos pela atuação em APL decorre, fundamentalmente, do reconhecimento de que políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas individualizadas. O tamanho da empresa passa a ser secundário, pois o potencial competitivo advém não de ganhos de escala individuais, mas sim de ganhos decorrentes de uma maior cooperação entre essas firmas. Essa afirmativa foi observada melhor em 2007, quando ocorreu um Levantamento Institucional dos APLs no País, com o objetivo de construir um conjunto de dados sociais e econômicos padronizados dos arranjos produtivos locais, a partir das informações encaminhadas pelos 27 Núcleos Estaduais de Apoio aos APLs (MDIC, 2009). No dia 22 de outubro de 2008 ocorreu a instalação da Câmara Setorial Especial de Uva e Vinho do estado de São Paulo, que é 28ª Câmara Setorial em funcionamento no âmbito da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do estado de São Paulo (SAA/SP), tendo como principais objetivos e metas beneficiar todos os elos da cadeia produtiva; gerar emprego e renda e fixar o homem a terra. Essa nova Câmara Setorial é constituída por agentes e atores econômicos e técnico-científicos, representantes dos seguintes segmentos da cadeia de produção: associações, cooperativas e outras representações de produtores de uva

e de vinho; universidades; faculdades e institutos de pesquisa; equipamentos e insumos; entidades governamentais (estaduais e federais); e distribuição e comercialização (restaurantes, supermercados, vinícolas, etc), o primeiro presidente foi o Sr. Cláudio José de Góes (presidente do SINDUSVINHO).

Individualismo e Cultura

O individualismo nas culturas se torna cada vez mais importante para entender o funcionamento do mundo contemporâneo, a existência do homem moderno está numa rede de relações de interesses monetários, do qual ele (indivíduo) não pode existir sem. Nesse sentido o dinheiro se tornou para o homem moderno um meio de realização dos seus desejos mais íntimos, sendo, dessa forma, um meio de condução para a felicidade. Assim, o homem moderno vive ativo em seu mundo, sempre em busca do ganho de dinheiro para que sua felicidade, sua liberdade e sua individualidade sejam alcançadas. É o que Simel explica na sua obra: “Assim como o dinheiro em geral fez surgir – como resulta evidentemente da nossa explicação – uma proporção radicalmente nova entre liberdade e compromisso, a reunificação, enfaticamente estreita e inevitável, efetuada por ele provoca, por outro lado, a consequência estranha de abrir um espaço extraordinariamente vasto para a individualidade e para o sentimento de independência. O homem das épocas econômicas anteriores encontrava-se na dependência de poucos outros homens, mas estes outros eram individualmente bem definidos e impermutáveis, enquanto hoje em dia dependemos muito mais de fornecedores, mas podemos permutá-los ao nosso bel-prazer. Precisamente uma tal relação tem de gerar um forte individualismo, pois não é o isolamento em si que aliena e distancia os homens, reduzindo-os a si próprios. Pelo contrário é uma força específica de se relacionar com eles, de tal modo que implica anonimidade e desinteresse pela individualidade do outro, que provoca o individualismo”. (SIMMEL, 1998, p. 28).

A vida cada vez mais ativa se dedica à satisfação pessoal, ou, no máximo, daqueles com que se convive ou se mantém laços mais estreitos. A preocupação como os anseios da sociedade em geral é ignorada pela sociedade onde a valoração é voltada para o indivíduo; isso parece ser a realidade do mundo contemporâneo, onde o dinheiro ganha o simbolismo do poder, modificando a cultura e principalmente a economia.

Objetivo e Metodologia da Pesquisa

Este trabalho tem como objetivo identificar os motivos do declínio do cluster vitivinícola da cidade de São Paulo – SP. Foi realizada uma pesquisa de campo por meio de entrevistas estruturadas, a alguns representantes de instituições chave como: Prefeitura, Universidade Federal, SEBRAE e Sindicato da Indústria dos Vinhos (SINDUSVINHO) bem como visitas a empreendedores locais e a 22ª Expo de São Roque-2014 (festival do vinho e da alcachofra). Para tanto, utilizamos a metodologia do Estudo de Caso, baseado no fato de que esse método é adequado principalmente para responder questões “como” e “porque”. Ou seja, quando os objetivos são explicativos e as relações entre as variáveis ocorrem ao longo de um tempo maior do que, por exemplo, frequências e incidências (YIN, 1989). Para completar, Bonoma (1985) recomenda a utilização deste e outros métodos qualitativos, quando da insuficiência de um corpo de conhecimento considerável para compreender relações de causa-efeito.

Assim, embasados nas compreensões teóricas levantadas no capítulo 2, buscamos responder as seguintes questões:

1. Qual a origem do cluster vinícola de São Roque?
2. Como ocorrem as relações entre as empresas que compõem esse cluster?
3. Em qual estágio evolutivo o esse cluster se encontra?
4. Ocorre desagregação das empresas do cluster, gerando dispersão geográfica ou migração para outro setor?

Sendo que os resultados revelam que o município de São Roque apesar de ser conhecido como a “Cidade da Uva e do Vinho”, atualmente não se dedica mais as plantações de videiras nem na fabricação do vinho, as vinícolas locais visam a perpetuação dos “rótulos” regionais e a sua comercialização.

Evolução do Cluster de São Roque

Cassarotto Filho e Pires (2001) defendem a ideia de que o ciclo de vida de um *cluster* ocorre em quatro fases ou etapas distintas, indo desde o *pré-cluster*, passando pelo nascimento, desenvolvimento, até se chegar ao *cluster* estruturado.

De acordo com o trabalho de Machado (2003), seus pressupostos ditam que o ciclo de vida perpassa quatro fases: nascimento/embrionário, crescimento, maturidade e pós-maturidade. Nessa última fase, pode ocorrer o declínio do APL ou mudanças nas tendências para manter sua sustentabilidade.

A seguir serão analisadas as diversas fases do cluster vinícola de São Roque, conforme segue:

Pré-cluster (embrionário) – Produção Artesanal - cujas atividades iniciaram em 1893, com a chegada de imigrantes portugueses, italianos e espanhóis, com grande tradição no cultivo da uva e produção de vinho. Considerando-se a topografia e as características locais, esses imigrantes deram introdução em terras brasileiras, a reprodução dos métodos adquiridos de seus antepassados. A produção era artesanal e voltada para o próprio consumo.

Nesta fase, o cluster vitivinícola de São Roque não apresenta preocupação com a competição por preço; a cooperação entre as vinícolas é informal, horizontal, baseada em relações familiares e de amizade.

Nascimento (Crescimento) - Vinho Licoroso - Em 1918 introduziram à produção de vinhos a uva Niágara, espécie americana não vinífera. Criando assim, um vinho branco e doce, batizado de “vinho licoroso”. Esse produto tornou-se um diferencial ao vinho de São Roque, tendo sido produzido, também na versão rosê (rosado). Devido ao sucesso comercial atingido por esse produto, a região do Rio Grande do Sul passou a adoçar o vinho tinto seco, dando origem ao tinto suave, pois se constatava que este sabor se adequava melhor ao paladar dos consumidores brasileiros.

A cooperação técnica vertical tem caráter crescente. A cooperação horizontal passa a ser formalizada e iniciam-se algumas tentativas de cooperação multilateral. Já existem sinais de competitividade entre cluster concorrentes, de outras localidades.

Desenvolvimento (Maturidade) - Produção para a comercialização – Em 1934, com a assistência de técnicos agrônomos especializados em ensino de métodos racionais de plantio, da colheita da uva e na instalação de um posto de análises de vinhos por parte do Ministério da Agricultura, inicia-se a produção de maneira racional e científica. No ano de 1950, a cidade passa a ser conhecida como a Terra do Vinho, sendo a vitivinicultura sua principal atividade econômica. A evolução da produção artesanal, em meados de 1948, atingiu mais de 2 milhões de litros. Em 1969, cerca de

150 vinicultores dividiam a produção de 8 a 12 milhões de litros de vinho por ano, com qualidade competitiva.

A preocupação das vinícolas passa a ser, do ponto de vista competitivo, com produção e qualidade, utilizando-se de métodos, tecnologia e mão de obra especializada.

Cluster. Estruturado (Pós-Maturidade) - Porém, na década seguinte, a produção de vinhos deixa de ser praticada em São Roque, as vinícolas passam a focarem as atividades de engarrafamento (envasamento) e comercialização, criando parcerias com os produtores do Rio Grande do Sul. A especulação imobiliária, aliados aos pesados custos de produção, são os grandes vilões dessa nova realidade, conseqüentemente muitas vinícolas encerraram suas atividades. Mesmo assim, apesar de ser originário do Rio Grande do Sul, o volume de vinho continua crescendo com a marca de São Roque. Conforme dados de 1987, foram envasados quatro milhões e 500 mil litros de vinho (SINDUSVINHO, 2012).

Nesta fase percebe-se o declínio do cluster vinícola de São Roque, justificando-se pela substituição da atividade principal, para envasamento de vinhos. A falta de incentivos fiscais para motivar o investimento na plantação de uvas, ou fabricação de vinhos. Como o vinho é decorrente do Rio Grande do sul, essa “parceria” acaba por fortalecer um cluster concorrente. Além do fato, de que grandes latifúndios, estão sendo vendidos, devido à especulação imobiliária. Todos esses fatores provocaram o fechamento de aproximadamente 30% das vinícolas, atualmente a cidade conta com 24, sendo que destas apenas 15 são sindicalizadas.

Percebe-se que afora os fatores já citados, a própria cultura individualista, implicou no insucesso desse cluster, ao invés de fortalecerem o Sindicato, utilizando-o como instrumento estratégico e articulador junto aos órgãos públicos, preferem agir como concorrentes, no sentido de desintegração da unidade de um APL.

O Modelo do Diamante aplicado ao Cluster Vinícola de São Roque

O cluster vinícola de Franca é analisado segundo a perspectiva do Modelo do Diamante (PORTER, 1990) para avaliar os itens que afetaram o seu declínio.

Condições dos Fatores

O modelo de Porter (1990) leva em conta a condição dos fatores como condicionante da vantagem competitiva das regiões e para facilitar a interpretação, o autor divide os fatores em: Recursos Humanos, Recursos Físicos, Recursos de Conhecimento, Recursos de capital e Infraestrutura

Uma questão delicada quando se trata do cluster vinícola de São Roque é, na opinião do autor, a questão dos Recursos Humanos. O cluster apresenta uma situação delicada em relação à abundância, qualidade e fatores culturais que afetam diretamente a competitividade do cluster.

A questão cultural e motivacional é uma das raízes de todas as questões que hoje impactam diretamente a competitividade do cluster de São Roque. Esta questão afeta os outros fatores do diamante diretamente, pois muitas ações não são tomadas, o nível de cooperação é baixo, devido aos fatores culturais e motivacionais.

Conforme um dos entrevistados disse: “Aqui em São Roque não há empresários, há sim donos de vinícolas”. Esta afirmação reflete a questão de cultura empresarial que há na cidade, prejudicando a gestão das empresas e outros fatores.

As vinícolas são de origem familiar e gestão familiar, como poucos proprietários (gestores) com formação acadêmica. Esta situação reflete claramente a questão cultural, pois, a maioria desses empresários não visualizam vantagens em contratar enólogos, administradores, entre outros.

Porém, a causa raiz deste problema, no entender do autor, é cultural e motivacional. Pelo fato da grande maioria dos hoje empresários serem herdeiros dos vinicultores colonizadores, e por esse motivo repetirem os processos produtivos e de gestão, de seus antepassados acrescidos de poucas tecnologias, não há necessidade, segundo os empresários, de conhecimento técnico de gestão para administrar suas empresas. Essas metodologias, por sua vez, estão distantes das técnicas sofisticadas e de classe mundial que asseguram uma acurada cidade nos processos de gestão, garantindo assim uma saúde financeira e longevidade das vinícolas, além do incremento de competitividade.

Na entrevista feita na Universidade Federal, foi questionado sobre a adesão dos são-roquenses aos cursos de administração e enologia, e o entrevistado nos disse que com relação aos cursos de humanas e exatas, existe uma procura maior, porém há um alto nível de evasão. Com relação ao curso de enologia, os interessados são pessoas mais maduras com idade superior a 36 anos, que já possuem outras for-

mações acadêmicas, provenientes de outros locais do País. Mas, o índice de evasão também é alto, pois procuram por cursos focados em “*sommelier*”.

Há necessidade de ações focadas no desenvolvimento e disseminação de conhecimento, inicialmente no sentido de motivar e mudar a cultura dos empresários, no sentido destes valorizarem os benefícios de aplicação de técnicas gerenciais, e posteriormente a isto, investir em criação e disseminação de conhecimento aplicado a viticultura local.

Uma solução para isto poderia ser uma parceria das vinícolas e universidades locais, para criação de assessoria e consultoria para disseminação das técnicas de gestão e controle financeiro, e produção e descoberta de uvas híbridas ou outras ações que fortaleçam a produção de vinhos, entre outras questões.

Outro fator que impacta negativamente a competitividade do cluster é a dificuldade de acesso às informações sobre produtos, tendências e mercados.

Uma solução para este problema seria utilizar o sindicato das empresas ou outro Órgão de apoio, para que este de algum modo coletasse e consolidasse as principais informações sobre o segmento, e disseminasse estas informações entre as empresas, possibilitando assim um acesso “relativamente barato” às informações que incrementam bastante a competitividade das empresas.

Quando questionado o motivo pelo qual não é desenvolvida uma ação neste sentido, o entrevistado do órgão de apoio foi bastante enfático ao afirmar que novamente há uma questão cultural envolvida e o empresário são-roquense não enxerga benefícios neste tipo “investimento” ou acha “muito caro” participar destas ações.

Os investimentos em inovações e desenvolvimento de produtos estão restritos à Uma única vinícola, que normalmente faz investimentos em cultivo de outras espécies de uvas, para produzir vinhos com outros aromas.

Neste cenário, cada vez mais, as instituições financeiras avaliam o segmento vinícola como setor de alto risco para crédito e restringem ou dificultam o acesso a crédito aos empresários do setor. Esta provavelmente é uma das áreas com maior urgência de políticas públicas.

Condições da Demanda

Porter (1990) é enfático ao afirmar que, mais importante do que a quantidade da demanda interna é sua natureza, ou seja, segundo Porter (1990), os clusters obtêm vantagens competitivas em setores, nos quais, a demanda é constituída de compradores sofisticados e exigentes que pressionam as empresas a inovarem, constantemente, e com maior rapidez.

Neste sentido, sabe-se que a qualidade dos vinhos não se compara aos importados, portanto em termos de qualidade, inovação e preço, servem apenas para atenderem a demanda interna, de uma população de paladar pouco exigente e de modestos recursos financeiros.

Nota-se aqui, também uma influência cultural, que impede a expansão das vinícolas locais, os empresários não desejam crescimento de seus negócios, têm características de empreendedores “estilo de vida”.

Setores Correlatos e de Apoio

Porter (1990) afirma que o terceiro ponto do “diamante”, que contribui diretamente para a obtenção de vantagens competitivas é a presença no cluster de indústrias de abastecimento ou indústrias correlatas mundialmente competitivas.

Este é um aspecto de extremamente delicado e relevante, o produto-chave desse cluster é trazido de outro Estado brasileiro, ou seja, principal fornecedor não está presente no cluster.

Do ponto de vista de geração de conhecimento e disseminação de informações, o Sindicato, assim como a universidade, que deveriam ser instrumentos criadores de conhecimento e disseminação de informações são subutilizados, justamente pelo fato da maioria dos empresários não enxergarem benefícios na relação com estas entidades.

Estratégia, estrutura e rivalidade interna das empresas.

Para Porter estas são as condições predominantes que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade.

Como mencionado anteriormente os vinicultores são-roquenses se tornaram empresários por hereditariedade, são empresa com gestão familiar, e que não tem como ambição a expansão dos negócios.

Por falta de incentivos fiscais e pelo alto custo da produção, abandonaram a lavoura de uvas, passando a “importar” vinho do Rio Grande do Sul, como forma de baratear a produção.

Devido a cultura individualista dos empresários, os mesmos não se filiam ao Sindicato, o que dificulta a ações dessa entidade frente aos órgãos públicos e ao apoio na disseminação do conhecimento.

Um dos principais motivos para as tímidas ações cooperativas presentes nesse cluster foi a falta de um organismo capaz de assumir o papel de coordenador das ações de cooperação multilateral entre as vinícolas. Com esta situação de falta de cooperação, elas perdem diversos benefícios que teriam e vantagens, que seriam fruto de ações cooperativas garantindo assim um incremento de competitividade.

Outro fator relevante é que o setor comercial também não tem grande força de mercado devido à proximidade de grandes centros como São Paulo, Sorocaba e Campinas.

Há necessidade de desenvolvimento de políticas públicas voltadas especificamente para as vinícolas e para o ecoturismo através de órgão governamentais, associações e entidades como SENAI, SEBRAE, Sindicato da Indústria do Vinho (SINDUSVINHO), entre outros, tendo como principal objetivo a superação das dificuldades apontadas.

Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi compreender o fenômeno do insucesso do cluster vinícola de São Roque

A análise sobre a evolução e atual estágio do cluster de São Roque visa contribuir para a estruturação de políticas públicas específicas, de modo à reerguerem esse segmento da economia local.

No início as atividades foram promovidas devido as condições topográficas e a imigração europeia, que favoreceram o cultivo da uva. Nessa época, estavam presentes a matéria prima e a mão de obra especializada, sendo que os consumidores

locais, também, impulsionaram o *cluster*. Encontramos a evolução em termos de produtividade, passando da produção artesanal à produção comercial, com uso de técnicas mais avançadas.

Constatou-se a existência de cooperação quanto às atividades produtivas, mas há uma concorrência quanto a comercialização (disputa pelo cliente).

A fama de “Terra do Vinho”, de alguma forma contribui como uma vantagem competitiva ao *cluster* pesquisado, pois a marca local garante a demanda por seus produtos, independente de não haver praticamente mais plantio de uvas no município, e engarrafarem produto de originário do Rio Grande do Sul.

Percebe-se, ainda, a perspectiva do turismo (ecoturismo), uma vez que muitos produtores criam sinergia para atrair os clientes, revelando aos turistas que chegam a cidade, a uma revelação das fases de produção do vinho, percorrendo as adegas do Roteiro dos Vinhos.

Baseados nas informações acima, concluímos que a cidade de São Roque, por sua natureza geográfica e topografia não é indicada para atividades agrícolas de extensão. Que o setor comercial também não tem grande força de mercado devido a proximidade de grandes centros como Capital, Sorocaba e Campinas. Que o *descluster* ocorrido devido, ao fortalecimento do cluster vinícola do Rio Grande do Sul, a situação dos vinicultores de São Roque está mais para uma associação de empresários que buscam certo grau de fortalecimento em torno de um sindicato. Ações de retomada do cluster foram tentadas a cerca de cinco anos junto aos órgãos do Estado, sem sucesso, mas em boa parte, por falta da devida demanda dos próprios empresários. Alguns empresários reconhecem que a região tem potencialidades interessantes e diferenciadas, que agregam atividades de três setores da economia: comércio, indústria e turismo, que se trabalhadas de forma organizada, compatível com a natureza da região, poderiam fomentar o ressurgimento do cluster vinícola. Outro fator que pesa negativamente para essa ocorrência, é o fato de que os incentivos tributários municipais estarem voltados para empreendimentos imobiliários localizados às margens da Rodovia Castelo Branco, visando a construção de um condomínio residencial e comercial de alto padrão e a construção de um aeroporto. Assim, entende-se que mesmo com a retomada do curso de enologia pelo Instituto Federal de São Paulo – Unidade de São Roque, as viniculturas de São Roque, tem ações incipientes, que possam justificar a retomada do cluster estudado.

Referências Bibliográficas:

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

BONOMA, Thomas V. – Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and Process. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, May 1985.

CASSAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, S. A.; Dinâmica dos arranjos produtivos locais: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira. 146 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Escola Politécnica – Universidade de São Paulo, 2003.

MARSHALL, A. Princípios de economia: tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

PORTER, M. E. Cluster e competitividade. *HSM Management*, São Paulo, v.3, n. 15, p. 100-110, jul./ago. 1999.

PORTER, M. E.; STERN, S. Inovação e localização de mãos dadas. *HSM Management*, São Paulo, v.6, p. 116-125, jan./fev.. 2002.

PORTER, M. E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. São Paulo: Campus, 1992

SIMMEL, Georg. “O indivíduo e a liberdade”. In: Jessé Souza e B. Oëlze, orgs. *Simmel e a Modernidade*. Brasília, Editora da UNB, 1998

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

ZACCARELLI, S. B. *A estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.