

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

***UPGRADING E INSERÇÃO NAS GLOBAL VALUE CHAINS: O  
CASO DO CLUSTER VITIVINÍCOLA DO SUBMÉDIO DO  
VALE DO SÃO FRANCISCO NA ÓTICA DOS ‘NOVOS’  
PRODUTORES MUNDIAIS***

ANTONIO PIRES CRISÓSTOMO

Orientador: Abraham Benzaquen Sicsú

RECIFE, OUTUBRO/ 2011

C932u Crisóstomo, Antonio Pires.

*Upgrading* e inserção nas *Global Value Chains*: o caso do Cluster vitivinícola do submédio do Vale do São Francisco na ótica dos novos produtores mundiais / Antonio Pires Crisóstomo. - Recife: O Autor, 2011.

xiv, 167 folhas, il., gráfs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Abraham Benzaquem Sicsú.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2011.

Inclui Referências, Anexos e Apêndices.

1.Engenharia de Produção. 2.Vitivinicultura. 3.*Cluster*. 4.Cadeia de Valor Global. 5.Vale do São Francisco (PE) – Produção de Vinho. I. Mota, Caroline Maria de Miranda (orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG/2011-267

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE TESE DE DOUTORADO DE**

***ANTONIO PIRES CRISÓSTOMO***

**“*Upgrading e Inserção nas Global Value Chains: O Caso do Cluster  
Vitivinícola do Submédio do Vale do São Francisco na Ótica dos Novos  
Produtores Mundiais*”**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DE PRODUÇÃO**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato ANTONIO PIRES CRISÓSTOMO **APROVADO**.

Recife, 26 de Outubro de 2011.

---

Prof. ABRAHAM BENZAQUEN SICSÚ, Doutor (UFPE)

---

Prof<sup>a</sup>. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)

---

Prof<sup>a</sup>. ANA PAULA CABRAL SEIXAS COSTA, PhD (UFPE)

---

Prof. JOÃO POLICARPO RODRIGUES LIMA, PhD (UFPE)

---

Prof. PAULO FERNANDO M. B. CAVALCANTI FILHO, Doutor (UFPB)

## DEDICATÓRIA

Em especial à minha querida mãe (e pai), Teodora Senhorinha Pires (*in memoriam*), grande incentivadora e base para as minhas maiores conquistas. À cada dificuldade ou obstáculo, a sua imagem de guerreira me fortalecia e induzia à caminhada – com seus ensinamentos de respeito, disciplina, honestidade e crença permanentes. Sei também que seu espírito continua nos guiando a todos.

## AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho contou com a ajuda inestimável de algumas pessoas com as quais tive e/ou tenho o privilégio de conviver e sou eternamente grato:

A minha esposa Vera Lúcia Pires, por todo o apoio e companheirismo, principalmente nas horas difíceis de ausência do lar.

Aos meus maiores tesouros, meus filhos Caio e Yasmin, pela distância que nos separou, em um período da vida deles que exigia uma presença constante.

Aos meus irmãos, meu profundo agradecimento pela sua presença em minha vida e pelo significado da família e união, em especial ao Lela, mais que um irmão, um pai.

Ao TiJuquim e TiTuta, pelos ensinamentos e exemplos desde criança.

Ao meu orientador e amigo Prof. Abraham Benzaquen Sicsú, pelo inestimável sentimento de humanidade e respeito, além de toda a sua atenção e conhecimento transmitido durante todo o doutorado.

Ao meu supervisor, durante o estágio sanduíche na *University of Sussex*, Ben Selwyn, e que acabou se tornando um grande amigo e incentivador, pelo apoio durante a estadia.

Aos meus amigos do PPGEP, especialmente Ricardo, Michele, Jordânia, Suelle, Dayse e Taciana, que acompanharam todo o processo e que contribuíram bastante para este sucesso.

Ao Seu Manoel e Maria, pela amizade e tratamento dispensados, principalmente durante o período como hóspede na sua pousada em Recife.

À Dona Maria, pelo grande incentivo, atenção e calma transmitidos, que muitas vezes representaram a única palavra amiga do dia.

Aos meus amigos de Brighton, UK, Dru, Regina, ‘Jesus’, Lucas, Luigi, Seu Luís e D. Zilá, pelo nosso acolhimento, nos momentos mais difíceis no Reino Unido.

Aos professores da Banca Examinadora, Denise, Enrique, Policarpo e Paulo Fernando pelas importantes contribuições ao trabalho.

À UNIVASF, pela liberação para realização do doutorado e as condições de trabalho.

À CAPES, pelo apoio financeiro no âmbito do Prodoutoral e do estágio no exterior.

À todas as empresas que participaram do estudo e todos os entrevistados pela sua disponibilidade e informações prestadas.

Ao PPGEP e todos que o compõem, em especial ao Prof. Lamartine, por terem acreditado na minha capacidade.

À todos, meu muito obrigado !!!

## RESUMO

Nos últimos 25 anos, a vitivinicultura mundial tem passado por grandes transformações, por meio das quais “velhos” produtores têm perdido espaço para os “novos”. Entre os fatores que contribuíram para essa mudança estão a adoção de práticas de P&D e a habilidade desses novos produtores em utilizar os conceitos de *marketing* e de marca. Estudiosos sobre competitividade enfatizam que a forma mais segura para as empresas, principalmente as dos países em desenvolvimento, inserirem-se nas *global value chains* (GVC) é por meio da formação de *clusters*, que nesses países são caracterizados por pequenas e médias empresas e intensa colaboração entre elas, com apoio institucional. Tal situação é favorável à realização de *upgradings*, essenciais para atender aos exigentes compradores globais, muito influentes nos *clusters*. Este estudo se dedica à análise de várias pesquisas sobre duas novas regiões produtoras de vinho em âmbito mundial – África do Sul e Chile –, usando-a para comparar e propor condições que possibilitem a realização de *upgradings* e a inserção do *cluster* vitivinícola do Submédio do Vale do São Francisco nas GVC. Para isso, no primeiro momento, realizou-se o levantamento bibliográfico e efetuou-se a participação em vários *workshops* internacionais sobre cadeias globais e *upgradings*. Posteriormente, foi realizada a pesquisa de campo, incluindo entrevistas com diretores, enólogos e agrônomos de todas as empresas produtoras de vinho da região do Vale do São Francisco, entre outros especialistas. A região do Submédio do Vale do São Francisco se caracteriza por constante aumento na produção de vinhos finos, apesar de o panorama vitivinícola nacional apresentar tendência contrária: redução na produção desses vinhos e aumento na produção dos vinhos comuns. Conclui-se que essa região tem apresentado algumas características similares às das outras duas analisadas, mais rapidez na produção de vinhos finos de qualidade e início de inserção nas cadeias de valor global, necessitando, contudo, de alguns ajustes que facilitem a competitividade. De uma forma geral, muitos problemas afetam a competitividade da vitivinicultura no Brasil. Para a região do Submédio do Vale do São Francisco, este estudo propõe estratégias que podem facilitar a realização de *upgradings* e a inserção do seu vinho nas GVC. As mudanças sugeridas são classificadas em três níveis: da empresa, do *cluster* e do Estado.

Palavras-chave: Vitivinicultura. *Cluster*. Cadeia de Valor Global. *Upgrading*. Vale do São Francisco.

## ABSTRACT

Over the past twenty-five years the world wine industry has undergone major changes, with the ‘Old’ producers losing space for the ‘New’ ones. Among the factors that contributed to this change are the fact these regions adopted R&D practices in addition to their marketing and brand skills. Scholars emphasize the safest way for companies, especially those of developing countries, to insert in the Global Value Chains (GVCs) is through the formation of clusters, characterized by small and medium enterprises (SMEs) with a great cooperation between them, and institutional support. This situation is conducive upgradings, essentials to meet the demanding global buyers requirements, which have a great influence in such clusters. This study focuses on the analysis of several works about two new regions – South Africa and Chile – and uses such analysis to compare and propose terms that enable upgradings and insertion of the São Francisco Sub-medium Valley (North East Brazil), in GVCs. To do this, in the first phase a literature review was done beyond the participation in several international workshops on global chains and upgradings. The second stage consisted in the field research, interviews with directors, winemakers and agronomists from all wine producing companies on São Francisco Valley, as well as experts. We conclude this region has shown some characteristics similar to the other two, a faster production of quality wines, start of insertion in GVCs, requiring, however some conditions that facilitate competitiveness. Despite the national wine scene have a trend to reduce production of fines wines and a higher proportion in production of ordinary ones, the region is characterized by a constant increase of fine wines production. Many problems affect the competitiveness of the domestic wine industry as a whole and the study proposed some conditions the can facilitate the achievement of upgradings and the insertion of local wine in the GVCs, conditions which were classified into three levels: a) firm level; b) industry/cluster level; and c) State level.

*Key-words:* Wine industry; Cluster; Global Value Chain; Upgrading; São Francisco Valley.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	2
1.2 JUSTIFICATIVA .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	10
1.3.1 Objetivo Geral .....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
1.4 METODOLOGIA .....	11
1.4.1 Delineamento da Pesquisa .....	11
1.4.2 Procedimento da Pesquisa .....	14
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 CLUSTERS .....	18
2.2 INOVAÇÕES E SISTEMAS NACIONAIS E REGIONAIS DE INOVAÇÃO .....	23
2.3 CADEIAS DE VALOR GLOBAL .....	29
2.3.1 Governança das Cadeias de Valor Global .....	34
2.4 <i>UPGRADING</i> .....	41
2.5 À GUIA DE CONCLUSÃO .....	47
<b>3 VITIVINICULTURA MUNDIAL E O CENÁRIO DOS ‘NOVOS’ PRODUTORES .....</b>	<b>50</b>
3.1 A ARTE DE ELABORAR VINHO .....	50
3.2 A INDÚSTRIA VITIVINÍCOLA MUNDIAL .....	55
3.2.1 Produção .....	56
3.2.2 Consumo .....	58
3.2.3 Exportações .....	60
3.3 A INDÚSTRIA VIVINÍCOLA NOS NOVOS PRODUTORES MUNDIAIS .....	63
3.3.1 A Indústria Vinícola Sul-africana .....	66
3.3.1.1 Características Históricas e Gerais .....	66
3.3.1.2 Produção .....	69
3.3.1.3 Exportações .....	72
3.3.1.4 Acordos com Outras Regiões e suas Implicações .....	73

3.3.1.5 <i>Upgradings</i> na GVC .....	74
3.3.2 A Indústria Vinícola Chilena .....	76
3.3.2.1 Características Históricas e gerais .....	76
3.3.2.2 Produção .....	81
3.3.3 Exportações .....	82
3.3.2.4 <i>Upgradings</i> na GVC .....	84
3.3 À GUIA DE CONCLUSÃO .....	86
<b>4. A VITIVINICULTURA NACIONAL E O CENÁRIO DO SUBMÉDIO DO VALE DO SÃO FRANCISCO .....</b>	<b>88</b>
4.1 A VITIVINICULTURA NACIONAL .....	88
4.1.1 Características Históricas e Gerais .....	88
4.1.2 Produção .....	92
4.1.3 Exportações e Importações .....	93
4.1.4 A Vitivinicultura do Submédio do Vale do São Francisco .....	97
4.1.4.1 Dados Gerais .....	97
4.1.4.2 O Início dos Projetos de Irrigação e a Produção Vinícola na Região .....	98
4.1.4.3 Instituições e Associações da Área Vinícola .....	104
4.1.4.4 A Cadeia Produtiva do Cluster .....	108
4.1.4.5 Principais Dificuldades da Vitivinicultura da Região .....	110
4.1.4.6 Principais <i>Upgradings</i> do Cluster .....	112
4.2 À GUIA DE CONCLUSÃO .....	117
<b>5 ANÁLISE DOS <i>UPGRADINGS</i>: PANORAMA E OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....</b>	<b>120</b>
5.1 ANÁLISE DOS <i>UPGRADINGS</i> DA REGIÃO VERSUS OS DA ÁFRICA DO SUL E CHILE .....	120
5.2 ESTRATÉGIA SWOT: CENÁRIO E OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....	125
5.2.1 Análise de Forças .....	128
5.2.2 Análise de Fraquezas .....	132
5.2.3 Análise de Oportunidades .....	133
5.2.4 Análise de Ameaças .....	134

5.3 À GUISA DE CONCLUSÃO .....	134
<b>6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>138</b>
6.1 CONCLUSÕES .....	138
6.2 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES .....	144
6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	145
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICES</b>	
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	164
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO A: PROCESSO DE VINIFICAÇÃO .....	165
ANEXO B: ESTÁGIOS DIFERENTES DE EVOLUÇÃO DA VIDEIRA .....	167

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Procedimento para estudo de caso .....	15
Figura 2.1 A orientação à inovação dos clusters industriais nacionais .....	22
Figura 2.2 Quatro links numa cadeia de valor simplificada .....	32
Figura 2.3 Pressões competitivas na cadeia de valor global .....	33
Figura 2.4 Cadeias de commodity <i>producer-driven</i> e <i>buyer-driven</i> .....	38
Figura 3.1 Hierarquia conceitual e aplicada à regionalização da produção .....	54
Figura 3.2 Classificação de vinhos por preços e segmentos .....	55
Figura 3.3 Regiões Vinícolas Sul-africanas .....	67
Figura 3.4 Regiões Vinícolas Chilenas .....	78
Figura 4.1 Áreas vitivinícolas mundiais .....	92
Figura 4.2 Região do Submédio do Vale do São Francisco .....	99
Figura 4.3 Cadeia produtiva do vinho do Submédio do São Francisco .....	109

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 Categorias de governança da atividade econômica .....	37
Tabela 2.2 Comparação entre cadeias <i>producer-driven</i> e <i>buyer-driven</i> .....	39
Tabela 2.3 Quatro estratégias de integração na economia global .....	46
Tabela 2.4 Governança e <i>upgrading</i> : clusters <i>versus</i> cadeias de valor .....	47
Tabela 3.1 Principais variedades viníferas, por país .....	53
Tabela 3.2 Produção mundial de vinho, nos 17 maiores produtores .....	57
Tabela 3.3 Área plantada mundial: Novos e Velhos produtores .....	58
Tabela 3.4 16 maiores consumidores mundiais de vinho, em volume .....	59
Tabela 3.5 Equilíbrio do mercado vinícola mundial .....	60
Tabela 3.6 Os 10 maiores <i>market share</i> .....	61
Tabela 3.7 Posição de vantagem competitiva: Novos e Velhos produtores .....	62
Tabela 3.8 10 maiores empresas de comercialização de vinho (2006) .....	63
Tabela 3.9 Estratégias Industriais .....	64
Tabela 3.10 Instituições e Organizações formais da indústria do vinho Sulafricano	71
Tabela 3.11 Exportações de vinho da África do Sul .....	72
Tabela 3.12 Principais destinos do vinho da África do Sul .....	73
Tabela 3.13 Evolução da área plantada e da produção do vinho chileno .....	82
Tabela 3.14 Principais países importadores do vinho chileno .....	83
Tabela 4.1 Área plantada com uva .....	90
Tabela 4.2 Gerações da vitivinicultura brasileira .....	92
Tabela 4.3 Produção nacional de vinhos .....	93
Tabela 4.4 Exportações brasileiras de vinhos e derivados de uva .....	95
Tabela 4.5 Importações brasileiras de vinhos e derivados de uva .....	95
Tabela 5.1 Principais características de qualificação do vinho nas três regiões .....	126
Tabela 5.2 <i>Upgradings</i> nas três regiões.....	127
Tabela 5.3 Análise SWOT do cluster do cluster vinícola do Sub-médio do Vale do São Francisco .....	129

## SIMBOLOGIA

- ABE – Associação Brasileira de Enologia
- AOC – *Appellation d’Origine Contrôlée*
- APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
- APL – Arranjo Produtivo Local
- APPCC – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle
- APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
- AWRI – *Australian Wine Research Institute*
- BNB – Banco do Nordeste do Brasil
- BPA – Boas Práticas Agrícolas
- BPF – Boas Práticas de Fabricação
- BRC – *British Retailer Consortium*
- CAJ – Cooperativa Agrícola de Juazeiro
- CCV – *Corporación Chilena del Vino*
- CHESF – Companhia Hidro Elétrica do São Francisco
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- CODEVASF – Companhia para o Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
- CORFO – *Corporación de Fomento*
- DO – Denominação de Origem
- ECT – Economia dos Custos de Transação
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- EU – *Europe Union*
- EurepGAP – Certificação Européia para as Boas Práticas Agrícolas
- FAO – *Food and Agriculture Organization*
- FDI – *Foreign Direct Investment*
- FECOVINHO – Federação das Cooperativas Vinícolas do Estado do RS
- FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
- FUNDOVITIS – Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do RS
- GCC – *Global Commodity Chain*

GPS – *Global Positioning System*  
GWRDC – *Grape and Wine Research and Development Corporation*  
HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point*  
IBD – Empresa Brasileira de Inspeção e Certificação Agropecuária  
IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho  
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
IDS – Institute of Development Studies  
IFET Petrolina – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Petrolina  
IFS – *International Food Standards*  
IG - Indicação Geográfica  
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual  
IP – Indicação de Procedência  
IPW – *Integrated Production of Wine*  
ITEP – Instituto Tecnológico de Pernambuco  
KWV – *Koöperatieve Wijnbouwers Vereniging van Zuid-Africa Bpkt*  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio  
OBM – *Original Brand Manufacture*  
OEM – *Original Design Manufacture*  
OIV – *Organisation Internationale de la Vigne et du Vin*  
ONG – Organização Não-Governamental  
PEP – Prêmio de Escoamento da Produção  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PIF – Programa Integrado de Frutas  
pH – Potencial Hidrogeniônio (indica a acidez, neutralidade ou alcalinidade de uma solução aquosa.  
PRODEPE – Programa de Desenvolvimento de Pernambuco  
PROFO – *Proyectos de Fomento*  
SAG – *Servicio Agrícola y Granadero*  
SAWIS – *South Africa Wine Industry Information & Systems*  
SAWIT – *South Africa Wine Industry Trust*  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa  
SNI – Sistema Nacional de Inovação  
SPRU – *Science and Technology Policy Research*

SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

TDCA – *Trade, Development and Cooperation Agreement*

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco

UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura

VALEEXPORT – Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros

VINHOVASF – Instituto do Vinho do Vale do São Francisco

WIETA – *Wine Industry Ethical Trade Association*

WOSA – *Wines of South África*

*Primeiro Capítulo*

**INTRODUÇÃO**

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem por finalidade a apresentação da tese de doutorado resultante dos estudos efetuados. Inclui a contextualização, a originalidade e a relevância do tema da pesquisa; apresenta a justificativa da escolha do tema, ressaltando a sua importância para a região em estudo; elenca os objetivos do trabalho, bem como a metodologia que permitiu alcançá-los; finalmente, apresenta a estrutura da pesquisa, a forma como os capítulos seguintes estão organizados na tese.

### **1.1 Contextualização da Pesquisa**

Vários estudos mostram que até os anos 1980 o paradigma econômico em vigor defendia que os governos de países da América Latina e de vários outros países em desenvolvimento deveriam manter suas economias baseadas numa orientação interna. Assim, a economia se manteve voltada para a produção doméstica e fechada às exportações, com significativo envolvimento do Estado. Deve-se ressaltar que alguns desses países haviam passado por governos não democráticos, no período imediatamente anterior à globalização. Com o advento do Consenso de Washington<sup>1</sup>, houve mudanças nas suas economias, com ênfase na exportação; porém, o início desse processo foi dramático.

Essa abertura de mercado ao comércio internacional, a migração de capitais e a expansão tecnológica – o que implica o avanço da informatização e dos meios de comunicação – são forças incontroláveis que mudaram e continuam mudando conceitos e procedimentos. Tais fenômenos têm intensificado a necessidade de as nações, as regiões e, particularmente, as organizações repensarem e reestruturarem seus recursos e relações com a finalidade de alcançar novos padrões de produtividade e de competitividade. Empresas nos

---

<sup>1</sup> Conjunto de dez regras formulado em 1989 por economistas de instituições financeiras situadas em Washington D.C., tais como o FMI, o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos. Entre as regras consta a abertura da economia por meio da liberalização financeira e comercial e da eliminação de barreiras aos investimentos estrangeiros, amplas privatizações, redução de subsídios e gastos sociais por parte dos governos, entre outros e tal conceito está embasado no texto ‘International Institute Economy’, de Williamson. Se tornou a política oficial do FMI e passou a ser utilizado mundialmente visando promover o ‘ajustamento macroeconômico’.

países em desenvolvimento estão sob intensa pressão para melhorar o seu desempenho, visando a manter ou a aumentar sua competitividade, independentemente se esta ocorre no mercado doméstico ou no internacional.

Uma forma bastante enfatizada na literatura sobre crescimento de empresas e regiões é o chamado “*cluster industrial*”, no qual se ressalta o papel dos *links* locais – tanto verticais como horizontais – e a solução de problemas de ação coletiva. Alguns fatores dificultam a promoção de *clusters* nos países em desenvolvimento, principalmente aqueles baseados em recursos naturais. Nesses países, tais *clusters* são normalmente dominados por pequenas e médias empresas, organizadas de forma informal, que têm se especializado em nichos de menor valor agregado e sofrem a falta de investimentos do Estado (BISANG; GUTMAN, 2001).

É natural que os *clusters*, inicialmente, tenham orientação regional e, com inovações e crescimento, passem a ter atuação em âmbito nacional. Porém, Meyer-Stamer (2001) mostra que o conceito de “*cluster*” continua sendo abordado de forma dissociada do de “cadeia de valor global”. Isso porque, além de lidar com a concorrência de produtores de baixo custo, inclusive no seu mercado doméstico, as empresas também têm de enfrentar a crescente força dos compradores globais que passam a determinar o que, como, quando e quanto produzir.

A entrada de *clusters* industriais nas cadeias de valor global – *global value chains* (GVC) – só é alcançada com a realização de *upgradings*, que podem ser em processos, produtos, funcionais ou intersetoriais (ou redes). Giuliani (2005) defende que os *upgradings* de produto e processo nos *clusters* baseados em recursos naturais são fortemente ligados ao avanço da ciência e da tecnologia nas indústrias afins (como plantas e sementes, máquinas e equipamentos, produtos químicos, entre outros).

Schmitz (2006) argumenta que em muitos dos países em desenvolvimento a maior dificuldade não é a aquisição da tecnologia necessária para a produção dos produtos com qualidade superior, mas a comercialização de tais produtos. Nesses casos, em que existe baixo *gap* tecnológico e alto *gap* de *marketing*, a solução que parece mais adequada é a de se integrarem cadeias de valor global coordenadas por compradores globais. Outro caso comum encontrado nos *clusters* desses países é a existência de um alto *gap*, tanto de *marketing* como tecnológico, em que a estratégia dos investimentos diretos estrangeiros (*foreign direct investment* – FDI) parece ser a preferida.

A indústria vinícola é um exemplo de realização de significativos *upgradings* nos últimos 25 anos. Nesse período, os “velhos” países produtores (França, Itália, Espanha e Portugal), que sempre estiveram na liderança, em termos de tecnologia e de tamanho de

mercado, têm perdido participação no mercado para os novos produtores (Austrália, Califórnia, África do Sul, Nova Zelândia, Argentina, Chile e Brasil). Estudos sobre *upgradings* em *clusters* vinícolas dos países em desenvolvimento apontam como razões para o crescimento da produção o papel das ações coletivas<sup>2</sup>, abrangendo tanto os atores individuais quanto a atuação do Estado na definição de políticas inovadoras e de criação de uma estrutura facilitadora à inovação, assim como as instituições públicas e privadas que dão suporte ao esforço das empresas.

Esses são fatores que favoreceram a indústria vinícola na África do Sul e no Chile. Ambos os países passaram por períodos de governos não democráticos (*apartheid*, na África do Sul, e ditadura, no Chile), na mesma época em que o Brasil era governado por uma ditadura, de 1964 a 1985. Nesse período, os dois países, que já tinham uma longa história de produção vinícola, ficaram isolados dos principais mercados consumidores, além de ter ocorrido estagnação de suas indústrias, em termos de inovações. Com a abertura comercial e a execução de vários planos econômicos, essas regiões conseguiram se reinserir nos mercados exportadores, com forte apoio governamental, cooperação entre empresas e entre estas e as instituições de pesquisa e de suporte. Isso só foi possível com a realização de *upgradings* que permitiram alcançar os requisitos de gestão da qualidade, segurança alimentar e responsabilidade ambiental.

Atualmente, entre as novas regiões que estão se inserindo nas GVC, há dificuldades comuns. No caso do Brasil, alguns fatores que dificultam a vitivinicultura são: o baixo consumo *per capita* do vinho brasileiro; a alta carga tributária imposta à indústria vinícola nacional, reduzindo a competitividade do vinho nacional em relação aos vinhos argentino e chileno, por exemplo; a falta de colaboração entre empresas e entre estas e as associações comerciais.

Embora esteja fora dos padrões vinícolas tradicionais, o Semiárido do Vale do São Francisco, no Nordeste do Brasil – uma região tropical – é a mais nova fronteira vinícola mundial. Daí, o interesse de realizar esta pesquisa, analisando a evolução da atividade na

---

<sup>2</sup> Os problemas de ação coletiva têm sido muito discutidos, principalmente na bibliografia sobre o uso de recursos comuns, como florestas, pastagens, irrigação, entre outros. Será abordado na seção 2.3.1, no âmbito da governança das cadeias de valor. Para um maior aprofundamento sobre o assunto ler trabalhos de Ostrom (1990), Axelrod (2000), Olson (1965), Bandiera et al. (2005), Gillinson (2004), além de alguns específicos aos países em desenvolvimento (Damiani, 1999; Gomes, 2004; Locke, 2006, Selwyn, 2008 e 2009).

região e os potenciais *upgradings* que possibilitem a sua inserção nas cadeias de valor global. O estudo permitiu levantar alguns pontos positivos, de realização de *upgradings* em produto e em processo e, em menor grau, funcionais. Porém, quando comparados com os resultados obtidos pela África do Sul e pelo Chile, evidencia-se que existe ainda um vasto caminho a ser percorrido pelos produtores brasileiros. Sendo assim, faz-se necessário um estudo acadêmico para analisar que condições podem facilitar a realização de *upgradings* que permitam fortalecer a competitividade do *cluster* vinícola do Vale do São Francisco, nas cadeias de valor global.

O tema em estudo contém originalidade em virtude de as GVC serem uma relativa novidade, cuja discussão teve início no outono de 2000, em Bellagio, Itália. O encontro realizado nessa ocasião reuniu, durante sete dias, pesquisadores de várias partes do mundo, com grande experiência em questões que se referem aos sistemas globais de produção, nas mais diversas áreas, incluindo economia, planejamento regional, geografia, ciência política e sociologia.

A escolha da África do Sul e do Chile como modelos de comparação de *upgradings* foi pensada como forma de tentar o alcance de países de localizações diferentes, entre outros fatores tais como: (a) serem exemplos de novos produtores vitivinícolas com inserção nas cadeias globais; (b) similar período de início de produção; (c) o Chile, a exemplo do Brasil, é um país latino americano, cujo vinho tem grande comercialização no Brasil, além de ser um grande concorrente da Argentina e da África do Sul nos mercados mundiais; (e) a Califórnia e a Austrália estão num patamar superior tanto de produção, tecnologia e tamanho de mercado (interno e externo, no caso da Austrália e interno, no caso da Califórnia).

## **1.2 Justificativa**

Apesar de o Brasil ter se democratizado em 1985, somente em 1990 o país abriu-se à economia e à competição internacionais. Esse fator teve reflexos negativos em toda a economia nacional, considerando que a base industrial encontrava-se defasada com relação aos competidores estrangeiros, além de existirem problemas comerciais e de legislação. Esse contexto, aliado a uma rígida política monetária e a uma taxa de câmbio fixa, provocou sérios impactos na balança comercial brasileira. Só depois de 1999, quando se optou por uma taxa de câmbio flexível, o panorama começou a mudar; em 2003, conseguiu-se o primeiro superávit desde 1992 (NUPPIN/COPPEAD, 2006).

Em 2010, o setor de agronegócios alcançou R\$ 821 bilhões do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, aumento que representou um incremento de 5,47% com relação a 2009 (CEPEA, 2011). O Brasil é o segundo país do mundo em termos de produção agroindustrial, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, sendo que existem fortes indícios de que alcançará a liderança em curto prazo. Além do significado direto para a economia nacional, esse fato desempenha também importante papel na geração de emprego. A agricultura é o setor econômico que mais ocupa mão de obra no país – em torno de 17 milhões de pessoas que somadas às 10 milhões dos demais componentes do agronegócio totalizam 27 milhões de empregos. No contexto da recente crise cambial, o agronegócio tem sido um fator minimizador dos desequilíbrios das contas externas brasileiras (LOURENÇO; LIMA, 2009).

No caso específico da vitivinicultura, enquanto em 1984 as exportações dos “velhos” produtores representavam 91,87% do total mundial, essa proporção caiu drasticamente para 68,2% em 2001 e para 58% em 2009, em termos quantitativos. Isso se deve à transferência da produção dos “velhos” para os “novos” produtores (USDA, 2006; OIV, 2010), e muitos analistas preveem que essa tendência, que vem se acentuando nos últimos anos, seja mantida, especialmente nos mercados mais lucrativos como os Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemanha e Japão (onde o consumo é crescente).

No Brasil, a política de abertura econômica gerou reflexos negativos nesse setor. De acordo com Mello (2011a), as importações representaram 75,26% de todo o vinho fino comercializado no Brasil em 2010, visto que os vinhos importados apresentam preços mais competitivos que os nacionais. A alta tributação é outro grande obstáculo ao desenvolvimento da indústria vinícola nacional. Fensterseifer (2006) enfatiza que o conjunto das tributações que incidem sobre o vinho brasileiro é da ordem de 42% do preço ao consumidor, ao passo que esse valor é de 20% na Argentina e 18% no Chile – os principais concorrentes do mercado doméstico –, o que possibilita que vinhos da mesma categoria que os nacionais sejam vendidos a preços menores.

O baixo consumo *per capita* de vinho no país, que gira atualmente em torno de 1,9 litro/ano, constitui outro obstáculo. Essa quantidade está muito aquém das quantidades médias consumidas nos principais países produtores, como França (45,23 litros), Portugal (42,49 litros), Itália (42,15 litros), Espanha (27,81 litros), Argentina (25,16 litros), Chile (13,85 litros) e África do Sul (6,97 litros) (WINE INSTITUTE, 2010). Isso faz que o mercado nacional para o vinho brasileiro seja muito promissor e, com *upgradings*, o *cluster* vinícola possa melhorar sua posição nas cadeias de valor globais.

Além desses problemas de ordem doméstica, existem aqueles externos, como o excesso de vinho tinto nos mercados consumidores e a tendência de queda no consumo nos países tradicionais (como França, Itália, Portugal e Espanha). Porém, como citado anteriormente, tem havido um crescimento de consumo em outros países, aumento este que se deve à estratégia de globalização do gosto do vinho, com uma tendência de produzir vinhos direcionados ao mercado e de sabores muito semelhantes entre si, não respeitando o *terroir*<sup>3</sup>. Esse é o padrão que tem direcionado os hábitos de consumo de vinho, criando uma nova geração de apreciadores. Há, atualmente, uma contraposição aos valores dos franceses e dos italianos, que consideram os fatores naturais (solo, subsolo, insolação, clima) e as práticas de enologia integrada para caracterizar um vinho de qualidade superior. Um vinho frutado, jovem e pronto para ser consumido rapidamente é o que caracteriza as novas regiões produtoras (COPELLO, 2005), entre as quais o Vale do São Francisco.

Segundo Gollo (2006), para concorrer nesse mercado extremamente competitivo, os novos produtores mundiais têm buscado diferentes alternativas de viabilização dos seus negócios. Entre essas alternativas estão o desenvolvimento de um *cluster* vinícola com fortes relações entre as empresas e a solução de problemas de ações coletivas, incluindo aquelas relacionadas a associações e instituições governamentais.

Isso permite a realização, nessas novas regiões produtoras, de *upgradings* de produto, processo e funcionais, busca de novos mercados, formação de parcerias e *joint ventures* que facilitam a sua inserção nas GVC. Essa é a realidade pela qual passaram as indústrias vinícolas da África do Sul e do Chile, por exemplo, depois de um recente período de transição democrática, adoção de medidas econômicas e abertura comercial, a exemplo da experiência brasileira. Junto com o de *upgrading*, outro importante conceito presente nas cadeias de valor global é o da governança.

---

<sup>3</sup> é definido como ‘*a responsible alliance of man and his territory encompassed by know-how: production, culture, landscape and heritage. By this token, they are the fount and great human biological and cultural diversity. Terroirs are expressed by products, typicality, originality and the recognition associated with them. They create value and richness. A terroir is a living and innovative space, where groups of people draw on their heritage to construct viable and sustainable development. Terroirs contribute to the response to consumer expectations in terms of diversity, authenticity, nutritional culture and balance and health.*’ (Deloire, 2009: 242-243, de acordo com definição da UNESCO)

A mais recente área vinícola mundial, o Submédio do Vale do São Francisco, no Nordeste brasileiro, é uma região que tradicionalmente não reúne as condições consideradas apropriadas à produção de uva vinícola. Porém, nos últimos anos, com o forte apoio de instituições governamentais e privadas, foram executados vários projetos de irrigação, que permitiram a instalação de um grande número de empresas voltadas à fruticultura irrigada e que ajudaram na criação de um polo de agronegócios de exportação. A indústria vinícola aproveitou a existência da infraestrutura desses projetos e terra disponível e, com a ajuda de aporte tecnológico e desenvolvimento de variedades adequadas às características locais, tem conseguido produzir um vinho fino de qualidade cada vez maior. Isso tem facilitado a comercialização do vinho da região em vários países e o seu reconhecimento em âmbito internacional (LIMA, 2006).

Nos últimos cinco anos tem sido registrada uma média de 17,9% de crescimento anual na produção de vinho na região, bem como na qualidade do seu vinho fino. Esse panorama é muito diferente do nacional e do mundial, nos quais a tendência é de queda de produção e de áreas plantadas com uvas vinícolas. Existem atualmente seis empresas produtoras de vinho fino na região, que em 2010 produziram 9,8 milhões de litros da bebida. Além desse crescimento, nota-se que a região em questão é a principal do país em termos de proporção de vinho fino em relação ao total de vinho produzido. Mais de 85% da produção são de vinhos finos e espumantes, enquanto na região Sul do Brasil essa proporção foi de apenas 11,27% (MELLO, 2011b), em 2010. Porém, é possível perceber muitas diferenças entre a indústria vinícola da região e as da África do Sul e do Chile, o que justifica sua menor inserção nas principais cadeias de valor.

Deve-se ressaltar que a fruticultura irrigada e a viticultura são de grande importância para a região do Submédio do Vale do São Francisco também no que se refere à realização de feiras internacionais, que movimentam a economia regional e o enoturismo. Destacam-se, ainda, o surgimento de outras atividades indiretas e a geração de empregos que ajudam a amenizar o êxodo rural (considerando as longas distâncias até as capitais mais próximas).

Vários estudos já foram realizados acerca da cadeia de valor global (BAIR, 2005; SELWYN, 2008; STURGEON, 2008), o papel das associações e instituições de suporte na região (DAMIANI, 1999; MIRANDA; LIMA, 2001; SILVA, 2002; GOMES, 2004), mas todos se referem à fruticultura irrigada. No que se refere à vitivinicultura, poucos trabalhos foram levados a cabo e, em geral, abordando questões tecnológicas (LIMA, 2006; FERNANDES; LIMA, 2009) e temas mais gerais de organização da cadeia produtiva (LINS, 1995; VITAL, 2009).

Ressalta-se também que em toda a literatura pesquisada não foram encontrados trabalhos acerca da vinicultura brasileira, com a abordagem de *clusters*, cadeias de valor global, *upgradings* e a ação do *cluster* na realização de tais *upgradings*. Os estudos que existem no Brasil sobre essa temática, inclusive na região do Vale do São Francisco, divergem do objetivo deste trabalho, pois apresentam exemplos da forte participação do Estado no fortalecimento de tais *clusters*, uma estreita cooperação entre as empresas do *cluster* e suas associações, além da grande influência dos mercados exportadores e dos compradores globais na definição dos requisitos de gestão da qualidade, níveis de segurança alimentar e conhecimento dos mercados consumidores. Além disso, tais estudos se baseiam em *clusters* sobre fruticultura e setor calçadista, entre outros.

Tudo isso justifica um estudo de cunho acadêmico que busque uma melhor compreensão do assunto, à luz dos *clusters* baseados em recursos naturais nos países em desenvolvimento. Uma pesquisa que vise à solução de problemas de ação coletiva e ao atendimento de demandas para facilitar a inserção da região nas principais cadeias de valor global. Um estudo que ajude também na análise de *upgradings* realizados por novos produtores, que possam servir de base para a formulação de políticas públicas nos diversos níveis de governo e que sejam úteis ao setor privado e a organizações não governamentais, objetivando o fortalecimento da indústria vinícola nacional e a promoção do *cluster* vinícola da região.

Se a literatura sobre *clusters* é mais concentrada na abordagem da governança local, como relatado acima, os estudos sobre as cadeias de valor têm enfatizado o grande impacto que os compradores globais e as empresas líderes (*lead firms*) têm sobre esses *clusters*, nos países em desenvolvimento. Esse fato requer uma análise que aborde inovações no que se refere ao *cluster*, bem como em sua relação com a governança das cadeias

Finalmente, são várias as críticas sobre a necessidade de se abordar a análise de *clusters* sob o ponto de vista de sua inserção nas cadeias de valor global, dada a necessidade de se levar em conta a influência, cada vez mais crescente, dos compradores globais nos *upgradings* realizados pelos *clusters* nos países em desenvolvimento. Porém, e como ressaltam Pietrobelli e Rabellotti (2010), a análise das cadeias de valor global também sofre de uma insuficiência, porque não dá muita atenção ao contexto institucional na qual as empresas locais interagem, no âmbito das GVC. Nesse sentido, este trabalho pode contribuir com o estudo sobre *clusters* e sua organização nos níveis nacional, regional e local, principalmente, mas também sobre a influência dos compradores globais, em termos das cadeias de valor, na realização de *upgradings*.

### 1.3 **Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é “*propor condições que podem facilitar a consecução de upgradings para a inserção do cluster vitivinícola do Submédio do Vale do São Francisco, Nordeste brasileiro, nas cadeias de valor global*”. Isso será feito partindo da análise dos *upgradings* realizados pelas novas regiões produtoras da África e do Sul e do Chile.

Espera-se que essas propostas sejam úteis no apoio à definição de políticas públicas de promoção dos *clusters* vinícolas, não apenas na região em estudo, mas em outras áreas de vitivinicultura tropical. Além disso, que contribuam com empresas e instituições de suporte ao *cluster* no redirecionamento de seus esforços para haver maior colaboração entre elas, o que poderia permitir um fortalecimento do *cluster* e mais força perante os compradores globais e os fornecedores.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o propósito da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a situação mundial da vitivinicultura, em termos de produção e comercialização, tanto nos “velhos” como nos “novos” produtores.
- b) Identificar os *upgradings* realizados pelos novos produtores mundiais da África do Sul e do Chile que permitiram sua inserção nas GVC.
- c) Caracterizar a evolução da vitivinicultura no Brasil e na região do Vale do São Francisco, em particular, ressaltando o papel das instituições internas e externas ao *cluster*, tanto no nível estatal como no privado.
- d) Comparar as condições facilitadoras e os *upgradings* alcançados pelos *clusters* vinícolas das três novas regiões vinícolas em estudo.

---

## 1.4 Metodologia

### 1.4.1 Delineamento da Pesquisa

A realização da pesquisa científica – pelo seu procedimento racional e sistemático que visa a proporcionar respostas aos problemas levantados e enunciados por meio de objetivos – é executada por meio apropriado de métodos, processos e técnicas. A seguir estão relacionados esses instrumentos que permitem atingir o resultado proposto, isto é, o delineamento da pesquisa, a população e amostra e as ferramentas utilizadas.

São duas as estratégias comumente usadas para abordar um problema de pesquisa: a abordagem qualitativa e a quantitativa. A pesquisa em questão utiliza a abordagem qualitativa que permite, geralmente, descrever a complexidade de um determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, possibilitar maior profundidade no entendimento das particularidades (DIEH; TATIM, 2004).

Com relação aos meios para viabilizar o estudo, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica constou de dois momentos distintos. No primeiro, foi feita uma revisão da literatura nacional e internacional para identificar conceitos-chave dos temas relacionados aos *upgradings* nas cadeias de valor global e, assim, melhor entendê-los. Neste ponto é de se destacar que a ênfase maior é na literatura internacional, considerando-se a escassez de estudos sobre o assunto na literatura nacional, conforme citado anteriormente. No segundo momento, foi muito importante o contato com pesquisadores internacionais, que há muito tempo vêm estudando essa problemática, principalmente em termos de *clusters* nos países em desenvolvimento. Dessa forma, as discussões com pesquisadores do Science and Technology Policy Research (SPRU), da Universidade de Sussex, Reino Unido, e do Institute of Development Studies (IDS), da mesma universidade, foram de inestimável contribuição à compreensão da questão. São dois institutos, de reconhecimento internacional, que trabalham, respectivamente, inovação e *upgrading*, com ênfase nos países em desenvolvimento, sendo que alguns de seus pesquisadores já realizaram estudos sobre *clusters* brasileiros. O primeiro, sob a ótica dos sistemas nacionais e regionais de inovação, a geração e a difusão do conhecimento, com seus

*spillovers*.<sup>4</sup> O segundo, sob a perspectiva dos avanços dos *clusters* industriais e sua inserção nas GVC.

Foram também utilizadas fontes secundárias, aquelas extraídas de outras fontes que não sejam o questionamento direto, isto é, documentos finais de instituições, relatórios, dados formatados que são frutos de outras pesquisas em áreas correlatas. Sobre esse aspecto, é preciso ressaltar a grande dificuldade em se encontrarem trabalhos ou dados exclusivos sobre o *cluster* vitivinícola do Vale do São Francisco. Mesmo nos trabalhos sobre a vitivinicultura brasileira não estão englobadas informações sobre a região em estudo.

Sendo assim, a pesquisa exploratória é o método adequado ao fim da pesquisa. Tripodi et al. (1975) apontam que um estudo pode ser assim caracterizado quando tem por objetivo oferecer um quadro de referência para futuras aplicações, dada a inexistência ou a insuficiência de estudos sobre o tema. Diante do exposto, pode-se classificar a pesquisa como exploratória, porque visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito e gerar conhecimento sobre a temática dos *upgradings* realizados por *clusters* baseados em recursos naturais, em regiões tropicais.

Na pesquisa de campo foram utilizadas a entrevista e a observação. Valentine (1997) defende que as entrevistas são importantes ferramentas, capazes de fornecer uma série de dados e um método apropriado quando se objetiva profundidade; além disso, tentam explicar relações complexas. Para reduzir o viés do pesquisador, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, com a utilização de um roteiro (Apêndice A), o que permite o direcionamento para novas questões que possam surgir, de entrevistado para entrevistado e de empresa para empresa. Na opinião de Lodi (1998), a técnica de entrevista pertence a uma família de métodos de investigação da qual fazem parte também a observação, a participação e a empatia. A observação, muito importante na coleta de dados – quando as informações são levantadas sem necessidade de verbalização –, não exclui a entrevista e foi uma técnica também muito utilizada, principalmente nas visitas aos parreirais e adegas das empresas.

Dessa forma, inicialmente foi necessário um levantamento sobre aspectos técnicos da produção vinícola, especialmente nas regiões tropicais, onde há diferenças significativas com relação às outras regiões produtoras mundiais. Para isso, as visitas iniciais realizadas ao

---

<sup>4</sup>Conhecimento não aproveitado pelo responsável por sua geração e que fica disponível para outros, com possibilidade de absorvê-lo. Termo muito usado na literatura sobre inovação, aprendizagem e capacidade tecnológica e capacidade absorptiva. Para maior aprofundamento consultar Nieto e Quevedo (2005), Cohen e Levinthal (1990), Mowery et al. (1996), entre outros.

laboratório vinícola da Embrapa Semiárido permitiram mais familiaridade com as espécies vinícolas tropicais e os estudos ali desenvolvidos. As entrevistas realizadas com os dois pesquisadores desse instituto de pesquisa foram de extrema importância, pois permitiram o conhecimento de características específicas da região do Vale do São Francisco, com mais detalhes sobre as variedades de uva, as formas de condução mais usadas, as melhores técnicas de irrigação e controle de pragas, além do processo de produção do vinho, propriamente dito.

Foram realizadas também várias visitas às vinícolas, para a observação *in loco* do processo de produção de uva e de elaboração de vinho, visitas estas que eram seguidas, em outro momento, pela realização de entrevistas, com as várias áreas incluídas. O foco era o levantamento de informações sobre produção, quantidades comercializadas no mercado doméstico e internacional, seus processos produtivos básicos e as características específicas de cada empresa. Participaram da pesquisa todas as seis empresas produtoras de vinho fino do Submédio do Vale do São Francisco, nomeadamente: ViniBrasil (Vinhos Rio Sol), Vinícola Ouro Verde (Miolo Wine Group, vinhos TerraNova), Ducos (Château Ducos), Vitivinícola Lagoa Grande (vinhos Carranca e Garziera), Adega Bianchetti Tedesco Ltda. (vinhos Bianchetti) e Vinícola do Vale do São Francisco Ltda. (vinhos Botticelli).

Para a condução da pesquisa foi necessário incluir no processo, por empresa: o diretor geral (levantamento sobre a visão macro da empresa, planejamento e visão, formas de cooperação, integração às cadeias de valor, investimentos); o gerente da área de comercialização (conhecimento dos principais mercados nacionais e estrangeiros, volumes comercializados, gestão do *marketing* e marca); o responsável pela área de viticultura (engenheiro agrônomo, técnico agrícola, com informações de *upgradings* realizados a montante da cadeia, variedades mais adequadas, controle de pragas, forma de manejo e condução da videira, irrigação); e o enólogo responsável (tipos de vinho produzidos, *upgradings* no processo de elaboração, colaboração entre enólogos de empresas diferentes, entre outros aspectos).

Assim, quanto ao procedimento técnico, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2010), o estudo de caso possibilita maior compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos mais complexos. Para ele, o estudo de caso é utilizado quando não se tem a pretensão de que o trabalho tenha uma representatividade estatística, como é o caso desta pesquisa. O autor ressalta ainda que o desenho de pesquisa pode prever casos simples ou múltiplos, com uma única unidade de análise, ou casos simples ou múltiplos, com mais de uma unidade de análise. Para este estudo, o procedimento mais adequado foi o cruzamento de um caso simples com um projeto de múltiplas unidades de

análise. Caso simples porque é estudado o *cluster* vinícola do Submédio do Vale do São Francisco, e mais de uma unidade de análise porque são considerados os processos de *upgradings* sob a ótica das cadeias de valor global.

Deve ser ressaltada a importância da participação em dois *workshops* na University of Sussex – um no Institute of Development Studies (IDS) e outro no Science and Technology Policy Research. O primeiro instituto se dedica mais à questão da inserção, nas cadeias de valor global, dos *clusters* industriais dos países em desenvolvimento, além das discussões com alguns especialistas na área da vitivinicultura dos novos produtores mundiais, os quais ajudaram a nortear a pesquisa. No segundo instituto, mais dedicado à temática da inovação e aprendizagem tecnológica, os contatos mais diretos ocorreram com pesquisadores que abordam os Sistemas Regionais de Inovação, na América Latina e na África.

#### 1.4.2 Procedimento da Pesquisa

Para que haja maior adequação entre os objetivos propostos e os resultados alcançados, o estudo de caso exige, então, um desenho de pesquisa (YIN, 2010). As fases de realização desta pesquisa são apresentadas na Figura 1.1.

Na primeira etapa, planejou-se a pesquisa, durante o estágio do autor na University of Sussex, Reino Unido, em consonância com o orientador e o supervisor estrangeiro. Para isso foi feita uma revisão da bibliografia concernente à temática, bem como contato com pesquisadores da área. Em seguida foram realizadas a seleção dos casos a serem estudados e a elaboração do protocolo de entrevistas. A seleção dos entrevistados levou em consideração todos os atores envolvidos no crescimento da vitivinicultura na região, e para isso foi necessário incluir especialistas no assunto, tanto da Embrapa Semiárido como da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf). Da empresa foram incluídos os diretores (missão da empresa, objetivos, indícios de cooperação e relação com instituições, questões de comercialização e desenvolvimento de novos produtos, *marketing* e marca, entre outros), agrônomos e técnicos agrícolas (*upgradings* na fazenda) e enólogos (*upgradings* na adega).

Em janeiro de 2011 foram realizadas várias visitas à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a empresas participantes da pesquisa, com o objetivo de se obter maior familiarização com o processo de produção de uva para vinho fino, bem como aspectos técnicos de elaboração desse vinho. Posteriormente, ocorreu a realização de entrevistas com

os especialistas da Embrapa Semiárido, com o objetivo de fazer o levantamento dos projetos vitivinícolas em curso, compreender as especificidades do laboratório em vitivinicultura tropical e a visão dos seus especialistas sobre as especificidades do vinho da região.

A realização de entrevistas nas empresas – individuais e considerando a disponibilidade dos entrevistados – foi o último passo do processo de campo. Ao término da análise de cada empresa, foi feito um relatório individual e, no final da análise de todas as empresas e da elaboração dos relatórios individuais, passou-se à análise global dos dados.

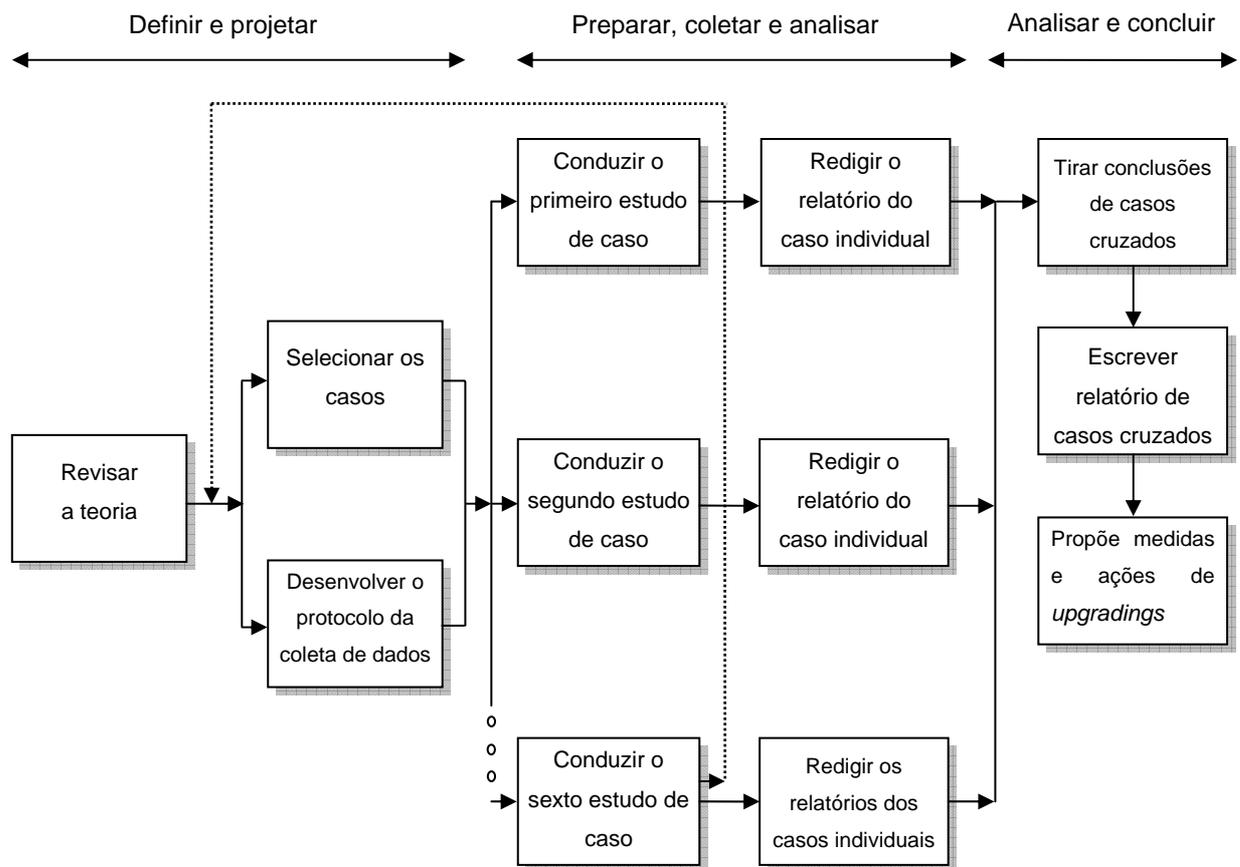


Figura 1.1: Procedimento para Estudo de Caso  
Fonte: Adaptada de YIN (2010, p. 83)

### 1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em seis capítulos, incluindo a presente Introdução, de forma a propiciar ao leitor uma visão global da temática estudada. No final de cada um deles é apresentado um resumo do capítulo.

No segundo capítulo, “Fundamentação teórica”, são apresentadas algumas definições, características e conceitos de *clusters* – principalmente os industriais nos países em desenvolvimento –, Sistemas Nacionais e Regionais de Inovação, GVC, governança e *upgrading*.

No terceiro capítulo, é feita a discussão sobre a vitivinicultura mundial e nos novos produtores, seguida da análise dos dois casos – África do Sul e Chile – que dão suporte ao estudo. Neste âmbito, analisam-se algumas questões vitícolas e vinícolas na elaboração do vinho, formas de se analisar a qualidade do vinho, principais variedades viníferas produzidas por região, características que estão na base das diferenças entre os velhos e os novos produtores, tendência mundial de produção, consumo e exportações. No final, essas características são abordadas especificamente com relação à África do Sul e ao Chile, analisando também questões gerais e históricas de ambas as regiões, suas principais instituições e organizações e as principais formas de *upgradings* realizados.

No quarto capítulo, é feita uma abordagem sobre o estado da vitivinicultura no Brasil, em que regiões ela é praticada e quais se ocupam da produção de vinho fino, como se comporta a produção nacional, quais as demandas interna e externa, principais desafios para a indústria vinícola nacional. Em seguida, o foco se concentra na vitivinicultura na região do Submédio do Vale do São Francisco, objeto do estudo. Nesse momento é apresentada a relação com a fruticultura irrigada, as especificidades da produção vinícola da região, como se encontra organizada a estrutura que dá suporte ao *cluster* – tanto no contexto nacional como no regional –, a cadeia produtiva, as principais dificuldades enfrentadas e os *upgradings* realizados.

No quinto capítulo, com base nos dois anteriores, é realizada uma análise comparativa da indústria vinícola das três regiões em estudo, a saber: África do Sul, Chile e Vale do São Francisco. Tal análise leva em conta os principais *upgradings* obtidos pelos *clusters*. No encerramento do capítulo, é utilizada a estratégia de análise competitiva SWOT para identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do ambiente externo e, com isso, propor algumas condições que podem facilitar a realização de *upgradings* na região do Submédio do Vale do São Francisco, objetivo principal do trabalho.

Finalmente, no sexto capítulo, o das conclusões, limitações e recomendações, são feitas as considerações acerca da pesquisa e apresentados os principais problemas que dificultaram a realização do estudo. O capítulo se encerra com a proposição de alguns trabalhos que poderão dar continuidade a esta pesquisa ou até mesmo fazer o cruzamento das informações contidas aqui, para a realização de estudos futuros.

*Segundo Capítulo*

***FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA***

---

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A realização da pesquisa bibliográfica gerou a fundamentação teórica que será discutida neste capítulo. Inicialmente, aborda-se o tema *clusters* sob diferentes primas, com ênfase nos *clusters* industriais baseados em recursos naturais, nos países em desenvolvimento. Na sequência, serão discutidos os conceitos de inovação em *clusters*, com a abordagem de suas características nos países desenvolvidos, mas enfatizando as especificidades dos sistemas de inovação regionais, para os casos de concentração industrial, nos países em desenvolvimento.

Considerando os problemas enfrentados pelos *clusters* industriais nesses países, torna-se imperativo analisar os conceitos relacionados às cadeias de valor global (GVC), uma vez que é imperativa a inserção dos *clusters* em tais cadeias, se o objetivo é atender aos mercados externos. A crescente competitividade e a influência dos compradores globais nessas cadeias fazem necessária a análise, ainda que de forma superficial, da governança, tanto no nível do *cluster* como no nível da GVC. Finalmente, será abordado o conceito de *upgrading* e os fatores que favorecem a sua realização, tais como a solução de problemas coletivos, questão fundamental para o caso dos países em desenvolvimento.

### 2.1 Clusters

O estudo de *clusters* tem recebido grande atenção de pesquisadores de várias áreas. Meyer-Stamer e Harmes-Liedtke (2005) os definem como uma aglomeração territorial de indústrias com um profundo grau de afinidade. Para Porter (1998, p. 78), *clusters* são

[...] geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition. They include, for example, suppliers of specialized inputs such as components, machinery, and services, and providers of specialized infrastructure. Clusters also often extend downstream to channels and customers and laterally to manufacturers of complementary products and to companies in industries related by skills, technologies, or common inputs. Finally, many clusters include government and other institutions – such as universities, standards-setting agencies, think tanks, vocational training providers, and trade associations [...].

Meyer-Stamer e Harmes-Liedtke (2005, p. 1) são de opinião de que, na maioria das vezes, o surgimento de *clusters* está atrelado a coincidências históricas e que uma sequência lógica poderia ser descrita da seguinte forma:

---

Some person starts a garment operation. As the founder is competent and the market is growing, the business grows quickly. Some managers start to get bored with their status, and decide to start their own business, doing what they can do best – garments. Other entrepreneurs perceive the opportunities created by a local concentration of garment manufacturers, and they start to supply (and later manufacture) fabric, thread, buttons, labels and other inputs [...] the experts on Information Technology start to develop specialized software packages for local manufacturers. The initial producers won't find skilled workers, but over time a local training centers are created. The businesses may create a business association, and it may provide services [...] Perhaps the government or business association create a laboratory to test inputs and certify products [...] over time a differentiated cluster of producers and supporting institutions specialized in one product has emerged [...] in an unplanned way, driven by the invisible hand of the market. This is known as 'cumulative causation' – success breeds success.

Sua discussão é realizada sob diferentes perspectivas, dentre as quais se podem elencar a geografia econômica, a área de gestão, os estudos de desenvolvimento e os arranjos produtivos locais. A importância dos *clusters* para o desenvolvimento industrial foi estudado primeiramente por Alfred Marshall (1920). No seu estudo, Marshall frisa a contribuição das economias externas para o sucesso dos *clusters*, com uma consequente redução dos custos dos produtores, devido à formação de um núcleo especializado de trabalhadores e ao fácil acesso aos fornecedores. Durante um bom tempo o estudo de *clusters* foi deixado de lado, até que Chandler (1990) retomou sua discussão, baseando-se nas contribuições das grandes corporações que, diversificadas e integradas verticalmente, poderiam alcançar economias de escala e de escopo.

Nos anos 1980, ocorreu uma proliferação de pesquisas sobre *clusters*, mudando o foco para incluir também aqueles localizados nos países em desenvolvimento. Isso aconteceu com estudos sobre a “Terceira Itália” (PIORE; SABEL, 1984; BECATTINI, 1990; PYKE, 1990; PYKE; SENGENBERGER, 1992), que ressaltavam que suas características eram diferentes daquelas elencadas por Chandler (1990), pois a política industrial italiana, apesar de ter estimulado a criação de grandes empresas, favoreceu também o surgimento de pequenas e médias empresas (SME). A ênfase na divisão do trabalho, na cooperação entre empresas e no papel das instituições locais é também muito presente nos estudos sobre os distritos industriais italianos.

Esses estudos favoreceram as pesquisas em *clusters* nos países em desenvolvimento, como são os casos de Schmitz (1989), Nadvi e Schmitz (1994), Meyer-Stamer (1997), Nadvi (1999), Tendler (2002) e vários outros. Neles, os autores enfatizam a combinação entre os efeitos incidentais (economias externas) e os efeitos deliberados, que levam à eficiência coletiva (SCHMITZ; NADVI, 1999). Tal ação conjunta ocorre entre as empresas locais e envolve tanto a cooperação vertical e horizontal como *links* bilaterais e multilaterais (BELL;

ALBU, 1999). Pietrobelli e Rabelotti (2003) argumentam que recentes evidências mostram que a eficiência coletiva possibilita vantagem competitiva às pequenas e médias empresas localizadas em *clusters*, com relação às empresas isoladas.

Na área da geografia econômica, Krugman e seus colaboradores (KRUGMAN, 1991; KRUGMAN; VENABLES, 1995) enfatizam que a vantagem competitiva surge da dinâmica do mercado e das relações entre empresas, com forte apelo para a localização das empresas. Krugman (1991) tenta trazer a discussão da geografia econômica para dentro dos *mainstream* da economia. Sua preocupação com a localização da produção o levou de volta a Alfred Marshall (1920) e, seguindo essa lógica, ele identifica três razões para a localização:

- *pooling* do mercado de trabalho: a concentração setorial e geográfica cria um núcleo de habilidades especializadas tanto dos trabalhadores como das empresas;
- *inputs* intermediários: onde as empresas do *cluster* podem apoiar mais fornecedores especializados de *inputs* e serviços;
- *spillovers* tecnológicos: a formação de *clusters* facilita a rápida difusão de *know-how* e ideias.

Todos esses trabalhos se tornaram de grande importância aos formuladores de política nos países em desenvolvimento, onde as pequenas e médias empresas são muito relevantes à economia e geração de empregos (HUMPHREY, 2002). Schmitz (1997) afirma que os três pontos marshallianos de Krugman, apesar de serem essenciais, não são suficientes para explicar a força das empresas no *cluster*. Economias incidentais externas são de grande importância ao crescimento dos *clusters* industriais contemporâneos, mas também existe uma força deliberada de trabalho, isto é, que persegue a ação conjunta, de forma consciente.

Essa ação conjunta pode ser de dois tipos: cooperação individual de empresas (dividindo equipamentos, por exemplo) e grupos de empresas (juntando forças em associações comerciais, consórcio de produtores etc). Isso inclui tanto a cooperação horizontal (entre concorrentes) quanto a cooperação vertical (entre produtores e usuários de *inputs*, ou entre produtores e vendedores de *inputs*). Ele coloca, então, que muitos exemplos podem explicar que as economias incidentais externas não são suficientes e que a ação conjunta é o segundo elemento crítico para explicar o crescimento e a competitividade. Surge, assim, o conceito da eficiência coletiva.

Schmitz e Nadvi (1999) mostram alguns resultados comuns das pesquisas de *clusters* nos países em desenvolvimento:

- a) A formação de *clusters* industriais nos países em desenvolvimento é importante. Seu significado estatístico na produção industrial, porém, é difícil de determinar, dado que

as regiões econômicas não respeitam limites administrativos e as classificações industriais não são muito adequadas.

- b) As experiências de crescimento desses *clusters* variam muito. De um lado, há um número de *clusters* artesanais que mostram pequeno dinamismo e não parecem capazes de expandir ou inovar; do outro, estão os *clusters* que foram capazes de aprofundar a divisão de trabalho entre firmas, aumentar sua competitividade e penetrar em mercados internacionais.
- c) A heterogeneidade interna é acentuada, exceto em *clusters* de médias e grandes empresas, onde a governança é uma característica presente e muito importante.

Pietrobelli e Rabellotti (2003) também reforçam esse pensamento, alegando que a literatura sobre *clusters*, mais focada na análise de fontes locais de competitividade das relações verticais e horizontais dentro dos *clusters*, tem negligenciado a crescente importância dos *links* externos. Dadas as recentes mudanças nos sistemas de produção, canais de distribuição e mercados financeiros, bem como a proliferação das tecnologias de informação, empresas e *clusters* estão, cada vez mais, integrando-se nas cadeias de valor que frequentemente operam nos diferentes países.

A existência de *links* externos e a inserção nas cadeias globais interfronteiras implicam em *upgradings* necessários à competitividade dos *clusters*. Nesse contexto, Humphrey e Schmitz (2000) chamam atenção para o fato de que a literatura sobre *clusters* sugere que a realização de *upgradings* é facilitada pela governança local, isto é, governança por redes de instituições públicas e privadas. Contudo, os autores defendem que muitos dos produtos de sucesso dos *clusters* nos países em desenvolvimento são precisamente aqueles comercializados globalmente, apresentando sinais de crescente concentração do comércio global e varejo nas mãos de empresas transnacionais.

Bell e Pavitt (1993) alegam que “o processo de mudança técnica nas indústrias dinâmicas dos países em desenvolvimento tem pouca semelhança com o processo da adoção de tecnologia representado pelos modelos convencionais de inovação-difusão”. Dosi (1988) segue na mesma linha de pensamento, frisando que se trata mais de adaptação tecnológica e melhoria incremental, que permite às empresas criarem um caminho cumulativo de aprendizagem e a base para futura mudança técnica.

O termo “*cluster*” é a análise central para os estudos da área de gestão e, com os trabalhos de Porter, seu debate ganhou forte impulso. Isso, após a publicação de *Vantagem competitiva das nações* (1990), em que o autor defendia a importância dos *clusters* e a concentração de empresas para o sucesso competitivo de empresas e países, ressaltando a

rivalidade entre empresas como sendo fundamental para tal competitividade, conforme mostra a Figura 2.1. Num segundo estudo (1998), o autor identifica a importância da cooperação.

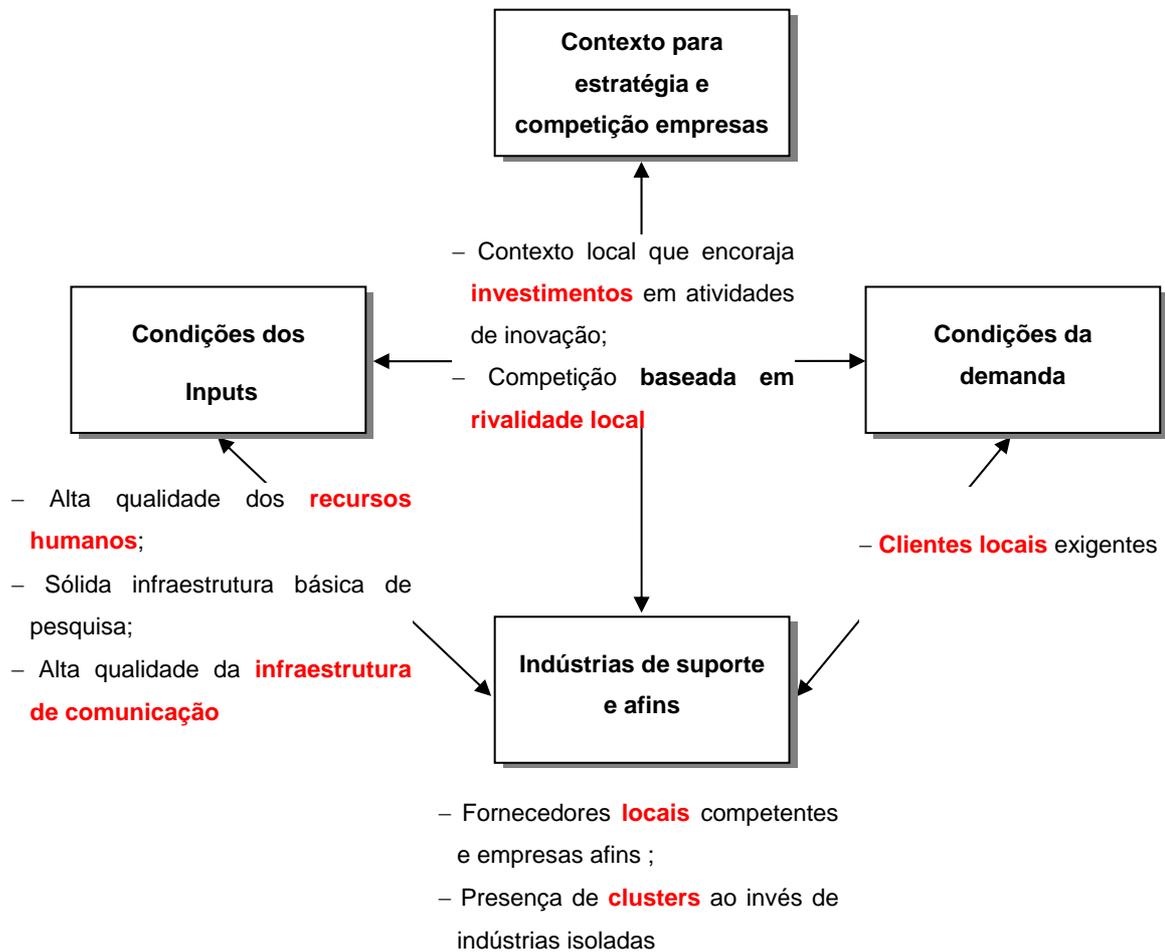


Figura 2.1: A orientação à inovação dos Clusters Industriais Nacionais

Fonte: Adaptada de Stern, Porter e Furman (2000, p. 48)

Nesse último trabalho, o autor ressalta que *clusters* afetam a competição de três formas abrangentes:

- Aumentando a produtividade das empresas baseadas na área.
- Dirigindo o rumo e o ritmo da inovação, onde está sustentado o crescimento futuro da produtividade.
- Estimulando a formação de novos negócios, que se expandem e fortalecem o próprio *cluster*.

Ainda com respeito à relação entre *clusters* e inovação, Moguilansky (2006) defende que a inovação é um fator fundamental para o crescimento dos *clusters* e que ela depende de dois tipos de fatores. Primeiro, aqueles próprios da empresa: sua estratégia de crescimento e

de inserção internacional; sua capacidade de gestão dos novos projetos de inovação; sua capacidade de obter bons resultados, assim como a forma em que a empresa enfrenta o contexto econômico e institucional; sua habilidade no desenvolvimento do conhecimento e adaptação tecnológica; sua capacidade de se articular com outras empresas e atores do sistema. Segundo, os que se relacionam com a força do sistema nacional de inovação, isto é, a disponibilidade de políticas públicas adequadas e de um setor acadêmico que possa responder à pesquisa científica exigida.

A área de estudos regionais de inovação (CASSIOLATTO; LASTRES, 2003; LIMA, 2006; SICSÚ; BOLAÑO, 2007) é outra grande fonte de discussão sobre concentração geográfica de empresas. Além da influência dos estudos sobre os distritos industriais italianos, a maior contribuição para a análise dos estudos regionais de inovação vem da abordagem dos Sistemas Nacionais de Inovação (SNI) (LUNDVALL, 1988; FREEMAN, 1995; EDQUIST, 2001), com ênfase nos *clusters* nos países em desenvolvimento e suas particularidades. No Brasil, os estudos sobre os Arranjos Produtivos Locais, que fazem um *link* com a inovação, têm atraído pesquisadores de várias áreas.

## 2.2 Inovação e Sistemas Nacionais e Regionais de Inovação

Apesar de sempre ter estado presente na vida das organizações, foi a partir dos anos 1960 que a inovação começou a ser pesquisada de forma institucionalizada. Seus estudos iniciais estão expostos no trabalho de Schumpeter (1982), que assim descrevia o processo de inovação: “A função de produção descreve a forma como a quantidade varia quando a quantidade dos fatores varia. Se ao invés da quantidade dos fatores variarmos a forma da função teremos inovação”. Nesse trabalho, o autor justificou a mudança econômica em longo prazo, defendendo que: competição tecnológica é a principal forma de competição no capitalismo (e as empresas que não acompanhassem tais demandas fracassariam); inovações abrem possibilidades para novas oportunidades de negócios e, no futuro, definirão o estágio para a continuidade da mudança.

Em trabalhos posteriores, outros autores mostraram o interesse pela mudança inovadora, tentando explicá-la por meio de uma visão de processo evolucionário e complexo conseguido com as relações internas nas empresas e destas entre si (NELSON; WINTER, 1982; FREEMAN, 1988; LUNDVALL, 1988, 1992; DOSI, 1991).

Enquanto a invenção pode ocorrer em qualquer lugar, como universidades, inovações ocorrem principalmente na esfera comercial. Para transformar a invenção numa inovação, a empresa precisa ser capaz de combinar diferentes tipos de conhecimentos, capacidades, habilidades e recursos. Daí a importância inicial de se distinguir invenção de inovação. Invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo. Inovação é a primeira comercialização dessa ideia. Algumas vezes, invenção e inovação ocorrem simultaneamente (por exemplo, na biotecnologia), embora, em muitos casos, exista um intervalo considerável entre os dois momentos (FAGERBERG, 2004).

Dosi (1988) define a inovação como uma busca, uma descoberta, uma experimentação, um desenvolvimento, uma imitação e uma adoção de novos produtos, processos e novas formas de organização. O autor ainda frisa que as principais maneiras de acumulação tecnológica são: P&D em empresas e laboratórios de pesquisa; processos informais relacionados com a difusão de informação e de inovação; externalidades de cooperação entre firmas; inovações adotadas de outras empresas; introdução de inovações inseridas em bens de capital e bens intermediários.

Schumpeter (1982) descrevia a economia como sendo estacionária, apresentando o processo de inovação através do fluxo circular. Na opinião dele, a tendência do sistema econômico é em direção a uma posição de equilíbrio, o que proporciona meios para a determinação de preço e quantidade de bens. Ele acreditava que as empresas imitadoras também inovam a partir de melhorias na inovação original, dando origem ao processo inovação–imitação–difusão, que é contínuo e lucrativo para todos. Sendo assim, já nessa fase é possível perceber algumas contribuições, tais como as formas de geração e difusão do conhecimento, os *spillovers* do conhecimento (NIETO e QUEVEDO, 2007).

Alguns autores consideram a inovação como algo que está em constante evolução (DOSI, 1991; PAVITT, 2001). Para esses autores, a teoria evolucionista – também conhecida como neoschumpeteriana é uma forma adequada ao estudo da empresa. Pavitt (2003) defende que a visão linear da inovação dificulta sua visualização e análise, uma vez que os três subprocessos da inovação (produção do conhecimento; transformação do conhecimento em produtos, sistemas, processos e serviços; atendimento às demandas do mercado), apesar de distintos, coincidem e às vezes ocorrem simultaneamente.

Sendo assim, e com base no pressuposto da não linearidade, Dosi (1991) defende que a teoria evolucionária apresenta como ideias centrais: foco nas propriedades do sistema econômico, no qual a dinâmica é internamente alimentada pela persistente emergência de inovações em produtos, processos de produção e formas de organização; inovações

conduzidas pela percepção de oportunidades não exploradas e motivadas pela perspectiva de se apropriar de benefícios econômicos da própria inovação; características da economia descobertas não palpáveis, aprendizado imperfeito; incorporação de procedimentos de aprendizagem em nível individual dos agentes, com resultados que podem ser reproduzidos e difundidos.

Uma das maiores fontes de inovação no século XX é o laboratório de pesquisa e desenvolvimento (P&D) industrial. Surgiu inicialmente na indústria química alemã e na indústria elétrica americana, por duas razões: primeiro, como parte de um processo mais geral de especialização funcional das grandes empresas industriais, o que levou a uma explosão de economias de escala, com velocidade que permitiu inovações radicais em materiais em processamento e fontes de energia; segundo, como forma de explorar, de maneira efetiva, o conhecimento emergente do avanço fundamental na química e na física. Esta é uma das grandes contribuições da teoria evolucionária, isto é, a interdisciplinaridade como forma de geração de P&D. Nesse sentido, Schumpeter (1982) apresenta cinco categorias de inovações: novos produtos; novos métodos de produção; novas fontes de suprimento; exploração de novos mercados; novas formas de organização dos negócios.

Em meados da década de 1980, Lundvall deu uma grande contribuição à questão de ambientes de interação da inovação ao sugerir os Sistemas Nacionais de Inovação (SNI). Na opinião do autor, um sistema nacional de inovação é formado por um conjunto de agentes e interações em determinado campo de produção, difusão e utilização de novos conhecimentos relativos aos inter-relacionamentos de uma determinada fronteira geográfica. Ele ressalta o papel do conhecimento, das habilidades e capacidades, bem como das interações com o mercado.

Mais recentemente, têm sido realizados muitos estudos que consideram a visão interativa da inovação, o aumento de sua complexidade e risco atrelado, a importância de fontes de conhecimento externas à organização, as relações intra e interinstitucionais e o ambiente no qual as empresas estão inseridas. Modelos de referência na área são os que tratam do Sistema Nacional de Inovação e de Desenvolvimento (LUNDVALL, 1988; EDQUIST, 1997), *clusters* (PORTER, 1990, 1998) e Sistemas Locais de Inovação (CARBONARA, 2002; CASSIOLATTO e LASTRES, 2003, 2000; NASSIMBENI, 2003; SICSÚ, 2005).

O SNI abrange as instituições que influenciam a introdução e a difusão de novos produtos, processos e sistemas na economia nacional. É o caso dos departamentos de pesquisa, dos institutos tecnológicos e das universidades, além dos sistemas de produção, de

*marketing* e de finanças das empresas (LUNDVALL, 1992). Edquist (2003) tem a seguinte posição sobre os SNI:

- (a) Colocam a inovação e outros processos de aprendizagem como foco.
- (b) Incluem perspectiva holística e interdisciplinar.
- (c) Possuem visão histórica e consideram o processo de inovação como sendo evolucionário.
- (d) Ressaltam diferenças entre sistemas e que a noção de otimalidade é inexistente.
- (e) Apresentam interdependência entre atores – no sentido de “*players*”.
- (f) Consideram inovações em produtos e processos, bem como em seu desenvolvimento e difusão.
- (g) Enfatizam o papel central das instituições – no sentido das “regras do jogo”.
- (h) Estão associados com a propagação conceitual.
- (i) São *frameworks* mais conceituais do que teorias formas.

O autor considera que as inovações se classificam em inovações em produtos e em processos. Inovações em produto podem ser bens ou serviços, e algumas dessas inovações podem ser transformadas, posteriormente, em inovações em processo. Estas podem ser tecnológicas ou organizacionais. Edquist (2003) considera que as inovações em produto e em processo estão intrinsecamente relacionadas. Assim, apenas bens e processos tecnológicos podem ser considerados como “tecnológicos”, no sentido material. Inovações de processos organizacionais e serviços são “intangíveis”. O argumento para essa distinção entre produto e processo reside na suposição de que o impacto econômico e o social diferem. Por exemplo, enquanto a introdução de novos produtos normalmente é vista como tendo um efeito positivo no aumento de renda e emprego, a inovação no processo, devido à sua natureza de redução de custos, pode ter um efeito ambíguo.

Giuliani (2008) apresenta uma versão mais simplificada de um SNI, com três características essenciais:

- a) Escopo nacional.
- b) Relações sistemáticas entre instituições.
- c) Inovação e mudança tecnológica.

A autora destaca o último ponto ao chamar atenção para o fato de que precisa ser feita uma distinção entre países avançados e aqueles em desenvolvimento. De fato, o *approach* do SNI tem sido aplicado à análise do desenvolvimento econômico nos recentes países industrializados e em desenvolvimento. Contudo, essa teoria, apesar da sua aplicação bem sucedida aos setores industriais tradicionais dos países desenvolvidos, não é adequada na

tentativa de entender a complexidade das relações inovadoras, nos países emergentes e setores de rápido crescimento, como é o caso da vitivinicultura (AYLWARD, 2003). Na mesma linha, Lundvall (2002) sugere que os SNI nos países em desenvolvimento têm características que o diferenciam daquele dos países desenvolvidos, tais como:

- a) São menos desenvolvidos. Historicamente, as propriedades tecnológicas e institucionais necessárias ao moderno crescimento não foram desenvolvidas dentro destes sistemas.
- b) Não estão relacionados especificamente ao estágio de desenvolvimento do país e ao desenvolvimento estrutural e institucional.
- c) Diferente dos países avançados, a acumulação de capital e aprendizagem contribui mais para o progresso técnico, nos países em desenvolvimento, que a inovação.

Essas características específicas deixam explícita a necessidade de uma maior participação do governo no sentido de formular um sistema de inovação, em âmbito nacional, que possa levar em conta os esforços realizados por setores econômicos, *clusters* e empresas. A participação dos governos – nos níveis central, estadual e local – é vista como um quesito importante no crescimento das empresas (PORTER, 1998; STERN, 2000; EDQUIST, 2003; CHOLETTE, 2006; FERNANDES; LIMA, 2009). Segundo Porter (1998), os governos precisam definir os papéis da concorrência – via proteção da propriedade intelectual e reforço das leis antitruste –, para que a produtividade e a inovação levem ao sucesso da economia. Para ele, uma vez que a produtividade é que determina a prosperidade de qualquer estado ou nação, os governos precisam criar um ambiente favorável ao aumento de tal produtividade. Stern (2000) é da opinião de que as escolhas de políticas públicas têm importantes impactos nos incentivos globais e pressões para que haja inovação na economia, incluindo patentes e leis de direitos autorais, gastos com P&D, grau de taxação dos ganhos de capital e abertura da economia à competição internacional.

Assim, Edquist (2003) defende ser papel do governo instituir políticas de inovação, no nível nacional. Finaliza afirmando que os governos devem: facilitar mudanças na estrutura de produção; promover mudanças estruturais na direção dos setores de produção dominados majoritariamente por inovações em produtos e menos por processos; principalmente, ser proativos e apoiar o surgimento de novos produtos e novos sistemas setoriais de inovação, o que é importante particularmente num mundo caracterizado por rápida mudança tecnológica e globalização econômica.

No Brasil, os estudos sobre inovação já vêm sendo realizados há certo tempo (ROSENTHAL; MEIRA, 1995; VIOTTI, 2002); porém, só recentemente ganharam

importância, com a instituição da rede de pesquisa interdisciplinar Redesist, do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), cujos estudos estão relacionados aos Arranjos Produtivos Locais (CASSIOLATTO, 2000). Segundo definição da Redesist, os “Arranjos Produtivos Locais (APL) são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes” (CASSIOLATTO e LASTRES, 2003). Constata-se que esses estudos ressaltam o importante papel da regionalização – territorialidade –, além de vínculos de qualquer natureza e grau entre os vários atores locais.

Sicsú (2005) enfatiza essa questão, ao afirmar:

[...] primeiro, deve-se entender que a questão regional é parte da estratégia nacional e, como tal, é fundamental inseri-la nas preocupações de todas as instituições e agentes que participam do Sistema Nacional de CT&I [...] Num segundo nível, a preocupação é a construção ou consolidação de Sistemas Regionais de Inovação que tenham a capacitação adequada para articular parcerias e contribuir para o desenvolvimento das diferentes regiões. A preocupação é evitar uma concentração excessiva da base técnico-científica nacional, bem como criar condições, nos diferentes subespaços, para pensar num Sistema de Inovação e Aprendizagem que faça parte das vantagens competitivas para alavancar seu desenvolvimento. E, nesse sentido, é fundamental levar em consideração as especificidades locais.

Miranda e Lima (2001) alegam que política regional contemporânea requer instrumentos que podem ser chamados de infraestrutura intangível – universalização do ensino fundamental de qualidade, competências tecnológicas, capacidade de produção de conhecimento, capacidade de aprendizagem e meios para assegurar a transferência de conhecimento entre quem o produz (oferta) e quem o transforma efetivamente em inovação (demanda). É cada vez mais notório que o desenvolvimento regional está associado à presença dessa infraestrutura intangível, indispensável para a consolidação de sistemas de inovação, que impulsionam a competitividade das firmas e contrastam com práticas deletérias, baseadas em simples atração de empresas em função de exploração de trabalho barato e de incentivos fiscais.

Em qualquer caso, vários estudos têm mostrado que *links* entre instituições estão entre as principais fraquezas dos países latino-americanos. No entanto, há casos de sucesso de relações cooperativas entre usuários e produtores de tecnologias, nas quais se estabelecem estreitos laços entre empresas locais e universidades e laboratórios de pesquisa. Gomes (2004) atesta que tal situação tende a ocorrer especialmente em indústrias baseadas em recursos naturais e agroindústrias, o que implica a dependência da pesquisa universitária sobre

inovação. Nesses casos, as empresas locais confiam na pesquisa básica e aplicada que elas não são capazes de realizar.

Entretanto, a inovação, *per se*, pode não ser um fator adequado de competitividade global para atingir a meta de integração às cadeias globais. Se a taxa de inovação de um setor ou *cluster* for menor que a dos concorrentes, o efeito pode inclusive ser oposto, diminuindo a sua participação no mercado. Nesse quesito são comuns os estudos sobre *upgrading* que o diferenciam da inovação, ressaltando que esta está mais relacionada aos sistemas nacionais e regionais de inovação, nos quais as políticas públicas são fundamentais para a definição do escopo das inovações geradas. Contudo, é imperativa a análise, do ponto de vista de *upgrading* – agregação de valor –, que leve em conta a inserção de *clusters* dos países em desenvolvimento nas cadeias globais e a grande dificuldade em se regulamentar a influência dos líderes globais (KAPLINSKY e MORRIS, 2001).

### **2.3 Cadeias de Valor Global**

Ao longo dos anos 1980 e 1990, um crescente número de países em desenvolvimento mudou seu foco para um modelo econômico voltado às exportações. Bair (2005) frisa que o modelo de *global commodity chains* (GCC) se mostrou muito adequado ao debate em políticas públicas sobre a melhor forma de esses países acessarem os mercados exportadores. A autora alega, porém, que não apenas a abordagem das cadeias de *commodities*, mas outros *frameworks* foram utilizados, tais como as redes de produção internacionais, os sistemas de produção globais e o conceito francês de *fillière*.

A expressão *commodity chain* foi usada pela primeira vez nos trabalhos de Hopkins e Wallerstein (1977, 1986), nos quais os autores resumem a distinção entre o capitalismo histórico e o sistema social, caracterizado pela “comodificação” proliferada de processos. Eles usaram o termo para descrever as formas complexas, cujos processos de produção eram ligados uns aos outros, e por meio dos quais o poder do Estado era fundamental para moldar os sistemas de produção global.

No entanto, em trabalho de 1994, Gereffi propôs um *framework* para o estudo e o denominou “cadeia de *commodity* global” (GCC). Algumas diferenças são claras nos trabalhos de Wallerstein e de Gereffi. Este fortaleceu as estratégias e as ações das empresas, nas quais ficam evidentes as visões que ambas têm da globalização. Enquanto os sistemas mundiais argumentam que as cadeias “trans-estatais, geograficamente extensas, não são um

fenômeno recente [...] têm sido parte integral [...] do funcionamento da economia capitalista desde seu início nos anos 1970 ou até 1945” (WALLERSTEIN, 2000), Gereffi (1999a) defende que as cadeias de *commodities* são uma forma organizacional emergente associada com o mais recente processo de integração econômica e que o Estado tem habilidade limitada para tratar de tarifas locais e regras, no contexto da liberalização comercial.

O conceito de GCC é referência na literatura nos estudos sobre as cadeias de valor global; porém, por vezes o seu uso pode ser enganador. Isso porque o termo *commodity* é normalmente usado com referência a produtos padronizados, fabricados em grande escala, mas a análise das GCC é particularmente relevante para a comercialização de produtos diferenciados, daí o uso da denominação “cadeia de valor global” ser mais adequado.

A grande variedade de abordagens levou à necessidade de se adotar uma terminologia comum, necessidade esta que se fazia sentir também pelos formuladores de políticas públicas. Assim, e sob o patrocínio da Rockefeller Foundation, ocorreu um *workshop* em Bellagio, Itália, onde surgiu então o conceito de GVC.<sup>5</sup> (GVC). O surgimento das GVC veio também acompanhado de uma comunidade de pesquisa nesse tema, composta por pesquisadores que estudam as redes de produção na economia global (ver [www.globalvaluechain.org](http://www.globalvaluechain.org)).

A expressão GVC não deve ser adotada como uma mera nomenclatura. Sturgeon (2009) alega que muitas mudanças na governança dos arranjos de produção interfronteiras já vinham sendo percebidas, além de algumas características, entre as quais: melhorias na tecnologia de informação e nos padrões da indústria, que permitem a codificação de informação mais complexa e que estava facilitando as formas de rede das organizações intensivas em tecnologia; equipamentos flexíveis de capital que permitem que os equipamentos intensivos em tecnologia e capital gerem resultados parecidos com a produção intensiva de mão de obra; sofisticadas ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos; crescente *outsourcing* pelas empresas de manufatura, e maior envolvimento na definição do

---

<sup>5</sup> O encontro de Bellagio, Itália contou com a participação de Catherine Dolan (UK), Peter Gibon (Dinamarca), Gary Gereffi (EUA), Afonso Fleury (Brasil), John Humphrey (UK), Raphael Kaplinsky (UK), Ji-Ren Lee (Taiwan), Dorothy McCormick (Kenya), Katherine McFate (EUA), Florence Palpacuer (França), Hubert Schmitz (UK) e Meenu Tewari (EUA). Este encontro gerou várias publicações, que foram condensadas no *IDS Bulletin*, da Universidade de Sussex, UK, intitulado ‘*The Value of Value Chains: Spreading the Gains from Globalization*’. Outros *workshops* foram realizados posteriormente, com muitos destes participantes, e outros pesquisadores acadêmicos além de responsáveis pela elaboração de políticas, ativistas de ONG das Nações Unidas, o Banco Mundial, entre outros.

produto pelos varejistas (marca própria), dificultando qualquer distinção entre produtores e compradores.

Sturgeon (2009, p. 120) reforça:

We also choose to replace the term ‘commodity’ with ‘value’ because of popular connotations of the word ‘commodity’ with undifferentiated products, especially primary products such as crude oil and bulk agricultural foods, and because the term ‘value’ captured both the concept of ‘value added’, which fit well with the chain metaphor we were using, and focused attention on the main source of economic development: the application of human effort, often amplified by machines, to generate returns on invested capital.

Logo, a discussão sobre GVC é recente, o que criou a necessidade de um *framework* analítico para embasá-la. Uma metodologia analítica, baseada em sete pontos, foi apresentada por Kaplinsky e Morris (2001) e se tornou referência para os estudos de análise das cadeias de valor. Esses pontos são os seguintes:

- i) Análise do ponto de entrada para a cadeia de valor (identificação dos *links* e atividades na cadeia que possibilitam a entrada na cadeia produtiva do setor).
- ii) Mapeamento das atividades principais da cadeia de valor (componentes que podem agregar valor à atividade conjunta da cadeia).
- iii) Identificação de produtos e fatores críticos de sucesso, essenciais à agregação de valor ao cliente final.
- iv) Como os produtores acessam o mercado final.
- v) *Benchmarking* da eficiência de produção – com o conhecimento dos pontos de entrada aos mercados finais, análise dos meios que as organizações podem utilizar para se inserir globalmente.
- vi) Análise da governança da cadeia de valor.
- vii) *Upgrade* na cadeia de valor.

Segundo Humphrey (2002), a grande contribuição da análise das cadeias de valor global reside em três pontos principais: analisa como esses dispersos sistemas de produção e distribuição são coordenados e, em particular, sugere haver uma crescente coordenação por meio da formação de redes de empresas; a análise das GVC reconhece e enfatiza o papel das empresas não fabricantes – *designers* e varejistas – na construção de tal dispersão; a análise considera diferentes formas nas quais as empresas das GVC podem realizar *upgradings*.

Pode-se resumir então que a cadeia de valor descreve o espectro de atividades necessárias para a elaboração do produto ou serviço, desde a sua concepção, passando pelas diferentes fases de produção, sua entrega ao consumidor final, e seu descarte após o uso

(KAPLINSKY; MORRIS, 2001), como representado na Figura 2.2. Considerando que a natureza que está na raiz da pesquisa em cadeias de valor reside nas relações entre os vários atores envolvidos na cadeia (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002a), o conceito de governança (estrutura de poder) é fundamental para a análise dessas relações.

Esse conceito de governança é fortalecido por Bair (2005), que frisa que a principal tarefa da análise das GVC é explicar as dinâmicas organizacionais das indústrias globais no sentido de entender onde, como e por quem o valor é criado e distribuído. Assim, especial atenção é dada às empresas líderes do setor. Gereffi (1994) vai além, ao enfatizar a importância do chamado *buyer-driven global commodity chains* na indústria de vestuário. Ele observa que, em alguns casos, os grandes varejistas ou as grandes marcas parecem determinar como a produção, geograficamente dispersa, e os sistemas de distribuição operam sem necessariamente possuir quaisquer instalações de produção ou distribuição.

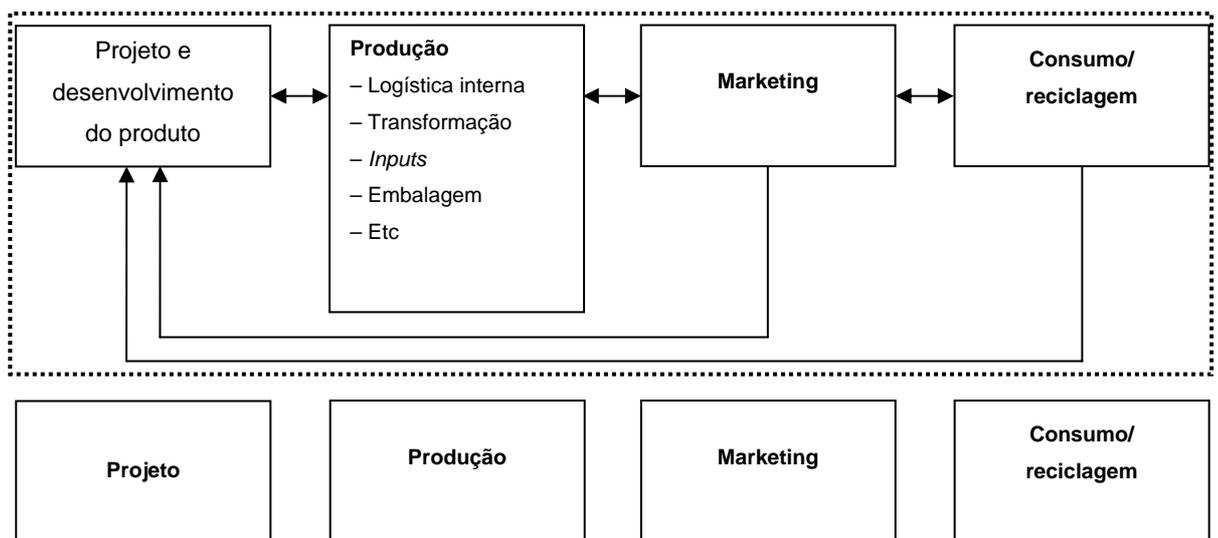


Figura 2.2: Quatro Links numa Cadeia de Valor Simplificada.

Fonte: Kaplinsky & Morris (2001, p. 4)

A análise da cadeia de valor deve ser realizada sob a ótica de três elementos (KAPLINSKY, 2004):

a) Barreiras à entrada – o conceito de renda é usado para descrever uma situação na qual as partes têm controle de um conjunto particular de recursos e são capazes de se isolar da concorrência, por meio da vantagem que tiram dos recursos, ou criando barreiras à entrada de concorrentes. A importância da renda foi primeiramente observada por Ricardo, mas foi Schumpeter quem desenvolveu um *framework* para entender o processo pelo qual as rendas

poderiam ser criadas. Schumpeter (1961) atribuía um grande papel ao empreendedor que, junto com inovação, poderia levar a uma nova combinação, muito difícil de ser repetida pelos concorrentes, pelo menos no curto prazo. Para o autor, as rendas econômicas: nascem do diferencial dos fatores de produtividade (empreendedor, por exemplo) e das barreiras à entrada (isto é, escassez); podem surgir não apenas da generosidade natural, mas também como excedentes de produção que são criados através da ação intencional; na sua maioria são dinâmicas, reduzidas pelas forças da concorrência; a concorrência fortalece o processo que faz caminhar o capitalismo. Levando em conta que cada vez mais países desenvolveram suas capacidades em atividades industriais, as barreiras à entrada na produção foram reduzidas e as pressões competitivas (Figura 2.3) têm se intensificado.

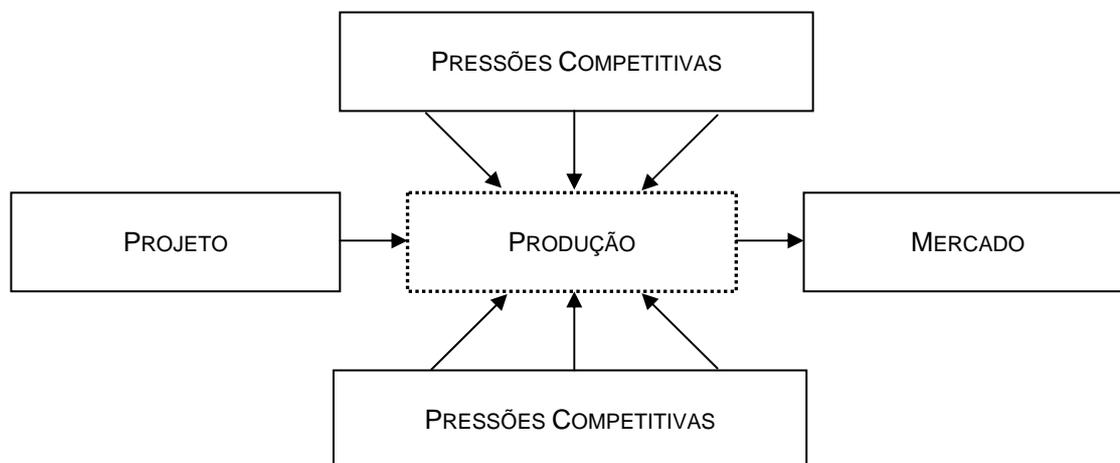


Figura 2.3: Pressões competitivas na Cadeia de Valor Global

Fonte: Kaplinsky (2004, p.11)

b) Governança – ao longo da cadeia existem atores com responsabilidade pela divisão de trabalho interfirmas e pelas capacidades dos participantes em realizar *upgrading*. Esse conceito de governança – e a distinção entre os diferentes tipos de cadeias – é a maior contribuição ao entendimento do funcionamento das cadeias de valor. Até o fim do século XIX e o início do XX, o comércio se baseava mais nas relações de mercado, com os produtos finais sendo fabricados num determinado país e depois exportados. A partir do fim do século XX, o comércio passou a se basear cada vez mais em subcomponentes e serviços, tornando-se, conseqüentemente, mais complexo. Essa complexidade requer formas sofisticadas de coordenação, não apenas no tocante à logística, mas também com relação à integração dos componentes no *design* dos produtos finais e os padrões de qualidade a serem alcançados.

Gereffi (1999b) fez uma importante distinção entre dois tipos de cadeias de valor (as influenciadas pelo produtor, ou *producer-driven*, e as influenciadas pelo comprador, ou *buyer-driven*), cuja discussão será aprofundada na seção 2.3.1.

c) Eficiência sistêmica – aborda a análise da cadeia de valor a partir de uma visão holística, isto é, da cadeia como um todo. Um exemplo é que muitos compradores globais, como a Tesco, perceberam que, mesmo com a rentabilidade conseguida com a redução de estoques, entre outras estratégias, tal rentabilidade representa apenas uma parte insignificante do valor total agregado do produto. Dessa forma, pouco pode ser feito para alcançar vantagem competitiva, a não ser que “governem” suas respectivas cadeias e consigam gerenciar o total de estratégias, buscando níveis mais altos de integração sistêmica.

### 2.3.1 Governança nas Cadeias de Valor Globais

As teorias subjacentes ao *framework* da governança das GVC se remetem aos estudos de autores como Commons, Coase, Williamson e Granoveter, só para citar alguns. Commons (1934) foi o pioneiro a ressaltar que a unidade econômica de análise deve ser a transação e que toda cooperação em que são negociados direitos de propriedade pode ser caracterizada como uma transação. Em seus estudos sobre as transações de mercado, Coase (1937) questionava o porquê de o mercado não governar todas as transações, isto é, por que algumas atividades comerciais eram de exclusividade das empresas.

A resposta parcial foi dada por Williamson (1975), que elaborou um pressuposto para essa questão. Para ele, muitas vezes havia custos de transação que precisavam ser reduzidos, mediante a realização de algumas atividades pelas empresas. Tais atividades seriam coordenadas não por preços relativos, mas diretamente por intermédio da hierarquia da gestão interna. Ele clamava a incorporação de uma estrutura híbrida de mercado (contratos) e a integração vertical (hierarquia), evitando assim comportamentos oportunistas. Esses custos de transação são os de gerenciamento do sistema econômico por meio da identificação, explicação e atenuação dos riscos contratuais.

Em trabalho posterior, Williamson (1985) alega que a Economia dos Custos de Transação (ECT) considera os custos de contratação, que se dividem em custos de contratação *ex-ante* e *ex-post*. Os primeiros são os custos de redação, negociação e salvaguardas de um acordo, enquanto os segundos constituem-se de custos: de má-adaptação; os incorridos nos esforços bilaterais para corrigir os maus-alinhamentos *ex-post*; os de estabelecimento e

administração associados às estruturas de governança (tribunais); os de garantia de compromissos. Nesse trabalho, o autor percebeu o predomínio de redes de organizações, com formas explícitas de coordenação que iam além das transações simples de mercado, coordenadas por meio da integração vertical.

Na opinião de Granovetter (1985), todos esses cuidados e muitos custos incorridos na transação são gerados pelo pensamento de que o homem sempre tentará a obtenção de vantagem pessoal. O autor discorda da visão oportunística da natureza humana, com relação à ECT. Para ele, a atividade econômica está enraizada nos relacionamentos sociais, não o contrário; além disso, a confiança e a boa vontade podem ser construídas em relacionamentos interpessoais que, inevitavelmente, constituem a base dos relacionamentos entre empresas. Essa é a visão que está na base de trabalhos tais como os dos distritos italianos (PIORE; SABEL, 1984), entre outros, que defendem uma rede de organização industrial baseada em confiança, relacionamentos de longo prazo, proximidade social e espacial, além do desejo dos fornecedores de repetir negócios.

Outra questão pouco explorada na literatura sobre GVC é que relações muito próximas com poucos fornecedores podem criar problemas de dependência na transação e oportunismo. Esses problemas podem ser atenuados por meio de relações persistentes que envolvam repetidas transações e desenvolvimento de confiança entre os parceiros. Contudo, é importante realçar que tensões e conflitos podem existir, mesmo em relações de longo prazo (DOLAN; HUMPHREY, 2004). Esses autores relacionam quatro custos associados a trabalhar com um pequeno número de fornecedores:

- Custo de coordenação – o custo de transmitir informação entre agentes na cadeia e os atrasos que surgem de tal coordenação.
- Risco de operações – um dos parceiros pode ter baixa *performance*, fracassando em atender a todos os seus compromissos. Como as relações se tornam mais complexas, é mais difícil o monitoramento.
- Vulnerabilidade ao oportunismo nos investimentos de transação específica – o que aumenta o custo de mudar de fornecedores ou compradores, de modo que reduz o poder de barganha.
- Perda do controle dos recursos – os recursos podem ser gerados ou transferidos como resultado de uma relação que é difícil de controlar. Uma tecnologia ou *expertise* pode vazar de um parceiro para fornecedores ou compradores.

No seu trabalho inicial sobre as GCC, Gereffi (1995) identificou quatro dimensões<sup>6</sup> de análise das cadeias de *commodities*:

- i) Estrutura de *input-output*, isto é, o processo de transformar matéria-prima em produto final.
- ii) Territorialidade (ou escopo geográfico).
- iii) Estrutura de governança.
- iv) Contexto institucional.

Alguns autores enaltecem, contudo, que boa parte da discussão sobre as GVC tem girado sobre duas questões: como essas cadeias são governadas (no contexto de um *framework* institucional mais amplo) e como o *upgrading*, no nível da empresa, acontece ao longo das GVC (BAIR, 2005; SELWYN, 2008; PONTE; EWERT, 2009). Neste trabalho, a ênfase reside na segunda parte dessa discussão.

Uma distinção deve ser feita entre a coordenação por meio das relações de mercado (*arm's length relationships*) e a coordenação pelas relações de “não mercado”. A primeira é marcada por um produto padronizado, ou então o fornecedor define o produto sem necessidade de referência a um cliente particular. Os riscos ao comprador são pequenos, porque os requisitos são facilmente atendidos e também porque o fornecedor tem boa capacidade (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000). Esses autores distinguem três tipos de coordenação das atividades econômicas, no âmbito das relações de não mercado:

- Redes: o fornecedor e o comprador estão em situação de igualdade e, juntos, definem o produto. Isso é mais comum quando ambos são inovadores, daí o menor risco ao comprador.

- Relações quase hierárquicas: quando existe um grande controle do comprador sobre o fornecedor, isto é, o comprador define o produto, temendo incorrer em perdas no caso de baixo desempenho do fornecedor. Quando a alta competência não é generalizada, o comprador investe em fornecedores específicos e busca inseri-los na sua cadeia. Esse é o caso dos *producer* e dos *buyer-driven* (GEREFFI, 1995), que será discutido mais adiante.

- Relações hierárquicas: neste caso o comprador assume o controle direto das operações nos países em desenvolvimento, isto é, desde a definição do produto, passando pela produção e *marketing*, até chegar à comercialização.

---

<sup>6</sup> No seu trabalho inicial, Gereffi (1994) identificou apenas as três primeiras dimensões. A dimensão “contexto institucional” foi adicionada posteriormente, em 1995.

Além dessas formas de governança privada, existe o que os autores chamam de “governança pública”, realizada por meio das várias agências governamentais (na Tabela 2.1 constam exemplos de governança pública, privada e público-privada, nos níveis local e global). Independentemente do tipo de governança, em qualquer ponto da cadeia de valor, algum grau de coordenação é preciso, no sentido de se tomarem decisões com relação ao que será produzido (*design* do produto), como ele será produzido (processo de produção, tecnologia, padrões de qualidade) e quanto será gerado. Em resumo, é grande a contribuição de Humphrey e Schmitz (2000) ao *framework*, mostrando que as relações quase hierárquicas existem tanto quando as *lead firms* definem o produto (definições ao modo de Gereffi) como também quando existem dúvidas sobre a capacidade dos seus fornecedores.

Tabela 2.1: *Categorias de governança da atividade econômica*

	Nível local	Nível global
<b>Governança privada</b>	Associações comerciais locais  Cluster <i>Hub-and-spoke</i>	Cadeia global <i>buyer-driven</i>
<b>Governança pública</b>	Agências governamentais locais e regionais	Regras da Organização Mundial do Comércio  Regras supranacionais e nacionais no âmbito global
<b>Governança público-privada</b>	Redes de políticas regional e local	Padrões internacionais  Campanhas de ONGs internacionais

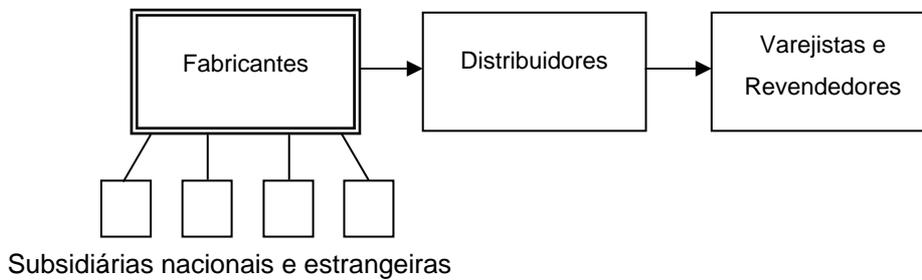
Fonte: Humphrey (2000)

Como citado anteriormente, com relação à influência nas cadeias de valor, Gereffi (1999b) as distingue em dois tipos: aquelas influenciadas pelos produtores, ou *producer-driven*, e as influenciadas pelos clientes, ou *buyer-driven*, representadas na Figura 2.4. Trata-se da governança privada, no nível global, muito importante para a análise dos *clusters* nos países em desenvolvimento objetivando sua inserção nos mercados globais.

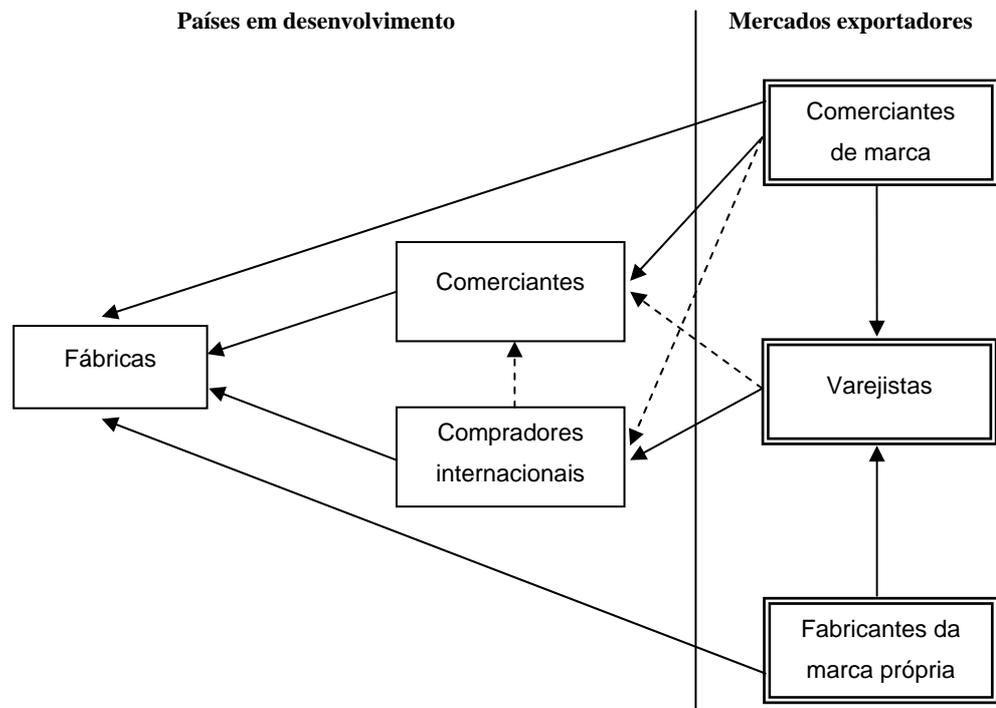
Estudos concluem que a crescente concentração do varejo nos países em desenvolvimento torna as cadeias *buyer-driven* o fenômeno que prevalece (FENSTRA, 1998; GEREFFI, 1999a, 1999b; DOLAN; HUMPHREY, 2004; SELWYN, 2010), como ocorre com o papel dos líderes das GVC em transmitir conhecimento ao longo da cadeia. Assim, a participação das pequenas e médias empresas dos países em desenvolvimento nas GVC é uma

forma de obter informações sobre os *upgradings* necessários para acessar tais cadeias. Na Tabela 2.2, pode-se ver um resumo das principais diferenças entre *producer* e *buyer-driven*.

**Cadeia de commodity producer-driven**



**Cadeia de commodity buyer-driven**



*Nota: As linhas sólidas representam relações primárias e as linhas tracejadas relações*

*Figura 2.4: Organização das cadeias de commodity.*

*Fonte: Gereffi (1999b, p.42)*

Os trabalhos de Williamson e Granoveter serviram de base para os da ação coletiva e os problemas daí surgidos. No âmbito dos *clusters*, esse é um aspecto que não tem recebido a devida atenção e está diretamente relacionado à governança. Isso porque, como discutido anteriormente, boa parte dos estudos sobre GVC tem centrado sua discussão na influência que

os compradores globais exercem sobre os *clusters* nos países em desenvolvimento. Porém, se for considerado que a evolução desses *clusters* está intrinsecamente relacionada à capacidade de promoção, de forma descentralizada, por parte dos governos, fica patente a necessidade de as empresas, em tais *clusters*, resolverem seus problemas de ação coletiva. Tal ação facilitaria o seu poder de barganha no pleito por investimentos que visem ao fortalecimento do *cluster*.

Vários autores colocam que a existência de associações e de instituições públicas e a implantação de uma política regional ou local são cruciais para a solução desses problemas (OLSON, 1965; OSTROM, 1990; LUBELL, 2002; GOMES, 2004; BANDIERA et al., 2005; FEIOCK et al., 2005; CRISÓSTOMO e SICSÚ, 2009; SELWYN, 2009). Selwyn (2008) alerta que o processo de cooperação e competição entre os diversos atores que operam no mesmo segmento de um mercado particular, nacional ou local, raramente foi abordado, daí a necessidade de haver discussão de problemas coletivos, *upgrading* e governança, em menor escala.

Tabela 2.2: Comparação entre cadeias *producer-driven* e *buyer driven*

	<b>Cadeias de Commodity <i>Producer-driven</i></b>	<b>Cadeias de Commodity <i>Buyer-driven</i></b>
<b>Drivers das GCC</b>	Capital Industrial	Capital Comercial
<b>Core Competences</b>	P&D Produção	Design Marketing
<b>Barreiras à entrada</b>	Economias de Escala	Economias de Escopo
<b>Setores econômicos</b>	Bens duráveis Bens intermediários Bens de capital	Bens não-duráveis
<b>Indústrias típicas</b>	Automóveis Computadores Aviação	Vestuário Calçados Produtos agroindustriais, em geral
<b>Posse das empresas</b>	Empresas transnacionais	Empresas locais, predominantemente nos países em desenvolvimento
<b>Principais links da rede</b>	Baseados em investimento	Baseados no comércio
<b>Estrutura de rede predominante</b>	Vertical	Horizontal

Fonte: Adaptado de Gereffi (1999a, p. 9)

A lógica na base dos problemas de ação coletiva é a existência de recursos que são comuns a todos que desfrutam de tais recursos. Os estudos iniciais sobre essa temática foram

realizados por Olson (1965), Hardin (1968) e Ostrom (1990).<sup>7</sup> Para que a cooperação entre os indivíduos seja estável, o panorama precisa ser suficientemente grande de modo que a não colaboração seja uma estratégia pouco rentável. Axelrod (1984) defende essa lógica, ao colocar a seguinte situação: se dois egoístas participam de um jogo uma única vez, ambos têm a tendência a escolher a deserção (*defection*). Se esse jogo for realizado um número finito de vezes, os jogadores não têm incentivo para colaborar no último movimento ou no penúltimo, uma vez que podem antecipar a deserção do outro jogador. Porém, se o jogo tem uma sequência infinita e desconhecida de jogadas, os jogadores desconhecem quando ocorrerá a última interação entre eles, o que facilita a colaboração.

Lubell (2002) elenca três variáveis para analisar a necessidade da ação coletiva: a gravidade do problema, as oportunidades institucionais e os incentivos políticos. Por sua vez, Olson (1965) frisa que algumas condições facilitam a ocorrência da cooperação: o grupo é suficientemente pequeno para que o *free riding* (parasitismo, caroneiro) seja percebido; somos coagidos a fazê-lo; existência de incentivos. Vale ressaltar que o problema de ação coletiva foi muito relacionado ao “dilema do prisioneiro”<sup>8</sup> e atualmente tem sido alvo de discussão entre pesquisadores da área de Economia, entre outras, através da Teoria dos Jogos.

---

<sup>7</sup> Elinor Ostrom recebeu o prêmio Nobel de Economia de 2009, junto com Williamson, por sua grande contribuição aos problemas de ação coletiva, em especial à governança econômica, sendo seus trabalhos referência na área. É a primeira mulher a ganhar o Prêmio Nobel em economia, demonstrando que as propriedades comuns são melhor administradas pela coletividade, ao contrário do que a visão comum defendia que tais propriedades deveriam ser centralmente reguladas ou privatizadas.

<sup>8</sup> O dilema do prisioneiro é um problema de ação coletiva que pode ser assim descrito: dois criminosos foram presos como suspeitos de terem cometido um delito. Interrogados, de forma separada, eles podem optar pela cooperação (negar tudo) ou desertar (confessar o crime e incriminar o outro indivíduo). O oficial não pode prendê-los sem a confissão de algum ou de ambos e faz um trato. Se apenas um confessar, este será colocado em liberdade e perdoado completamente. O que permanecer calado será preso pelo crime; se ambos confessarem, os dois serão presos, mas com a sentença repartida como prêmio por terem cooperado; os prisioneiros sabem que sem uma confissão de qualquer um deles, o oficial será forçado a libertá-los. Trata-se, então, de um problema em que cada jogador, de modo independente, quer maximizar sua vantagem sem lhe importar o resultado do outro jogador, base da Teoria dos Jogos. Nota-se que com várias iterações, a cooperação passa a ser um resultado de equilíbrio, pois quando se repete o jogo, oferece-se a cada jogador a oportunidade de castigar ao outro pela não-

Em qualquer caso, Humphrey e Schmitz (2002b) alegam que é necessário ter em mente que a governança da cadeia pode mudar em função de três razões principais. Primeiro, o poder da relação, isto é, o desempenho do poder, porque uma parte depende da falta de poder das outras. No entanto, os produtores podem adquirir capacidades e explorar novos mercados, provocando mudanças nas relações de poder. Segundo, estabelecer e manter governança quase hierárquica é muito caro para a empresa líder da cadeia, o que reduz a sua flexibilidade por conta dos investimentos específicos das transações, principalmente aquelas ligadas aos compromissos de atender aos padrões exigidos, e do risco embutido. Finalmente, as empresas e os *clusters* costumam operar em diferentes cadeias simultaneamente, com diferentes fornecedores e compradores, o que, em algum momento, coloca em risco o poder dos líderes; logo, a discussão de *upgrading* é fundamental para o entendimento da inserção de *clusters* dos países em desenvolvimento nas GVC, ao permitir o acréscimo de valor agregado, de forma contínua e sustentável.

## 2.4 *Upgrading*

Humphrey e Schmitz (2000) definem *upgrading* como “fazer produtos de forma mais eficiente, e incrementar atividades de maior valor agregado por meio de produtos e processos mais sofisticados”. *Upgrading* industrial é conceituado por Gereffi (1999a) como “a process of improving the ability of a firm or an economy to move to more technologically sophisticated capital and skill-intensive economic niches”.

O conceito de *upgrading* tem sido muito utilizado na literatura sobre competitividade e relaciona-se muito de perto com o de inovação. Contudo, a inovação em mercados altamente competitivos e globais é necessária, mas não é condição suficiente para manter ou melhorar a competitividade. Sendo assim, pode-se definir *upgrading* como “innovating to increase value added” (GIULIANI, 2005, p. 552).

O *upgrading* industrial opera em diferentes níveis de análise: no âmbito das fábricas – envolve a mudança de itens mais baratos para os mais caros, de produtos simples para complexos e de pequenos para grandes pedidos; no âmbito das redes internas à empresa – envolve a mudança de produção em massa de bens padronizados para a produção flexível; no

---

cooperação nos lances anteriores e, assim, o incentivo para defraudar (desertar) é superado pela ameaça do castigo.

âmbito de economias locais ou nacionais – *upgrading* envolve mudar da simples montagem de *inputs* importados para formas mais integradas de produção dos tipos *original equipment manufacturer* (OEM) e *original brand manufacturer* (OBM), envolvendo maior uso de *links* a montante e a jusante; no âmbito das regiões – implica mudar dos fluxos de comércio bilateral, assimétrico e inter-regional para uma divisão mais desenvolvida intrarregional, incorporando todas as fases da cadeia de *commodity* (HUMPHREY, 2004; GROTA, 2010).

Uma vez inseridas nas GVC, as empresas têm oportunidade de experimentar um processo de *upgrading* no sentido de melhorar sua competitividade na economia global (GIULIANI, 2005). Com referência no estudo das experiências de *upgradings* realizados no Leste Asiático, Humphrey (2004) e Lee (2001) definem os vários estágios desse processo como indicado a seguir (em nível de evolução):

1. Estágio I - Montagem: consiste apenas na produção, segundo as especificações do comprador, usando *inputs* fornecidos pelo comprador.
2. Estágio II - Fabricante de equipamentos originais (OEM): engloba uma gama de funções de manufatura e pode também incluir funções de suprimento de *inputs* e logística. O comprador continua responsável pelo *design* e pelo *marketing*.
3. Estágio III - Fabricante de *design* original, ou *original design manufacturer* (ODM): junto com a manufatura, o fornecedor realiza partes do processo de *design*, possivelmente em parceria com o comprador. Nos casos mais avançados, o comprador apenas coloca sua própria marca para fins de comercialização e *marketing* do produto.
4. Estágio IV - Fabricação de marca original (OBM): o fornecedor é independente do comprador e é capaz de realizar P&D, produção, *marketing* e distribuição dos seus produtos, com sua marca própria.
5. Estágio V - alguns autores citam ainda mais este estágio, no qual os novos países industrializados não apresentam diferenças em relação às empresas dos países desenvolvidos para os quais exportam.

A primeira entrada nos mercados exportadores é um dos maiores desafios para muitas empresas nos países em desenvolvimento, o que exige habilidades e conhecimento. Hobday (1995) defende a existência de duas desvantagens competitivas enfrentadas pelos novos entrantes, na tentativa de competir nos mercados globais: primeiro, considerando que são oriundos dos países em desenvolvimento, esses novos entrantes normalmente se encontram distantes dos principais centros tecnológicos; segundo, eles estão longe também dos principais mercados internacionais e dos consumidores, o que os faz apresentar fracas capacidades nas

áreas de *marketing*, *design* e tecnologia. Sendo assim, a única estratégia de entrada dessas empresas costuma ser em atividades intensivas em mão de obra, que agregam valor.

Outra preocupação que as empresas dos países em desenvolvimento devem ter é em relação ao fato de que, normalmente, os produtores desses países esperam atender aos requisitos que geralmente não se aplicam ainda aos seus mercados domésticos, dado o grau de exigência dos mercados externos. Isso gera um *gap* entre as capacidades exigidas pelo mercado doméstico e aquelas necessárias ao mercado exportador.

Considerando que a maioria dos países em desenvolvimento é caracterizada por uma reduzida demanda interna, os estudos sobre os *clusters* baseados nesses países têm enfatizado que, para acessarem as GVC, tais *clusters* precisam implantar algumas estratégias, que podem ser resumidas assim: articulação com a economia global, através de *design* e marca (SCHMITZ, 1995; NADVI, 1999); articulação com fornecedores estrangeiros (MEYER-STAMER, 2001; AGOSÍN; BRAVO-ORTEGA, 2007). A literatura sobre as GVC classifica quatro tipos de *upgradings* (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; KAPLINSKY; MORRIS, 2001):

- *Upgrading* de processo: há transformação de *inputs* em *outputs* mais eficientes, pela reorganização do sistema de produção ou pela introdução de tecnologia superior.
- *Upgrading* de produto: conseguido quando as empresas se movem para linhas de produtos mais sofisticados, com agregação de valor.
- *Upgrading* funcional: ocorre com a aquisição de novas funções pelas empresas (ou com o abandono das existentes), objetivando maior capacidade no desempenho de suas atividades.
- *Upgrading* intersetorial ou de cadeia: acontece quando as empresas aproveitam o conhecimento adquirido numa função particular de uma cadeia para se moverem para um novo setor.

Humphrey e Schmitz (2000) alegam que enquanto a primeira categoria de *upgrading* diz respeito a produzir as mesmas coisas de forma mais eficiente, a segunda pode levar ao reposicionamento de um *cluster* nos mercados globais. Todas as abordagens sobre a análise de *clusters* nos países em desenvolvimento concordam com a importância do desenvolvimento industrial local. Sua aplicação é caracterizada pela concentração na divisão do trabalho entre empresas no *cluster*. Os *upgradings* de produto e de processo costumam ser vistos como sendo guiados pelas empresas e instituições no *cluster*. *Upgrading* funcional raramente tem recebido atenção, parcialmente ao se assumir que as funções mais relevantes já estão contidas no *cluster*.

Contudo, a literatura sobre GVC tem uma visão muito diferente dos *links* entre empresas e fluxo de conhecimento. Os estudos também se preocupam com *upgrading*, mas o conhecimento necessário a esse processo flui por meio da cadeia. Atenção especial é dada ao papel das poderosas empresas líderes (*lead firms*), que realizam a integração funcional e a coordenação das atividades internacionalmente dispersas (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002a).

Em suma, os compradores globais devem estar preparados para investir em *upgradings* a ser realizados por empresas nos países em desenvolvimento se os custos da assistência são compensados pelos benefícios da integração dessas empresas nas GVC (HUMPHREY, 2004).

Apesar de a crescente participação nos mercados globais desempenhar um importante papel nos países em desenvolvimento, por proporcionar acesso ao conhecimento, melhorar a aprendizagem e a inovação (PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2010), a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNIDO, 2002) e Giuliani (2005) elencam algumas armadilhas que tal participação pode apresentar:

- Considerando que as empresas líderes governam as GVC, o envolvimento futuro e as perspectivas de *upgrade* por parte das empresas dos países em desenvolvimento podem estar dependentes das decisões e sucesso das empresas líderes.

- Se as empresas dos países em desenvolvimento, nessas cadeias, desempenharem apenas atividades intensivas em mão de obra, de baixo valor agregado, e não realizarem *upgradings* em atividades de maior valor agregado, os benefícios associados aos *spillovers* tecnológicos não se materializarão.

- Tendo em conta que a entrada nas GVC pode exigir competitividade numa estreita faixa de operações, muitas empresas serão capazes de participar das cadeias, e os compradores, nessas cadeias, facilmente poderão promover a competição. Isso pode levar muitas empresas ao fracasso.

Dos tipos de *upgradings* elencados anteriormente, os mais comuns nos países em desenvolvimento são os de produto e de processo; em menor escala estão os funcionais. Giuliani (2005) defende que os *upgradings* de produto e de processo, nos *clusters* baseados em recursos naturais, são fortemente ligados ao avanço da ciência e da tecnologia nas indústrias afins (como plantas e sementes, máquinas e equipamentos, produtos químicos, entre outros). Schmitz (2006) argumenta que, em muitos desses países, a maior dificuldade não é a aquisição da tecnologia necessária para a produção dos produtos com qualidade superior, mas a comercialização de tais produtos.

Nesse sentido, ao se integrarem à economia global, os países em desenvolvimento, em sua maioria, enfrentam o problema de serem os últimos a entrarem: têm que fazer uma rápida transição de modelos de demanda e competição, típica de uma economia doméstica, para os padrões globais de competitividade. Um pequeno número de firmas excepcionais às vezes consegue essa transição, mas para a maioria é muito difícil. Permitir que essas empresas possam competir é a preocupação dos elaboradores de políticas, o que requer a compreensão dos problemas enfrentados pelos últimos a entrarem.

Tais empresas enfrentam dois grandes obstáculos: um *gap* tecnológico e um *gap* de *marketing*, conforme mostrado na Tabela 2.3, onde também são apresentadas as estratégias mais indicadas para cada caso.

O primeiro – o *gap* tecnológico – surge em função: de as empresas estarem afastadas das fontes internacionais de tecnologia, especialmente o foco produtor-usuário que gera inovação; das dificuldades em acessar os proprietários da tecnologia; do fraco suporte nacional/local para a inovação. A proteção muitas vezes permite às empresas continuarem com tecnologias ultrapassadas.

O segundo – *gap* de *marketing* – é provocado: pela falta de conexão com os mercados globais e as demandas dos consumidores nesses mercados; pela enorme dificuldade de acesso a informações atualizadas dos mercados, especialmente nos mercados onde moda e estilos mudam frequentemente; pela crescente concentração no varejo, que transferiu o poder das mãos dos produtores para as dos compradores; pelos altos investimentos exigidos para estabelecer uma marca individual ou coletiva (SCHMITZ, 2006).

Nos casos em que existe um baixo *gap* tecnológico e alto *gap* de *marketing*, a solução que parece a mais adequada é a integração em cadeias de valor global coordenadas por compradores globais, como demonstra a Tabela 2.3, o que aconteceu, por exemplo, no *cluster* vinícola da África do Sul. Outra situação comum encontrada nos *clusters* dos países em desenvolvimento é a existência de um alto *gap* tanto de *marketing* como tecnológico, no qual a estratégia dos investimentos diretos estrangeiros deve ser utilizada, como foi o caso do *cluster* vinícola do Chile.

Os *clusters* agroindustriais nos países em desenvolvimento requerem estruturação de políticas públicas, que podem ser elencadas como (AGOSÍN; BRAVO-ORTEGA, 2007; PONTE; EWERT, 2009; GÁLVEZ-NOGALES, 2010): conjunto de normas que definam qualidade dos seus produtos; os requisitos mínimos a serem aplicados aos processos de produção em termos de qualidade e segurança alimentar; restrições no livre fluxo de capital; políticas de arbitragem e controle das relações entre os vários estágios que constituem a rede.

Tabela 2.3: Quatro estratégias de integração na economia global

		Gap Tecnológico	
		Alto	Baixo
Alto Baixo		1 Acesso à tecnologia e aos mercados é um grande problema às empresas locais. <b>Investimento Direto Externo</b> é a estratégia preferida	2 O desafio não é tecnológico, mas de marketing. <b>Integrar-se às cadeias de valor coordenadas pelos compradores globais</b> parece o mais adequado.
		3 O desafio não é de marketing, mas tecnológico. Adquirir tecnologia através do <b>licenciamento</b> aparenta a ser a melhor opção. Ou <b>joint ventures</b> .	4 Os <i>gaps</i> tecnológico e de marketing são baixos. As empresas locais podem <b>exportar diretamente seus produtos com design próprio</b> .

Fonte: Schmitz (2006, p. 12)

Vários autores, porém, ressaltam que a promoção de um *cluster* tende a ser mais local e que sua execução é muito diferente da política industrial tradicional. Esta costuma ser uma atividade central do governo que se baseia na criação de novas indústrias (de cima para baixo), enquanto a promoção de *clusters* é focada em negócios existentes (MEYER-STAMER; HARMES-LIEDTKE, 2005; SICSÚ; BOLAÑO, 2007). Para Meyer-Stamer e Harmes-Liedtke (2005), qualquer iniciativa de *cluster* envolve dois tipos de financiamento: o custo de facilitação, que inclui taxas do facilitador, aluguel de espaços, gastos com transporte e pesquisa (nos estágios iniciais); o custo de implementar atividades práticas – viagens a feiras nacionais e internacionais, convites para *experts* para seminários, além de estandes conjuntos em feiras, construção de *show-rooms*, criação de consórcios de exportação, compra conjunta de equipamento especializado ou a criação de centros de treinamento e de P&D (estágio avançado).

Considerando as vantagens e desvantagens em participar das GVC, fica clara a necessidade de as empresas dos países em desenvolvimento garantirem sua participação, de forma que haja a promoção de um crescimento sustentável (GROTA, 2010). Nesses países, as empresas costumam competir por meio da redução de suas margens de preços e de vantagens comparativas, em vez de aumentar sua produtividade e valor agregado – é o que Giuliani (2005) chama de *low road* à competitividade, em contraste ao *high road*, normalmente seguido pelas empresas dos países desenvolvidos. Segundo os autores, a diferença entre seguir um e outro caminho é, muitas vezes, explicado pela habilidade da empresa para realizar *upgrade*.

A tabela 2.4 apresenta um resumo das principais características da governança e *upgrading* em termos de clusters e cadeias de valor.

Tabela 2.4: Governança e Upgrading: clusters Vs cadeias de valor

	Clusters	Cadeias de Valor
Governança no âmbito da localidade	Forte governança local caracterizada pela próxima co-operação entre - empresas e instituições públicas e privadas ativas. Riscos atenuados por mecanismos locais de divisão de risco	Não abordada. A co-operação entre – empresas e a política governamental são largamente ignoradas.
Relações como o mundo externo	Relações externas não teorizadas, ou assumidas como sendo baseadas na força das transações de mercado.	Forte governança no âmbito da cadeia. Comércio internacional crescente gerenciado via redes junto à empresas baseadas nas relações quase – hierárquicas. Riscos atenuados pelas relações no âmbito da cadeia.
Upgrading	Ênfase nos upgrading incrementais ( <i>learning-by-doing</i> ) e a propagação de inovações por meio de interações no âmbito do cluster. Para <i>upgradings</i> descontínuos, os centros de inovação desempenham importante papel.	Os <i>upgradings</i> incrementais têm sido possíveis através de aprender ao fazer e a alocação de novas tarefas pelas empresas líderes da cadeia. Os upgrading descontínuos são possíveis pela ‘sucessão organizacional’ permitem a entrada em cadeias de valor mais complexas.
Vantagens Competitivas	Promoção da eficiência coletiva por meio de interações no âmbito do cluster.	Ganhar acesso às cadeias e desenvolver links com a maioria dos clientes.

Fonte: Humphrey & Schmitz (2002a, p.14)

## 2.5 A Guisa de Conclusão

Neste capítulo foram apresentados conceitos relacionados aos *upgradings*, sendo esses processos considerados necessários para se competir nas GVC. Para tanto, foi preciso também realizar a análise de *clusters* e de inovação, enfatizando suas características nos países em desenvolvimento.

Ficou evidenciado que o estudo dos *clusters* se baseou inicialmente na discussão das grandes corporações do início do século passado, essencialmente nos países desenvolvidos. Porém, após várias outras abordagens, constatou-se que, nos países em desenvolvimento, é notória a predominância de pequenas e médias empresas (GIULIANI, 2005; AGOSÍN; BRAVO-ORTEGA, 2007; GÁLVEZ-NOGALES, 2010). Esses países costumam ser caracterizados por falta de recursos financeiros que influem na baixa geração de inovações tecnológicas e numa demanda interna reduzida, o que conduz à necessidade de geração de inovações para se competir no mercado externo. A partir daí foram discutidos alguns tipos de

---

sistemas de inovação, realizados em nível local, enfatizando aqueles próprios dos países em desenvolvimento, tomando como base os distritos industriais italianos.

Passou-se, então, à discussão das GVC, considerando que as empresas baseadas em recursos naturais, nos países em desenvolvimento, recebem grande influência dos grandes compradores globais (ou *buyer-driven*), no que diz respeito à quantidade, ao momento adequado e ao como produzir, o que levou à discussão do conceito de governança das GVC. Porém, ficou evidente que para que tais *clusters* tenham poder de barganha, como um todo, e atendam aos requisitos de qualidade exigidos, é fundamental que haja a sua promoção de forma descentralizada e que ocorra a colaboração entre instituições e associações, para a solução de problemas coletivos.

Para finalizar, foi apresentado o estudo de *upgradings*, necessários à competitividade dos *clusters* industriais nos países em desenvolvimento, de forma a permitir a inserção desses *clusters* nas GVC. Evidenciou-se que, no caso dos *clusters* agroindustriais em regiões em desenvolvimento, é muito mais comum a ocorrência de *upgradings* de produto e de processo e que tais *clusters* dependem em grande parte da colaboração de empresas e destas com as instituições que dão suporte ao *cluster*.

*Terceiro Capítulo*

*A VITIVINICULTURA MUNDIAL E  
O CENÁRIO DOS ‘NOVOS’ PRODUTORES*

### **3. VITINICULTURA MUNDIAL E O CENÁRIO DOS NOVOS PRODUTORES**

Este capítulo apresenta a discussão sobre a situação vitivinícola mundial, enfatizando a indústria vinícola dos novos produtores, tendo como base o grande crescimento destes no que se refere à produção, à exportação, à importância nos mercados globais e ao atendimento aos requisitos de paladar dos consumidores de vinho. Para isso, aborda-se a questão técnica da produção do vinho – sob os aspectos da viticultura e vinicultura –, a classificação dos vinhos em segmentos de qualidade, o comportamento da indústria vinícola mundial em termos de produção, área plantada, exportações e tendência de consumo. Apresenta-se o crescimento das novas regiões produtoras mundiais e as características do vinho por elas produzido.

No final do capítulo, levando-se em conta o objetivo do trabalho, é feita uma análise de dois novos produtores mundiais, África do Sul e Chile. Analisam-se as suas características de produção, a formação e a evolução de suas indústrias do vinho, a sua importância nos mercados globais, os *upgradings* realizados e os fatores que estão na base de tais *upgradings*.

#### **3.1 A Arte de Elaborar Vinho**

Estimativas mostram que a arte de elaborar<sup>9</sup> vinho tem mais de seis mil anos, não sendo claro o lugar de sua primeira produção – os lugares mais prováveis são a Mesopotâmia, o Oriente Médio ou o Cáucaso. O vinho foi introduzido no Egito, na Grécia, na Espanha (por volta de 2.500 a.C.), no sul da Itália e na Sicília pelos navegadores gregos e fenícios. Os romanos levaram o vinho à França, por volta de 600 a.C., de onde, posteriormente, ele se espalhou para o norte, no primeiro e segundo séculos antes de Cristo (ANDERSON, 2003). Terjeiden (2006) *apud* Van Tienhoven (2008) ressalta, contudo, que o consumo de vinho no passado era totalmente diferente do atual, pois apenas no século XVIII a garrafa foi introduzida e o vinho passou a ser adequadamente conservado.

Com as expedições colonizadoras, as vinhas europeias chegaram a outros continentes – Cristóvão Colombo, por exemplo, foi quem introduziu a uva no continente americano, na sua segunda viagem às Antilhas, em 1493. O cultivo, posteriormente, estendeu-se para o

---

<sup>9</sup> Há distinção entre elaboração e fabricação de vinho. Alguns especialistas discordam do termo “fabricação”, pois defendem que o produto existe, o que se faz é sua fermentação.

México e o sul dos Estados Unidos, chegando às colônias espanholas da América do Sul, em especial à Argentina e ao Chile, sendo, só mais tarde, introduzido no Brasil.

O processo de elaboração de vinho pode ser dividido em duas partes: viticultura e vinicultura (enologia). Viticultura significa tudo que o que ocorre no vinhedo (no campo), e vinicultura, o que acontece na adega. Para Robinson (2006), um aspecto importante na elaboração do vinho é o *terroir*, que, além do solo, leva em conta a quantidade de minerais, a quantidade de sol que as videiras recebem e o microclima (temperatura, umidade, vento etc.). Outros fatores a serem considerados, no que se refere à qualidade do vinho, são a forma como a videira é plantada, mantida e irrigada, bem como a quantidade plantada, uma vez que quanto menor a quantidade de videiras por hectare, melhor a qualidade do vinho.

O processo de vinificação (no Anexo A é possível ver um processo completo de elaboração de vinho) inclui a fermentação e o tempo durante o qual o vinho é amadurecido em tanques de aço inoxidável (com ou sem adição de carvalho) ou em barris de carvalho. O vinho pode ser misturado (*blended*, chamado de *assemblage* no Brasil) ou, então, ser de uma única variedade (ou *varietal*). No primeiro caso, é necessário indicar no rótulo a espécie que predomina.

A qualidade do vinho se relaciona diretamente com os avanços enológicos e tecnológicos de produção, processamento e armazenamento do produto. O uso de sofisticadas máquinas é crescente na indústria vinícola mundial, especialmente entre os novos produtores, tais como novos filtros, engarrafadeiras, tanques e barricas, dentre outros equipamentos. Por exemplo, o uso de tanques de aço inoxidável, em vez de tonéis de madeira, permite o controle artificial da temperatura de fermentação, fazendo que a produção deixe de ser tão dependente das condições climáticas.

O conceito de *terroir*, que está por trás do certificado de origem, é determinado mais por fatores naturais do que pela intervenção do homem, conceito este que é a base da defesa dos velhos produtores, especialmente a França, mas também a Itália e a Espanha (PONTE, 2007a). Esses países defendem o caso da “natureza determinística”, enquanto os novos produtores (principalmente a Austrália) argumentam que os vinhos de característica específica podem ser repetidos em quase todos os lugares do mundo, desde que usadas as técnicas adequadas.

Pesquisas mostram grande dificuldade no uso de conceitos para se definir a qualidade de um produto e, principalmente, de um serviço. Ponte (2007b) fez um estudo abordando várias teorias da convenção sobre a qualidade de vinho e apresenta algumas formas de se analisá-la:

- singularidade do vinho, enólogo ou propriedade;
- marca/*varietal*, *terroir*, indicação ou origem geográfica;
- aval de um renomado crítico/escritor de vinho ou publicação;
- avaliação da segurança alimentar, ambiental e o impacto social, certificações;
- preço e promoção;
- testes de laboratório, codificação e procedimentos.

Os vinhos são classificados: a) quanto à classe: de mesa; leve; fino; espumante; frisante; gaseificado; licoroso; composto; b) quanto à cor: tinto; rosado, *rosé* ou clarete; branco; c) quanto ao teor de açúcar: *nature*; *extra-brut*; *brut*; seco, *sec* ou *dry*; meio doce, meio seco ou *demi-sec*; suave; doce. O vinho tinto (*red wine*) é feito da uva escura (vermelha) e tanto a casca como a polpa são usadas no processo de fermentação. Os vinhos brancos são feitos com uvas brancas ou escuras, mas o suco precisa ser separado da casca antes do processo de fermentação, como acontece com o vinho *rosé*. No caso do vinho *rosé*, o suco recebe a coloração através de um breve contato com a casca escura, durante a fermentação (ROBINSON, 2003). A ênfase deste trabalho são os vinhos finos. Esse tipo de vinho caracteriza-se por um teor alcoólico que varia entre 8,6% e 14,0% e é elaborado com *Vitis vinifera*, uva de origem europeia que apresenta um conjunto de qualidades organolépticas próprias.

Há uma enorme quantidade de variedades de uvas vinícolas cultivadas ao redor do mundo. Na Tabela 3.1 são apresentadas as mais comuns, por país produtor.

Deve-se destacar a expressão “indicação geográfica” (IG), ou “indicação de procedência” (IP), que surgiu quando os comerciantes e consumidores passaram a identificar que alguns produtos, de determinados lugares, apresentavam qualidades particulares, apenas atribuíveis à sua origem geográfica; assim, começaram a denominá-los de forma a indicar sua procedência. O mais antigo sistema de indicação de procedência é o francês – *Appellation d’Origine Contrôlée* (AOC) –, mas a maioria dos velhos e novos produtores têm uma classificação própria, sendo a expressão “denominação de origem” (DO) de uso comum. Para o caso dos vinhos finos brasileiros, Tonietto e Falcalde (2003) apresentam uma classificação hierárquica e espacial de nomes geográficos (Figura 3.1).

Albert (2004) chama atenção para a clara oposição que se criou entre os vinhos do Velho Mundo (Europa e região mediterrânica) e os do Novo Mundo, constituído pelas regiões da Califórnia, Chile, Argentina, Uruguai, Brasil, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia e pelas regiões emergentes da Europa (Alentejo/Portugal, Catalunha/Espanha, Languedoc-Roussillon/França e Puglia e Sicília/Itália). Para ele, apesar da similaridade entre as cepas

plantadas, os métodos de vinificação são mais tradicionais no primeiro caso, enquanto a moderna tecnologia predomina no segundo. A Austrália é um exemplo de indústria vinícola onde a colheita e a poda são maquinizadas.

*Tabela 3.1: Principais Variedades Viníferas, por País*

<b>Variedade de Uva</b>	<b>Vermelha/ Branca</b>	<b>País</b>
Cabernet Sauvignon	V	África do Sul, Austrália, Chile, EUA, França, <b>VSF</b> <sup>1</sup>
Carmenère	V	Chile
Chardonnay	B	África do Sul, Austrália, Chile, EUA, França, Itália, <b>VSF</b>
Chenin Blanc	B	África do Sul, França
Colombard	B	Austrália, EUA, França
Malbec	V	Argentina
Merlot	V	França, Itália, Novos Produtores
Petit Verdou	B	<b>VSF</b>
Pinotage	V	África do Sul
Pinot Blanc	B	Alemanha, França
Pinot Noir	V	Alemanha, EUA, França
Riesling	B	Alemanha, Áustria, França
Sangiovese	V	Itália
Sauvignon Blanc	B	Austrália, África do Sul, Chile, EUA, França, N. Zelândia, <b>VSF</b>
Sémillon	B	Austrália, EUA, França
Syrah	V	Austrália, França, <b>VSF</b>
Tempranillo	V	Espanha, Portugal, <b>VSF</b>
Zinfandel	V	EUA

*Fonte: Adaptada de Van Tienhoven (2008)*

<sup>1</sup> Vale do São Francisco

A classificação do vinho em segmentos de qualidade (conforme demonstrado na Figura 3.2) é muito importante para entender a indústria vinícola, na qual o vinho pode ser classificado como: *basic*, *popular premium*, *premium*, *super-premium*, *ultra-premium* e *icon*, de acordo com a evolução de sua qualidade e preço ao consumidor. Em termos de características dos vinhos, é importante fazer uma distinção entre os do Velho e os do Novo Mundo. Os do primeiro são vistos como a expressão do microclima de certa região geográfica (*terroir*), o que demanda alguma guarda para que os vinhos sejam consumidos, enquanto os do Novo Mundo se apegam mais ao critério da variedade das uvas e suas características, sendo bastante frutados, jovens e prontos para serem bebidos precocemente, o que os torna mais afinados com o paladar mundial globalizado (ALBERT, 2004).

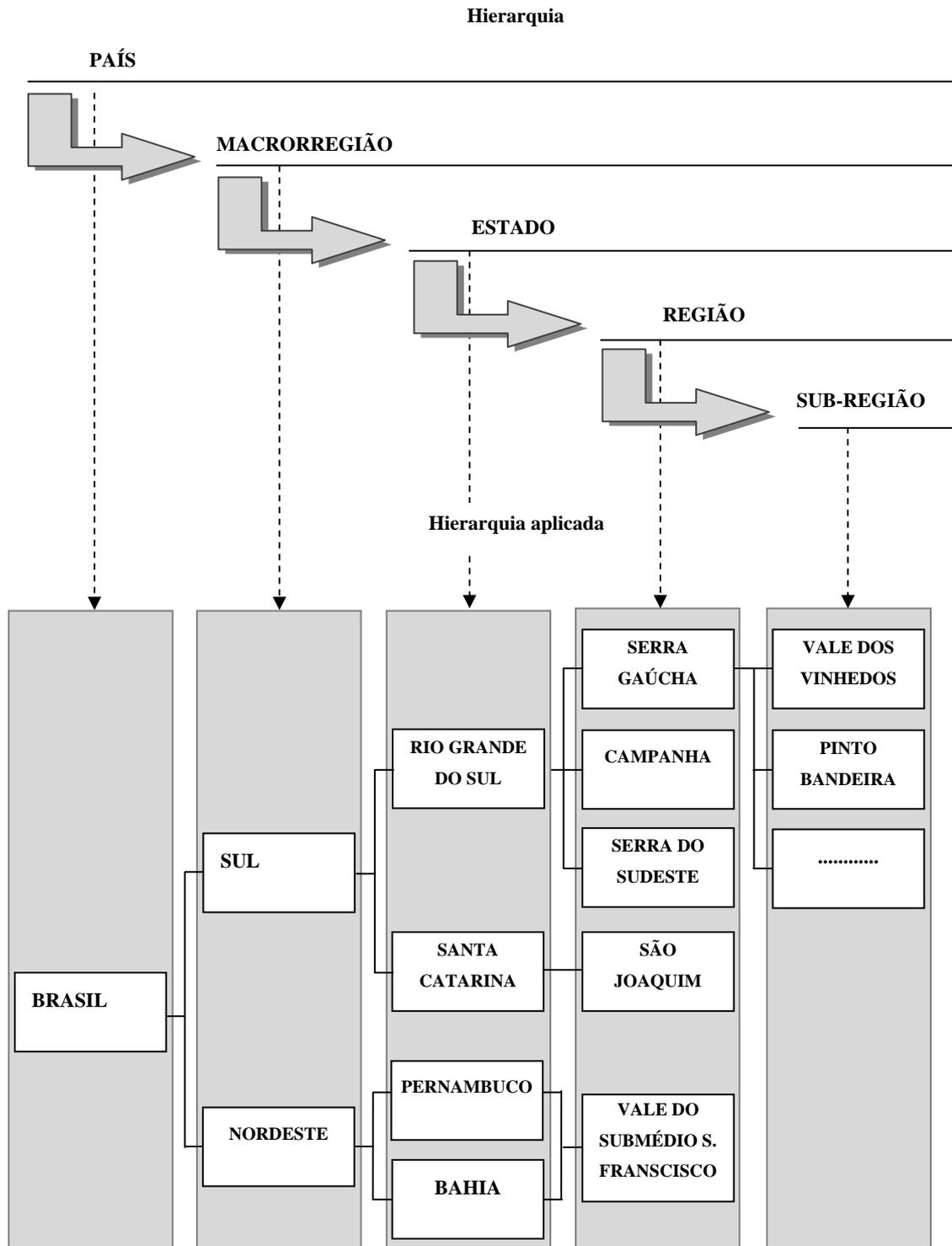


Figura 3.1: Hierarquia conceitual e aplicada para a regionalização da produção

Fonte: Tonietto e Falcade (2003, p. 156)

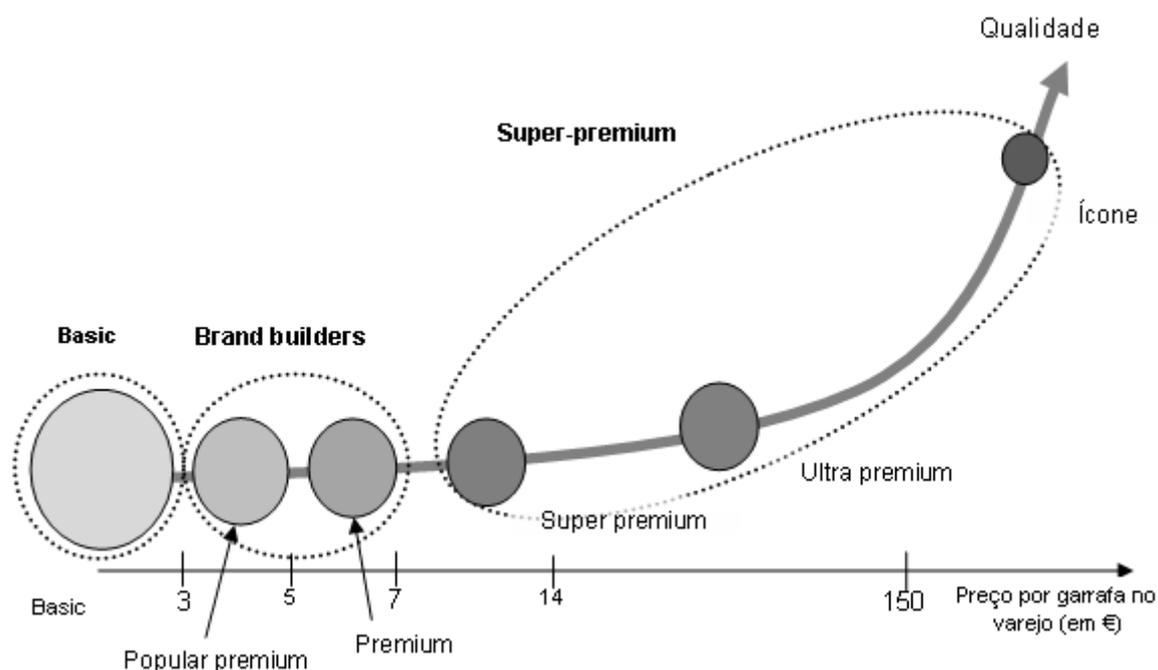


Figura 3.2: Classificação de vinhos por preços e segmentos

Fonte: Heijbroek (2008, p.8)

### 3.2 A Indústria Vinícola Mundial

A vitivinicultura mundial passou por grandes mudanças nas últimas décadas. Países como Espanha, França, Itália e Portugal, que detinham parte significativa do mercado mundial de vinho, não têm mais o mesmo domínio de antes. Em contrapartida, novos produtores como África do Sul, Argentina, Austrália, Califórnia, Nova Zelândia e Chile, de pouca significância no cenário vinícola mundial, passaram a desempenhar papel de destaque, tanto na quantidade como na qualidade comercializadas. Um dos fatores que contribuíram para essas mudanças foi o fato de essas regiões terem adotado uma série de práticas de P&D, incluindo modernas técnicas de gestão, tanto nas áreas da viticultura e enologia, bem como a sua habilidade nos setores de *marketing* e marca.

Enquanto nos anos 1980 as exportações europeias representavam 96% das exportações mundiais de vinho, tal proporção caiu para 68,1% em 2000 e para menos de 60% em 2010 (FAOSTAT, 2010), isso em termos financeiros. Tal queda se deve à transferência de produção dos velhos para os novos produtores, e muitos analistas preveem que essa tendência continue nos próximos anos, principalmente nos mercados mais lucrativos dos Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemanha e Japão (cujo consumo está em pleno crescimento),

o que implica um aumento na concorrência. Além do mais, os níveis de produção têm sido consideravelmente maiores que os de consumo, nos últimos anos, o que levou a um excesso de suprimento mundial (*wine glut*), pressionando por redução dos preços do produto, especialmente nos segmentos (popular) *premium*.

Aylward (2003) argumenta que a reestruturação pela qual a indústria vinícola está passando pode ser explicada pelo crescimento da pesquisa e desenvolvimento (P&D), o que inclui melhores práticas vitícolas e melhores técnicas vinícolas. Outra razão que explica parcialmente esse ganho de mercado é a utilização de boas ferramentas de gestão, de treinamento e a transmissão do conhecimento e da tecnologia. Essas ferramentas e técnicas são complementares àquelas de marca e *marketing*, bem como à mudança do paladar dos consumidores.

Outro aspecto que merece destaque é o fato de a indústria vinícola mundial ser muito fragmentada, quando comparada com o de cervejas e destilados (*spirits*). O vinho é produzido por um grande número de vinícolas individuais, principalmente na Europa, e um número ainda maior de produtores de uva, o que tem levado a indústria a enfrentar grandes desafios na competitividade, ao mesmo tempo em que os principais distribuidores têm usufruído de maior poder de barganha (HEIJBROEK, 2008). Apesar desse panorama negativo, as exportações vinícolas dos novos produtores têm aumentado, principalmente naqueles com pequena demanda interna, como Chile, Nova Zelândia e África do Sul.

### 3.2.1 Produção

A produção mundial de vinhos, em 2009, foi de 26,76 bilhões de litros, com redução de 1,5% em relação à produção de 2008, numa tendência de queda que tem se notado desde 2006. A Tabela 3.2 apresenta uma média dos níveis de produção nos anos de 1990 a 2000 e a produção de 2005 a 2009, além da proporção de mudança do último período em relação à produção média vinícola entre os anos de 1996 e 2000, para os 17 maiores produtores mundiais. Pode-se constatar que as maiores reduções na produção ocorreram entre os velhos produtores mundiais (França, 16,36%; Itália, 15,20%; e Portugal, 12,13%). A Espanha é uma exceção entre os velhos produtores; contudo, os analistas afirmam que sua competitividade tem se baseado muito no preço, o que não é visto como uma estratégia de longo prazo; além disso, desde 2006 o país tem sofrido redução na sua produção, ainda que em 2010 os números tenham sido superiores aos registrados entre 1996 e 2000.

Com relação aos novos produtores, ocorreu um crescimento da produção em todos os países, com destaque para Chile (95,83%), Austrália (58,67%) e África do Sul (31,86%). Apesar do grande crescimento da Rússia, este não deve ser levado em conta para fins de análise, pois tal como China e Moldávia, o país é marcado pela produção de vinho comum. O Brasil, que não aparecia nas estatísticas anteriores, já é o 17º produtor mundial, com uma produção estável nos últimos anos. Resultados da produção brasileira, que será analisada no Capítulo 4, mostram uma ligeira redução em 2010, com relação a 2009. No cômputo geral, é notória a tendência de aumento da produção até 2006, quando a produção mundial começou a cair, como consequência do excesso de vinho tinto nos mercados globais, como comentado anteriormente.

A denominação Novo Mundo não significa, necessariamente, que os países ou regiões nele incluídos tenham só recentemente começado sua produção de vinho, pois a história vitivinícola vem desde o século XVI no Chile e no Brasil, século XVII na África do Sul, século XVIII na Austrália e século XIX na Nova Zelândia. A expressão se refere ao recente sucesso desses países nos mercados exportadores globais.

Além da produção, outra forma de analisar o cenário vitivinícola mundial é através da área plantada, como mostrado na Tabela 3.3.

Tabela 3.2: Produção Mundial de Vinho (17 Maiores Produtores, em milhares de litros)

País	96-00	2005	2006	2007	2008	2009	% mudança 2009/96-00
França	5.627.100	5.200.400	5.302.500	4.654.700	4.280.000	4.700.000	(16,36)
Itália	5.438.600	5.056.600	5.460.000	4.918.100	5.407.000	4.650.000	(15,20)
Espanha	3.416.200	3.475.000	4.367.900	4.207.000	4.190.000	3.800.000	11,24
EUA	2.138.100	2.869.200	2.438.300	2.510.800	2.431.500	2.777.200	13,90
Argentina	1.345.600	1.522.200	1.539.600	1.504.600	1.470.000	1.210.000	(10,08)
Austrália	738.000	1.381.000	1.325.000	955.000	1.237.000	1.171.000	58,67
África Sul	783.700	905.200	1.013.000	1.043.500	1.089.000	1.033.400	31,86
Chile	506.600	789.000	844.800	828.000	869.000	987.000	95,83
Alemanha	998.900	910.000	899.500	1.036.300	999.100	928.000	3,17
Portugal	682.800	725.400	754.200	604.900	562.000	600.000	(12,13)
Rússia	251.200	400.000	628.000	600.000	600.000	600.000	138,66
Roménia	617.300	560.000	501.400	528.900	678.600	560.000	(9,28)
China	-----	-----	392.000	424.900	458.100	460.000	-----
Moldávia	-----	-----	291.800	374.400	397.900	397.000	-----
Grécia	338.200	409.300	351.100	387.300	360.000	350.000	3,49
Hungria	-----	-----	327.100	322.200	340.000	340.000	-----
Brasil*	-----	275.880	238.880	347.621	360.355	265.250	-----
<b>Produção Mundial</b>	<b>27.082.600</b>	<b>28.617.50</b>	<b>28.729.000</b>	<b>27.128.000</b>	<b>27.173.900</b>	<b>26.759.900</b>	<b>(1,19%)</b>

Fonte: Adaptada de The Wine Institute (2010) e SAWIS (2010)

\* Dados com base no IBRAVIN (2010) e Resultados de Pesquisa (ver tabela 4.4)

É possível notar o comportamento de redução da área plantada em todos os velhos produtores, com destaque para a Itália (23,74%), Portugal (15,68%) e França (13,06%), e uma tendência contrária, de aumento, na África do Sul e Chile (23,89% cada) e na Argentina (8,94%). Parte dessa redução da área plantada e da produção vinícola no velho mundo pode ser explicada pela política da União Europeia, que controla rigorosamente a produção e a área, encorajando a produção dos vinhos de qualidade superior e proibindo a produção dos de qualidade inferior (USDA, 2006).

*Tabela 3.3: Área Mundial Plantada com Uva Vinícola (em hectares): Novos e Velhos produtores*

País	96-00	2005	2006	2007	2008	2009	% mudança 2009/96-00
Espanha	1.183.706	1.210.010	1.135.204	1.157.827	1.159.505	1.102.646	(6,85)
França	915.399	863.600	836.307	861.868	848.336	795.818	(13,06)
Itália	908.924	853.887	748.789	716.5297	704.691	693.067	(23,74)
EUA	376.358	378.381	379.262	378.992	379.351	381.780	1,44
Argentina	208.000	210.437	223.029	225.841	226.544	226.623	8,94
Portugal	257.380	248.881	222.523	222.595	222.695	217.020	(15,68)
Chile	146.901	188.179	180.000	181.996	181.996	181.996	23,89
Austrália	106.432	178.062	158.070	174.211	173.091	162.942	3,1
Á. do Sul	111.693	129.500	112.714	114.997	129.997	131.522	23,89
Alemanha	104.409	101.981	99.170	99.700	99.698	100.242	(3,99)
Brasil*	-----	75.043	87.792	82.593	82.542	82.584	-----
<b>Área Mundial</b>	<b>7.665.555</b>	<b>7.849.687</b>	7.356.767	7.354.826	7.363.039	7.254.432	(1,4)

*Fonte: Adaptada de The Wine Institute (2010) e Van Tienhoven (2008)*

\* Dados com base no IBRAVIN (2010)

### 3.2.2 Consumo

As tabelas 3.4 e 3.5 exemplificam o comportamento de consumo de vinho no mundo e a diferença entre produção e consumo, respectivamente. Depois do crescimento mundial constatado nos anos 1970, o consumo no mundo caiu a uma taxa de 2% anuais *per capita* nos anos 1980, voltando a apresentar novo crescimento entre 2001 e 2005. Tal crescimento gerou uma grande expectativa e um consequente aumento de produção, entre 2004 e 2006. Porém, esse aumento de produção não veio acompanhado do aumento das taxas de consumo mundial, o que levou a um excesso de vinho, especialmente tinto, no mercado mundial. Para o ano de 2010 a expectativa era de nova redução (OIV, 2011).

As maiores reduções no consumo foram notadas nos velhos produtores, a exemplo da Espanha (17,5%) e da Itália (10,4%). Tal situação também já vem sendo uma constante entre os novos produtores, com destaque para a Argentina (onde a queda na produção foi de 7,3%). Contudo, um cenário considerado positivo pelos *experts* é o crescimento de consumo que se tem notado em locais como Reino Unido, China, Rússia, Estados Unidos, Holanda e países escandinavos, que não são produtores (com exceção dos Estados Unidos) nem eram consumidores tradicionais até recentemente. Alguns desses países têm grande potencial: Rússia e China, pelo crescimento econômico registrado nos últimos anos; Reino Unido, por ser um dos maiores mercados europeus para exportação; Estados Unidos, por ser menos sensível ao preço e apresentar maior preço por litro de vinho, em torno de US\$ 3.

Tabela 3.4: 16 Maiores Consumidores de Vinho (em Volume, milhares de litros) e Consumo Per Capita (2006 e 2009)

País	2006	2007	2008	2009	% mudança 2009/2006	Per Capita 2006	Per Capita 2009
França	3.394.900	3.034.900	2.973.300	2.913.800	(1,57)	52,70	45,23
EUA	2.633.745	2.752.058	2.761.867	2.752.140	4,5	8,57	8,96
Itália	2.733.200	2.368.500	2.616.600	2.450.000	(10,4)	47,02	42,15
Alemanha	2.021.000	2.013.500	2.013.500	2.011.800	(0,5)	24,55	24,44
China	1.327.900	1.394.300	1.464.000	1.537.200	15,8	0,99	1,15
UK	1.193.600	1.224.900	1.245.400	1.266.000	6,1	19,53	20,72
Rússia	1.060.000	1.113.000	1.168.700	1.145.200	8,0	7,57	8,18
Espanha	1.365.800	1.339.100	1.216.800	1.127.100	(17,5)	33,70	27,81
Argentina	1.110.300	1.116.600	1.067.700	1.029.200	(7,3)	27,14	25,16
Roménia	258.400	524.200	546.400	509.700	97,3	11,63	22,94
Austrália	458.300	483.400	481.500	493.100	7,6	21,55	23,19
Portugal	470.000	452.400	457.000	455.000	(3,2)	43,89	42,49
África Sul	340.700	355.700	358.200	341.900	0,4	6,95	6,97
Canadá	336.700	358.000	351.200	333.600	(0,9)	10,05	9,96
Brasil	346.600	325.400	300.500	350.800	1,21	1,74	1,92
Holanda	289.900	269.800	304.200	298.000	2,8	17,34	17,83
<b>Com. mundial</b>	<b>23.871.620</b>	<b>23.969.918</b>	<b>23.994.274</b>	<b>23.497.913</b>	<b>(1,57)</b>		

Fonte: Adaptada de The Wine Institute (2010)

Outro dado interessante e que demonstra a necessidade dos novos países produtores desenvolverem sua capacidade de *marketing* e marca – aliada a progressos nos segmentos de qualidade – é a especificidade de consumo dos velhos produtores mundiais. Países como a França (12,40% do consumo mundial), Itália (10,43%) e Espanha (4,87%) preferem os vinhos

nacionais; além do mais, em alguns desses mercados existem políticas protecionistas ao setor agroindustrial, o que força os novos produtores a voltarem o foco para locais como Reino Unido, Estados Unidos, Holanda e países escandinavos.

A Tabela 3.5 apresenta a relação entre a produção e o consumo mundial, entre 2002 e 2009. Fica clara a tendência mundial de excesso de vinho, em todo o período considerado, com destaque para o intervalo entre 2004 e 2006. Nota-se que, a partir de 2007, esse *gap* tem diminuído, em especial devido à redução da produção nos velhos produtores.

Tabela 3.5: Relação entre Produção e Consumo do Mercado Vinícola Mundial (em milhões de litros)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Produção</b>	26.051	26.744	30.193	28.618	28.729	27.128	27.173	26.579
<b>Consumo</b>	23.007	23.546	23.652	23.988	23.872	23.970	23.994	23.497
<b>Diferença</b>	<b>3.044</b>	<b>3.198</b>	<b>6.541</b>	<b>4.630</b>	<b>4.857</b>	<b>3.158</b>	<b>3.179</b>	<b>3.082</b>

Fonte: Adaptada de OIV (2010) e The Wine Institute (2010)

### 3.2.3 Exportações

Na medida em que os níveis de consumo dos principais países produtores têm ficado repetidamente abaixo dos de produção, uma quantidade cada vez maior de vinho tem sido destinada à exportação. Os principais países exportadores estão representados na Tabela 3.6, onde se constata uma diminuição da proporção exportada por vários países, quando comparados os anos de 2001, 2005 e 2009. Mais uma vez fica evidente a preferência dos consumidores pelo vinho do Novo Mundo, menos atrelado a questões de *terroir* e fruto de modernas tecnologias de processamento. Nesse contexto, a participação desses países nas exportações mundiais passou de 18,9%, em 2001, para 29%, em 2009.

Van Tienhoven (2008 apud TERHEIJEN, 2006) apresenta seis fatores críticos para explicar o sucesso dos novos produtores com relação aos velhos, nos mercados exportadores: *marketing* nacional organizado, melhor relação preço–qualidade, produto diferenciado, melhor uso da marca, melhor entendimento das possibilidades e estrutura limitante da indústria do velho mundo.

Entre os especialistas da indústria vitivinícola muito se discute sobre a capacidade dos novos produtores em manter esse nível de crescimento notado nos últimos anos, ou seja, aumentar suas vantagens competitivas. Um estudo de Castaldi (2006) é ilustrador sobre as

potencialidades desses países, bem como as dos velhos produtores. Esse estudo leva em conta cinco características, como mostra a Tabela 3.7: mercado doméstico atual; potencial de crescimento no mercado doméstico; economias de escala/benefícios da estrutura de custos; adaptação a mudanças na indústria; potencial de atração de investimentos estrangeiros.

*Tabela 3.6: Situação do Market Share dos 10 Principais Produtores Vinícolas Mundiais (%)*

	2001	2005	2009
França	23,2	18	14
Itália	23,5	21	20
Espanha	15,2	18	17
Alemanha	3,7	4	4
Portugal	2,6	3	3
<b>Total Velhos Produtores</b>	<b>68,2</b>	<b>64</b>	<b>58</b>
Austrália	5,7	9	8
Chile	4,7	5	6
África do Sul	2,7	4	5
EUA	4,4	5	5
Argentina	1,4	3	5
<b>Total Novos Produtores</b>	<b>18,9</b>	<b>26</b>	<b>29</b>

*Fonte: Adaptada de OIV (2010) e USDA (2006)*

O primeiro fator considera um mercado atual forte, no qual o consumidor prefere os vinhos domésticos. O segundo é o potencial de crescimento dentro do mercado doméstico, à medida que os produtores alcançam conhecimento local e vantagens nacionais, como distribuição. Para esse fator são levados em conta o tamanho da população e o aumento do consumo *per capita*. No terceiro fator consideram-se as vantagens do tamanho das empresas e o custo dos fatores de produção, enquanto o quarto diz respeito à tentativa e à capacidade dos produtores de utilizarem métodos mais eficientes de redução de custos ou de usarem novas técnicas de *marketing*, além de analisar aspectos legais a que os produtores estão sujeitos. Finalmente, analisaram-se os países politicamente estáveis e que têm um ambiente industrial positivo ou outras vantagens comparativas (naturais), que possam atrair investimentos externos.

A literatura enaltece a tradição dos velhos produtores na definição do paladar e nos padrões de qualidade, além do fato de historicamente se apoiarem numa forte base de consumo local. Ao mesmo tempo, os estudiosos citam o árduo trabalho que os novos

produtores precisam continuar fazendo, no sentido de construir sua indústria vinícola, tanto em infraestrutura como em reputação. Nesse caso, falam das dificuldades recentes que os novos produtores mundiais têm enfrentado, como os desequilíbrios de suas moedas. Mas em termos gerais – considerando aspectos como tendência de consumo *per capita*, comportamento da participação em produção, consumo e exportação, entre outros –, o quadro é amplamente favorável aos novos produtores.

Tabela 3.7: Situação Atual e Perspectiva de Vantagem Competitiva: Novos e Velhos Produtores

	Posição mercado doméstico	Potencial crescimento merc. dom.	Economias escala/benefícios estrutura custos	Adaptação à mudanças na indústria	Potencial de atração de FDI	Vantagem competitiva global
<b>Novo Mundo</b>						
EUA	Forte	Forte	Moderado	Forte	Forte	<b>Forte</b>
Austrália	Fraco	Fraco	Forte	Forte	Forte	<b>Forte</b>
Chile	Fraco	Fraco	Forte	Forte	Forte	<b>Forte</b>
Argentina	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Moderado	<b>Moderado</b>
África Sul	Fraco	Fraco	Moderado	Forte	Moderado	<b>Moderado</b>
<b>Velho Mundo</b>						
Itália	Forte	Fraco	Fraco	Moderado	Moderado	<b>Moderado</b>
Espanha	Moderado	Fraco	Fraco	Moderado	Moderado	<b>Moderado</b>
França	Forte	Fraco	Fraco	Fraco	Moderado	<b>Fraco</b>
Alemanha	Forte	Moderado	Fraco	Fraco	Fraco	<b>Fraco</b>

Fonte: Castaldi, Cholette, Hussain (2006, p. 14)

Segundo Heijbroek (2008), os fatores que estão determinando a competitividade da indústria vitivinícola mundial podem ser classificados em três categorias: custos; estrutura da indústria; poder de distribuição. Em seu estudo, ele mostra que a Alemanha e os Estados Unidos são os maiores destinos das exportações de vinho e que os Estados Unidos devem se tornar o maior mercado em termos financeiros, em um curto espaço de tempo. Na União Europeia, apenas a Espanha tem aumentado suas exportações, mas com base no preço reduzido; entre os novos produtores, o Chile tem demonstrado crescimento em alguns mercados importantes, mas também utilizando a mesma estratégia de preços praticados.

Quanto à estrutura da indústria, diferentemente do mercado mundial de cervejas e destilados (*spirits*), essa fragmentação se reflete também no poder de distribuição. Na Tabela 3.8, pode-se verificar que as cinco maiores empresas produtoras/comercializadoras mundiais

de vinho tiveram uma participação de apenas 11,2% do comércio mundial, em 2006. Se forem consideradas as dez maiores, sua participação foi de 15,9%, enquanto as cinco maiores cervejarias mundiais alcançaram 50% do mercado mundial, no mesmo período. Chama atenção o fato de as quatro primeiras classificadas serem empresas dos novos produtores e entre as dez maiores só encontrarem-se duas dos velhos produtores. Essa fragmentação, principalmente nos velhos produtores, é uma característica que dificulta a inovação.

Essa configuração da indústria tem um papel determinante sobre o poder de distribuição, particularmente nos países que buscam se inserir ou fortalecer sua posição nas cadeias globais, dada a força dos compradores em tais cadeias.

*Tabela 3.8: 10 maiores empresas de comercialização de vinho (2006)*

<b>Rank</b>	<b>Empresa</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Volume Vendas (milhões caixas de 9lt)</b>	<b>Participação (%)</b>
1	Constellation Brands	EUA	104,0	3,9
2	E&J Gallo Winery	EUA	72,0	2,7
3	The Wine Group	EUA	41,9	1,6
4	Foster's Wine Estates	Austrália	39,7	1,5
5	Pernod Ricard	França	37,5	1,4
<b>Top 5</b>			<b>295,0</b>	<b>11,2</b>
6	Castel Freres	França	36,0	1,4
7	Bacardi	Bermuda	25,7	1,0
8	Les Grands Chais de France	França	22,0	0,8
9	Vina Concha y Toro	Chile	21,4	0,8
10	Distell	África do Sul	20,5	0,8
<b>Top 10</b>			<b>420,5</b>	<b>15,9</b>

*Fonte: Van Tienhoven (2008)*

Esta configuração da indústria tem um papel determinante sobre o poder de distribuição, particularmente nos países que buscam se inserir ou fortalecer sua posição nas cadeias globais, dada a força dos compradores em tais cadeias.

### **3.3 A Indústria Vinícola nos Novos produtores mundiais**

De acordo com Gwynne (2006), até os anos 1980, o paradigma econômico predominante defendia que os governos de países na América Latina e Pacífico deveriam

manter suas economias voltadas para o mercado interno, nas quais o envolvimento do Estado seria benéfico ao desenvolvimento industrial. Esse é o modelo seguido por países como Brasil, Chile e África do Sul, só para citar alguns. Por diferentes motivos e arcabouços políticos e econômicos, esses países se mantiveram fechados aos mercados globais e hoje representam grandes mercados exportadores.

Ao realizar uma análise das políticas macroeconômicas, em termos de apoio governamental e desafio de mercado, Schmitz (2006) apresenta algumas estratégias industriais do passado e atuais, sumarizadas na Tabela 3.9. O autor ressalta que entre os anos 1950 e 1970 era comum a combinação de baixo desafio/alto apoio, devido ao isolamento desses países em relação ao mercado externo e em função do alto apoio estatal, que marcou as políticas protecionistas. Como será abordado mais adiante, no Capítulo 4, até o início dos anos 1990, o Brasil, o Chile e a África do Sul ou mantiveram seus mercados protegidos contra o mercado externo ou sofreram sanções que impediram as suas empresas de exportarem ou terem acesso às tecnologias externas.

O Consenso de Washington levou a uma redução do apoio do Estado, ao mesmo tempo em que aumentou o desafio das empresas em manterem-se competitivas, agora num cenário globalizado. A desilusão com essas políticas (tanto as protecionistas como as do Consenso de Washington) levou a estratégias que aceitam o alto desafio como consequência da integração na economia global, mas busca proporcionar suporte para lidar com tal desafio. Para isso é necessário o investimento em treinamento e P&D, redução da taxa de juros para desenvolvimento de novas tecnologias, entre outras medidas.

*Tabela 3.9: Estratégias industriais: Relação entre Apoio Estatal e Desafio Industrial*

		<b>Apoio</b>	
		<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>
<b>Desafio</b>	<b>Alto</b>	Consenso de Washington	Política Industrial Ativa
	<b>Baixo</b>	Nenhuma política	Políticas protecionistas

*Fonte: Schmitz (2006, p. 8)*

Em geral, os países latino-americanos e da Oceania-Pacífico aproveitaram esse ambiente político-econômico para se inserirem no mercado global, sendo a indústria vitivinícola um exemplo bem-sucedido desse crescimento. Em algumas dessas regiões é notório que a produção de vinho está cada vez mais enraizada em um ambiente de inovação que tem sido apoiado e gerenciado em nível nacional, como no caso da África do Sul.

Anderson (2001) chama atenção para o modelo australiano, no qual os fortes *links* entre produtores e consumidores são cada vez mais crescentes, ressaltando que outros novos produtores, especialmente Califórnia e Nova Zelândia, já estão adotando essa estratégia de fortalecimento das relações entre instituições. Algumas razões são apontadas para essa transferência de demanda para os novos produtores, entre as quais podem ser citadas: preferência pelas características singulares do produto, custo-benefício e mistura inovadora (AYLWARD, 2003).

Como visto anteriormente, por definição os velhos produtores estão presos às práticas vitícolas e enológicas no âmbito de uma determinada localização geográfica. A vantagem dos novos produtores é ter mais facilidade para adotar e experimentar novas tecnologias. Cada vez mais, a implementação bem-sucedida dessas novas tecnologias e a coordenação de seu uso têm levado à obtenção de um vinho de melhor qualidade (adequação ao uso/consumo), mistura diversa, maior uniformidade em cada marca, além de crescente flexibilidade da produção.

Em termos de P&D, características específicas de alguns novos produtores mundiais podem ser assim resumidas (AYLWARD, 2003):

a) Califórnia: P&D é realizada por órgãos tais como Californian Association of Winegrape Growers, responsável pela questão legal, pesquisa e estabelecimento de redes; The American Vineyard Foundation, uma organização não governamental responsável pela realização de pesquisa básica e aplicada; American Vintners Association, cujo papel é o de promover as políticas de desenvolvimento da indústria vinícola; Universidade de Califórnia-Davis que realiza pesquisa científica.

b) África do Sul: destaque para o papel fundamental da organização de pesquisa estatal Nietvoobij Institute for Viticulture, ligada à Universidade de Stellenbosch e ao colégio agrícola Elsenburg, que conta com doze conselheiros da Ko-öperativa Wijnbouwers Vereniging van Zuid-Afrika (KWV), segundo Ponte e Ewert (2007a). Há, ainda, a South African Wine Industry Trust (Sawit), que tem a incumbência de promover o vinho sul-africano no exterior, e a South African Wine Industry Information and Systems (Sawis), ambas abordadas posteriormente.

c) Austrália: P&D realizada e coordenada pela Grape Wine Research and Development Corporation (GWRDC), uma organização que tem a responsabilidade de definir as prioridades de pesquisa na indústria, em colaboração com coinvestidores. P&D então é realizada por empresas qualificadas e aprovadas pela GWRDC, tais como a Australian Wine Research Institute (Awri), departamentos de agricultura estatais e universidades. Deve-se

destacar que todas as prioridades de pesquisa da organização estão em conformidade com as necessidades da indústria, expressas no seu planejamento, feito para um período de cinco anos e financiado pela arrecadação a que todos os operadores estão sujeitos, o que demonstra um P&D mais centralizado.

d) Chile: P&D tem menor ação do governo, ficando a cargo das associações da indústria vitivinícola e das relações destas com algumas universidades. No âmbito governamental, devem ser destacadas as ações da Corporación de Fomento (Corfo) e alguns projetos realizados conjuntamente com empresas. No âmbito privado, merecem menção as ações das associações Viñas de Chile, Corporacion Chilena del Vino (CCV) e ChileVid, que, junto com a Corfo e algumas universidades, estão realizando projetos de inovação (Innova).

### 3.3.1 A Indústria Vinícola Sulafricana

A África do Sul iniciou o seu histórico como país produtor de vinho no século XVII. Porém, apenas recentemente se transformou em um importante ator nos mercados de vinho internacionais, o que se deve, especialmente, à abertura da economia e o fim das sanções, após a transição do regime segregacionista *apartheid*. No último quarto do século XVIII, o país iniciou a exportação de vinho para o Reino Unido. Em 1862, no entanto, este assinou um acordo de livre comércio com a França que, junto com a praga da *Phylloxera vastatrix* nos anos 1880, causou grandes perdas à economia sul-africana.

Na década de 1990, ocorreu uma série de fatores positivos, sendo o mais importante deles o fim do *apartheid*. Esse foi o pontapé para que o país criasse condições satisfatórias à promoção de medidas econômicas que possibilitassem o seu crescimento. Entre tais medidas destaca-se o enfraquecimento do rand (moeda sul-africana), que permitiu o renascimento da indústria vinícola do país. A partir daí, os investimentos fluíram – principalmente os internos –, novas fazendas foram instaladas, a qualidade do vinho melhorou significativamente, as históricas cooperativas se modernizaram, o que resultou em grande aumento no volume de exportações.

#### 3.3.1.1 Características Históricas e Gerais

A viticultura sul-africana se localiza na latitude 34° sul, numa área de clima mediterrânico ameno. A indústria vinícola é fundamentalmente baseada na província de Oeste Cabo, com pouca produção na região ao norte do Cabo e menos ainda na região Kwa-Zulu

Natal. Destacam-se as regiões de Worcester (19% da área plantada), Paarl (18%), Stellenbosch (17%), Malmesbury (15%) e Robertson (13%), como representado na Figura 3.3. A indústria do vinho na região oeste do Cabo (excluindo o turismo) emprega cerca de duzentas mil pessoas (PONTE; EWERT, 2009).

As primeiras videiras foram plantadas na península do Cabo, por colonos holandeses, no início de 1655. O vinho Constantia era muito popular na Europa nessa época, e aparentemente era o favorito de Napoleão (VINK, 2004). O vinho sul-africano continuou se desenvolvendo, tendo a Grã-Bretanha como o principal importador; porém, um acordo de livre comércio assinado entre a Grã-Bretanha e a França, que tornou o vinho francês mais barato, prejudicou o comércio com a África do Sul. A propagação da *Phylloxera vastatrix*, no final do século XIX, destruiu os vinhedos do país, o que colaborou ainda mais para a crise da sua indústria vinícola.



Figura 3.3: Regiões Vinícolas Sul-africanas

Ponte e Ewert (2007a) chamam atenção para o nefasto papel da cooperativa KWV para o vinho sul-africano. A KWV, controlada por empresários brancos, tinha o papel de regular a indústria, controlar e estabilizar os preços. Foi uma fase em que predominou o foco

na quantidade, em detrimento da qualidade, e uma ampla orientação à elaboração de *brandy*<sup>10</sup> e vinho fortificado (diferentemente do *brandy*, durante o processo de fermentação do vinho é adicionado álcool, obtendo um produto com um nível alcoólico entre 17% e 20%). A continuidade dessa orientação levou à imposição de sanções nos anos 1980, com sérios danos à indústria nacional.

Durante boa parte do século XX, a indústria era concentrada nas cooperativas, responsáveis por expressiva parcela da produção vinícola, principalmente do vinho a granel, de baixa qualidade, cujos produtores, fazendeiros, eram dependentes do trabalho barato dos negros. A transição política dos anos 1990 ocasionou mudanças na posição econômica e política na elite branca africâner, que era privilegiada pelo Partido Nacional. A eleição do Congresso Nacional Africano (ANC), de Nelson Mandela, possibilitou a definição de uma legislação que tentava assegurar os direitos humanos e sociais básicos aos trabalhadores negros.

De acordo com SAWIS (2006), em 2005 haviam 4.360 produtores de uva de vinho na África do Sul, dos quais aproximadamente metade produzia menos de 100 toneladas, um terço produzia entre 100 e 500 toneladas, 453 com uma produção entre 500 e 1.000 toneladas, 238 produtores cuja produção estava entre 1.000 e 5.000 toneladas e apenas 3 grandes produtores com produção acima de 5.000 toneladas. Este panorama era similar ao encontrado em 1996, na área de viticultura.

No que se refere à viticultura, em 2008 o país contava com 585 vinícolas, das quais 504 eram privadas, 58 adegas cooperativas e 23 atacadistas (que além de produzir vinho, também compram vinho a granel de outras adegas), um número bem maior comparado com as 295 vinícolas encontradas em 1996. Vink (2009) chama atenção para o fato de que a maioria das vinícolas tem capacidade de processamento de menos de 100 toneladas de uva por ano.

De acordo com Sawis (2006), em 2005 havia 4.360 produtores de uva de vinho na África do Sul, dos quais aproximadamente metade produzia menos de 100 toneladas, um terço produzia entre 100 e 500 toneladas, 453 tinham uma produção entre 500 e 1 mil toneladas, 238 produziam entre 1 mil e 5 mil toneladas e apenas 3 grandes produtores tinham produção acima de 5 mil toneladas. Esse panorama era similar ao encontrado em 1996, na área de viticultura.

No que se refere à viticultura, em 2008 o país contava com 585 vinícolas, das quais 504 eram privadas, 58 eram adegas cooperativas e 23 eram atacadistas (que além de produzir,

---

<sup>10</sup> *Brandy* ou conhaque é uma bebida elaborada através da destilação do vinho, alcançando um teor alcoólico entre 40% e 60%. O nome em português é derivado da palavra francesa *cognac*.

também compram vinho a granel de outras adegas), um número bem maior comparado com as 295 vinícolas encontradas em 1996. Vink (2009) chama atenção para o fato de a maioria das vinícolas ter capacidade de processamento de menos de 100 toneladas de uva por ano.

Nesse cenário de abertura e possibilidade de acessar mercados externos tornava-se necessária a criação de uma organização que liderasse a estruturação da indústria vinícola sul-africana. Assim, a emenda ao Ato Cooperativo de 1993 distanciou a KWV do governo e retirou desta o poder de controlar a indústria e, em 1999, foi constituída a Sawit, formada por duas empresas: a) Busco, com o papel principal de apoiar o desenvolvimento das empresas existentes, em termos de pesquisa e competitividade, tendo para isso 54,6% dos fundos da Sawit, usados para financiar a Winetech (instituição de pesquisa de apoio aos recursos humanos e transferência de tecnologia), a Sawis e a Wines of Africa (Wosa), uma organização responsável pelo *marketing*; b) Devco, com a tarefa de apoiar novos entrantes na indústria e auxiliar nas necessidades dos fazendeiros e suas comunidades. Na realidade, a Devco acabou fazendo muito pouco na sua tarefa de apoiar novos entrantes. A Tabela 3.10 apresenta um resumo das principais instituições e organizações da indústria vinícola sul-africana, suas respectivas responsabilidades, ano de fundação, composição e missão.

Deve-se salientar que dentre as instituições oficiais e as organizações algumas são financiadas por impostos legais, fundos voluntários de conscientização ao consumo responsável e um fundo (de economias obtidas em acordo entre Wosa e a Grã-Bretanha) usado na promoção do vinho sul-africano na Grã-Bretanha

### 3.3.1.2 Produção

Como visto na Tabela 3.2, em 2009 a África do Sul era o sétimo país em produção mundial de vinho e o nono em termos de área plantada com uva vinífera (entre os produtores de vinho fino). O país conta também com maior proporção de vinhos brancos do que os novos países produtores, como Austrália, Chile, Estados Unidos e Brasil. Esse foi um ponto positivo para a indústria vinícola nacional, principalmente durante o período de excesso de vinho tinto nos mercados globais.

Nos últimos anos, porém, tem havido um crescimento das variedades vermelhas. Sendo assim, as uvas brancas, que representavam 75% em 1998, caíram para 50% em 2005 (PONTE; EWERT, 2007) e em 2010 representavam 45% (SAWIS, 2011), o que demonstra a tendência do mercado mundial, com melhores preços dos vinhos tintos. Outra mudança marcante é o crescente aumento dos vinhos de variedade nobre, de maior qualidade. Assim, se

em 1998, 30% da área eram plantados com *Chenin blanc*, em 2005 eram apenas 19%. Contudo, os analistas têm opiniões diversas sobre essa redução da *Chenin blanc*, por tratar-se de uma variedade que facilita maior flexibilidade à produção, ao permitir *assemblages* com vários vinhos, além de ser muito resistente ao estresse. Enquanto isso, variedades nobres como *Cabernet sauvignon* (13%), *Shiraz* (9%), *Chardonnay* (8%) e *Sauvignon blanc* (8%) tiveram aumento de área plantada, representando 54% do total, em 2005.

Tabela 3.10: Instituições e Organizações formais da Indústria do Vinho Sul-africano

Instituições	Fundação	Membros	Missão	Funções
ARA ( <i>Industry Association for Responsible Alcohol Use</i> )	1981	SAB, VinPro, pequenas vinícolas 50 membros associados	Promoção do uso responsável de álcool	Autoridade representativa e de decisão sob aspectos do consumo do álcool
BWI ( <i>Biodiversity &amp; Wine Initiative</i> )	2004	4 cooperativas, 50 vinícolas privadas e parceiros	Conservação da biodiversidade da Flora do Cabo	Previne perdas da biodiversidade em regiões críticas; define áreas de proteção; promove mudança nas práticas de produção de uva
SASEV ( <i>South African Society for Enology and Viticulture</i> )	1979	1.100 membros	Otimizar a qualidade da uva na AS, vinhos e produtos afins, com distribuição de conhecimento científico	Inclui Agrônomos, enólogos, laboratórios, cientistas; publica um jornal científico, organiza encontros e dissemina informação
SAWIC ( <i>South African Wine Industry Council</i> )	2006	Diretores: membros da VinPro, Sociedade Civil, fazendeiros emergentes	Não disponível	Surgiu da reestruturação da SAWB ( <i>South African Wine and Brandy Company</i> ) extinta em 2006, cuja missão era melhorar o ambiente estratégico; inclui quatro unidades de negócio: Winetech, SAWIS, WOSA e DTU ( <i>Development and Transformation Unit</i> )
SAWIS ( <i>South African Wine Industry Information and Systems</i> )	1999	Parte da SAWB/SAWIC	Proporciona dados e informações aos membros e controle o sistema de origem do vinho	Uma das unidades de negócio da SAWIC
SAWIT ( <i>South African Wine Industry Trust</i> )	1999	Conselheiros indicados pelo Ministério da Agricultura	Transformação da indústria vinícola da AS, para o benefício dos historicamente em desvantagem	Criada no acordo entre KWV e o Governo; foco na transformação da indústria na AS; inclui 3 empresas sem fins lucrativos: BUSCO, DEVCO e WIECO ( <i>Wine Industry Empowerment Company</i> )
VinPro	2003	4.500 produtores de vinho	Prestação de serviços aos vinicultores e representação nos órgãos da indústria	Antiga empresa de serviços da KWV; proporciona serviços na vitivinicultura
VIO ( <i>Vine Improvement Organisation</i> )	1986	KWV, Distell, TechnoGrow, VinPro	Melhoria das fábricas e certificação	Executa o Plano de Melhoria das uvas vinícolas
WIETA ( <i>Wine and Agricultural Ethical Trade Association</i> )	2002	128 produtores de uva	Melhoria das condições de trabalho dos empregados na agricultura pelo uso das boas práticas	Acompanha o atendimento da legislação trabalhista introduzida após 1994 e dá assistência aos produtores no seu atendimento
Winetech ( <i>Wine Industry Network for Expertise and Technology</i> )	1996, operando desde 1999	Parte de SAWB/SAWIC	Proporciona tecnologia de ponta e recursos humanos para aumentar competitividade	Dá suporte à indústria via <i>expertise</i> , treinamento, educação, inovação tecnológica e rede científica
WOSA ( <i>Wines of South Africa</i> )	1999	350 Vinícolas Exportadoras	Realiza o marketing genérico do vinho da AS no exterior e promoção do enoturismo	Realização de todo marketing concorrente à indústria vinícola do país; almeja construir a ‘ <i>Brand of South Africa</i> ’ para os vinhos; mantém a mídia informada
WSB ( <i>Wine and Spirit Board</i> )	1973	Participantes do Programa Vinhos de Origem	Administra o Sistema de Vinho de Origem	Certifica vinhos, aconselha o Departamento de Agricultura em questões técnicas; organiza feiras vinícolas

Fonte: Adaptada de Ponte (2007a, p. 47)

Ponte e Ewert (2007a) chamam atenção para o aumento da proporção dos vinhos certificados, que são examinados pela Wine and Spirits Board (WSB). Essa proporção cresceu significativamente, de 25% da produção total em 1999 para mais de 50% em 2005, o que justifica o aumento nas exportações, para as quais a certificação é obrigatória. Deve-se destacar que muito desse crescimento se deve às adegas privadas, com menor participação das cooperativas e atacadistas.

### 3.3.1.3 Exportações

Dados da Sawis (2011) mostram que a África do Sul exportou apenas 25 milhões de litros de vinho em 1993 (6% da produção total), exportações estas que aumentaram para 281 milhões de litros em 2005 (45% da produção total) e para 378 milhões de litros em 2010 (Tabela 3.11). Do total de exportações em 2010, 60,84% foram de vinho engarrafado e o restante de vinho a granel.

Cerca de 25% das exportações sul-africanas em 2010 tiveram como destino a Grã-Bretanha, sendo três quartos desse total de vinho engarrafado. A Holanda, que era o segundo mercado importador do vinho sul-africano em 2005, passou para quarto lugar em 2010, perdendo para a Alemanha (que dobrou sua quantidade de importação de vinho) e para a Suécia (ver Tabela 3.12). Nota-se que para todos os outros países a África do Sul conseguiu aumentar a quantidade exportada, salientando que, do total, 98% são de vinho e o restante é constituído de *brandy* e espumantes.

Tabela 3.11: Exportações de Vinho da África do Sul (1991, 1994 e 1997 a 2010 – em litros)

Ano	Vinho Natural	Vinho Destilado e Fortificado	Espumantes	Total
1991	21.779.607	993.321	317.124	23.090.052
1994	48.446.024	1.284.187	961.597	50.699.808
1997	108.489.119	1.265.310	805.064	110.559.493
1998	116.766.480	1.116.781	524.687	118.407.948
1999	127.636.278	695.380	809.625	129.141.283
2000	139.800.203	471.538	685.248	140.956.989
2001	175.986.089	548.397	779.312	177.313807
2002	215.759.308	523.169	1.401.483	217.683.960
2003	237.212.282	530.699	1.630.481	239.373.462
2004	265.761.884	413.393	1.552.885	267.728.162
2005	279.870.505	406.982	1.537.164	281.814.651
2006	269.169.113	486.547	2.021.874	271.677.534
2007	311.253.554	405.696	2.782.634	314.441.884
2008	407.319.613	423.207	3.952.009	411.694.829
2009	389.105.412	282.636	6.206.991	395.595.039
2010	371.076.873	401.700	7.175.184	378.653.757

Fonte: SAWIS (2011)

Em 2006, devido à contínua valorização do rand e o excesso de vinho tinto, as exportações caíram pela primeira vez desde 1994. Após a recuperação desse período, as exportações sul-africanas apresentaram novas quedas, em 2009 e em 2010. Contudo, o relatório da Sawis (com resultados até junho) apresenta uma perspectiva de grande crescimento para 2011.

Tabela 3.12: Principais destinos do vinho da África do Sul (2005 e 2010 – em litros)

País	2005			2010		
	Branco	Tinto	Total	Branco	Tinto	Total
Reino Unido	57.943.843	41.538.843	<b>99.482.686</b>	48.224.807	45.672.475	<b>93.897.282</b>
Alemanha	10.198.918	23.277.479	<b>33.476.397</b>	28.309.737	38.365.783	<b>66.675.520</b>
Suécia	9.572.245	10.431.471	<b>20.003.716</b>	13.485.418	24.145.204	<b>37.630.622</b>
Holanda	16.434.809	24.493.575	<b>40.928.384</b>	10.729.053	12.339.834	<b>23.068.887</b>
Dinamarca	2.450.187	7.262.075	<b>9.712.262</b>	3.980.170	12.751.177	<b>16.731.347</b>
África*	1.389.402	1.381.749	<b>2.777.151</b>	5.463.409	8.149.109	<b>13.612.518</b>
Canadá	6.126.667	6.414.850	<b>12.541.517</b>	8.069.149	5.852.346	<b>13.921.495</b>
EUA	4.231.802	5.650.895	<b>9.882.697</b>	8.223.667	5.165.631	<b>13.389.298</b>
Leste Europeu	879.583	1.535.789	<b>2.415.372</b>	8.775.865	2.846.786	<b>11.622.651</b>
Bélgica	4.110.227	3.611.076	<b>7.721.303</b>	5.125.641	3.916.618	<b>9.042.259</b>
Extremo Oriente	967.199	1.265.356	<b>2.232.555</b>	3.587.219	5.405.330	<b>8.632.549</b>
França	2.383.365	2.237.543	<b>4.620.908</b>	2.931.573	3.523.158	<b>8.336.903</b>
Finlândia	3.154.477	1.275.988	<b>4.430.465</b>	3.166.257	2.630.199	<b>5.796.456</b>
Rep. Irlanda	-----	-----	-----	1.883.069	1.799.163	<b>3.682.232</b>

\* Apenas os países para os quais se exigem certificados.

Fonte: SAWIS (2011)

#### 3.3.1.4 Acordos com Outras regiões e suas Implicações

Ponte e Ewert (2009) enfatizam que boa parte das regulamentações que regem a indústria vinícola sul-africana se baseia nas regras da União Europeia, dos Estados Unidos e outros países. Considerando que a União Europeia é a principal importadora dos vinhos sul-africanos, é natural que os seus requisitos sejam os que se levam mais em conta (requisitos técnicos, sanitários e fitossanitários). Entre estes, deve-se destacar o Acordo sobre o Comércio do Vinho de 2002, parte integral do acordo mais global denominado Trade, Development and Cooperation Agreement (TDCA), firmado pelas duas partes em 1999-2000. Em troca de atender às exigências da EU, esta se comprometeu a liberar uma quota de 35,3 milhões de litros, com um adicional de 6,72 milhões de litros/ano, entre 2002 e 2011, livres de impostos, além de uma verba de 15 milhões de euros para ajudar no *design* da marca nos vinhos sul-africanos comercializados na Europa.

A Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV), com sede em Paris, é a organização internacionalmente aceita para aprovar as substâncias e processos técnicos na produção do vinho. A princípio, suas regras são de adoção voluntária, mas como todas as resoluções da EU estão baseadas nas suas normas, elas acabam se tornando obrigatórias, pela sua importância no mercado global.

Entre alguns padrões voluntários que regem o vinho sul-africano, podem-se destacar aqueles relacionados às condições de trabalho, produção, processamento, segurança alimentar e gestão da qualidade. Dentre eles estão: as séries ISO 9000 e 14000, de padrões de qualidade e gestão ambiental, respectivamente; a análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC), ou *hazard analysis and critical control point* (HACCP); o código Wine Industry Ethical Trade Association (Wieta), baseado na legislação trabalhista do país; a certificação de Comércio Justo; certificações orgânicas e biodinâmicas.

Pelo volume de exportações para a Grã-Bretanha e a Alemanha, os dois maiores compradores do vinho sul-africano, o British Retailer Consortium – Global Food Standard (BRC) e o International Food Standards (IFS) acabam sendo de uso obrigatório para a indústria vinícola sul-africana. Essas são adaptações de segurança alimentar (especialmente APPCC), Boas Práticas de Fabricação (BPF), Boas Práticas Agrícolas (BPA) e de gestão da qualidade. O Integrated Production of Wine (IPW) é um sistema semirregulatório, introduzido em 1998, que leva em conta todos os requisitos expostos anteriormente.

#### 3.3.1.5 *Upgradings* na GVC

A abordagem dos *upgradings* realizados pelo *cluster* vinícola da África do Sul, neste trabalho, é realizada considerando os trabalhos de Ponte e Ewert (2009) e Vink (2010). Os *upgradings* de produto que mais se destacam são os que se referem à melhoria da qualidade intrínseca, à proporção das exportações com relação à produção total, ao volume de vinhos nobres, aos níveis de álcool, à proporção de vinhos certificados sob regime de origem e à consistência do produto.

Como visto anteriormente, após a abertura do mercado sul-africano e a adoção de medidas econômicas, suas exportações de vinho têm aumentado significativamente, com destaque para a proporção de vinho nobre em relação à produção total. Também se constataram mudanças nos mercados importadores do vinho sul-africano, que hoje contam com Grã-Bretanha (principal mercado, com 24,79% do total), Alemanha, Holanda e países escandinavos. Do total de vinho exportado em 2010, aproximadamente 60% foram de vinho

embalado (o que constitui um bom indicador na perspectiva de *upgrading*). Destes, 78% foram comercializados sob a forma de engarrafados (os maiores consumidores desse percentual foram o Reino Unido, com 44,59%, e a Holanda, com 10,97%), e os restantes 22%, sob a forma de *bag-in-box* e *tetra-pak* (tendo a Suécia como maior consumidora, com 46,39%). Os outros 40% das exportações correspondem ao vinho a granel (SAWIS, 2011).

Outra questão importante é a análise que os especialistas fazem da capacidade da África do Sul de produzir um vinho de qualidade consistente e atendimento aos compromissos de entrega. A comercialização de vinho a granel, principalmente para os mercados da Holanda e da Alemanha, pode sugerir um *downgrading*. Mas, considerando-se que volume é essencial para mercados sensíveis ao preço como o da Grã-Bretanha, é notória a qualidade do vinho sul-africano. Apesar de as adegas privadas terem conduzido parte significativa dos *upgradings* da indústria nacional, as cooperativas ainda desempenham papel importante na produção de vinho do país, o que apresenta boas perspectivas para a obtenção de economias de escala, preços competitivos e, ainda, maiores volumes comercializados (PONTE; EWERT, 2009).

Com relação aos *upgradings* de processo, os mais importantes são os que se referem aos processos gerenciais e às práticas na viticultura e vinicultura, à adoção das ferramentas de segurança alimentar, qualidade e gestão ambiental. As operações vitícolas e vinícolas melhoraram significativamente, por meio de treinamento e incentivos salariais aos funcionários, num esforço para adequação da indústria aos processos de certificação. Ponte e Ewert (2009) enaltecem o fato de a indústria sul-africana ter alcançado mercados de maiores margens, com os mesmos (ou similares) produtos. No entanto, a consecução dos mercados dos Estados Unidos e da Suécia tem requerido os maiores esforços da indústria, que busca reduzir a dependência dos mercados britânico – cujos varejistas são muito exigentes em volume e apoio promocional –, alemão e holandês, estes muito sensíveis ao preço.

Em termos de *marketing* e marca, estudos mostram que é onde o país tem feito menos esforços; muitos produtores ainda funcionam como *supply driven* (PONTE, 2007a; PONTE; EWERT, 2009; VINK, 2010). Além do preço e qualidade, é fundamental que se desenvolva uma marca, ressaltando a personalidade do vinho, atrelada ao estilo de vida. Um estudo da Rabobank International (2007) mostra a importância de o país construir marcas fortes no segmento de qualidade intermediária (vinhos acima de 7 euros ou 5 libras) – o que cresce mais acentuadamente e que tem maiores margens –, visando à atração de maior volume de investimentos externos. Desde 2004 a Wosa adotou um *marketing* genérico, Brand of South Africa, com a iniciativa chamada Variety is in our Nature – a ideia é que a enorme

biodiversidade a oeste do Cabo seja traduzida na grande variedade de vinhos sul-africanos (SAWIS, 2010).

A trajetória dos *upgradings* funcionais engloba tanto aqueles no âmbito da África do Sul como da Europa. No mercado doméstico ressalta-se o movimento de várias vinícolas e atacadistas que estão abandonando, ou reduzindo, seu envolvimento na produção de uva e até na produção de vinho. Além disso, algumas cooperativas estão mais engajadas no *marketing* e na marca. Na Europa, destacam-se as ações de atacadistas sul-africanos que estão reduzindo investimentos em agências próprias, principalmente nas operações demasiadamente grandes quando comparadas aos resultados gerados. Nota-se também crescente aquisição de marcas sul-africanas por empresas europeias, além do maior envolvimento destas nas questões de logística e reabastecimento (VINK, 2010).

Segundo Lloyd (2005), na viticultura e no *marketing* é onde residem os maiores desafios para a indústria sul-africana. Isso porque uma das áreas onde o país precisa de mais *upgradings* é nos níveis de álcool no vinho, apesar de esses níveis terem aumentado nos últimos anos; o aumento agrada um número crescente de consumidores no mundo, principalmente entre os anglo-saxões, tradicionais consumidores de destilados e cervejas. O autor ressalta a necessidade de leveduras mais poderosas e melhores videiras, o que obrigaria também a execução de maiores esforços para conscientizar os mercados consumidores.

### 3.3.2 A Indústria Vinícola Chilena

#### 3.3.2.1 Características Históricas e Gerais

A topografia chilena tem um aspecto peculiar. O país tem uma extensão de apenas 180 quilômetros, no sentido leste-oeste, mas se estende por quatro mil quilômetros na direção norte-sul. Sua estrutura político-administrativa conta com doze regiões, além de Santiago, numeradas no sentido norte-sul. A produção vinícola é concentrada no centro do país, conforme mostra a Figura 3.4, sendo as mais importantes (em termos de área plantada) as regiões de Maule (28%), Colchagua (19%), Curicó (16%), Bío-Bío (13%) e Maipo (10%). Conjuntamente, os vales Colchagua e Cachapoal têm uma *denominación de origen* (DO) chamada de Rapel Valley. O Vale Maipo também tem uma DO, incluindo empresas relativamente velhas, grandes e voltadas à exportação, tais como Concha y Toro, San Pedro e

Santa Rita, entre outras, além de um pequeno número de vinícolas que se concentram na produção de vinho de maiores preços e qualidade.

A prática da vitivinicultura no Chile é realizada desde 1550.<sup>11</sup> No início, as videiras eram plantadas nos jardins dos primeiros colonos, próximo a Santiago, a capital. Posteriormente, os vinhedos se espalharam ao longo do Vale Maipo, no qual as principais variedades eram de origem espanhola, país colonizador. O crescimento como país produtor logo passou a representar uma ameaça à Espanha, o que deu origem a um decreto, em 1654, visando à redução da expansão da vitivinicultura no Chile (ROBINSON, 2006).

O vinho chileno rapidamente desenvolveu a fama de ser um produto de boa qualidade e preço baixo, fama que se mantém nos dias atuais. No século XVIII já havia mais de 15 mil hectares plantadas com uvas, e o vinho já representava uma importante atividade econômica, apesar da nova redução da produção por meio de decreto, em 1767. Após a independência do país, em 1850, iniciou-se um novo período de expansão, e a França se tornou o modelo a seguir, tanto na vitivinicultura como na sua cultura de vinho. Nesse período foram estabelecidas algumas das vinícolas mais antigas, como Viña Linderos (1865), Viña Errázuriz (1870), Viña Tarapacá (1874), Viña Santa Carolina (1877), Viña Santa Elena, posteriormente denominada Valdivieso (1879), Santa Rita (1880), Concha y Toro (1883) e Viña Undurraga (1885) (VAN TIENHOVEN, 2008).

Em 1863, a vitivinicultura mundial foi duramente devastada pela *Phylloxera vastatrix*. O Chile, por sua localização privilegiada – com o Deserto de Atacama ao norte, a Cordilheira dos Andes a leste, o Oceano Pacífico a oeste e o Atlântico/Oceano Pacífico no sul –, aproveitou para melhorar a qualidade e aumentar suas exportações de vinho. À medida que os velhos produtores iam se recuperando da praga, os produtores chilenos começaram a fazer o caminho inverso, concentrando-se mais no mercado interno e produzindo volumes cada vez maiores de vinho de baixa qualidade (VISSER, 2004; AGOSÍN e BRAVO-ORTEGA, 2007; GIULIANI, 2008; VAN TIENHOVEN, 2008; KUNC e BAS, 2009).

Agosín e Bravo-Ortega (2007) consideram que o processo de crescimento da indústria chilena, a partir de 1960, pode ser dividido em três períodos:

- de 1960 a 1973: período marcado pela substituição da importação, anteriormente comentado. Os autores citam a proibição de expansão da área plantada com uvas vinícolas, em 1938. Visser (2008) fortalece essa discussão ressaltando que, entre os anos 1930 e 1970,

---

<sup>11</sup> Apesar de esta ser considerada por muitos como sendo a inicial, normalmente se considera a data de 8 de março de 1555 como sendo a oficial, quando Rodrigo de Araya iniciou a produção de vinho em grande escala.

foi imposto um embargo às exportações, que levou à estagnação tecnológica e à perda de qualidade, porque boa parte das tecnologias usadas até então era importada.

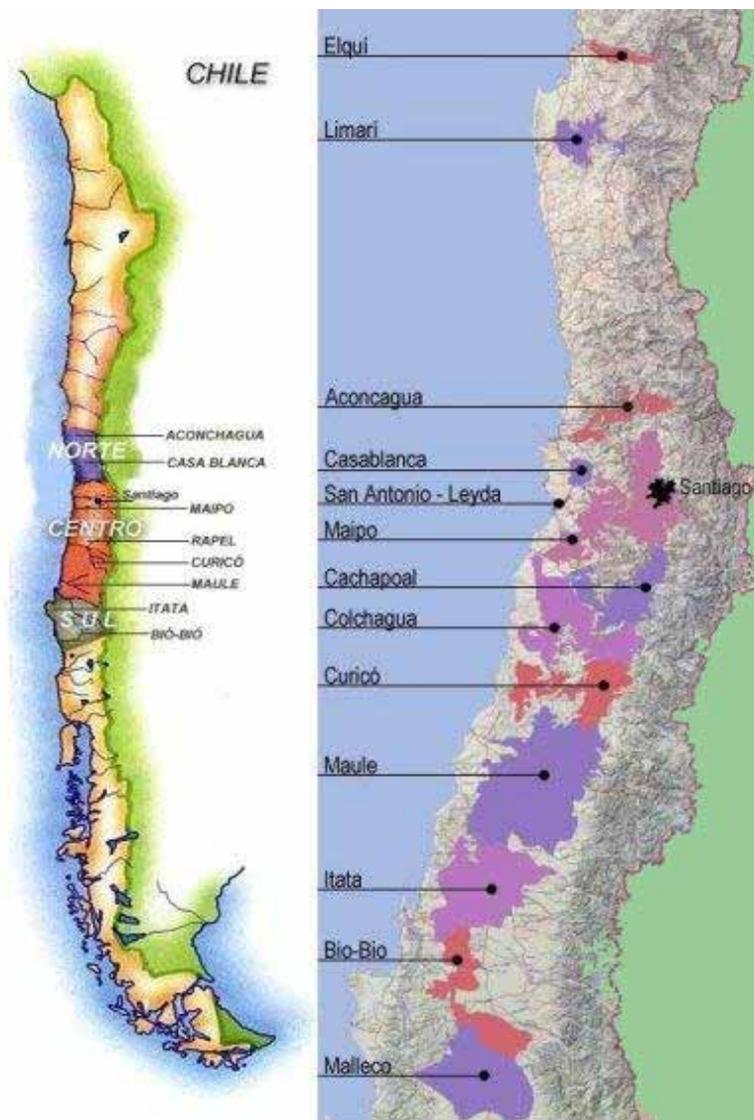


Figura 3.4: Regiões Vinícolas do Chile

- de 1974 a 1989: o golpe militar do general Augusto Pinochet instituiu a ditadura no país, que abriu a indústria vinícola ao mercado externo, apesar de ser um período marcado por sanções econômicas por parte da comunidade internacional. Van Tienhoven (2008) ressalta que, no início, o resultado foi inverso, com a saturação do mercado interno e a estagnação das exportações. Gwynne (2006) acrescenta que, aliado a esse cenário político, outro aspecto que dificultou as exportações foi o fato de o peso (moeda chilena) ter sido atrelado ao dólar americano; o excesso de valorização levou à crise econômica, entre 1979 e 1985. Tal situação provocou uma redução de 50% da área plantada com uvas vinícolas; contudo, nesse período, a

indústria vinícola foi marcada pelo início do investimento direto estrangeiro, com a chegada de Miguel Torres ao país, em 1978, no que foi considerado o início da revolução da vinicultura chilena.

- de 1990 até os dias atuais: período sob democracia e com mais pragmatismo na política econômica e social, que marca definitivamente a qualidade do vinho chileno e a entrada desse produto nos mercados globais.

A chegada de Miguel Torres ao Chile marca o início da revolução do uso do aço inoxidável no processo de produção de vinho no país. O papel empreendedor da vinícola Viña Cánepa é também de grande importância ao desenvolvimento da indústria vinícola chilena. Os primeiros tanques de aço inoxidável usados, da marca Valefondri, foram importados dos Estados Unidos. Como no início não havia pessoal treinado para fazer a instalação e a manutenção desses tanques, foi necessário que a Valefondri enviasse seus funcionários para desempenhar tais atividades. Esse contacto com a tecnologia estrangeira permitiu aos chilenos a aprendizagem de montagem e manutenção e, posteriormente, a fabricação dos tanques, num processo chamado de *learning-by-doing* (Tabela 2.4).

Essa inovação permitiu ao vinho chileno se aproximar do paladar dos padrões internacionais e atender aos requisitos sanitários, considerando a maior facilidade de limpeza dos tanques de aço com relação aos barris de carvalho. Junto com o uso do aço inoxidável, aconteceu outra grande mudança na indústria: a introdução da linha de produção, na primeira metade dos anos 1980, o que forçou a padronização de garrafas e rolhas e eliminação da reciclagem de garrafas.

Assim como Miguel Torres, outros produtores estrangeiros de vinho fizeram grandes investimentos no Chile, seja através de aquisição direta seja por meio de *joint ventures* com empresas chilenas. Entre os casos podem-se destacar o de Les Domaines Barons Rothschild (França, aquisição), o da Casa Lapostolle (França, *joint venture* com duas vinícolas familiares) e, mais recentemente, a *joint venture* entre Concha y Toro e Baroness Philippine de Rothschild, que levou à produção do Almaviva, considerado um dos melhores vinhos chilenos (VAN TIENHOVEN, 2008).

Dessa forma, a crescente demanda mundial pelos vinhos chilenos tem atraído várias empresas. Isso tem se traduzido no crescimento do número de vinícolas, desde os anos 1990. A exatidão do número de fazendas e vinícolas chilenas é difícil de determinar, dadas as diferentes metodologias usadas pelas instituições ou agências, porém, Visser (2004) informa que em 2006 havia 175 vinícolas no Chile, das quais 100 enfatizavam a exportação. Os números demonstram menor fragmentação da indústria vinícola chilena quando comparada à

dos países Europeus e da África do Sul, mas muito maior que as de outros novos produtores (VISSER; DE LANGEN, 2006; VAN TIENHOVEN, 2008). Em 2001, as quatro maiores vinícolas chilenas em termos de valores exportados representaram 33% do total de exportações de vinho (Concha y Toro com 14,2%, San Pedro com 10,7%, Santa Rita com 4,7% e Santa Carolina com 3,9%) (NUEVOS MUNDOS, 2002) e atualmente se considera que essa proporção chega a mais de 45% (HEIJBROEK, 2008).

De acordo com Gwynne (2006), as empresas vitivinícolas chilenas podem ser classificadas, pelo menos, em quatro categorias:

- Empresas integradas verticalmente que se dedicam à produção de vinho de qualidade e que realizam todas as fases de produção, desde a fazenda até a distribuição (Concha y Toro, Santa Rita e San Pedro, são alguns exemplos);
- subsidiárias locais de grandes vinícolas multinacionais, quer de um único dono (Miguel Torres e Marnier/Casa Lapostolle) ou *joint venture* (Concha y Toro e Rothschild, que produzem sob a marca Almaviva);
- algumas vinícolas de médio e pequeno porte que visam ao mercado externo;
- grandes cooperativas realizando *upgradings* e exportando, tais como a Cooperativa de Curicó, que produz sob a marca Los Robles.

O governo chileno não interfere diretamente, nem em termos de subsidiar a produção nem na exportação. Contudo, é grande a sua contribuição na celebração de acordos comerciais bilaterais (em 2008 o país tinha o maior número desse tipo de acordos no mundo, em torno de 40), que muito contribuem para o sucesso do vinho chileno no mercado externo (VAN TIENHOVEN, 2008). Existem algumas organizações estatais que têm um papel importante: Servicio Agrícola y Granadero (SAG), parte do Ministério da Agricultura, que lida com as questões de legislação, como certificação e controle da qualidade; ProChile, que promove as exportações chilenas pelo mundo; Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), um fundo público cujo objetivo é desenvolver as empresas privadas e que, no setor vinícola, apoia as Rutas del Vino e alguns projetos, através da Corporación Chilena del Vino (CCV) (VISSER, 2004).

No âmbito privado existem três associações comerciais no Chile: Viñas de Chile, ChileVid e Corporación Chilena del Vino. A primeira é a mais antiga associação comercial vinícola chilena, reunindo as maiores e outras médias vinícolas de sucesso nas exportações. ChileVid é formada por um consórcio de pequenas e médias vinícolas mais jovens e que trabalha para desenvolver os negócios dos seus membros, visando ao mercado externo. Para isso, organiza feiras no exterior e desenvolve relações com especialistas internacionais.

Recentemente, essas duas associações firmaram um acordo de colaboração, estabelecendo o Vinos de Chile (Wines of Chile), para idealizar a Marca Chile e promover, assim, os vinhos chilenos nos principais mercados exportadores. Para isso já conta com escritórios em Londres e nos Estados Unidos. A última associação, CCV, consiste não apenas de vinícolas, mas também de produtores e seus fornecedores; entre suas atividades, estão a difusão de informação técnica e comercial, através de suas publicações, a organização de treinamentos, além da representação dos seus membros em negociações (BENAVENTE, 2006; AGOSÍN; BRAVO-ORTEGA, 2007; VAN TIENHOVEN, 2008).

Uma atividade para a qual se prevê um grande futuro é o patrocínio de alguns programas de P&D realizado pela Corfo, através da colaboração de associações e universidades (Innova). A ideia é que sejam conduzidas pesquisas de benefício direto aos produtores e as inovações delas geradas sejam vendidas às empresas sócias. Outro programa que tem tido um impacto favorável no setor vinícola é o Proyectos de Fomento (Profo), da Corfo, um projeto em conjunto da Viñas de Chile e ChileVid. Benavente (2006) informa que em 2006 havia 16 projetos sendo realizados pela Corfo, no âmbito do desenvolvimento do *cluster* vitivinícola chileno.

### 3.3.2.2 Produção

Em 2007, 73,5% da produção vinícola Chilena consistia em vinho tinto e as seis principais variedades respondiam por 91% da produção total (SAG, 2007). *Cabernet sauvignon* é a variedade predominante, representando 42,7% da produção, mas também se destacam outras variedades como *Merlot*, *Carmenère* e *Syrah*. Curioso é que *Carmenère* (a variedade que caracteriza a vitivinicultura chilena no mundo, assim como *Malbec* para a Argentina e *Zinfandel* para a Califórnia) é uma variedade de origem francesa, dizimada durante a devastação da *Phylloxera vastatrix* nesse país, e que atualmente só existe no Chile, por ser um paraíso fitossanitário.

A Tabela 3.13 mostra a evolução da área planta e da produção do vinho chileno entre 1990 e 2010. A área plantada com vinhedos no Chile, que era decrescente no período anterior a 1995, teve um importante crescimento e em 2010 passou a representar quase o triplo daquela observada em 1990. Informe da USDA (2011) analisa que a queda da produção em 2010 se deve ao grande tremor que assolou o país e que causou sérios danos em tanques de aço inoxidável. Houve um prejuízo de mais de 125 milhões de litros de vinho e foram gastos mais de US\$ 200 milhões para recuperar a infraestrutura vitivinícola.

Além do notável aumento da produção de vinho no Chile, depois de 2000, deve-se ressaltar que houve também uma grande produção do vinho produzido sob DO. Assim, do total de vinho produzido em 1997 (431 milhões de litros), 57% estavam sob DO, proporção esta que aumentou para 84,90% da produção, isto é, aproximadamente 703 milhões da produção de vinho, em 2007.

Tabela 3.13: Evolução da Área plantada e da, Produção do Vinho Chileno

	1990	2000	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Área plantada(ha)</b>	65.000	104.000	180.000	181.996	181.996	181.996	181.996
<b>Produção (litros*000)</b>	398.000	679.000	844.800	828.000	869.000	987.000	915.000

Fonte: The Wine Institute (2010)

### 3.3.2.3 Exportações

O consumo *per capita* de vinho no país caiu de 53 litros, nos anos 1960, para cerca de 15 litros, desde os anos 1990. Uma explicação parcial é que, no mesmo período, o consumo de cervejas dobrou, mas deve-se acrescentar a mudança no estilo de vida que tornou o consumo diário de vinho mais difícil (VAN TIENHONVEN, 2008 apud TERJEIDEN, 2006). Também deve-se destacar que o potencial de consumo doméstico é reduzido, considerando que a população chilena é menor que a de outros países produtores e exportadores. Desse modo, o mercado doméstico chileno não é considerado muito atrativo, o que faz que as vinícolas chilenas sejam muito dependentes das exportações para sobreviver. Tal fator foi considerado como um ponto fraco na análise feita por Castaldi (2006) sobre a competitividade da indústria vinícola chilena, apresentada na Tabela 3.7.

A participação da indústria vinícola chilena no mercado mundial tem crescido, de forma expressiva, saindo do 13º lugar em 1986 (*market share* de 0,5%), para o 5º em 2005 (VAN TIENHOVEN, 2008). A Tabela 3.14 apresenta a evolução das exportações do Chile, com seus principais destinos, entre 2005 e 2010, salientando que em 2006 o vinho chileno era exportado para mais de 100 países.

Do total de suas exportações em 2010, 16,58% tiveram como destino os Estados Unidos, onde a principal estratégia tem sido o preço baixo. Um bom termômetro no mercado mundial de vinhos é o Reino Unido, para onde o Chile exportou 14,93%, no mesmo ano. Nota-se que entre 2005 e 2010 as exportações de vinho chileno mais que duplicaram de quantidade, atingindo uma marca superior a 1 bilhão de litros, em parte devido aos acordos

bilaterais que têm sido firmados com vários outros países. É de se ressaltar as exportações de 24 milhões de litros de vinho para o Brasil, mercado onde o país usufrui de boa competitividade, devido à menor incidência de impostos no seu vinho, assunto que será discutido no Capítulo 4.

A diversificação dos seus mercados de exportação é também um ponto positivo ao vinho chileno. Em 1988, quase 88% da produção eram comercializados no âmbito da América Latina e, em 2010, essa proporção caiu drasticamente para menos de 10%. A exemplo do que tem acontecido com os Estados Unidos, atualmente as exportações para os países europeus têm aumentado, especialmente para a Alemanha, cujas importações de vinho chileno cresceram 99,75%, entre 2009 e 2010.

Tradicionalmente, as exportações chilenas se constituem de vinho engarrafado e vinho a granel. Um número crescente de vinícolas tem se esforçado para aumentar suas exportações de vinho *premium* engarrafado, o que tem gerado um crescimento mais rápido deste com relação ao vinho a granel (USDA, 2007). Contudo, Heijbroek (2008) mostra que o crescimento do vinho chileno tem se baseado muito no preço baixo, apesar da boa qualidade.

*Tabela 3.14: Principais Países Importadores do Vinho Chileno (em 000\*litros)*

<b>País</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
EUA	56.110	53.550	61.220	69.890	139.080	169.751
Reino Unido	78.710	101.810	101.680	96.710	113.420	152.849
China	6.630	39.300	70.500	47.980	54.590	109.952
Alemanha	46.570	39.970	59.090	47.350	46.310	93.332
Argentina	-----	-----	60	11.210	69.322	69.332
Japão			18.680	22.600	27.330	46.005
Dinamarca	29.350	25.680	28.610	30.070	29.510	30.070
Canadá	26.230	44.960	29.820	32.160	38.070	40.920
Holanda	15.100	17.740	22.470	25.310	27.130	35.872
França	18.780	16.440	19.670	16.890	18.340	29.512
Brasil	11.630	14.350	18.900	18.270	21.860	24.615
Outros	122.120	127.620	163.600	165.340	165.340	497.270
<b>Total</b>	<b>474.580</b>	<b>520.460</b>	<b>612.720</b>	<b>591.370</b>	<b>696.510</b>	<b>1.024.007</b>

*Fonte: USDA (2011) e Van Tienhoven (2008)*

#### 3.3.2.4 *Upgradings* nas GVC

A análise dos *upgradings* realizados na indústria vinícola chilena, nas últimas décadas, permite concluir que os aspectos políticos tiveram grande efeito na sua competitividade global. O retorno do país à democracia, a abertura dos mercados e a entrada de investimentos externos, além da política econômica, criaram um ambiente favorável à inovação e à melhoria da qualidade do vinho chileno e ao alcance de novos mercados, com o consequente aumento das quantidades comercializadas.

No que se refere aos *upgradings* de produto, o estilo de produção de vinho chileno evoluiu muito desde os anos 1980. Gwynne (2008) ressalta que os processos rigorosos de higiene e de fermentação com temperatura controlada são exemplos que se tornaram amplamente disseminados nas décadas seguintes. Alguns citam a necessidade de retardar a fermentação, especialmente para os vinhos brancos, como uma das maiores evoluções da indústria. As mudanças iniciadas por Miguel Torres tiveram grande impacto nos processos de produção e permitiram a elaboração de um produto que atendesse aos requisitos dos consumidores europeus e mundiais.

Outros *upgradings* importantes incluem a experiência de plantar a *Syrah* em áreas montanhosas e depois estocá-la em barris de carvalho, produzir a uva *Carmenère* em solos graníticos e férteis na base das montanhas, além de produzir a *Cabernet sauvignon* tanto em terrenos acidentados como planos. O uso de *global positioning system* (GPS) já é natural em muitas vinícolas, o que ajuda a controlar, de forma mais eficiente, a melhor época de colheita das uvas. Deve-se ressaltar que boa parte da tecnologia ainda é importada de países como Itália, França e Alemanha (VISSER, 2004).

O alcance dos mercados exportadores favoreceu os investimentos, tanto de empresas nacionais como de estrangeiras, o que permitiu vários *upgradings* de processo. Isso fez que algumas revoluções acontecessem, no nível da viticultura, para a produção de uvas que atendessem a qualidade exigida. Assim, entre 1995 e 2000, a área plantada com uvas dobrou de tamanho, a viticultura chilena se expandiu para as encostas das montanhas e em todas as direções, buscando diversidade. A água e a irrigação estão se tornando cada vez mais importantes na viticultura chilena, visto que a irrigação é necessária em boa parte dos vinhedos, considerando que o período de seca coincide com o de crescimento da videira (GWYNNE, 2008).

Uma forma de *upgrading* funcional é o aumento da integração vertical de empresas vinícolas, objetivando aumentar a quantidade de uvas dos seus próprios vinhedos, permitindo

maior controle em todo o processo vitivinícola. Isso é visto como uma tentativa de garantir os níveis de qualidade e padrões exigidos pelos mercados exportadores e de reduzir a insegurança dos contratos com os fazendeiros. Para tanto, têm sido crescentes as aquisições de terra, o que é possível pelo reduzido controle estatal sobre vinícolas, na compra de terrenos dos fazendeiros.

Outros exemplos ocorreram no *marketing* e marca, com as grandes empresas chilenas aumentando sua presença na comercialização do seu vinho, como é o caso da Concha y Toro. Para isso, as empresas começaram no menor nível de mercado e estão progredindo, sempre com base na qualidade e na oferta de vinhos, nos diversos segmentos de qualidade e preço. A análise desses mercados exportadores tem sido importante, uma vez que eles afetam a forma pela qual a indústria chilena deverá se guiar. Além desse fato, deve-se considerar a tendência de declínio no consumo de vinho nos velhos produtores, como a França, que têm preferido consumir mais vinho nacional que importado. Por outro lado, países sem tradição histórica nesse quesito, como o Reino Unido e a Dinamarca, vêm apresentando crescentes padrões de consumo.

Um grande problema muito citado nos estudos sobre o *cluster* vinícola chileno é a falta de imagem do país no exterior (FOSTER, 2002; VISSER, 2004; GIULIANI, 2008; GWYNNE, 2008). Além de não ser um tradicional destino turístico, o país é ainda desconhecido por muitos consumidores ao redor do mundo, e a primeira coisa que lhes vêm em mente é a imagem do ditador Pinochet. Moguilansky (2006) afirma que é necessário que a indústria continue realizando contínuos *upgradings* (principalmente nos métodos de gestão). Frisa também que, considerando a enorme quantidade de pequenas vinícolas e a falta de cooperação entre elas, é fundamental que se promova o aumento desse tipo de associação/cooperação, a exemplo do que fez a Austrália, onde as vinícolas são representadas por uma vasta organização industrial e recebem fundos estatais para promover seu produto.

Uma alternativa apresentada por especialistas é a de melhorar a qualidade dos vinhos chilenos visando à entrada em segmentos mais elevados, onde a concorrência é menos feroz e as margens são maiores (*super* e *ultra premium*). Apesar de o país exportar para mais de 100 mercados, a dependência das exportações para o Reino Unido e para os Estados Unidos ainda é muito grande (26,5% em 2007 e 31,5% em 2010). Gwynne (2008) indica que as exportações para a Irlanda e os Estados Unidos devem ser incrementadas, por oferecerem maiores preços unitários (em torno de 3 dólares).

### **3.3 A Guisa de Conclusão**

A princípio, o capítulo analisou o início da produção do vinho no mundo e a propagação dessa cultura pelos mais diversos lugares. Mostrou-se aqui que a vitivinicultura se divide em dois segmentos, isto é, na viticultura e na vinicultura. Constatou-se que existem discordâncias entre os velhos e os novos produtores mundiais, sendo que os primeiros, especialmente a França, defendem a natureza determinística do vinho, atribuindo grande importância ao *terroir*, na definição de regiões de DO. Os segundos, por seu turno, acreditam que, apesar da importância do *terroir*, a qualidade do vinho pode ser melhorada durante o processo de vinificação, isto é, defendem a ação humana na qualidade do produto.

Assim, foram analisados aspectos de produção, consumo e exportações dos principais países produtores e consumidores. Ficou evidente que, desde o início da década de 1990, a indústria vitivinícola mundial tem passado por uma reestruturação sem precedentes, na qual os novos produtores têm aumentado sua participação e importância nos mercados do vinho, em detrimento dos velhos produtores mundiais. Entretanto, e considerando a redução contínua do consumo *per capita* em todas as regiões tradicionais, constatou-se a necessidade de os novos produtores mundiais continuarem apostando na realização de *upgradings*, especialmente em termos de *marketing* e marca, no sentido de manterem sua competitividade adiante da influência dos velhos produtores.

Analisaram-se os casos específicos das indústrias vinícolas sul-africana e chilena e constatou-se um significativo crescimento da área plantada nesses países nos últimos anos, bem como de importantes *upgradings* de produto, de processo e funcionais. Ficou evidente que esses países precisam, cada vez mais, aumentar sua participação em mercados com consumo em crescimento, como Estados Unidos, Holanda e países escandinavos. Além disso, algumas características marcaram ambas as indústrias (evolução da situação política e econômica), bem como alguns outros fatores foram específicos na determinação da qualidade conseguida por tais indústrias, como influência do FDI, ação do Estado, forma de P&D e de associações em cada região.

*Quarto Capítulo*

*A VITIVINICULTURA NACIONAL E  
O CENÁRIO DO SUBMÉDIO DO  
VALE DO SÃO FRANCISCO*

## **4. A VITIVINICULTURA NACIONAL E O CENÁRIO DO SUBMÉDIO<sup>12</sup> DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

O presente capítulo apresenta uma análise da vitivinicultura brasileira, a exemplo do que foi realizado sobre a indústria de vinho sul-africana e chilena, no capítulo anterior. Para esse fim, são apresentadas considerações acerca de suas características gerais e históricas, a distribuição da atividade vitivinícola entre as várias regiões do país, dados da tendência de sua produção, exportação e importação, além de alguns problemas que afetam a indústria vinícola nacional.

Posteriormente, o enfoque será dado à vitivinicultura do Submédio do Vale do São Francisco, no Nordeste brasileiro, mostrando a estreita relação entre os projetos de irrigação patrocinados pelo Estado, a fruticultura irrigada e a produção de vinho que atende aos padrões internacionais. Nesse sentido, as abordagens são realizadas levando em conta as especificidades da vitivinicultura em regiões tropicais, as instituições e associações, bem como o papel destas e do Estado para o desenvolvimento da indústria do vinho local, a organização da cadeia produtiva do *cluster* numa perspectiva de *upgradings*, os problemas enfrentados pela atividade vitivinícola e, finalmente, os principais *upgradings* realizados no vinho do Submédio do Vale do São Francisco.

### **4.1 A Vitivinicultura Nacional**

#### **4.1.1 Características históricas e gerais**

A história da vitivinicultura brasileira teve início em 1532, quando foram trazidas as primeiras videiras da Ilha da Madeira, por Martin Afonso. Conta-se que na mesma expedição encontrava-se Brás Cubas, que, em 1551, iniciou a produção de vinho, no Estado de São

---

<sup>12</sup> Classificação segundo a CODEVASF (Companhia do Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Paranaíba), dividindo a área banhada pelo rio São Francisco em três regiões: Alto, Médio e Baixo São Francisco. Assim a região do Pólo Petrolina-Juazeiro é conhecida por Submédio do Vale do São Francisco, dado ao clima semi-árido que caracteriza a região. Ao longo do texto pode-se referir à região como Semi-árido do Vale do São Francisco.

Paulo. No século XVII, a plantação de videiras europeias foi levada ao sul do país pelos jesuítas.

Nas primeiras décadas do século XIX, a cultivar *Isabel* passou a ser plantada nas diversas regiões do país, tornando-se fundamental no desenvolvimento da vitivinicultura comercial nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo. A expansão da vitivinicultura para outras áreas das regiões do Sul e Sudeste do país se baseou na predominância de cultivares americanas e híbridas. A década de 1970 foi marcada pela chegada de algumas empresas multinacionais à região da Serra Gaúcha; contudo, só a partir dos anos 1990 é que se verificou um aumento da área plantada com uvas viníferas, para a produção de vinhos finos (PROTAS, 2003). Os investimentos das multinacionais na produção de vinhos foram estimulados, principalmente, pelas elevadas taxas de crescimento do mercado doméstico brasileiro, que nos anos 1970 apresentavam índices maiores que outros setores, por conta do aumento do poder aquisitivo da classe média brasileira. Na época, a indústria era favorecida pela impossibilidade das empresas externas de fornecerem ao mercado nacional.

A exemplo do Chile e da África do Sul, fatores políticos e econômicos também ajudaram a moldar a história da vitivinicultura no Brasil. Entre 1964 e 1985, o país foi governado por uma ditadura que enfatizou a formação de grandes empresas estatais, e a economia se manteve fechada. No início dos anos 1990, a liberalização econômica expôs a economia nacional à competição externa. Esse fator, combinado com a rígida política monetária e a taxa de câmbio fixa, causou impactos negativos na balança comercial brasileira. Apenas depois de 1999, quando o país abandonou a taxa de câmbio fixa por uma mais flexível, é que o panorama começou a mudar: a moeda começou a perder valor e muitas empresas brasileiras passaram a olhar para os mercados externos; em 2003, o país conseguiu seu primeiro superávit desde 1992 (NUPPIN/COPPEAD, 2006).

Atualmente, a vitivinicultura se propaga por várias regiões brasileiras, podendo-se destacar as de Santa Catarina, Minas Gerais, Semiárido do Vale do São Francisco, além dos já citados estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. A atividade se desenvolve entre o paralelo 30°S, no estado do Rio Grande do Sul, e o paralelo 9°S, na região Nordeste do país, ocupando, em 2010, uma área de 83.918 hectares, conforme mostrado na Tabela 4.1.

O estado do Rio Grande do Sul é o principal produtor brasileiro de uva, com uma área plantada de 50.389 hectares, o que perfaz 60% do total da área plantada com uvas no Brasil. Gollo (2006) ressalta que, em 2006, 81,38% eram de variedades híbridas e americanas, e apenas 17,12% eram de variedades viníferas. A principal região produtora do estado é a da

Serra Gaúcha, que produz cerca de 90% das uvas, mas também se destacam a Campanha Central e o Alto Uruguai, entre outras áreas.

Em Santa Catarina, com 5.052 hectares plantados, a vitivinicultura apresenta expressão econômica, principalmente no Vale do Rio do Peixe, o que representa um crescimento de 37,61% com relação a 2003. No Paraná, a viticultura se concentra na região norte do Estado, com uma área de 5.800 hectares de uvas (queda com relação a 2003). Trata-se de uma região tradicionalmente produtora de uvas finas de mesa, mas que tem diversificado sua produção com a introdução das variedades *Niágara rosada* e *Niágara branca*, desde a década de 1970. São Paulo é o estado que apresenta as maiores reduções na área plantada com uva; nele, duas regiões vitícolas se destacam: a de Jales (a noroeste) e a região leste (Campinas, Itapetininga e Sorocaba). Em Minas Gerais, os polos mais importantes são os do município de Pirapora e outro mais ao norte, formado pelos municípios de Caldas, Andradas e Santa Rita de Caldas.

Tabela 4.1: Área plantada com uva (em hectares)

Estado\Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pernambuco	3.423	4.692	4.952	6.471	7.137	7.083	7.104	8.801
Bahia	2.911	3.407	3.071	3.150	4.096	4.376	3.724	3.273
Minas Gerais	903	916	963	929	878	911	854	853
São Paulo	12.398	11.600	13.780	18.772	11.039	10.717	9.750	9.750
Paraná	6.500	5.794	5.603	5.900	5.700	5.800	5.800	5.800
Sta. Catarina	3.671	3.771	4.224	4.986	4.915	4.836	4.937	5.052
R.G. do Sul	38.517	40.351	42.450	47.584	48.828	49.819	50.415	50.389
<b>Total</b>	<b>68.323</b>	<b>70.531</b>	<b>75.043</b>	<b>87.792</b>	<b>82.593</b>	<b>82.542</b>	<b>82.584</b>	<b>83.918</b>

Fonte: IBGE (2011)

A região do Submédio do Vale do São Francisco, no semiárido nordestino, é a maior exportadora de mangas e uvas de mesa do país – principalmente uva sem semente –, a principal região vinícola semiárida tropical mundial, a segunda maior produtora de vinhos do Brasil, com a maior proporção de vinhos finos em relação à sua produção, como pode ser visto na seção 4.1.2. Segundo o *Anuário Brasileiro da Fruticultura* (2011), das 124.694 toneladas de manga exportadas pelo país em 2010, 99.002 foram produzidas na região, isto é, 80% dos embarques nacionais. Para a uva, o mesmo anuário coloca que a taxa de câmbio e a competitividade atrelada a outros países foram alguns fatores que reduziram a produção, o que não impediu a produção de 1,3 milhão de toneladas, principalmente para o mercado externo.

A região abrange os estados da Bahia e de Pernambuco, sendo que a produção se concentra mais nos municípios de Lagoa Grande, Petrolina e Santa Maria da Boa Vista (em Pernambuco) e no município de Casa Nova (na Bahia). Trata-se de uma área que tradicionalmente não reuniria as características para a produção de uvas viníferas (ver Figura 4.1), porém, a produção de uvas tipo exportação é uma realidade, dado o aporte tecnológico (ROSA; SIMÕES, 2004; LIMA, 2006). Apesar da redução de área dedicada à uva no estado da Bahia, a região, como um todo, é a que tem apresentado os maiores níveis de crescimento no âmbito nacional, cerca de 90% entre o último e o primeiro ano da Tabela 4.1. No que se refere à viticultura, a região tem atraído empresários de outras partes do Brasil, em especial do Rio Grande do Sul, além de empresas estrangeiras tais como da França e de Portugal. A região, além da área plantada com uva, possui um grande potencial de crescimento para novas áreas irrigadas, sendo a única do mundo que pode realizar, anualmente, duas colheitas e meia, com a característica de que a produção pode ocorrer em qualquer época do ano.

A evolução da vitivinicultura brasileira pode ser dividida em quatro períodos (TONIETTO; FALCALDE, 2003), resumidos na Tabela 4.2. O primeiro vai de 1870 a 1920, marcado pela introdução da vitivinicultura pelos imigrantes italianos, com vinhos de mesa para o consumo familiar, elaborados a partir de uvas labruscas. O segundo compreende o período entre 1930 e 1960, caracterizado pela diversificação de produtos, entre os quais os vinhos de mesa produzidos com uvas híbridas e vinhos finos com a utilização de uvas viníferas. No período compreendido entre 1970 e 1990, o terceiro, ocorre a chegada de empresas estrangeiras que realizam um grande aumento na área plantada e a introdução de novas variedades viníferas. Nessa fase, o foco passa a ser os vinhos *varietais*, com a adoção da filosofia de produção vinícola idêntica aos novos produtores. Finalmente, a partir dos anos 2000, o país atinge a qualidade de seu vinho, com padrão internacional, e os vinhos são produzidos sob área delimitada e sob IG, como é o caso do Vale dos Vinhedos (RS). Enquanto isso, o Submédio do Vale do São Francisco está em fase de elaboração do processo para pleitear a IG ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi), tema que será discutido mais adiante, na seção 4.1.4.3.

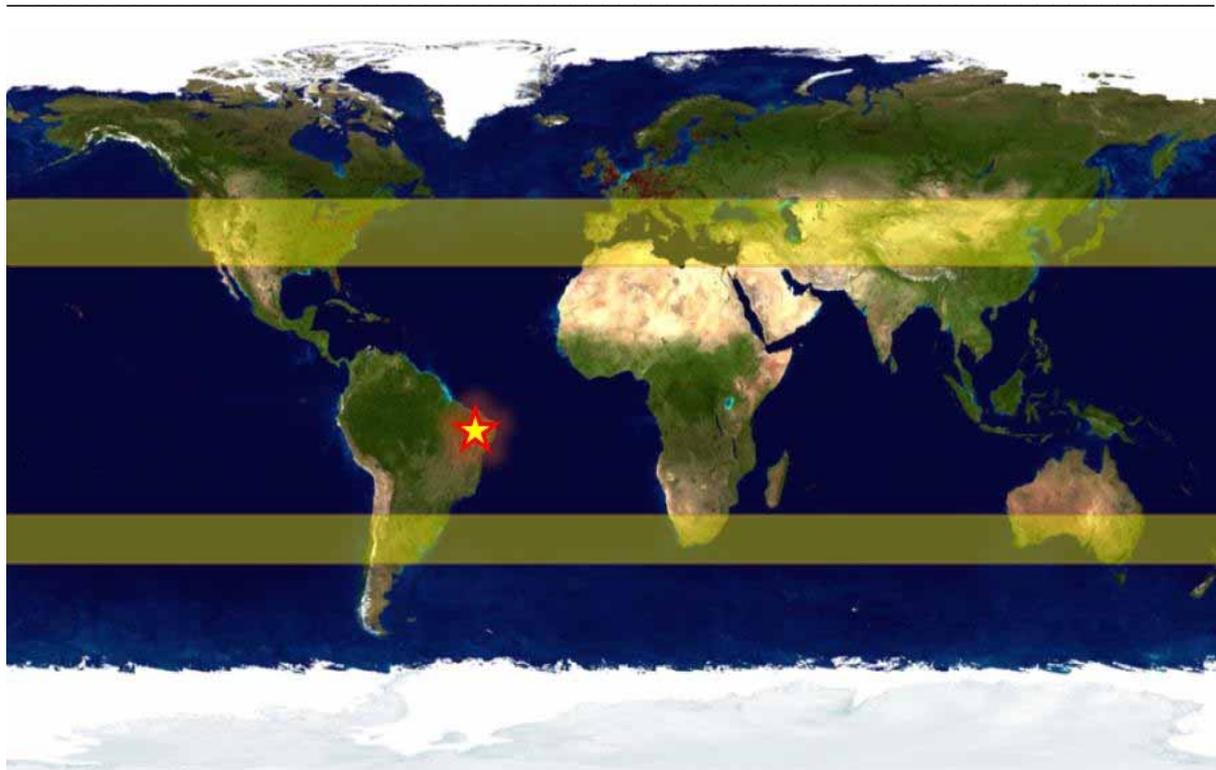


Figura 4.1: Áreas vitivinícolas mundiais

Tabela 4.2: Gerações da Vitivinicultura Brasileira

Gerações	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
	1870 a 1920	1930 a 1960	1979 a 1990	2000 em diante
<b>Estágios</b>	Implantação da vitivinicultura	Diversificação de produtos	Aumento de qualidade	Afirmação da realidade regional
<b>Vinhos</b>	Vinhos de mesa – uvas americanas	Vinhos de mesa – uvas híbridas; vinhos finos de viníferas	Vinhos varietais	Vinhos de qualidade com Indicação Geográfica

Fonte: Tonietto e Falcalde (2003)

#### 4.1.2 Produção

A produção de vinhos no Brasil no período entre 2003 e 2010 pode ser visualizada na Tabela 4.3. Contudo, a falta de uma instituição que coordene as informações em nível nacional, de forma fidedigna, permite algumas distorções entre as informações repassadas por

instituições nacionais (Uvibra, Ibravin, MDIC, Embrapa) e internacionais (OIV, USDA, entre outras).

De qualquer modo, os resultados da produção nacional demonstram grande crescimento na produção de vinho fino entre os anos de 2004 e 2008 e queda acentuada em 2010, particularmente no estado do Rio Grande do Sul. Essa redução pode ser explicada pelas condições climáticas na região Sul, enquanto que na região Nordeste tem-se constatado contínuos aumentos, no período considerado. Ademais, pode-se constatar que, apesar de a região Sul ser a grande produtora nacional de vinho, o Submédio do Vale do São Francisco apresenta a maior proporção de vinho fino com relação ao total produzido, sendo que a quantidade de vinho comum produzido na última região é irrisória.

*Tabela 4.3: Produção nacional de vinhos (em 000\* litros)*

<b>Região\Ano</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>RS</b>								
Vinhos Viníferas	23.919	42.960	45.450	32.210	43.180	47.330	39.990	24.481
Vinhos Comuns	356.865	313.700	226.080	185.080	275.250	287.440	205.420	195.270
<b>Santa Catarina</b>								
Vinhos Viníferas	-----	-----	-----	247	252	335	237	214
Vinhos Comuns	-----	-----	-----	15.331	21.939	17.750	11.203	12.468
<b>Submédio VSF</b>								
Vinhos Viníferas			4.350	6.100	7.000	7.500	8.400	9.800
Vinhos Comuns			-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Total</b>	<b>380.784</b>	<b>356.660</b>	<b>275.880</b>	<b>238.968</b>	<b>347.621</b>	<b>360.355</b>	<b>265.250</b>	<b>242.233</b>

*Fonte: IBRAVIN (2011) e Resultados da Pesquisa*

#### 4.1.3 Exportações e Importações

A Tabela 4.4 apresenta a evolução das exportações de vinho e derivados de uva e seus principais destinos. Nota-se um comportamento muito irregular dos principais países consumidores do vinho brasileiro, bem como dos volumes comercializados. Em seu estudo, Gollo (2006) mostra um decréscimo gradativo durante o período de 1998 a 2002, no qual a produção exportada caiu de 7,6 milhões de litros para 2,28 milhões. As exportações conseguiram nova recuperação a partir de 2003 e, a partir de 2008, têm sempre apresentado valores superiores a 10 milhões de litros.

Em 2009, ocorreu um valor de exportação histórico para o vinho brasileiro, por conta do programa Prêmio de escoamento da Produção (PEP), do governo federal, em consonância

com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex). Porém, como reflexo da descontinuidade do apoio governamental ao setor vitivinícola, as exportações sofreram uma nova redução em 2010.

Desde 2002, as principais vinícolas brasileiras têm tentado trabalhar uma marca brasileira, a Wines from Brazil. Esse projeto surgiu por iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (Fiergs), inicialmente com seis vinícolas participantes, com o objetivo principal de atingir o mercado exportador. Administrado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), em 2007 o projeto fechou o primeiro acordo com a Apex, aumentando de dois para 28 os destinos das exportações. O projeto tem possibilitado às empresas a participação em várias feiras internacionais.

Os principais países consumidores de vinho e derivados de uva nacionais, em 2010, foram a Rússia, o Paraguai e os Estados Unidos. O Paraguai, que tem sido o maior consumidor nos últimos anos, caracteriza-se por não ser um país produtor de vinho e por ter um preço médio muito baixo (entre US\$ 0,40 e US\$ 0,50/litro). Assim como o Paraguai, a Rússia é outro país importador de vinho de baixo preço. Isso demonstra a necessidade de o Brasil fortalecer suas exportações para países como Holanda (média de US\$ 2,67/litro), Alemanha, (média de US\$ 2,59/litro), Reino Unido (média de US\$ 2,60/litro), ou Estados Unidos (média de US\$ 2,21/litro).

Enquanto parte significativa da produção de uva *in natura* produzida no país é exportada, o inverso ocorre com o vinho, o que força a comercialização de boa parte da produção no mercado nacional. Mesmo assim, o volume de importações do vinho brasileiro tem sido crescente, conforme mostra a análise da Tabela 4.5. As importações de vinho e seus derivados – que em 2010 somaram 70 milhões de litros (um recorde histórico) – representaram um aumento de 34,35% e uma proporção muito superior em comparação ao volume importado até o fim da década de 1990 e o início dos anos 2000, cuja média era inferior aos 30 milhões de litros. Outro dado interessante é que parte significativa das importações foi de países como Argentina e Chile, os principais concorrentes do vinho brasileiro no mercado doméstico. Outros países, como França, Itália e Portugal, são tradicionais produtores e escoam parte do seu vinho no mercado brasileiro.

Tabela 4.4 Exportações brasileiras de vinhos e derivados de uva, entre 2004 e 2010 (em litros)

País	2004	2005	2006	2007	2008	2009*	2010
Rússia		177.600	334.200	266.400	6.207.658		8.373.757
Paraguai	2.238.482	2.109.658	2.036.999	1.369.975	2.267.126		647.213
EUA	105.275	372.438	411.721	500.669	727.655		360.384
México	-----	-----	-----	2.701	-----		333.648
Japão	440.658	582.534	341.884	361.714	235.237		237.791
Angola	38.366	24.495	8.196	42.469	27.965		138.232
Reino Unido	588	10.852	39.361	87.779	120.977		137.125
Holanda	17.688	17.688	500	181.245	340.412		90.264
Colômbia	96.132	93.696	130.351	54.973	-----		68.973
Bélgica	-----	6.750	59.946	1.617	-----		55.459
Portugal	16.080	17.741	39.908	127.554	49.090		33.464
Alemanha	14.429	59.457	38.641	123.059	271.165		29.673
Outros					-----		
<b>Total</b>	<b>3.269.084</b>	<b>3.903.296</b>	<b>3.839.000</b>	<b>3.525.857</b>	<b>10.776.715</b>	<b>25.514.000</b>	<b>10.639.068</b>

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2011)

\* Dados não disponíveis por destino

Tabela 4.5: Importações brasileiras de vinhos e derivados de uva, entre 2006 e 2010 (em 000\*litros)

	2006	2007	2008	2009	2010
Importação	46.371	57.629	54.410	55.927	70.737

Fonte: Embrapa – Mello (2011a)

De acordo com o *Anuário Brasileiro da Uva e Vinho* (2004), com o processo de abertura de mercado, as taxas de importações de vinho aumentaram de 19,6% para 46%, entre 1993 e 2000. Mello (2011a) apresenta taxas ainda maiores para a participação do vinho importado no mercado brasileiro, superiores a 70%, desde 2007. Teruckin (2003) acredita que a drástica redução das alíquotas de importações a partir de 1988<sup>13</sup> contribuiu para esses números. Os baixos preços dos vinhos importados, em relação aos nacionais de mesma qualidade, têm justificado o grande aumento das importações de vinho no mercado brasileiro.

Logo, a redução da carga tributária é uma necessidade da indústria vinícola nacional. Outro grande entrave para a competitividade dessa indústria é o reduzido consumo *per capita* de vinho. Por consequência, o aumento do consumo de vinho no mercado doméstico é uma

<sup>13</sup> A alíquota de importação de vinho que no período de 1980 a 1987 era, em média, de 82,3%, foi reduzida para cerca de 45%, de 1988 a 1990, e atingiu em torno de 19% entre 1994 e 1995.

meta a ser atingida, o que implica em maior conhecimento dos hábitos de consumo da população brasileira.

Pesquisa pioneira realizada pelo Ibravin (2001), em 2001, analisou os hábitos dos consumidores, questões mercadológicas e as percepções dos agentes do canal de distribuição. A pesquisa classificou os consumidores em três categorias, de acordo com a quantidade de vinho consumido no ano: *light users*, *medium users* e *heavy users*. Os resultados demonstraram que os hábitos são comuns às três classes e que 60% dos consumidores preferem comprar vinho nos supermercados e consumir em casa, principalmente em épocas festivas, exceto os *heavy users*, que apresentam um consumo mais regular durante o ano.

Um dado interessante da pesquisa é que as três categorias declararam conhecer pouco sobre o produto e demonstraram interesse em aumentar o seu conhecimento sobre os fatores que levam a escolher um bom vinho. Esses são resultados também encontrados na pesquisa realizada por Bernetti (2006) acerca dos consumidores europeus, tradicionalmente os maiores consumidores de vinho. Segundo esse autor, os consumidores europeus compram vinho principalmente nos supermercados, e consideram o preço e a marca como bons indicadores de qualidade.

Quanto às questões mercadológicas, o preço é um fator considerado como essencial à escolha, especialmente entre os *light users*. Os vinhos nacionais são vistos como mais caros que os importados, porém de maior custo-benefício. Concluiu-se que os maiores consumidores de vinhos finos são os homens de classes sociais mais elevadas, enquanto uma grande maioria dos pesquisados alegou não consumir o produto, por falta de hábito ou por preferir outra bebida. Isso significa que o investimento em esforços direcionados a fatores culturais e de *marketing* ajudariam a melhorar esse quadro.

Em termos da percepção dos agentes do canal de distribuição, os entrevistados consideram que a política de *marketing* das importadoras é mais eficiente que a das empresas nacionais. Percebeu-se também uma grande diferença entre os supermercados e restaurantes. Os restaurantes são normalmente frequentados por pessoas de maior conhecimento sobre vinhos, que escolhem o produto de acordo com a qualidade, além de o atendimento contar com o apoio de garçons ou de *sommeliers*. Nos supermercados, os clientes não têm esse tipo de ajuda, o que torna a compra mais dependente do preço. A pesquisa mostrou a existência de um grande potencial de penetração do vinho nacional, necessitando de uma maior divulgação do produto. Logo, os cinco fatores mais importantes para aumentar o consumo de vinho fino

no Brasil, definidos na pesquisa do Ibravin (2001), são: apresentar os benefícios do consumo; reduzir o preço; melhorar a qualidade; ter maior conhecimento dos vinhos; ter mais propaganda.

#### 4.1.4 A Vitivinicultura do Submédio do Vale do São Francisco

##### 4.1.4.1 Dados Gerais

A região Nordeste do Brasil é composta por nove estados e foi marcada, no último século, por uma história de pobreza, seca, subdesenvolvimento, analfabetismo, mortalidade infantil e desigualdade de renda. Uma parcela significativa de sua população, apesar dos programas sociais patrocinados pelo governo para a redução da pobreza e evasão escolar, ainda vive em estado de absoluta pobreza. Mesmo com todos esses problemas, alguns exemplos bem-sucedidos de desenvolvimento local surgiram nos últimos anos, a maioria tendo como base os recursos agroindustriais, como acontece na região do Semiárido do Vale do São Francisco.

Essa região está localizada entre os paralelos 8 e 9°S (como apresentado na Figura 4.2), com clima caracterizado como tropical semiárido, temperatura média anual em torno dos 26° e pluviosidade baixa e irregular em torno de 500 mm/ano, concentradamente nos meses de janeiro a abril (BNB, 1998) e alta insolação (2.800 horas/ano), aliada à baixa umidade relativa do ar. A partir dos anos 1960, a região testemunhou vários projetos de irrigação financiados pelo Estado, via agências de desenvolvimento, numa combinação de colonos, médias e grandes fazendas (DAMIANI, 1999). A região foi selecionada pelo Banco de Desenvolvimento do Nordeste (BNB), em 1998, para apoio na forma de um Polo de Desenvolvimento Integrado. Depois de um início em que a preocupação era atender ao mercado doméstico, as empresas de frutas do polo atingiram um padrão de qualidade internacional, transformando a região “no mais expressivo exemplo dos impactos modernizantes da agricultura irrigada nordestina, com a constituição de uma considerável infra-estrutura de suporte” (MIRANDA; LIMA, 2001).

O polo abrange as cidades de Petrolina, Lagoa Grande, Santa Maria da Boa Vista e Orocó (no Estado de Pernambuco) e de Juazeiro, Casa Nova, Sobradinho e Curaçá (no Estado da Bahia). Engloba uma área de 120 mil hectares irrigados, possui um potencial de irrigação para 220 mil hectares e uma população que, no ano de 2000, era de 560 mil habitantes,

passando para 680 mil habitantes em 2006. Hoje, a região responde por mais de 97% das exportações brasileiras de uva e 93% de manga (EMBRAPA, 2010a), com o valor total de US\$ 110 milhões anuais. Suas exportações representam 40% das exportações de frutas do país e, por volta de 2007, a agricultura irrigada empregava aproximadamente 140 mil pessoas, constituindo a mais importante atividade econômica na região em termos de emprego.

A evolução da vitivinicultura do Submédio do Vale do São Francisco está diretamente relacionada à história da fruticultura irrigada, sendo que vários estudos já foram realizados acerca desta atividade (DAMIANI, 1999; SILVA, 2001; LOCKE, 2002; GOMES, 2004; SELWYN, 2008, 2010), especialmente a produção de manga e uva para exportação. Assim, a análise da formação do polo e o histórico da fruticultura irrigada na região são interessantes para a compreensão do *cluster* vitivinícola.

#### 4.1.4.2 O Início dos Projetos de Irrigação e a Produção Vitivinícola na Região

Desde os anos 1940,<sup>14</sup>, a seca, a pobreza e a migração da população nordestina já preocupavam os governos federal e estadual, com várias intervenções que, no início, basearam-se mais nos aspectos de energia elétrica, infraestrutura básica e pesquisa agrícola. Contudo, o processo de desenvolvimento da região do Submédio do Vale do São Francisco teve início em 1959, quando o governo federal criou a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), sob a presidência de Celso Furtado, para lidar com os problemas de falta de alimento e aumento dos preços. Para isso, a Sudene estabeleceu convênios com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), mas a insuficiência de recursos a impediu de levar a cabo um real processo de descentralização regional das atividades de C&T (SICSÚ; BOLAÑO, 2007). Em todo caso, as indicações da Sudene eram no sentido de que os investimentos fossem realizados em infraestrutura de irrigação e fossem caracterizados por economias de escala. Outra exigência é que tais investimentos fossem concentrados em um número reduzido de locais, em vez de vários locais dispersos geograficamente, visando à criação de Polos de Crescimento (DAMIANI, 1999).

---

<sup>14</sup> Para uma análise detalhada da evolução das políticas e investimentos com relação à região nordeste, ler Damiani (1999), Gomes (2004) e Carvalho (1979).

Em 1960, a Sudene celebrou um acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), para a realização de um estudo, incluindo uma série de questões geológicas, agrônômicas, econômicas e sociológicas. O estudo da FAO, considerando outras regiões ao longo do Vale do São Francisco, recomendou a instalação de projetos de irrigação no submédio do vale, por três razões: a região é relativamente perto de Recife (aproximadamente 630 quilômetros), a cidade que mais preocupava devido aos problemas de suprimento alimentar e que poderia restringir o crescimento industrial; a região tinha a maior área de solos férteis, próprios para irrigação, no sertão (cerca de 270 mil hectares), quando comparada com as áreas acima e abaixo do rio; tratava-se da região do rio São Francisco com menores problemas de uso alternativo de água para irrigação, onde a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (Chesf) já tinha terminado estudos para construir hidroelétricas, como foram os casos de Sobradinho e Paulo Afonso (ambas na Bahia). Levando em conta que o governo federal não tinha experiência com projetos de irrigação de grande escala, a FAO também recomendou que os investimentos em Petrolina-Juazeiro fossem pequenos e a título de experiências piloto.



Figura 4.2: Região do Submédio do Vale do São Francisco

Seguindo essas recomendações, em 1965 a Sudene construiu dois pequenos projetos piloto (Mandacarú e Bebedouro), estabelecendo cerca de 100 fazendeiros em cada um, além de uma estação de pesquisa agrícola (DAMIANI, 1999). Porém, até o fim dos anos 1960 a região não era diferente da maioria das outras áreas rurais no Nordeste brasileiro, com sua economia baseada principalmente na cultura de algodão, criação de gado e agricultura de subsistência, especialmente milho e feijão.

Na opinião de Damiani (1999), a formação do polo de fruticultura irrigada contou com grande colaboração de instituições públicas e privadas. A Codevasf<sup>15</sup> teve papel preponderante para que a empreitada fosse bem-sucedida, além de organizações como a Embrapa<sup>16</sup> (GAMA, 2001) e associações comerciais como a Cotia – que posteriormente se transformou na Cooperativa Agrícola de Juazeiro (CAJ) (GOMES, 2004; SELWYN, 2010) – e a Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (Valexport) (LOCKE, 2006).

A construção do primeiro projeto de irrigação, realizada pela Codevasf, terminou em 1968, com uma área de cerca de mil hectares. Além dos projetos de irrigação, a agência proporcionava também assistência técnica e extensão rural aos projetos em três fases, partindo da inclusão de pequenos produtores para a produção de culturas básicas, passando por culturas de maior valor até chegar à promoção de investimento privado para a produção da fruticultura irrigada de maior valor agregado (SELWYN, 2008).

Essa agência promoveu o desenvolvimento econômico no Vale do São Francisco empregando uma série de políticas não tradicionais para desenvolver a área. Apesar de em vários projetos de reforma agrária as terras serem normalmente concedidas a trabalhadores sem terra, a Codevasf decidiu recrutar tanto esses trabalhadores como empresas agrícolas já estabelecidas no sul do país (região do Brasil com maior tradição agrícola). Para esse fim, usou um sistema competitivo de licitação, com a alocação dos títulos das terras aos produtores que demonstrassem maior compromisso com o desenvolvimento da área e, além do mais,

---

<sup>15</sup> Além dos projetos de irrigação realizados com sucesso no Submédio do Vale de São Francisco, a instituição também levou a cabo outros projetos, no Baixo São Francisco e no Alto São Francisco, mas de sucesso limitado.

<sup>16</sup> Instituição governamental de pesquisa agropecuária que conta com 45 unidades ao longo do território nacional, de acordo com a especialização de cada região. No caso do Submédio do Vale do São Francisco, a ênfase é em pesquisas de produtos e tecnologias relacionados ao semiárido.

revogando os títulos no caso do não cumprimento dos planos aprovados durante o processo de licitação (DAMIANI, 1999).

A Embrapa, líder em pesquisas agropecuárias na América Latina, teve grande papel no que se refere ao desenvolvimento da agropecuária e da fruticultura irrigada na região. Nesta atividade, sua participação foi muito relevante, no que tange ao desenvolvimento de novos métodos de irrigação e de necessidade de água para os diferentes tipos de solo, pesquisas em novas variedades de uva de mesa e para vinho, além de controle e erradicação de pragas. Mais recentemente, a Embrapa passou a conduzir pesquisas com relação a novas tecnologias de irrigação, tecnologias pós-colheita e trabalhos no âmbito da Produção Integrada de Frutas (PIF) e das BPA (em consonância com o EurepGAP).<sup>17</sup>

Além da ação das instituições governamentais, é de se destacar o papel das associações comerciais, sindicatos e cooperativas. A Cotia era uma cooperativa de agricultores japoneses, com base em São Paulo, que iniciou suas atividades na região no início dos anos 1960, a convite da Codevasf. Conseguiu atrair vários membros, desde os pequenos até os grandes produtores, e sua grande contribuição foi ter facilitado aos produtores da região o início de suas exportações de uva; posteriormente, continuou assistindo-os na manutenção da competitividade em tais mercados. Nesse aspecto deve-se ressaltar o papel da empresa, visto que os esforços dessa cooperativa serviram de estímulo para outros produtores começarem a produzir uva para exportação, com qualidade cada vez superior. Tal qualidade permitiu a abertura dos mercados de exportação por meio de um modelo de ação coletiva (GOMES, 2004; SELWYN, 2009) e, à medida que a produção de uvas se mostrou viável, grandes grupos multinacionais estabeleceram fazendas nos anos 1990, como é o caso do francês Carrefour.

A Valexport foi formada para atender aos padrões internacionais de qualidade e segurança alimentar, consistência e garantia de fornecimento e preço (GOMES, 2004; LOCKE, 2006). Locke (2006, p. 23) ressalta que a formação da Valexport está associada diretamente a alguns fracassos anteriores e fala da procedência da instituição, nos seguintes termos:

Created in the 1986, partially as a response to a crisis among local melon producers, Valexport has been instrumental in promoting collective efforts among producers in

---

<sup>17</sup> Certificação obrigatória exigida para todos os exportadores de produtos agrícolas à UE. O objetivo é obter conformidade entre os padrões dos diferentes fornecedores e atualmente é a certificação mais usada e aceita no mundo.

the region. Prior to the founding of Valexport, no single association or authority aggregating the various local producers existed. As a result, little to no collective action took place. The results proved disastrous for many local producers.

A crise citada pelo autor<sup>18</sup> foi parcialmente provocada pelo fracasso na produção e comercialização do melão. Na época, a região era a líder brasileira na exportação desse produto, dadas as características favoráveis à concentração de açúcar, e conseguia comercializar toda a produção. Nesse período, a Cotia já tinha se instalado na região e seus produtores tinham levado a experiência com produção e exportação adquirida em São Paulo, onde a empresa já tinha forte atuação.

Segundo Damiani (1999), em 1986 havia na região 3 mil hectares plantados com melão. Seguindo a onda favorável, um número cada vez maior de produtores e distribuidores, sem experiência anterior, começou a entrar no mercado, e a qualidade do produto passou a ficar comprometida, o que gerava grandes diferenças de tamanho e de paladar. Isso levou a uma redução dos preços que os consumidores europeus estavam dispostos a pagar; em 1986, os preços chegaram a um patamar que não cobriam os custos de exportação, o que resultou no colapso do mercado para o melão da região. Os antigos gerentes da Cotia reconheceram haver cometido um erro por não terem se esforçado para alcançar padrões mínimos de qualidade junto a outros produtores e compradores.

Considerando essa experiência anterior, os produtores da região decidiram que a cooperação seria essencial para os esforços de exportação futuros. Dessa forma, em 1986, os quatro maiores produtores de uva e manga se uniram para formar a Valexport, que hoje conta com 37 membros de tamanhos e volumes de produção diferentes, incluindo produtores de

---

<sup>18</sup> Outra crise citada em alguns trabalhos sobre o polo é o caso do tomate – ver Miranda (1991, 2001), Sampaio, Vital e Costa (2003). Esses trabalhos mostram que o tomate industrial tornou-se uma opção rentável, no fim dos anos 1980, alcançando mais de 12 mil hectares. Todo esse crescimento foi motivado pela instalação de fábricas como Cica (Juazeiro), Etti (Petrolina) e outra no município de Pesqueira (PE). No final dos anos 1990, o polo já era responsável por cerca de 50% da produção brasileira da polpa de tomate. O fracasso dessa indústria no polo se deveu a alguns fatores: importação indiscriminada da polpa de tomate, que provocou queda nos preços, criando problemas a uma indústria já endividada junto ao setor público; falta da necessária assistência técnica e de pesquisa; crise, que coincidiu com a drástica redução da safra por motivo da traça do tomateiro (*Scrobipalpula absoluta*). Essa ação conjunta levou à redução da área destinada à cultura e parte da indústria foi fechada.

manga, uva e vinho para exportação. A associação tem tido um papel de destaque na análise e coleta de informações sobre o mercado externo, no desenvolvimento do programa de controle da qualidade, na organização de *marketing* e nas iniciativas de vendas coletivas, além de realização de *lobby* junto às agências federais. Sua atuação é marcada pela realização de feiras de negócios (no país e no exterior) e contratação de *experts*, entre outras atividades. Selwyn (2008) reforça que a Codevasf teve grande influência inicial na formação da Valexport, ao proporcionar o espaço para o primeiro escritório da associação e assumir o pagamento do salário do seu *staff* nos primeiros anos de funcionamento.

Nesse cenário de desenvolvimento da agricultura irrigada – e considerando a existência de terras disponíveis e irrigadas, bem como a possibilidade de usufruir de fornecedores comuns de insumos – chegaram também alguns produtores de vinho do sul do país e algumas empresas estrangeiras. O cultivo de uvas vinícolas em escala industrial começou no município de Floresta (PE), nos anos 1950, com a empresa Cinzano. Essa unidade industrial foi posteriormente vendida ao Grupo Raymundo da Fonte, que passou a produzir vinagre. Mais tarde, essa unidade foi transferida para o município de Santa Maria da Boa Vista, devido à construção do Lago de Itaparica (VINHOVASF, 2008). Logo, as empresas iniciais se baseavam na produção de produtos de menor valor agregado e vinho comum (SILVA, 2001).

No começo dos anos 1980, as políticas de priorização da agroindústria começaram a perder força; porém, ainda nessa época, a Maison Forrestier, pertencente ao Grupo Pêrsico-Pizzamiglio, foi pioneira na produção de vinhos finos, na fazenda Milano, localizada no município de Santa Maria da Boa Vista (LINS, 1996). A empresa optou pela produção de vinhos jovens com tecnologia importada da Califórnia (Estados Unidos), cepas de videiras trazidas da Europa e dos Estados Unidos e mão de obra especializada, composta por jovens enólogos, na sua maioria oriunda do Rio Grande do Sul. A empresa imediatamente alcançou certo sucesso no mercado nacional com o seu vinho, Botticelli, o que estimulou a chegada de outras vinícolas à região.

Até 1995, na região, investia-se apenas em derivados menos nobres da uva, como o vinagre e os vinhos de mesa; atualmente, desponta a produção de vinhos finos. Estes, considerados produtos de melhor qualidade e de maior valor agregado, conquistam também reconhecimento nacional e internacional, como prova do volume de investimentos na indústria, inclusive de empresas com *know-how* vinícola mundial. No entanto, a participação no mercado internacional é ainda de pouca expressão quando comparada à atuação dos novos

países produtores de vinho, o que, segundo os especialistas, deve-se ao recente histórico da atividade na região.

Atualmente, a região conta com seis produtores de vinho fino, mas competindo numa faixa de mercado onde a pressão dos compradores globais é muito acentuada e com presença de muitos novos produtores como o Chile e a Argentina. Entre essas empresas, encontram-se aquelas que são filiais de empresas estrangeiras (ViniBrasil e Chateau Ducos), filiais de empresas nacionais do sul do país (Vinícola Ouro Verde, Vinícola Vale do São Francisco S/A), além das empresas locais (Adega Bianchetti Tedesco Ltda. e Vitivinícola Lagoa Grande).

Vital (2009) aponta algumas características das empresas da região, quais sejam: baixa interdependência entre as empresas para gerar o produto; os empreendedores na sua maioria vieram de fora; a atividade é recente na área; a mão de obra é flexível e tem baixo custo de contratação, num ambiente mais ou menos profissionalizado; o desenvolvimento é extensivo – com geração de emprego –, embora já se registre a substituição da mão de obra pela mecanização da colheita em algumas empresas; é fraca a relação entre o sistema produtivo e a formação social local.

#### 4.1.4.3 Instituições e Associações da Área Vinícola

A indústria vinícola nacional mantém relações com várias instituições, sejam elas associações, instituições de pesquisa e órgãos de regulação, entre outras. No Brasil, a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (Fecovinho) e a União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra) são as entidades mais antigas, criadas em 1952 e 1967, respectivamente. Porém, todos os entrevistados foram unânimes em salientar o fato de que a ação da Uvibra é inexistente no *cluster* vinícola do Vale do São Francisco.

Em 1997 foi criado o Ibravin, com recolhimentos compulsórios das vinícolas; no Rio Grande do Sul, as vinícolas recebem a correspondente compensação no ICMS, por renúncia do governo do estado. O Ibravin reúne diversos segmentos da cadeia produtiva do vinho, como as indústrias (Uvibra), os agricultores e as cooperativas (Fecovinho), todos com igual participação. Nos últimos anos, através da parceria com a Apex, foi lançado o programa Wines from Brazil, que conta com a participação de duas empresas da região. Entre as atividades realizadas constam a participação em feiras internacionais, nas quais são firmados alguns contratos de exportação. Mas, de maneira geral, a ação do Ibravin no *cluster* vinícola da região ainda é muito reduzida, segundo os participantes da pesquisa.

Na região Sul, o associativismo foi uma estratégia que as vinícolas utilizaram para abrir as portas do mercado externo. A Wines from Brazil foi formada em 2003, sob os auspícios da Apex, com 17 vinícolas dessa região, seguindo uma estratégia também utilizada pelas vinícolas chilenas e argentinas, cujos vinhos são apreciados no exterior, usando para isso a ênfase no país de origem. Como citado anteriormente, atualmente a Wines from Brazil conta com mais associados, entre eles, a ViniBrasil e a Ouro Verde, do Vale do São Francisco (SATO e ÂNGELO, 2007).

No que se refere especificamente ao Rio Grande do Sul, em 1995 foi criada a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale). Essa associação contribuiu significativamente para a obtenção da primeira indicação de procedência para os vinhos brasileiros, conseguido pela região do Vale dos Vinhedos. Além do Vale dos Vinhedos, poucas regiões brasileiras detêm a IG: o Submédio do Vale do São Francisco (uva e manga); a região do Serrado Mineiro, MG (café); o Pampa Gaúcho da Campanha Meridional, RS (carne bovina); Pelotas, RS (doces) e Paraty, RJ (cachaça) (INPI, 2011). Segundo o Inpi, a obtenção desse certificado pelo Vale dos Vinhedos fez que as terras se valorizassem entre 200% e 500% e o número de visitantes na região crescesse 168%, entre 2001 e 2007. Na opinião de Tonietto (2003), uma das estratégias inovadoras tem sido as indicações geográficas, que constituem formas especiais de proteção aos produtos e que visam, principalmente, a distinguir a origem de um produto através da identificação da sua área de produção. Tais indicações possibilitam salvaguardar características locais e regionais dos produtos, valorizando e atestando seus níveis de qualidade.

A necessidade de a região trabalhar em parceria para obtenção da indicação de procedência foi um aspecto muito citado pelos entrevistados da pesquisa, uma vez que esse selo facilita a identificação do produto de cada região certificada no Brasil. Em 2007, um núcleo de instituições responsável pela preparação ao pleito de IG para a manga e a uva – Embrapa Semiárido/Sebrae (PE) – preparou toda a documentação que formaliza o processo. Segundo uma especialista envolvida diretamente no processo, isso requer sensibilização e organização dos produtores e empresas vinculadas ao setor, à coleta e à organização de comprovações acerca da reputação e reconhecimento dos produtos da região. Assim, em 2009 a região conseguiu o seu primeiro certificado de IG para uva e manga.

Na área de pesquisa deve-se salientar o relevante papel da Embrapa Uva e Vinho (CNPUV), que possui o Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho, na cidade de Bento Gonçalves (RS), além do Instituto Tecnológico de Bento Gonçalves, de grande contribuição na formação de enólogos que levam sua experiência a toda a vitivinicultura nacional. Vargas

(2000) realizou um trabalho sobre vitivinicultura e tabaco no Rio Grande do Sul, no qual mostra ainda uma baixa relação entre as associações e esses institutos.

No caso particular do Submédio do Vale do São Francisco, destaca-se a Embrapa Semiárido (CPATSA), instituição de pesquisa com maior atuação na fruticultura irrigada e na agropecuária (com ênfase nas características regionais) da região, mas com atuação crescente na área de vitivinicultura nos últimos anos. Em 2005, a direção nacional da Embrapa indicou um pesquisador específico para a atividade vitivinícola e, desde então, um número cada vez maior de projetos têm sido aprovados para a Embrapa Semiárido. Atualmente, a instituição possui três pesquisadores na área de vitivinicultura, além de vários bolsistas, contando também com o único laboratório especializado em vitivinicultura tropical no mundo.

Assim, desde 2005, com a chegada do primeiro pesquisador em uva e vinho, vários são os projetos aprovados, com recursos do CNPq e de emendas parlamentares de deputados da região. Esses investimentos permitiram a construção do laboratório citado, no qual são feitos diversos estudos sobre a adequação de variedades de uva, controle de pragas, formas de condução, produtividade por variedade, entre outros. Em 2006, foram aprovados projetos da ordem de R\$ 100 mil, valor que aumentou para R\$ 1,1 milhão em 2010. Para 2011, já foram aprovados R\$ 7,5 milhões, sendo que boa parte desse recurso deve se destinar à uva de mesa. Na opinião dos pesquisadores entrevistados, o panorama é animador.

Recentemente, a Embrapa iniciou um estudo, em conjunto com pesquisadores da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), sobre as consequências positivas do resveratrol, um composto gerado pela planta como proteção contra efeitos climáticos ou físicos. De acordo com estudos existentes, o resveratrol é positivo à saúde humana, ressaltando-se que existe uma grande produção desse composto nas videiras da região, em comparação com outras partes do mundo, devido às condições climáticas favoráveis. A expectativa é que isso ajude na divulgação do vinho do Vale do São Francisco, atrelando o seu consumo à melhoria de saúde. Contudo, os entrevistados da Embrapa comprovaram os resultados da pesquisa de Vargas (2000), na qual se constatou ainda uma baixa procura – por parte das empresas – por serviços prestados pela instituição. Segundo os pesquisadores, quando as vinícolas os procuram é por questões técnicas específicas e esperam resultados rápidos; no entanto, eles frisam que a pesquisa precisa de tempo para testar os experimentos.

A Embrapa também está desenvolvendo um projeto piloto com o governo do estado da Bahia para implantação da vitivinicultura na região da Chapada Diamantina. Para isso, foram plantados dois hectares com algumas variedades viníferas visando a testar sua adaptação à região, com resultados iniciais satisfatórios. A ideia do governo da Bahia é fortalecer o

associativismo na região, com a participação de pequenos produtores, que receberiam pequenos lotes irrigados, além de suporte financeiro e tecnológico, no início.

Além da Embrapa, outra instituição de pesquisa com atuação no *cluster* é o Instituto Tecnológico de Pernambuco (Itep), que congrega ações ligadas ao Centro Tecnológico da Uva e Vinho. Esse centro é fruto de uma parceria entre secretarias e órgãos do governo do estado de Pernambuco, entidades e empresas do setor produtivo, universidades e centros de pesquisa, agências de fomento, bancos de investimento e organizações não governamentais. O centro conta com financiamento parcial do governo federal, mas os empresários entrevistados na pesquisa afirmam que a participação do Itep não tem tido o impacto esperado nos resultados das vinícolas.

Nas áreas de qualificação e treinamento, em 2005 o Instituto Federal de Educação Tecnológica (Ifet) de Petrolina criou o curso tecnológico em enologia, além do já existente em tecnologia de alimentos e fruticultura irrigada e o curso técnico em agricultura. Ainda são poucas as vinícolas que têm contratado os enólogos formados por esse instituto, uma vez que a maioria dos profissionais enólogos das vinícolas da região é formada no Rio Grande do Sul. Uma das exceções é a Ouro Verde, que contratou recentemente seis enólogos formados pelo Ifet, para dar suporte ao crescimento da sua atuação na área de enoturismo, em especial às visitas, degustação de vinhos, cursos de análise sensorial e informações gerais sobre diferenciação e conservação dos vinhos aos visitantes da vinícola.

A Univasf, que iniciou suas atividades em setembro de 2004, é vista como de grande contribuição para o *cluster* vinícola da região. Além da sua abrangente atuação, seus cursos de graduação na área de engenharia, em especial engenharia agrícola e ambiental e engenharia agrônômica, podem aproximar seus pesquisadores aos da Embrapa, na prestação de serviços à indústria como um todo, o que já vem acontecendo, como mostra o projeto do resveratrol. Dentre os projetos em andamento na instituição, podem ser destacados os que se referem a melhorias da irrigação em diferentes variedades vitivinícolas (visando à redução de desperdício de água e aumento da produtividade da videira) e o relacionado à redução de agrotóxicos utilizados nos vinhedos.

O Instituto do Vinho do Vale do São Francisco (Vinhovaf), criado em 2006, foi pensado como um órgão que representasse as vinícolas, no sentido de dar maior visibilidade ao vinho da região, além de preparar o projeto de solicitação da indicação de procedência junto ao Inpi. Pelas entrevistas realizadas, no entanto, pôde-se constatar a insatisfação das empresas com o desempenho do Vinhovaf. Alguns entrevistados alegam que as empresas maiores, por terem capacidade própria para comercializarem seus produtos, não têm se

esforçado em aumentar sua cooperação. Esse é um problema de governança em nível local, que reduz a capacidade de solução dos problemas de ação coletiva, pois nos *clusters* dos países em desenvolvimento se espera maior participação das empresas líderes, principalmente nos casos em que a governança por parte de instituições públicas é inexistente.

#### 4.1.4.4 A Cadeia Produtiva

A cadeia produtiva do *cluster* vinícola do Submédio do Vale do São Francisco, representada na Figura 4.3, tem seu início na obtenção dos insumos (mudas, fertilizantes, agrotóxicos) e equipamentos agrícolas, como os de irrigação por gotejamento. Segue-se o elo da produção de uvas e todos os cuidados de manejo, extremamente importantes na vitivinicultura tropical. Aliadas as condições climáticas favoráveis a duas colheitas e meia de uvas por ano, na região é possível às vinícolas dividirem a área plantada em estações que representem estágios diferentes de evolução da videira (Anexo B).

Assim, numa mesma fazenda, pode-se dividir a área em quatro quadrantes, cada um deles representando uma estação do ano. Enquanto numa área delimitada a videira está em floração, em outra a uva já está sendo colhida, em outra está sendo realizada a poda da videira e assim sucessivamente, algo só possível na região. Ainda com relação à viticultura, a forma inicial adotada na condução da uva era a latada. Posteriormente, as fazendas adotaram a condução via espaldeira, com o uso combinado da técnica de desfolhar o entorno dos cachos, de acordo com a posição do parreiral, para aumentar a quantidade de insolação nos cachos. Outra técnica que está sendo adotada gradualmente, mas ainda em fase de pesquisa, é a que os pesquisadores da Embrapa Semiárido chamam de “lira modulável”. Levando em conta os bons resultados iniciais obtidos com a utilização desse sistema, ele já se encontra em fase de solicitação de patente, razão que levou a Embrapa a não autorizar a sua representação neste trabalho. Trata-se de uma forma de condução que, além de garantir a sustentabilidade e a facilidade de maquinização, permite aproveitar as vantagens das duas formas de condução citadas anteriormente.

O elo referente ao processamento envolve equipamentos como prensas, desengaçadeiras, bombas centrífugas, tanques de aço inoxidável, máquinas de envazamento, sendo que a maioria desses equipamentos é importada de países como França, Itália e Estados Unidos. Deve-se ressaltar que a tecnologia utilizada pelo *cluster* vinícola do Submédio do Vale do São Francisco é comparada com a utilizada por outros novos produtores como Austrália, Estados Unidos, Chile e África do Sul. Alguns insumos utilizados no

processamento, como rolhas e rótulos, são provenientes de São Paulo, e as garrafas são fornecidas pela Companhia Industrial de Vidros, de Recife (LIMA, 2006).

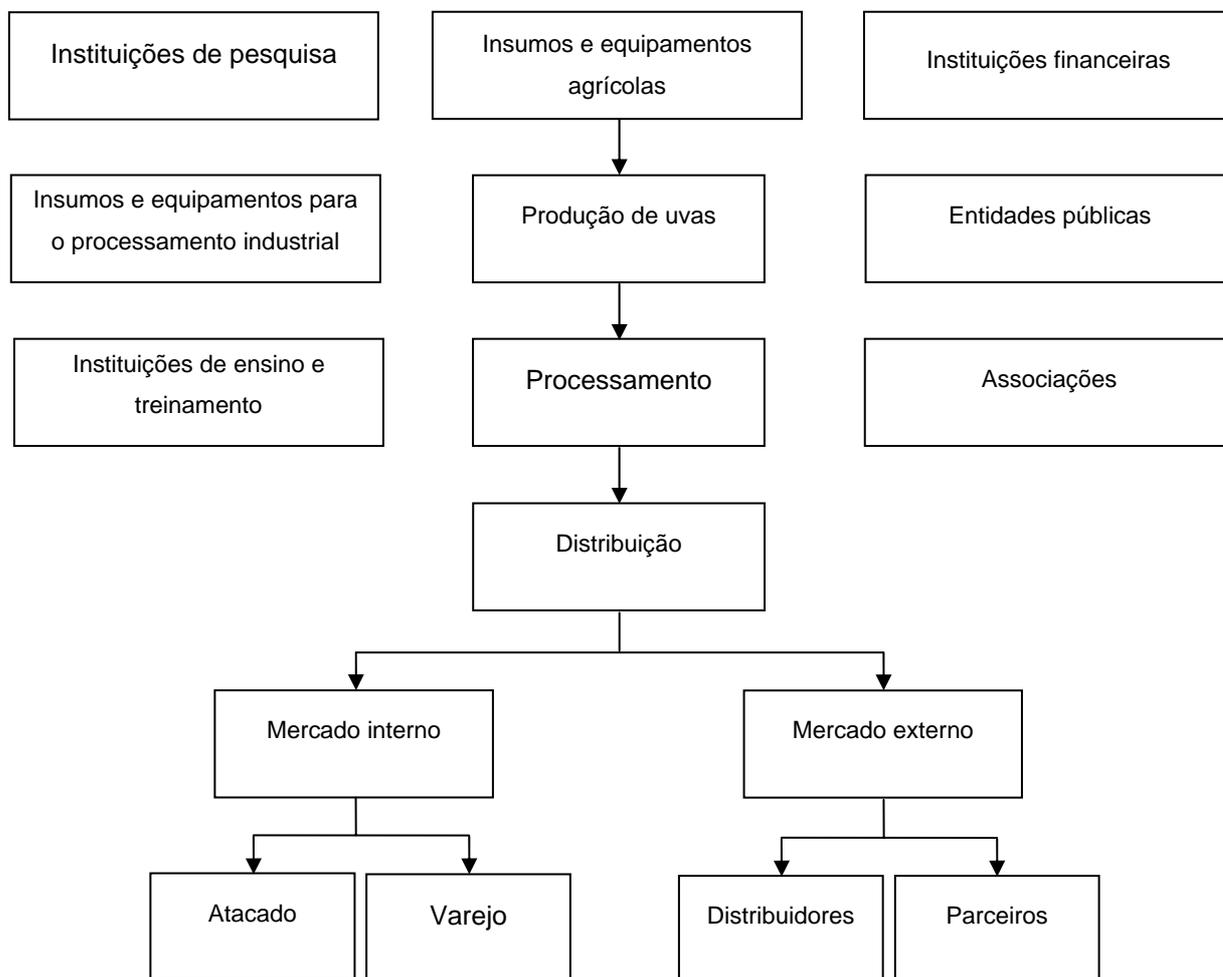


Figura 4.3: Cadeia produtiva do vinho da região do Vale do São Francisco

Fonte: Adaptada de Lima (2006, p. 620)

Os entrevistados, principalmente das empresas que trabalham com vinho de qualidade superior, reclamam muito da qualidade de alguns insumos. Como a produção da região ainda é limitada, os fornecedores de garrafas costumam, por exemplo, repassar as mesmas garrafas utilizadas por empresas da região Sul. Como as características do vinho da região Sul são diferentes do vinho tropical, as empresas do Vale do São Francisco são forçadas a realizar modificações no processo. Wood (2008) enaltece que tal fato reduz o poder de barganha das empresas, quando estão distantes dos principais fornecedores, o que marcou o início da vitivinicultura da Nova Zelândia. O autor enfatiza a importância da cooperação e formação de parcerias, nos casos de isolamento geográfico e de *clusters* caracterizados por pequenas e

médias empresas, resultados idênticos aos encontrados por Crisóstomo e Sicsú (2011) em seus estudos iniciais sobre a vitivinicultura do Submédio do Vale do São Francisco.

A distribuição é realizada de forma indireta (no mercado interno) pela maioria das empresas, com a coexistência de vários representantes e distribuidores que comercializam o produto em bares, restaurantes, supermercados e lojas especializadas, principalmente do Sul e Sudeste do país (Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro). Como falado anteriormente, os problemas de comercialização e o baixo consumo *per capita* do vinho brasileiro são um grande entrave ao desenvolvimento da indústria vinícola local. Aliados a isso, outros fatores limitantes são a distância dos grandes centros consumidores e o aspecto cultural, ou seja, o baixo consumo de vinho no Nordeste.

A comercialização para o mercado externo é crescente, especialmente nas maiores empresas, como a ViniBrasil e a Ouro Verde, e em menor escala na Botticelli. A ViniBrasil é uma *joint venture* entre a Expand Store e a Dão Sul, esta de grande experiência vinícola em Portugal. A Expand Store é uma empresa de comercialização e tem maior facilidade de atuação no âmbito nacional, enquanto no exterior a Dão Sul aproveita o seu melhor conhecimento do mercado e experiência para exportar o vinho da ViniBrasil. A Ouro Verde é uma empresa do Wine Group, do sul do país, com parcerias e produção no Chile, Argentina, Portugal, França e Espanha, o que facilita a internacionalização do vinho por ela produzido.

#### 4.1.4.5 Principais Dificuldades da Vitivinicultura da Região

Nos estudos sobre a indústria vinícola nacional, vários autores colocam que os principais problemas são de ordem de produção (custo de insumos e produção limitada de vinho tinto), de comercialização interna (dificuldades na comercialização com as redes de supermercados), cultura de baixo consumo de vinho brasileiro, elevadas cargas tributárias que incidem sobre o vinho brasileiro, falta de imagem interna do vinho e questões financeiras oriundas das dificuldades das cooperativas, principalmente devido a problemas gerenciais (TERUCKIN, 2003; FENSTERSEIFER, 2006; GOLLO, 2006).

Com relação ao Vale do São Francisco, as entrevistas mostraram que algumas dessas dificuldades são idênticas às experimentadas pelas vinícolas da região Sul, além de outras específicas, particularmente algumas de caráter de adequação de variedades às características tropicais, de falta de apoio governamental e institucional à promoção do *cluster* e de comercialização. Um problema crítico, segundo os entrevistados, é o custo de insumos como

garrafas e rolfas, bem como o fraco poder de barganha na negociação com os fornecedores, em função da distância – o que aumenta os custos logísticos – e da produção de vinho relativamente pequena. Isso pode ser constatado nas palavras de um entrevistado, que pondera:

Dada a pequena produção da região (máximo de 10 milhões de litros/ano), este não é um mercado que possa atrair os fornecedores para aqui se instalarem. Por isso, é necessário muitas vezes que a assistência técnica venha do Rio Grande do Sul ou até do exterior. Quando uma linha de produção quebra, a empresa tem que esperar uns dois dias para que a assistência técnica disponibilize o reparo, o que é muito ruim para a região.

Bruch e Fensterseifer (2005) enfatizam que além da alta carga tributária dificultar a competitividade da indústria vinícola nacional no mercado interno, complica a comercialização para o mercado externo. Os autores exemplificam o caso do Chile, principal exportador de vinhos para o Brasil, que possui uma tributação simplificada, na qual o vinho é tributado pelo Imposto pelo Valor Agregado (IVA), num modelo similar ao europeu. Esse imposto representa uma alíquota de 19%, além de 15% de imposto adicional às bebidas e 15% de imposto de renda. Contudo, na exportação, o produto é isento do imposto adicional às bebidas, tem a devolução dos créditos tributários pelo IVA pago, agregando apenas o imposto de renda.

Ao entrar no Brasil, o vinho chileno é taxado pelo ICMS, PIS, Cofins e IPI, ficando isento de impostos como as contribuições para a seguridade social, bem como outros tributos que não incidem sobre os produtos importados, o que resulta em um preço muito mais competitivo que o vinho nacional. Os entrevistados demonstram que a carga tributária brasileira é extremamente alta, algo em torno de 45%, contra menos da metade da chilena. Um exemplo da desigual competitividade entre os vinhos chilenos e brasileiros é exemplificado nas palavras de um especialista consultado:

Como um todo, o mercado sofre com os altos custos de produção e impostos abusivos. Para se ter uma ideia, um Casillero del Diablo, o vinho chileno mais conhecido por qualquer brasileiro que gosta de vinho, custa 29 reais em São Paulo, enquanto qualquer outro vinho brasileiro no mesmo segmento não sai por menos do dobro do preço.

Um protocolo de intenções entre o governo do estado de Pernambuco e oitos empresas do setor, assinado em 2006, como parte da criação da Vinhovaf, compreendia um investimento de R\$ 39,7 milhões financiados pelo BNB, aliados a incentivos fiscais do Programa de Desenvolvimento de Pernambuco (Prodepe). Em contrapartida, as empresas

instaladas na região deveriam dar prioridade à contratação de pequenos produtores rurais. Esse projeto se mostrou, mais uma vez, desarticulado com os investimentos diretos aos produtores rurais, pois não está atrelado à promoção de ações como a capacitação desses produtores e a ajuda à redução dos seus riscos de produção.

A pesquisa constatou que a participação do poder público em Pernambuco e na Bahia é muito pequena, em comparação com o que acontece no Rio Grande do Sul, em termos de investimento, regulação do setor, renúncia fiscal ao Fundovitis, entre outros incentivos. A cada dois anos é realizada a Festa da Uva, no município de Lagoa Grande, com patrocínio do governo do estado de Pernambuco, evento que conta com a participação das vinícolas, de especialistas da área e turistas de forma geral. No entanto, ações como essa ainda são vistas como insuficientes para promover o *cluster* vinícola, na opinião dos entrevistados.

Outro problema muito relatado pelos pesquisados é o custo de água e energia, além de outros insumos, o que, segundo eles, tem dificultado até a instalação de pequenos produtores e cooperativas. A água é um fator que não constitui problema à vitivinicultura no Rio Grande do Sul e em outras regiões, porque nelas o produtor planta a videira e não precisa ter maiores preocupações no que se refere à condução, irrigação e produtos químicos, sendo necessários os cuidados normais com a planta e os frutos.

#### 4.1.4.6 Principais *Upgradings* do Cluster

A exemplo do Chile e da África do Sul, a maioria dos *upgradings* realizados pelo *cluster* vinícola do Vale do São Francisco se refere a produtos e processos. Os casos de *upgradings* funcionais percebidos são muito poucos e se relacionam mais a *joint ventures* entre empresas estrangeiras e nacionais com as empresas locais e a aquisição de uvas de menor qualidade de outros produtores ou vinícolas para a elaboração de *brandy*.

Todos os entrevistados concordam que a região tem grande potencial de *upgradings*, comparando-se sua recente prática de elaboração de vinhos com a de outras regiões produtoras, além da qualidade conseguida. Como comentado anteriormente, a transição do uso da latada para a espaldeira na condução das videiras é uma melhoria vitícola que permite menores custos no processo de elaboração do vinho (exceto para as variedades brancas).

A condução da videira por meio da latada, apesar da menor produtividade, permite a maquinização no manejo; porém, seu maior problema é aumentar a exposição da uva ao sol, o que é péssimo para a uva de vinho branco. Já existem pesquisas em andamento, com bons resultados iniciais, do uso de uma espaldeira com formato em V (lira modulável), o que

reduziria a insolação nas plantas. Contudo, muitos resultados vêm de pesquisas realizadas isoladamente pelas empresas, como é o caso da ViniBrasil, que tem convênios com a Universidade de Lisboa, Portugal, além das pesquisas iniciais realizadas pela Embrapa Semiárido.

Tem havido uma grande diversificação de produtos, tanto na produção de vinhos finos como de outros derivados. Um exemplo disso é o convênio da Casa Valduga, do Rio Grande do Sul, com uma associação de produtores locais de uva de mesa e a Special Fruit para a produção de suco de uva. Esse convênio pode facilitar o aprendizado de tecnologias similares às aplicadas na uva vinícola e a posterior produção e suprimento de uva de vinho nas vinícolas da região.

O processo de terceirização da produção de uva é uma realidade em todos os casos de viticultura nos novos produtores. No Vale do São Francisco isso ainda não ocorre por três razões principais: falta de conhecimento dos pequenos produtores de uva de mesa sobre a produção de uva vinífera; altos custos desse tipo de cultura e os riscos inerentes a ela; as vinícolas ainda têm área disponível para aumentar sua capacidade produtiva.

A ViniBrasil tem uma grande diversificação de vinhos, facilitando a sua gama de ofertas no mercado internacional. A Ouro Verde (da Miolo Wine Group, líder no mercado nacional, com 40% do *market share*) também tem atuado no sentido de aumentar a variedade de vinhos produzidos, estando presente tanto na categoria “básico luxo” como na “*premium*”. Na sua linha de produção constam vinhos *Sirah* e *Chenin blanc*, além de espumantes, *brut*, *demi-sec* e *rosés*. Na categoria de espumantes é onde a região mais tem se destacado, com seus produtos sendo premiados em várias feiras nacionais e internacionais.

Especialistas consultados são unânimes em afirmar que a região tem aumentando sua produção e possui grande potencial para crescimento, com qualidade, o que pode ser confirmado por este depoimento:

A baixa produção da região não é um problema de falta de qualidade, mas sim por ser uma região nova. Uma análise completa nos permitiria analisar que o Rio Grande do Sul tem uma cultura vinícola muito antiga, sem contar outros países produtores. Por outro lado é a única região tropical do mundo que está tendo esta experiência de qualidade, em tão curto espaço de tempo. Por isso, só com muita pesquisa e investimento, melhorias na qualidade do vinho, é que os compradores terão confiança de que a região entregará qualidade e quantidade de vinhos tropicais.

Giuliano Pereira, da Embrapa Semiárido, outro especialista entrevistado, corrobora essa afirmativa:

A Miolo e a ViniBrasil, por exemplo, estão produzindo vinhos de muito bom nível, sendo que a ViniBrasil tem diversificado mais, desde os vinhos mais baratos até o Paralelo 8, que se compara ao Don Melchior, da Concha y Toro, a maior empresa produtora e distribuidora do Chile.

As variedades mais usadas na produção de vinho na região são: *Syrah*, *Tempranillo*, *Alicante*, *Merlot*, *Tannat*, *Petit verdou*, *Cabernet sauvignon* e *Touriga nacional*, para os tintos, e *Chenin blanc*, *Sauvignon blanc*, *Moscato canelli* e *Verdejo*, para os brancos. Para os especialistas, a falta uma variedade que seja o símbolo do vinho da região é um ponto a se considerar, a exemplo do que representam as variedades *Pinotage*, para a África do Sul, e *Carmenère*, para o Chile. Alguns deles acreditam que a *Petit verdou* reúne as condições necessárias para tal, devido ao fato de o seu pH baixo permitir misturas com outras variedades, além de aumentar a durabilidade do vinho, caracterizado por ser jovem. Outros acham que a variedade *Syrah* reúne tais condições, mas esbarra no fato de ser produzida em várias outras regiões mundiais.

Uma vantagem muito destacada por especialistas mundiais é a capacidade da região de programar as colheitas durante todo o ano, através do manejo usado na planta, algo só possível no Submédio do São Francisco. Tal vantagem tem atraído muitas vinícolas estrangeiras, além de especialistas, enólogos e estudantes de enologia de várias partes do mundo, que fazem pesquisas e realizam estágios nas fazendas da região. Nas suas regiões de origem, eles acompanham todo o processo evolutivo da planta até a colheita durante um ano (quatro estações), precisando de muito tempo para ganhar experiência. No Vale do São Francisco, eles têm a oportunidade de fazer o processo mais rapidamente – como a fazenda pode ser dividida em quatro quadrantes (uma estação em cada quadrante), o pesquisador ou estudante pode abranger as quatro estações em um único período, o que perfaz dezesseis “estações” em um único ano, ganhando, assim, a mesma experiência em muito menos tempo.

Uma característica marcante na vinicultura da região é a quantidade de vinho fino produzido, bem maior que a média de muitas outras regiões produtoras. Assim, apesar de lentamente, a região tem aumentado suas exportações para os mercados europeu e americano, principais consumidores de vinho. Como visto anteriormente, grande parte do volume de vinho nacional exportado tem como destino o Paraguai, por não ser este um país produtor. No caso da região, o esforço maior é no sentido de atender aos mercados mais exigentes. Como citado, a região produz um volume muito limitado de vinho comum, por uma única empresa (Vitivinícola Vale do Sol Ltda.), que comercializa seu vinho a granel.

Com relação aos *upgradings* de processo, a região adotou, desde o início, processos gerenciais que permitissem as melhores práticas, principalmente no nível da vinicultura, mas

cada vez mais estão presentes também os processos no nível da viticultura. Dessa forma, imperava a contratação de enólogos experientes do Rio Grande do Sul; no entanto, os entrevistados acreditam que a contratação de enólogos formados na região, prática que já está sendo realizada, será imperativa no futuro. Isso porque eles terão maior conhecimento sobre a produção vinícola em regiões tropicais, o que falta aos enólogos do sul do país, por mais experiência que tenham. Deve-se destacar, ainda, que estão sendo preparados os processos de segurança alimentar, de qualidade e de gestão ambiental, obrigatórios para solicitação de DO e para exportação.

Na área de viticultura, também se destaca a importância que a região tem atribuído à contratação de agrônomos e enólogos para trabalharem diretamente na melhoria da qualidade e na produtividade de variedades mais adaptadas às características tropicais, o que contradiz as práticas anteriores, conforme palavras do entrevistado João Santos, diretor da ViniBrasil: “No início constatamos casos de fabricação de vinho com uvas que não tinham as mínimas condições para o processo vinícola. Muitos pensavam que o vinho poderia ser elaborado com qualquer uva. Com muitos esforços, estamos conseguindo as variedades adequadas”. Outro aspecto que merece destaque é em relação às melhorias conseguidas em termos varietais, condução e irrigação (por gotejamento).

Na área de *marketing* e marca, a pesquisa mostrou a necessidade de maiores investimentos, sendo que, inicialmente, a situação poderia ser melhorada com a cooperação. A prática do enoturismo é um fator que tende a melhorar a imagem da região, principalmente tendo em conta que o Brasil é um destino turístico. Apesar de algumas empresas terem realizado investimentos nessa área, estes são ainda muito tímidos. Um caso que merece destaque é o da vinícola Ouro Verde, que conta com transporte próprio e com saídas do centro de Petrolina, todos os dias da semana (em vários horários), o que aumentou significativamente o número de visitantes à vinícola. Para isso, houve expansão do quadro de pessoal encarregado da recepção e do acompanhamento dos visitantes, tanto na fazenda como na degustação de vinhos, numa sala totalmente climatizada. Em todo esse processo a empresa utiliza trabalhadores qualificados, com enólogos do Ifet recentemente contratados. Outras empresas também já contam com infraestrutura de enoturismo, recebendo turistas durante o ano inteiro, ainda que em menores proporções.

Alguns entrevistados na pesquisa acreditam que a realização da Copa do Mundo de Futebol no Brasil, em 2014, e dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, em 2016, são grandes oportunidades que deveriam ser aproveitadas pelos governos federal e estadual para fortalecer a indústria vinícola nacional, e em particular a da região do Vale do São Francisco. Na Copa

do Mundo, cidades vizinhas como Salvador (BA), Recife (PE) e Natal (RN) sediarão eventos – lembrando que a Copa do Mundo de Futebol de 2010 foi uma oportunidade muito bem aproveitada pelo *cluster* vinícola da África do Sul e que ajudou a aumentar a comercialização interna do seu vinho, bem como o conhecimento externo acerca das suas potencialidades.

Com relação aos *upgradings* funcionais, podem ser citados os que se referem às *joint ventures* com vinícolas e/ou grupos estrangeiros e do sul do país. A ViniBrasil (com 2 mil hectares, dos quais 200 são plantados), como destacado anteriormente, é uma fusão da Expand Store com a Dão Sul portuguesa, o que facilita a comercialização dos seus vinhos, tanto no mercado nacional como no exterior. Junto com a Ouro Verde, representa mais da metade da produção vinícola do Vale do São Francisco. A ViniBrasil também produz o único vinho brasileiro a obter 83 pontos pela conceituada revista americana *Wine Spectator* e tem, ainda, convênios de cooperação técnica com a Universidade de Lisboa.

A Vitivinícola Ouro Verde (Casa Nova, Bahia) faz parte do Miolo Wine Group, multinacional brasileira que tem convênio com a espanhola Osborne (empresa líder na produção de destilados na Espanha) para a produção de *brandy* na região. O grupo também tem parcerias com empresas chilenas, argentinas, portuguesas e francesas, o que facilita a comercialização do vinho da região em outros mercados. A Ouro Verde tem comprado parte da produção de uva de outros produtores para a elaboração de moscatel e *brandy*, produtos que não exigem frutos de qualidade superior. A empresa tem uma produção que atualmente supera os 2 milhões de litros de vinho, além de mais de 500 mil litros de *brandy* e de espumantes que têm recebido vários prêmios no Brasil e no exterior. Ademais, tem a perspectiva de aumentar sua produção para 5 milhões de litros de vinho, em 2018, incrementando sua área de plantio de 200 para 400 hectares, aproveitando sua capacidade de internacionalização.

A Adega Bianchetti Tedesco é um exemplo de prática sustentável. Seu fundador, Ineldo Tedesco, trabalhou em várias vinícolas no sul do país e, posteriormente, na Fazenda Milano-Santa Maria da Boa Vista, onde ganhou muita experiência com o vinho tropical. Mais tarde, adquiriu uma fazenda para plantação de uva de mesa, tendo se dedicado finalmente à produção de vinho fino. Recentemente, a vinícola passou a produzir vinho orgânico, tendo conseguido a certificação pelo Instituto Biodinâmico (IBD). Usa toda a sua produção de uvas para a elaboração de vinhos orgânicos, bem como adquire uvas convencionais de terceiros para diversificar sua linha de produção.

Após o período entre 2005 e 2006, marcado pelo excesso mundial de vinho tinto e a queda de produção (inclusive em alguns novos produtores mundiais), as vinícolas da região

estão conseguindo aumentar sua produção, ao contrário da média nacional, que apresenta tendência de redução. A Vitivinícola Vale do São Francisco (Botticelli) aumentou sua produção de 1,2 milhão de litros para 1,5 milhão, de 2004 para 2005, quantidade esta que já atinge cerca de 2 milhões de litros de vinho; atualmente, a empresa tem também conseguido comercializar pequena parte da sua produção na Europa e nos Estados Unidos, contando com representantes em boa parte do território nacional brasileiro. De forma geral, a produção vinícola da região passou de 6 milhões para 9,8 milhões de litros, entre 2005 e 2010. A Ducos é uma empresa que está investindo em algumas parcerias com a Embrapa (em especial a condução via lira modulável), com o objetivo de melhorar as suas variedades e, assim, incrementar sua área plantada e a produção de vinhos finos. Junto com a Vitivinícola Garziera, tem se concentrado mais no mercado nacional, em especial São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

#### **4.2 A Guisa de Conclusão**

O presente capítulo apresentou uma discussão sobre a evolução da vitivinicultura brasileira e o seu histórico muito recente de produção de vinhos finos, além do esforço necessário para a competitividade e o reconhecimento do vinho nacional, tanto no mercado doméstico quanto nos exportadores. Pôde-se constatar que as primeiras videiras foram levadas para o Sudeste pelos colonizadores portugueses, que a atividade vinícola começou com as famílias italianas instaladas no Sul e que hoje é uma realidade em várias outras regiões do país.

Diferentemente de outras áreas produtoras, incluindo as novas regiões mundiais, a produção de vinhos finos é uma atividade muito recente no Brasil, visto que as empresas instaladas no Sul – responsável pela produção de boa parte do vinho nacional – sempre focaram a elaboração de vinho comum, com o uso de uvas americanas. Ficou demonstrado também que a produção de vinho comum ainda representa mais de 80% do total produzido no Rio Grande do Sul, que a produção brasileira tem sido estável, com tendência de redução, e que o consumo nacional de vinho ainda se baseia fortemente nas importações do produto.

Entre alguns fatores analisados, que estão na base da falta de competitividade do vinho nacional, destacam-se a pouca tradição brasileira no consumo desse produto e o desconhecimento, pelo consumidor, da qualidade do vinho nacional, o que pode ser justificado pelo histórico de importação da bebida, bem como pela recente produção de

vinhos finos no país. Outros fatores constatados são a alta carga de impostos que incidem sobre a indústria vitivinícola nacional, em comparação com as indústrias do Chile e da Argentina, por exemplo, principais concorrentes do vinho nacional no mercado doméstico.

A análise do *cluster* vinícola do Semiárido do Vale do São Francisco mostrou que a produção de uva de vinho está intimamente relacionada à fruticultura irrigada e aos projetos de irrigação empreendidos pelo Estado na década de 1960. Assim, a experiência de sucesso da manga e da uva do Vale do São Francisco nas GVC pode servir de exemplo a ser seguido pelo *cluster* do vinho. O estudo mostrou que existe uma grande expectativa de crescimento de qualidade e nível de produção, tanto por parte dos especialistas da área como dos empresários locais.

Ainda que em menor proporção que nas duas outras regiões abordadas, foram constatados vários casos de realização de *upgradings* na indústria vinícola da região do Submédio do Vale do São Francisco, além do crescimento na quantidade de vinhos finos exportados, ao contrário do restante da indústria nacional. Outro ponto positivo percebido foi a crescente atuação de instituições de pesquisa, principalmente na área de viticultura, visando à melhor adaptação, controle de pragas e processos de irrigação e manejo das videiras, numa região marcada por um clima tropical, fora dos padrões mundiais de produção vitivinícola.

Finalmente, o estudo demonstrou que maior inserção e competitividade do *cluster* vinícola da região nos mercados globais dependem do aumento da produção e garantias de entrega de um produto que atenda aos exigentes compradores. Isso só é possível, segundo os *experts*, com a certificação da região com a IG, o que exige maior colaboração e formas de governança no âmbito do *cluster*. Essa colaboração é vista como o primeiro passo para a solução de problemas de ação coletiva, bem como o aumento da governança no nível da cadeia de valor e, por conseguinte, no dos compradores globais.

*Quinto Capítulo*

*ANÁLISE DOS UPGRADINGS: PANORAMA E  
OPORTUNIDADES DE MELHORIA*

## **5. ANÁLISE DOS UPGRADINGS: PANORAMA E OPORTUNIDADES DE MELHORIA**

O presente capítulo visa a apresentar uma discussão sobre os *upgradings* detectados nos estudos empreendidos nas três regiões abarcadas pela pesquisa. Na primeira parte, é feita uma análise comparativa das principais formas de *upgradings* realizados nos *clusters* vinícolas do Submédio, do Chile e da África do Sul. Na segunda parte, realiza-se uma análise SWOT da indústria vinícola do Vale do São Francisco, apresentando-se o cenário atual e algumas oportunidades de melhoria.

### **5.1 Análise dos Upgradings da Região Versus África do Sul e Chile**

A região do Submédio do Vale do São Francisco, apesar de sua recente e rápida evolução de qualidade na produção de vinhos finos em um curto espaço de tempo, ainda é vista com desconfiança por muitos especialistas, enólogos e até pelos próprios formuladores de políticas públicas de promoção de *clusters*. Isso devido à sua localização, fora dos limites considerados como mais adequados à produção vinícola, ou seja, entre os 28 e 42 graus latitude sul e os 30 e 50 graus latitude norte, como apresentado na Figura 4.1.

Comparando a situação vitivinícola das três regiões em estudo, a primeira conclusão é sobre posição no mercado. Enquanto a vitivinicultura chilena e sul-africana se encontra consolidada nos seus mercados doméstico e exportador, a da região do Vale do São Francisco ainda tem uma longa trajetória a ser percorrida.

No mercado doméstico a sua grande limitação é a carga tributária, que deixa o vinho nacional em desvantagem competitiva em relação aos vinhos importados, principalmente os da Argentina e do Chile. Além disso, a vitivinicultura da região sofre com os altos custos logísticos, pela distância tanto dos principais fornecedores como dos consumidores.

No mercado externo, apesar de a região ter registrado aumento nos volumes comercializados nos últimos anos, ainda são necessários *upgradings* e investimentos que possibilitem o crescimento dos volumes e a sustentabilidade das exportações. Entretanto, a pesquisa mostra que a grande evolução da qualidade do vinho do Submédio do Vale do São Francisco tem permitido, em um curto espaço de tempo, o aumento no volume de produção e comercialização para alguns mercados exportadores.

A elaboração de vinhos finos na região, que em 2005 já representava cerca de 9% da produção nacional, passou a significar 28,4% da produção total de vinhos finos brasileiros, em 2010. Entre as empresas estão aquelas que podem ser consideradas grandes, em relação ao tamanho médio de empresas da região, com uma produção superior a 2 milhões de litros de vinho por ano – ViniBrasil, Ouro Verde e Vinícola Vale do São Francisco. Além dessas, há também as médias e pequenas vinícolas, com menor produção e foco principalmente no mercado nacional – Grupo Garziera, Chateaux Ducos e Adega Bianchetti Tedesco Ltda. –, entre as quais estão algumas familiares, uma constante nos *clusters* agroindustriais dos países em desenvolvimento.

As características naturais são muito diferentes, de região para região. A localização privilegiada do Chile tem permitido a realização de *upgradings*, principalmente de processo e de produto. Em processo, destacam-se os da área de viticultura, sendo que a expansão para as regiões montanhosas e o uso de solos graníticos facilitaram a produção de vinhos (*Carmenère*, *Cabernet sauvignon* e *Syrah*) com características diferentes. Deve-se salientar a limitação para novos aumentos de área cultivada, tendo em conta a geografia do país, o que não acontece com as outras duas regiões, que ainda têm área disponível para expansão. É crescente a tendência entre as vinícolas chilenas – o que também é notado na indústria de vinho sul-africana – de concentração de produção própria da uva utilizada na elaboração de vinhos de qualidade superior, enquanto a uva para produção de vinho de menor qualidade é comprada de outros produtores.

A África do Sul tem a grande vantagem de contar com um significativo número de instituições e associações que dão suporte às atividades de P&D, *marketing* e marca e distribuição do seu vinho, uma deficiência percebida no Chile e, de forma mais acentuada, no Submédio do Vale do São Francisco. O estudo também possibilita a observação de uma tendência das vinícolas chilenas de se integrarem à comercialização do seu produto nos mercados externos, como é o caso da Concha y Toro e San Pedro, entre outras, favorecidas pela menor fragmentação da indústria vinícola do Chile.

Mesmo que em escala e importância menores, essa é a tendência do *cluster* vinícola do Submédio do Vale do São Francisco. Esse caminho é indicado pelos especialistas e pelos resultados obtidos como o mais indicado, por permitir fortalecer o nome do vinho de uma determinada região geográfica. A África do Sul tem seguido o caminho inverso, com seus principais vinhos perdendo força nos mercados exportadores, nos quais os grandes distribuidores globais têm adquirido marcas sul-africanas, tanto nos países exportadores, como no próprio país.

Característica interessante nos últimos anos é o aumento da produção nas três regiões, apesar da redução do consumo *per capita* na África do Sul e no Chile. Esse aumento tem sido justificado pelo crescimento das exportações, principalmente em função da melhoria da qualidade e atendimento aos padrões de segurança alimentar e ambiental, além de características específicas das regiões produtoras, o que lhes facilitou a obtenção dos certificados de DO. No caso específico do Chile, suas exportações se beneficiam dos acordos bilaterais firmados pelo governo e da política de preços reduzidos, embora estes não sejam positivos, numa perspectiva de longo prazo.

Nos estudos sobre inserção dos novos produtores nas GVC o papel das cooperativas é muito destacado. Estas costumam ser formadas por pequenos produtores vinícolas, que começaram na produção de uva e, com aprendizagem e capacidade tecnológica, além de suporte, passaram a produzir vinho. Sua ação foi muito importante no Chile, para o alcance da qualidade. Na África do Sul ainda não tiveram destaque em termos de qualidade, mas os especialistas consideram que têm grande potencial na geração de economias de escala. Considerando essa importância, os *experts* veem a sua existência como sendo de grande contribuição ao *cluster* vitivinícola do Vale do São Francisco e ao atendimento dos requisitos de quantidade, muito importantes no mercado exportador.

Assim, a existência de experientes produtores de uva *in natura*, os recentes acordos para a produção de uva de suco e a ação do governo do estado da Bahia constituem alguns indícios positivos ao panorama vinícola da região do Vale do São Francisco. Com o surgimento e o fortalecimento de pequenos produtores e o associativismo, os grandes produtores poderiam se concentrar mais em estratégias de comercialização e no fortalecimento da marca e imagem do vinho da região no exterior, como tem sido a ação das grandes marcas nas duas outras regiões estudadas.

Os principais *upgradings* implementados pelas empresas do *cluster* e que têm culminado no crescimento da produção – variedades de vinhos produzidos em diferentes segmentos e comercialização nas cadeias globais – estão relacionados a produtos, processos e funcionais, conforme visto anteriormente. Atualmente, os vinhos do Vale do São Francisco são comercializados em países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Portugal, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Finlândia e Japão. As outras duas regiões, além de terem um maior leque de países que importam seu vinho, possuem volumes exportados muito mais representativos.

Quanto aos *upgradings* em produto, os principais se referem ao lançamento de novos produtos como o Paralelo 8 e o Blissé (julho de 2011), pela ViniBrasil; o Terranova Reserve

Cabernet/Syrah e o Terranova Syrah, pela vinícola Ouro Verde, nos segmentos “básico luxo” e “*premium*”. Além da variedade de vinhos ofertados, a forma de comercialização também melhorou muito, com uso de embalagens (caixas e rótulos) de *design* moderno e *bag-in-box*. No Chile e na África do Sul tem havido maior esforço na produção de vinhos *super* e *ultra premium*, apesar da ainda tímida participação desses vinhos nas exportações dos dois países.

Quanto aos *upgradings* em processo, podem ser elencados os relativos a manejo do solo e plantas, sistema de reconversão dos vinhedos, sistema de irrigação, fermentação e maceração, processo de envelhecimento, processo de engarrafamento e armazenamento e sistemas gerenciais tanto na viticultura como na adega. No manejo do solo, normalmente é feita a análise do solo para se determinar quais as variedades a serem utilizadas em determinados espaços, bem como o uso de produtos químicos para a adequação do solo. Com relação às plantas, deve haver cuidados especiais com a poda e a retirada de cachos com má-formação, e o uso da fertirrigação. Esses são cuidados que não exigem tanta atenção nas demais regiões em estudo, devido às suas condições naturais – com variedades já consolidadas –, menor probabilidade de doenças e maior pluviosidade.

No que se refere ao sistema de reconversão dos vinhedos, nos anos recentes as empresas fizeram a substituição do sistema de latada para o de espaldeira. Ultimamente, tem sido utilizado (com bons resultados iniciais) o sistema de lira modulável (ou espaldeira em V, em processo de solicitação de patente no Inpi) na reconversão dos vinhedos, pelas suas vantagens para as variedades da região. O sistema de latada é mais aconselhável à produção de vinhos comuns e uvas *in natura*, não sendo recomendado para a elaboração de vinhos finos, nos quais a baixa pluviosidade é uma necessidade. Em comparação com as outras regiões, essa é uma característica específica da vitivinicultura do Submédio do Vale do São Francisco, dadas as elevadas temperaturas que se fazem sentir na região e a necessidade de menor incidência de insolação, principalmente no caso de uvas brancas.

Deve ser ressaltado que no processo de recebimento e desengace de uvas (ver processo completo de produção de vinhos, no anexo A), adota-se a máquina de moer e prensa pneumática importadas. No processo de fermentação e maceração são usados os tanques de aço inoxidável, que permitem o controle da temperatura e o controle químico dos produtos. Para o processo de envelhecimento são utilizados os barris de carvalho importados da França e dos Estados Unidos. Essa é uma prática comum a todos os novos produtores mundiais, pelas já citadas características do vinho.

Melhorias nas práticas gerenciais é uma realidade em todas as regiões estudadas; no Submédio do Vale do São Francisco, as vinícolas iniciaram a contratação de profissionais

enólogos e agrônomos, além de contratar consultorias nacionais e internacionais, buscando realizar *upgradings* nos processos de produção de uvas e elaboração de vinhos. A maior concentração da atividade de P&D na África do Sul (Sasev, Sawit e VIO, entre outros) e no Submédio do Vale do São Francisco (Embrapa Semiárido) é indicada como uma estratégia positiva, enquanto no Chile se destacam as parcerias entre as associações e as universidades, com o patrocínio da Corfo.

Quanto aos *upgradings* funcionais, merecem destaque a ampliação no mercado interno e externo, formas de distribuição e de apresentação dos produtos e realização da pesquisa e desenvolvimento por algumas empresas, dentro dos seus limites. Uma forma bastante citada pelos enólogos entrevistados são os encontros informais, principalmente durante suas reuniões mensais, realizadas pela Associação Brasileira de Enologia, seção regional. Segundo os enólogos, esses encontros informais constituem um momento de troca de informações e experiências vivenciadas por eles nas respectivas vinícolas, o que lhes permite, posteriormente, inserir modificações bem sucedidas nas suas empresas. Nos outros casos analisados, as associações e parcerias constituem ótimas oportunidades para difusão do conhecimento e aprendizagem tecnológica, principalmente na África do Sul, que já tem associações mais consolidadas e concentração de atividades de pesquisa.

Dessa maneira, a formação de *joint ventures* com empresas estrangeiras tem permitido a criação de parcerias que ajudam muito, não só na obtenção de melhores práticas de distribuição como também em melhores conhecimentos sobre as reais necessidades acerca dos mercados externos. As empresas têm intensificado suas vendas para todo o território nacional, com maior concentração em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, além da região Nordeste. Para isso são usadas as vendas diretas no varejo das próprias vinícolas, representantes, lojas especializadas em vinhos, restaurantes e hotéis. Algumas vinícolas – ViniBrasil, Ouro Verde e Vinícola do Vale do São Francisco – têm atuado no mercado internacional, com algumas delas possuindo estrutura própria para a exportação e outras por meio de importadores.

O caso chileno é um exemplo da importância dos investimentos externos na introdução de modernas tecnologias de processamento de vinho. Na África do Sul, esses FDI aconteceram em menor proporção e têm ocorrido *joint ventures* com empresas estrangeiras; há uma tendência recente de aquisição de marcas sul-africanas, por distribuidores globais.

Outros *upgradings* são percebidos na apresentação e rotulagem dos produtos, com alterações no *design* das garrafas, melhor qualidade das rolhas, mudança de rótulos e embalagens. É crescente a degustação de vinhos nos pontos de venda, participação em

concursos nacionais e internacionais, contratação de agências de propaganda e *marketing* e uso de revistas especializadas para divulgação dos produtos. No Chile e na África do Sul, destacam-se ainda a maior proporção de vinho sob certificado de origem, o aumento da produção de vinho tinto com relação ao branco e o aumento da comercialização de vinho engarrafado.

Como resumo das principais características das três regiões em estudo, a Tabela 5.1 apresenta um esquema simplificado das principais questões (algumas delas sendo indicativos da melhoria da qualidade), classificadas quanto: ao início da produção; às suas condições políticas e econômicas; às variedades viníferas; à proporção de vinho fino produzido; ao Investimento Direto Estrangeiro; ao Certificado de Origem; à existência e papel das associações; à existência e papel das cooperativas; à ação desempenhada pelo Estado. Na Tabela 5.2 são relacionados alguns dos principais *upgradings* realizados pelos *clusters* vinícolas das regiões em estudo.

### **5.2 Estratégia SWOT: Panorama e Oportunidades de Melhoria**

Para a realização desta análise é utilizada a matriz SWOT, que consiste na posição competitiva de uma empresa, ou *cluster*, no caso específico, através de uma matriz de dois eixos, de modo a facilitar sua análise e a busca de sugestões para a tomada de decisões. Para o caso particular da análise do cenário do *cluster* vitivinícola do Submédio do Vale do São Francisco optou-se pelo uso dessa ferramenta e a posterior discussão. Para tanto são usados os exemplos levantados na literatura sobre a indústria vitivinícola da África do Sul e do Chile, para comparar e propor medidas que promovam *upgradings* no *cluster* do vinho da região em estudo.

A análise das indústrias de vinho sul-africana e chilena permite constatar quais os fatores presentes na origem do sucesso, nos mercados exportadores, do vinho desses países, além dos padrões rigorosos de qualidade e certificação por eles obtidos. Dessa forma, a pesquisa realizada no *cluster* vinícola do Submédio do Vale do São Francisco partiu dos pressupostos utilizados nas pesquisas das duas regiões mencionadas e permitiu observar alguns pontos fortes, fraquezas, oportunidades de melhoria e ameaças.

Tabela 5.1: Principais características de qualificação do vinho nas três regiões

<b>Características Gerais</b>	<b>África do Sul</b>	<b>Chile</b>	<b>Submédio do V. S. Francisco</b>
<b>Início de produção</b>	1655, introduzido pelos colonos Holandeses	1555 (data oficial), pelos conquistadores Espanhóis	1950: produção de vinagre e mais tarde vinho de mesa
<b>Condições políticas/econômicas</b>	Regime da Apartheid (estagnação da indústria) Abertura democrática e fim das sanções (inserção nas GVCs) – anos 90	Moratória para novas plantações Ditadura e sanções Abertura política, medidas econômicas e crescimento – anos 90	Ditadura militar Abertura econômica – início dos anos 90
<b>Condições naturais</b>	Clima favorável – mediterrânico ameno	Isolamento à doenças, pela geografia (paraíso fitossanitário)	Clima semi-árido tropical, forte insolação, necessidade de água, mais de duas colheitas/ano
<b>Variedades viníferas</b>	Cabernet Sauvignon e Pinotage (Tintos) Chardonnay e Chenin Blanc (brancos)	Cabernet Sauvignon e Carmenère (tintos) Chardonnay e Sauvignon Blanc (brancos)	Cabernet Sauvignon, Syrah e Tempranillo (tintos) Chenin Blanc e Petit Verdou (brancos)
<b>Proporção de vinho fino</b>	Maior proporção de finos e de vinhos brancos	Maior proporção de vinhos finos	Maior proporção de vinhos finos
<b>FDI</b>	Baixo nível de FDI	Grande nível de FDI e <i>Joint-ventures</i>	Início de FDI e <i>Joint-ventures</i>
<b>Certificado de Origem do vinho</b>	Grande proporção sob DO: segurança alimentar, séries ISO	Grande proporção sob DO: segurança alimentar	Ainda não se aplica
<b>Associações</b>	Grande número de associações	Limitado número de associações	Vinhovaf: baixa representatividade Associações sem ação no cluster
<b>Cooperativas</b>	Grande número de cooperativas	Nº limitado de cooperativas vinícolas	Não se aplica
<b>Ação do Estado</b>	Grande papel Estado (P&D e Imagem vinho)	Alta ação na comercialização	Baixo nível de ação Estatal

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 5.2: *Upgradings* nas três regiões

<b>Upgrading</b>	<b>África do Sul</b>	<b>Chile</b>	<b>Submédio do V. S. Francisco</b>
<b>Processo</b>	Melhorias dos sistemas gerenciais Melhores práticas vitícolas Melhores práticas de processamento Certificações de gestão da qualidade e segurança alimentar Início das certificações ambientais	Processo de retardamento da fermentação e de higiente Melhores práticas de processamento Certificações de gestão da qualidade e segurança alimentar Produção de vinhos em distintos lugares	Processo de retardamento da fermentação Melhores práticas gerenciais (no processamento e na fazenda) Melhor controle de pragas Maior adaptação de variedades
<b>Produto</b>	Melhor proporção de Brancos/Tintos Maior proporção de vinhos ‘nobres’ Maiores níveis de álcool Vinhos certificados sob DO Proporção de vinhos engarrafados	Aumento da proporção de vinhos engarrafados Progressão nos segmentos de qualidade Regiões certificadas com DO	Melhoria na qualidade do produto Variedade de produtos
<b>Funcional</b>	Redução da participação na produção de uvas Comerciantes reduzindo sua participação no processamento Redução da posse de marcas	Integração vertical a montante (produção de uvas para vinhos de maior qualidade) Integração vertical a jusante (empresas comercializando e realizando marketing) Maior presença na União Européia	<i>Joint-ventures</i> facilitando a comercialização do vinho Melhor conhecimento do mercado Integração a jusante (distribuidores) Enoturismo

Fonte: *Elaboração do Autor*

Segundo Mélo (2007), “no cruzamento entre Oportunidades e Forças deve-se definir as estratégias que promoverão a diferenciação e o sucesso da empresa, visando o alcance das vantagens competitivas, incrementando os seus próprios atributos”, podendo também ser estabelecidas as bases para as modificações no ambiente interno. A Tabela 5.3 apresenta alguns pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades de melhoria; sua elaboração levou em conta os principais pontos detectados pelo autor na pesquisa de campo e posterior discussão com os especialistas entrevistados no estudo.

### 5.2.1 Análise de Forças

A discussão das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do *cluster* vitivinícola é feita separadamente. Entre as principais forças detectadas no estudo podem-se destacar as características de *terroir*, presença de instituições de pesquisa, capacidade de adaptação de espécies de regiões produtoras tradicionais às características tropicais, custo de contratação e de propriedades, entre outros.

O *terroir* do Submédio do Vale do São Francisco se caracteriza por ser semiárido, com insolação durante todo o ano e baixa pluviosidade. Na região, os solos mais cultivados, em regime de irrigação, são os latossolos e os agrissolos, que apresentam textura arenosa nos horizontes superficiais, com acidez moderada, baixa CTC e pobreza em fósforo. Outros solos também são usados para a cultura da videira, como os luvisolos (de textura média, moderadamente ácidos ou neutros, com valores de CTC médios) e os vertissolos (de textura argilosa, pH alcalino, com alta CTC e pobreza em fósforo quando sob a vegetação natural – Caatinga). Com *upgradings* no processo (avanço da tecnologia para aplicação e uso eficiente de água e nutrientes), os neossolos também foram incorporados ao sistema produtivo da videira. Estudos realizados na região mostram que houve um aumento nos teores de Ca (25% a 400%), Mg (28% a 114%) e P (1.500% a 4.500%) e nos valores de pH (17% a 37%) e V (33% a 116%) nas camadas de 0-10 cm, 10-20 cm e 20-40 cm de profundidade solo em áreas cultivadas com videira em relação aos solos sob vegetação nativa, em decorrência das aplicações de calcário e fertilizantes (EMBRAPA, 2010b).

Tabela 5.3: Análise SWOT no cluster vinícola do Submédio do Vale do São Francisco

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ótimas características de <i>terroir</i></li> <li>* Distribuição própria</li> <li>* <i>Joint-ventures</i></li> <li>* Experiência das instituições de pesquisa</li> <li>* Instituições de ensino e treinamento</li> <li>* Grupos consolidados</li> <li>* Boa capacidade de adaptação de determinadas espécies à região</li> <li>* Tecnologias de condução e irrigação</li> <li>* Variedade de produtos</li> <li>* Grande evolução na produção de vinhos finos</li> <li>* Proporção da quantidade de vinhos finos em relação ao total produzido</li> <li>* Baixo custo de contratação</li> <li>* Baixo custo de propriedades (terras)</li> <li>* Disponibilidade de terras para crescimento</li> <li>* Possibilidade de crescimento via produtos consolidados (conhaque e espumantes)</li> <li>* Vinhos finos premiados em feiras nacionais e internacionais</li> <li>* Ótima capacidade de adaptação à novas tecnologias de processamento</li> <li>* Recursos Humanos qualificados</li> <li>* Processos de elaborados adequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Baixo nível de cooperação entre as empresas</li> <li>* Baixa colaboração entre empresas e instituições de pesquisa</li> <li>* Marketing e Marca</li> <li>* Baixo nível de produção</li> <li>* Alto custo da água</li> <li>* Custos logísticos</li> <li>* Associação com pouca representatividade</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crescimento da demanda por vinhos jovens</li> <li>* Crescimento do <i>market share</i> dos vinhos dos Novos produtores</li> <li>* Histórico de associações da região</li> <li>* Aumento dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&amp;D)</li> <li>* Indicação Geográfica da Manga e Uva do Vale</li> <li>* Crescimento do consumo em novas regiões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alta carga tributária</li> <li>* Baixo consumo <i>per capita</i> de vinho no mercado doméstico</li> <li>* Distância dos consumidores</li> <li>* Distância dos fornecedores</li> <li>* Desigualdade de investimentos governamentais entre regiões produtoras</li> <li>* Centralização de investimentos para promoção do cluster</li> </ul>

<p>consumidoras (Reino Unido, EUA, Holanda, Dinamarca, etc)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Possibilidade de progredir à segmentos de qualidade superior e de maiores margens e menor concorrência</li> <li>* Estabilidade política e econômica</li> <li>* Aumento de investimentos</li> <li>* Crescimento do enoturismo</li> <li>* Procura por vinhos orgânicos (conscientização ambiental</li> <li>* Ação governamental de associativismo e cooperativismo (BA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Força dos compradores globais</li> <li>* Desigualdades na distribuição face ao custo do produto e vinho importado</li> <li>* Inexistência de pequenos produtores de uva de vinho</li> <li>* Inexistência de cooperativas</li> </ul>
---	--

Fonte: *Elaboração do Autor*

A existência de instituições de ensino e treinamento na região e a inauguração de novos cursos que atendam às necessidades das vinícolas (Engenharia Agrícola e Ambiental na Univasf, Enologia e Tecnologia de Alimentos no Cefet) constituem outros pontos fortes a explorar, o que permitirá às empresas a contratação de profissionais com conhecimentos mais adequados às suas necessidades. Tais profissionais já começaram a ser contratados pelas vinícolas, com destaque para atuação na área de enoturismo.

Outra força do *cluster*, constatada durante o estudo, é a existência de uma instituição de pesquisa na região (Embrapa Semiárido, Cpatsa), além da chegada de outras instituições, o que gera boas perspectivas de realização de novos *upgradings*. A Embrapa, apesar de historicamente sua atuação ter sido maior na uva *in natura*, tem uma grande participação na adaptação dos solos às condições adequadas às especificidades das variedades, à irrigação e distribuição dos nutrientes por plantas, ao controle de pragas. Outra melhoria que contou com a participação dessa instituição é a forma de condução e manejo das plantas. O crescimento dos investimentos, a celebração de novos convênios com instituições de pesquisa da região e externas e a contratação de novos pesquisadores demonstram certa preocupação com a vitivinicultura do *cluster*.

Soma-se a esses *upgradings* realizados na viticultura o fato de algumas variedades, típicas de regiões produtoras tradicionais, terem boa capacidade de adaptação às características vitivinícolas tropicais, o que no início se imaginava pouco provável. Tal adaptação favoreceu também o processo de produção de vinho, pois podem ser aproveitadas as mais modernas tecnologias, já utilizadas pelos novos produtores, como desengaçadeiras,

novas prensas e filtros, tanques de aço inoxidável e variedades de barricas de carvalho para o amadurecimento do vinho (processo no qual o vinho tinto perde a tanicidade ou adstringência).

Estudos mostram que a região tem baixos custos de contratação de mão de obra, com satisfatório conhecimento das práticas vitícolas, intensiva em trabalho manual. Apesar do baixo grau de escolaridade, os funcionários das fazendas conseguem se adaptar facilmente às tarefas de manejo, irrigação, condução, controle de pragas, colheita, entre outras. Isso também ficou demonstrado nos estudos sobre a indústria vitivinícola sul-africana. A disponibilidade de terras cultiváveis e o baixo custo destas é outro ponto em que o *cluster* se baseia para seu futuro crescimento, ao contrário do que acontece na vitivinicultura chilena, especialmente limitada – nesse país a viticultura já é praticada até nas encostas das montanhas, dada a falta de áreas cultiváveis. Deve-se destacar que além da capacidade de crescimento em novas áreas, todas as vinícolas ainda têm área própria sem prática agrícola.

A estrutura organizacional é outro fator que favorece a realização de *upgradings*, conforme constatado no estudo. A formação de *joint ventures* favorece a distribuição própria do vinho nos mercados nacional e internacional, bem como ajuda a divulgar o produto da região e consolida os grupos. Entretanto, a existência de grupos pequenos e a variedade de distribuidores constituem um ponto fraco que poderia ser minimizado pela formação de parcerias, associações e cooperativas. Essa é uma realidade que favoreceu a indústria vinícola nas outras regiões estudadas neste trabalho, principalmente a sul-africana, e que representa uma grande possibilidade de obtenção de economias de escala e redução de custos.

A consolidação de grupos e a formação de parcerias provaram ser benéficas não apenas para a comercialização do vinho, mas também para a diversificação de produtos elaborados pelas vinícolas da região, dada a experiência dos parceiros em outras regiões produtivas. A rapidez e a qualidade obtidas pelo *cluster* na produção de vinhos finos é característica positiva que tem trazido benefícios ao vinho da região de uma forma geral, considerando os prêmios obtidos em várias feiras e concursos, em âmbito nacional e internacional. Assim, um ponto que fortalece o *cluster* é a proporção de vinhos finos produzidos em relação à produção total, proporção esta que é muito superior à do Rio Grande do Sul e similar à das regiões analisadas. Esse é um fator que é apontado pelos entrevistados como decisivo quando se almeja alcançar o certificado de IG, cujo processo está em elaboração.

### 5.2.2 Análise de Fraquezas

Entre as fraquezas levantadas no estudo podemos elencar o baixo nível de cooperação (citado acima), a baixa procura das vinícolas pelas instituições de pesquisa, o baixo nível de produção, o alto custo de água, a baixa atuação de associações da indústria vinícola nacional na região e a baixa representatividade da associação local, os altos custos logísticos e a insatisfatória capacidade de *marketing* e marca. Nesse contexto, a sinalização do governo do estado da Bahia em promover pequenas propriedades produtoras de uva de vinho na região da Chapada Diamantina não deixa de ser um incentivo que pode promover o associativismo e cooperativismo, bem como integrar pequenos produtores na cadeia produtiva do vinho. Porém, deve ser enaltecido que a existência de pequenos produtores de uva de vinho, *per se*, não representa inserção na cadeia produtiva, que depende tanto da iniciativa dos grandes produtores, com a elaboração de contratos que os permita se dedicar mais a uvas de qualidade superior, como da ação contínua do Estado na promoção do *cluster*.

A competição já é uma prática natural entre as empresas e *clusters*, conforme demonstrado nos trabalhos de Porter (1990, 1998). Porém, os vários estudos realizados sobre *clusters* industriais nos países em desenvolvimento, a exemplo dos distritos industriais italianos, mostraram a importância da colaboração na solução de problemas de ação coletiva. Ademais, essa é uma realidade já experimentada pela fruticultura irrigada da região, cuja associação é representativa dos produtores de frutas e ajuda também na exportação, participação em feiras e seminários, contratação de especialistas e consultores internacionais, entre outras vantagens de uma associação. A distância dos principais fornecedores e dos mercados consumidores (ameaças) gera altos custos de produção e logística (fraquezas), reduzindo a competitividade do vinho local, o que pode ser solucionado por medidas como IG, com consequente aumento de produção e economias de escala. O atendimento à demanda dos empresários (maior participação governamental, redução dos tributos e custos logísticos) ajudaria também a solucionar parte desse problema, bem como a fortalecer o *marketing* e marca do vinho do *cluster* nos mercados exportadores.

A governança é mais presente no nível global, onde os compradores são mais exigentes e trabalham com uma vasta gama de vinhos, de vários segmentos e países. Sendo assim, esse é mais um motivo para que a governança no âmbito do *cluster* se faça presente, por meio de instituições públicas ou de associações comerciais, sendo estas mais indicadas pelos estudos sobre inserção de *clusters* industriais dos países em desenvolvimento nas GVC.

Outro ponto que merece destaque, e foi percebido nos estudos sobre a vinicultura da África do Sul e do Chile, é a necessidade de desenvolver o *marketing* e marca da região. Quanto à marca, torna-se imperioso definir uma imagem que caracterize o vinho; segundo os especialistas, essa imagem deve estar atrelada ao fato de tratar-se de um vinho tropical e jovem; deve-se explorar o consumo do produto ligado à saúde e às características naturais do país e da região.

### 5.2.3 Análise de Oportunidades

A perspectiva de inserção do *cluster* vinícola do Submédio do Vale do São Francisco nas cadeias globais é ajudada por algumas oportunidades levantadas na análise do ambiente externo. O crescimento da demanda de vinhos jovens (característica dos novos produtores e, em especial, da região) e a participação dos novos produtores no mercado vinícola mundial permitem vislumbrar o crescimento da produção e da qualidade do vinho da região. Nesse sentido, o aumento da demanda, principalmente em novas regiões (Estados Unidos, Holanda, Dinamarca e Reino Unido, além do potencial que a China representa), significa a possibilidade de maiores margens de lucro, bem como progresso de segmentos de qualidade mais elevada, com menor concorrência. Porém, para que se alcance esse objetivo de exportação para tais mercados exigentes, os especialistas consideram que é fundamental atingir níveis superiores de qualidade, isto é, avançar nos segmentos de qualidade, onde a oferta mundial de vinhos é menor, com menos sensibilidade aos preços.

A estabilidade política e econômica do país – que o tem permitido receber grandes investimentos externos – e o fato de a manga e a uva da região terem recentemente alcançado o certificado de IG favorecem a situação do *cluster* como região produtora de vinho de qualidade superior. Existe grande expectativa na consecução da IG para o vinho da região, considerando a presença de especialistas que já participaram na obtenção dessa indicação em outras regiões. Outras novas oportunidades são a tendência mundial de conscientização ambiental, o que tem favorecido o crescimento do enoturismo (ainda que em ritmo menor), e a produção de vinhos orgânicos.

#### 5.2.4 Análise de Ameaças

Finalmente, algumas ameaças se destacam na indústria vinícola do Submédio do Vale do São Francisco, tais como as citadas alta carga tributária e distância dos consumidores e fornecedores, o baixo consumo *per capita* nacional de vinho e a concorrência do vinho importado, entre outras. O baixo consumo *per capita* é um problema que atinge toda a indústria vinícola nacional, apesar da tendência de crescimento do consumo, mostrada no Capítulo 3. O consumo doméstico representa a menor taxa entre os produtores de vinho na América Latina e entre os novos produtores; contudo, dado o tamanho da demanda nacional, existe uma expectativa de que uma ligeira mudança nos hábitos de consumo (nacionalmente a cerveja é a bebida alcoólica mais consumida) provoque significativa necessidade de maior produção.

No entanto, o aumento da produção nacional está intrinsecamente relacionado à redução da carga tributária que incide sobre o vinho doméstico, o que poderia aumentar a competitividade do vinho local tanto no âmbito interno como nos mercados exportadores. Essa é uma situação que, segundo os especialistas, pode colaborar para reduzir a influência dos compradores globais, uma vez que se aumente a produção e se reduzam os custos totais, onde reside parte da força desses compradores na GVC.

A redução da carga tributária está intrinsecamente relacionada à inserção da vitivinicultura nacional como prioridade na definição do Sistema Nacional de Inovação, no nível do governo central, além da regionalização dessa política e sua adoção também pelos governos estaduais, como é o caso do estado do Rio Grande do Sul. A distância dos consumidores e fornecedores, como visto anteriormente, é um aspecto que aumenta os custos logísticos (fraqueza), o que em um primeiro momento poderia ser reduzido pelo aumento de economias de escala e escopo, possibilitado pela atuação de associações e cooperativas.

### **5.3 À Guisa de conclusão**

A análise realizada no terceiro e quarto capítulos permitiu levantar alguns dados que facilitam a comparação da indústria vitivinícola das três regiões em estudo. Uma primeira observação foi acerca da consolidação das regiões no mercado – as indústrias chilena e sul-africana têm uma longa história; a indústria vinícola do Vale do São Francisco, apesar do curto tempo de produção de vinhos finos, já apresenta resultados satisfatórios na qualidade da

bebida produzida. Além da qualidade, a região tem aumentado também a sua participação no total de vinho fino produzido no país, subindo de 8,68%, em 2005, para 28,41%, em 2010.

As características naturais são diferentes entre as regiões, com o Chile apresentando a localização mais favorável, que configura o país como sendo livre de pragas. O Vale do São Francisco também é uma região com baixa incidência de pragas, porém suas culturas necessitam de mais tratamentos para sua adaptação ao clima tropical, fora dos padrões vinícolas tradicionais. Ficou evidenciada a limitação chilena para aumentar sua produção de uvas, o que não é um problema nas regiões do Submédio do Vale do São Francisco e do Oeste do Cabo. Uma tendência das empresas chilenas é a maior integração vertical, tanto a montante como a jusante. Cada vez mais um maior número de vinícolas chilenas está adotando a produção própria de uva, para a elaboração de vinhos de qualidade superior, e também assumindo a realização do *marketing* e marca do seu produto nos mercados externos, trabalho este que, em alguns casos, é realizado através de *joint ventures* com empresas estrangeiras. Enquanto isso, na África do Sul é notória a aquisição, por empresas estrangeiras, de algumas de suas principais marcas, ao mesmo tempo em que empresas nacionais também estão aderindo à produção própria de uva. Na região do Vale do São Francisco, pelo número reduzido de empresas vinícolas e espaço para aumento da produção de uvas, existe grande integração a montante; as vinícolas produzem a quase totalidade da uva usada na produção do seu vinho, ao passo que se nota a tendência de integração a jusante.

Quanto às instituições que dão suporte aos *clusters*, a África do Sul tem maior número de instituições e de associações, apresentando um maior histórico de cooperação entre as empresas e entre estas e o Estado. Também deve ser realçado o papel das cooperativas na comercialização do vinho sul-africano. No caso do Chile, existem algumas instituições, mas que não têm tido papel determinante na competitividade da indústria, sendo que a grande ação foi dos investimentos diretos estrangeiros. No Brasil, conforme evidenciado no trabalho, é muito recente o histórico de instituições na indústria vinícola, todas com maior ação na região Sul do país, de maior tradição produtora de vinho. A região do Submédio do Vale do São Francisco tem sofrido a ausência da ação institucional, apesar de haver sinais de aumento dos investimentos e contratação de pessoas qualificadas para a realização da pesquisa. Faltam, contudo, programas estratégicos que considerem a competitividade da indústria vinícola nacional como um todo, e principalmente que tenham continuidade.

Além da variedade de produtos no Chile e na África do Sul, suas indústrias também estão progredindo nos segmentos da qualidade, tentando se afastar dos segmentos de qualidade básica e *premium* para alcançar os de *super-premium* e superiores, por oferecerem

maiores margens e menor concorrência. A indústria vinícola do Submédio do São Francisco tem envidado esforços e já atende aos padrões mínimos de qualidade, estando progredindo no segmento de vinho *premium*. Faz-se necessário mais investimento para a realização de *upgradings*, no sentido de alcançar segmentos de qualidade superiores.

Foram analisados os principais *upgradings* alcançados pelas regiões. Destacam-se, nesse aspecto, as práticas gerenciais adotadas por todas elas no que se refere a *upgradings* de processo, além de novos produtos e embalagens, nos *upgradings* de produto.

Foi apresentado um quadro que resume as características que facilitaram a qualificação do vinho das regiões nos principais mercados exportadores, além do quadro comparativo que relaciona os principais *upgradings* de produto, processo e funcionais realizados pelos *clusters* vinícolas das três regiões.

Finalmente, procedeu-se à aplicação da análise SWOT no *cluster* indústria do vinho da região do Submédio do Vale do São Francisco, partindo da análise dos ambientes interno e externo. Com isso, foi possível evidenciar onde a região é mais débil ou recebe mais ameaças e que ações poderiam ser tomadas para eliminar ou reduzir tal situação. Também foram considerados os pontos fortes do *cluster*, bem como as oportunidades que o ambiente de negócios oferece.

Como pontos fortes e oportunidades foram detectados a existência de instituições de ensino e pesquisa interagindo entre si, a boa adaptação de espécies às características do clima tropical, a moderna tecnologia utilizada no processo de vinificação, os baixos custos de contratação e facilidade de qualificação dos funcionários, as aquisições e *joint ventures* realizadas, a estabilidade política e econômica do país, o crescimento do consumo em novos mercados e a demanda por vinhos jovens, entre outros. Como fraquezas e/ou ameaças ficaram evidenciados o baixo nível de colaboração entre empresas e destas com instituições, a falta de certificado de origem – em processo de preparação da candidatura –, a distância dos principais fornecedores e mercados consumidores e os custos logísticos incorridos, a reduzida demanda interna e a alta carga tributária.

*Sexto Capítulo*

*CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES  
E SUGESTÕES*

## **6. CONCLUSÕES, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES**

Este capítulo trata das conclusões e limitações encontradas no desenvolvimento da pesquisa, além de algumas sugestões para futuros trabalhos na área. Na primeira parte do capítulo será feita uma análise conclusiva seguindo a forma pela qual se encontra organizada a tese e, no final das conclusões, serão elencadas algumas proposições que poderão facilitar a realização de *upgradings* para a inserção do *cluster* nas cadeias de valor, iniciativas estas que poderão ser no nível da empresa, da indústria (associação) e do Estado.

Na continuação, serão arroladas algumas limitações e dificuldades mais frequentes relacionadas à consecução dos objetivos da pesquisa e, finalmente, algumas sugestões de trabalhos que poderão colaborar com a temática dos *clusters* industriais nos países em desenvolvimento, que lutam pela inserção nas cadeias de valor global.

### **6.1 Conclusões**

Nas duas últimas décadas, a vitivinicultura mundial tem passado por uma revolução em que tradicionais produtores como França, Espanha e Portugal têm perdido espaço no comércio mundial de vinho, tanto na produção quanto no *market share* global e no consumo. Entretanto, novos produtores têm surgido no panorama vitivinícola internacional, cujo crescimento e inserção nas cadeias de valor têm se solidificado com base em muito P&D, que tem permitido a realização de importantes *upgradings* em regiões como Austrália, Califórnia, África do Sul, Nova Zelândia, Chile, Argentina e, em menor escala, Brasil.

Em alguns desses países, a atividade vitivinícola é de grande importância para a economia nacional como um todo – como é o caso da África do Sul e do Chile –, enquanto em outros só é preponderante quando a região é o foco de análise, como no caso da Califórnia e do Submédio do Vale do São Francisco, no Nordeste brasileiro. Em qualquer caso, é necessário que haja políticas públicas que insiram essas regiões como partes do Sistema Nacional de Inovação, considerando que se trata de uma atividade normalmente concentrada em áreas geográficas específicas, por serem baseadas em recursos naturais.

As especificidades de localização da atividade vitivinícola mundial obrigam que sua análise seja realizada no nível do *cluster*, no qual a inovação precisa ser contínua. Ademais, e considerando que a indústria vitivinícola mundial é atualmente um comércio globalizado, sem fronteiras definidas, é fundamental que sejam consideradas as GVC para fins de discussão

acerca dos *upgradings* a serem realizados, no nível do *cluster*, possibilitando a competitividade nas citadas cadeias. Dessa forma, a abordagem da governança, tanto da cadeia como do *cluster*, faz-se necessária.

Assim, no segundo capítulo foi realizada a revisão bibliográfica, de embasamento teórico ao trabalho, na qual se fez a abordagem de *clusters* sob diferentes prismas. Os estudos pioneiros de Marshall (1920) e Chandler (1990), apesar de enfoques distintos, enfatizavam a presença de grandes corporações; no caso de Marshall, numa época em que se primava pela produção em massa e o fordismo era o modelo a seguir. Nesse panorama, a existência de economias externas (para o primeiro) e de economias de escala e escopo (para o segundo) é o que embasa os seus estudos. Seus trabalhos foram seguidos pelos de Porter (área de gestão de negócios) e Krugman (geografia econômica), que chamaram atenção para o aspecto da cooperação, da rivalidade e da importância da localização geográfica para a competitividade dos *clusters*.

Um marco histórico para o caso dos países em desenvolvimento foram os estudos realizados na Itália, nos quais se constatou que a realidade italiana era muito diferente daquela verificada nos trabalhos existentes sobre *clusters*. Os chamados distritos industriais eram caracterizados pela existência de pequenas e médias empresas, que surgiram no bojo de políticas públicas cujo objetivo era promover as grandes corporações. Notou-se que um grande leque de PME surgiu como prestadoras de serviços e fornecedoras às grandes empresas, formando um arranjo, no qual a cooperação entre os pequenos era de vital importância.

O estudo dos distritos industriais embasa os trabalhos posteriores realizados pelos pesquisadores da temática do desenvolvimento regional e dos arranjos produtivos nos países em desenvolvimento. No caso particular do Brasil, vários estudos levaram à formação do conceito de “arranjos produtivos locais”, pela Redesist do Instituto de Economia da UFRJ, bem como de vários outros trabalhos específicos sobre o Nordeste brasileiro e a temática da regionalização e modernização tecnológica.

No estudo ficou demonstrada a importância de a vitivinicultura ser considerada tanto do ponto de vista nacional como do regional. No âmbito nacional, porque se cria toda a infraestrutura política e econômica que dará sustentação ao *cluster*, tais como questões de tributação, política de exportação e importação, ação do Estado na comercialização, *marketing* e marca, entre outras. No contexto regional, define-se a forma de suporte que se dará às empresas localizadas no *cluster*, criação de instituições de P&D locais, enfim, a

descentralização dos investimentos e ações, muito importantes no contexto da regionalização da C&T.

Ao se analisar a situação vitivinícola mundial ficou evidenciada a queda de produção mundial de vinho e também de consumo, principalmente entre os velhos produtores. Enquanto isso, os novos produtores têm sido caracterizados pelo crescimento de produção e aumento de sua participação nos principais mercados globais. Mais ainda, foram analisados alguns fatores que estiveram na base de tal crescimento, entre os quais, ênfase constante em P&D, ação do Estado (mesmo que de formas distintas de região para região), atendimento à especificações de qualidade, segurança alimentar, ambiental e social, dentre outros.

Por ser uma indústria em que a avaliação da qualidade é fortemente enraizada no *terroir*, a obtenção do certificado de DO é condição *sine qua non* para a inserção e a manutenção nas cadeias globais das regiões exportadoras. Isso foi considerado como decisivo para a indústria vitivinícola chilena, sul-africana e de outras regiões produtoras. Dessa forma, considerou-se a certificação como uma meta a ser alcançada pela indústria do vinho do Submédio do Vale do São Francisco. A inserção de *clusters* nas GVC está embasada na geração de produtos que agregam valor.

Nesse sentido, a realização de *upgradings* é muito importante para os *clusters* em estudo. Ficou evidenciado que as três regiões têm realizado *upgradings* de produto, processo e, em menor escala, funcionais, principalmente as regiões do Oeste do Cabo e do Chile. Esse é o caminho a ser seguido pelos produtores do Vale do São Francisco.

Nos capítulos 3 e 4 foram apresentadas algumas características específicas das três regiões em estudo, salientando-se as questões de natureza geográfica, o papel do Estado e das instituições e associações, a evolução da produção vinícola, as exportações e os *upgradings* realizados.

No caso da África do Sul, foi visto que o país já tinha histórico de produção e de exportação quando foi adotado o regime do *apartheid*, criando uma situação que o deixou isolado, prejudicando toda a indústria local de vinho. Com a democracia, o governo apostou na oferta de um grande suporte estatal a essa indústria, com a criação da Sawit, da Sawis e de outras instituições de apoio à produção, ao *marketing* e à imagem do vinho. No caso do Chile, apesar de a ação governamental não ter sido decisiva nos volumes comercializados pela indústria, o Estado tem grande participação no seu sucesso, por meio de acordos bilaterais e na promoção da imagem do vinho no exterior. No Brasil, conforme apresentado no estudo, a ação do Estado é mais ausente em todos os aspectos considerados, tanto na geração de P&D como na comercialização. Porém, o crescimento de investimentos na área de pesquisa

demonstram certa preocupação com a competitividade da vitivinicultura, ressaltando contudo que essa questão continua desarticulada do Sistema Nacional de Inovação. Isso porque boa parte dos investimentos é conseguida pelo esforço próprio dos pesquisadores da Embrapa, através de emendas parlamentares de deputados dos estados de Pernambuco e Bahia.

Além da ação do Estado e das instituições, é de se louvar o papel das associações nos *clusters*, bem como o das cooperativas. A África do Sul, apesar de ter uma indústria vinícola muito fragmentada, possui um grande número de cooperativas que podem facilitar a obtenção de economias de escala e aumento de produção. Contudo, essa fragmentação tem prejudicado o vinho sul-africano, principalmente na perda da imagem, em função da aquisição de várias marcas nacionais por empresas estrangeiras e da grande quantidade de marcas de vinho comercializadas nas cadeias globais.

A indústria chilena é menos fragmentada que a sul-africana, tem empresas de grande significado no comércio e produção de vinho (por exemplo, a Concha y Toro) e várias associações que têm conseguido barganhar maior apoio dos órgãos estatais. Isso tem levado a Corfo (órgão estatal) a aumentar sua participação nos projetos conjuntos das associações com universidades.

No *cluster* do Submédio do Vale do São Francisco, a falta de apoio estatal é mais sentida do que nas outras duas regiões estudadas e é maior que a média nacional. Além do fato de que historicamente a pesquisa é mais centralizada na região Sul do país, as instituições de apoio ao setor vitivinícola nacional (Ibravin e Uvibra) não têm ação de impacto nas empresas do *cluster*. Ademais, a única associação de produtores de vinho da região (Vinhovaf) carece de representatividade para negociar apoio ao *cluster*.

As empresas do Chile e da África do Sul também têm experiência na busca por inovação, devido ao seu histórico de exportação. Assim, enquanto as grandes já têm maior integração vertical, as pequenas se juntam em associações visando ao mercado exportador. Outro detalhe é que as empresas se relacionam entre si, como no caso da aquisição de uva para a produção de vinho. Isso favorece os pequenos, que começam como produtores de uva de vinho e, com o tempo, já têm experiência e capacidade financeira suficientes para elaborar seu próprio vinho. A realidade do Submédio do Vale do São Francisco ainda está distante das outras duas regiões. Entretanto, o estudo mostrou que os especialistas são unânimes em considerar que, pelo histórico de produção de vinho fino na região, as empresas obrigatoriamente terão que cooperar entre si em busca de melhorias, evitando assim que algum produtor, de forma isolada, coloque em risco a imagem do vinho da região, a exemplo do ocorrido com o melão no mercado europeu.

Para finalizar, é possível classificar as proposições que poderão facilitar a consecução de *upgradings* para a inserção do cluster vitivinícola do Submédio do Vale do São Francisco nas GVC, objetivo principal do trabalho, da seguinte forma: iniciativas da empresa; iniciativas da indústria/*cluster*; papel do Estado.

Como iniciativa da empresa se espera uma cultura de promoção da inovação e de competitividade na organização. Para isso é necessário que a organização deixe clara a sua missão e adote práticas gerenciais que facilitem a realização de *upgradings* e redução de custos. Outras medidas devem ser comuns na empresa, por exemplo, como visar ao crescimento com base na qualidade de vida das pessoas (principalmente na fazenda, onde há grandes riscos devido ao uso de insumos químicos) e na criação de uma cultura de cooperação (com sindicatos, outras empresas e instituições de pesquisa).

A criação de uma associação é de fundamental importância, de acordo com os estudos aqui apresentados, o que permitiria:

- maior pressão por *upgradings*;
- elaboração de um plano estratégico para o crescimento do *cluster*, como um todo;
- criação de um clima de promoção da competitividade entre os membros;
- busca de novos mercados e preços;
- garantia da indicação de procedência (IP) para a região;
- definição da “marca” do vinho da região;
- realização da interface política das empresas do *cluster* com o setor público.

Com relação ao papel do Estado podem ser elencados os seguintes aspectos:

- criação de políticas que aumentem a competitividade do *cluster* em relação ao vinho importado (principalmente a carga tributária);
- incentivo das exportações, via isenção fiscal, ou crédito dos tributos, a exemplo do Chile;
- apoio ao financiamento e à inovação tecnológica;
- cumprimento das normas de segurança alimentar e ambiental;
- promoção da possibilidade de inserção dos mais vulneráveis (pequenos produtores) por meio de investimentos que reduzam os riscos de produção;
- suporte à criação de associações, como o caso da fruticultura irrigada.

O objetivo geral deste trabalho – propor, à luz da análise dos *upgradings* realizados pelas novas regiões produtoras da África do Sul e do Chile, condições que possam facilitar a consecução de *upgradings* para a inserção do *cluster* vitivinícola do Submédio do Vale do São Francisco, Nordeste, nas cadeias de valor global – foi atingido, especialmente no Capítulo

5 e logo acima. Aproveitando a conjunção das informações levantadas ao longo dos capítulos e a elaboração da análise SWOT, propuseram-se ações para reduzir as fraquezas da região, resguardando-a das ameaças do ambiente externo.

Quanto aos objetivos específicos, as seguintes conclusões podem ser enumeradas:

Objetivo específico a) - Analisar a situação mundial da vitivinicultura, em termos de produção e comercialização, tanto nos velhos como nos novos produtores.

Foi realizada a discussão e análise da produção mundial vitivinícola, no terceiro capítulo, com base na produção, consumo e participação no mercado mundial, com ênfase nos novos produtores.

Objetivo específico b) - Identificar os *upgradings* realizados pelos novos produtores mundiais África do Sul e Chile que permitiram sua inserção nas GVC.

A fundamentação teórica realizada no segundo capítulo, aliada aos dados apresentados no terceiro capítulo, permitiu o levantamento dos principais *upgradings* alcançados por esses novos produtores, no âmbito da sua inserção nas GVC.

Objetivo específico c) - Caracterizar a evolução da vitivinicultura nacional e da região do Vale do São Francisco em particular, ressaltando o papel das instituições internas e externas ao *cluster*, tanto em nível estatal como privado.

Esse objetivo foi atingido no Capítulo 4, com a apresentação do histórico da vitivinicultura brasileira, seus principais entraves ao desenvolvimento, tendência de consumo nacional de vinho e ação do Estado e das associações na citada indústria.

Objetivo específico d) - Comparar as condições facilitadoras e os *upgradings* alcançados pelos *clusters* vinícolas das três novas regiões em estudo.

Esse objetivo foi alcançado na primeira parte do Capítulo 5, onde se confrontou a análise das indústrias vinícolas sul-africana e chilena, realizada no Capítulo 3, com a do Submédio do Vale do São Francisco, realizada no Capítulo 4.

Como ressaltado no início, trata-se de um trabalho que, por várias razões, traz novidades para o estudo sobre a competitividade do *cluster* vitivinícola do Submédio do Vale do São Francisco, sobre as condições que podem facilitar sua inserção nas cadeias globais e também sobre *upgradings* de *clusters* industriais brasileiros. Considerando a recente abordagem das GVC e a influência dos compradores globais, este estudo pode ajudar na maior compreensão das condições que estão na base da realização de *upgradings* de importantes *clusters* nos novos produtores mundiais de vinho, servindo de apoio a iniciativas

que podem facilitar tais *upgradings*, quer no âmbito das empresas, do *cluster* ou do poder público.

Ademais, embora haja estudos sobre a inserção de *clusters* industriais dos países em desenvolvimento nas GVC, não havia registro de pesquisa, nesse cenário, sobre a experiência brasileira e sobre os fatores que podem favorecer ou dificultar sua consolidação em tais cadeias. Assim, este estudo permitiu analisar as condições que permitiram a realização de *upgradings* pelo *cluster* vinícola do Submédio do Vale do São Francisco, além dos fatores que são vistos como potenciais para que o *cluster* aumente sua participação e se consolide dentro da perspectiva de um novo produtor vinícola.

## **6.2 Limitações e Dificuldades**

Como limitações encontradas ao longo do trabalho devem ser elencadas algumas relacionadas à definição inicial de empresas e especialistas a serem entrevistados. Durante a fase de realização da pesquisa de campo, muitas vezes os entrevistados não se encontravam na empresa, por estarem viajando ou por outros motivos. Considerando a distância geográfica entre as empresas e a base do pesquisador, conseguir marcar outra visita técnica ou entrevista nem sempre era tarefa fácil. Outro entrave foi a dificuldade de alguns empresários em fornecer certos tipos de informações relativas às suas empresas. Na realização das visitas técnicas, algumas vezes aconteciam imprevistos, por se tratar de época de colheita, que exigiam maior dedicação exclusiva do agrônomo ou enólogo.

Especificamente com relação ao método, este tem suas limitações no que se refere ao direcionamento da pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa necessita de maior aprofundamento no que diz respeito às especificidades das empresas que visam ao mercado doméstico e aquelas cujo objetivo principal é o mercado exportador, além da visão das empresas nacionais e internacionais, na perspectiva dos compradores e distribuidores globais. Isso porque o estudo se deteve mais na análise interna, isto é, no âmbito do *cluster*, considerando que a base dos pesquisados se constituiu de atores das empresas, especialistas da região e instituições de suporte.

---

### **6.3 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Neste estudo, a ênfase foi a relação de *upgradings* que permitam a inserção dos *clusters* industriais nas cadeias de valor global, onde a ação dos compradores globais é de grande importância. Contudo, como não era objetivo do trabalho, não se abordou, de forma aprofundada, a questão da governança, o que poderá ser feito em estudos futuros. Essa análise poderá ser realizada discutindo-se a governança em nível do *cluster* ou da cadeia de valor global, considerando a existência de problemas coletivos.

Outros trabalhos poderiam também analisar questões de aprendizagem e a capacidade tecnológica na vitivinicultura, tema que já foi abordado em trabalhos sobre a fruticultura irrigada, mas ainda não foi discutido na indústria do vinho. Uma abordagem, como continuação desta pesquisa, poderia abranger a perspectiva dos *upgradings* e a inserção do *cluster* do ponto de vista dos compradores globais e dos requisitos por eles exigidos, considerando que neste estudo essa questão foi analisada no nível do *cluster* e dos atores nele envolvidos.

Em recentes estudos de *clusters* vitivinícolas nos novos produtores, alguns autores têm utilizado a análise quantitativa, tanto para verificar a força de coesão entre empresas, instituições e redes formadas pelos vários atores como para realizar discussões em torno da teoria dos jogos. Outra proposta é um estudo quantitativo sobre a relação entre a formação de redes, associações e cooperativas, com o sucesso nas exportações, por meio de uma análise de regressão múltipla.

*REFERÊNCIAS*

## **REFERÊNCIAS**

- AGOSÍN, M. R.; BRAVO-ORTEGA, C. *The Emergence of New Successful Export Activities in Latin America: the case of Chile*. SDT 236, University of Chile, 2007.
- ALBERT, A. Z. *O Admirável Novo Mundo do Vinho e as Regiões Emergentes*. São Paulo: Senac, 2004.
- ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E VINHO. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta. Santa Cruz, 2004.
- ANUÁRIO BRASILEIRO DA FRUTICULTURA. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2011.
- ANDERSON, K.; NORMAN, D.; WYTTWER, G. *Globalisation of the World's Wine Markets*. Blackwell Publishing Ltd., Oxford, UK, 2003. Centre for International Economic Studies. Discussion Paper N. 125. Adelaide University, June 2001.
- AXELROD, Robert. On Six Advances in Cooperation Theory. *Special Issue of Analyse & Kritik: on The Evolution of Cooperation*. January, 2000.
- AYLWARD, D. K. *A Documentary of Innovation Support Among New World Wine Industries*. University of Wollongon, 2003.
- BAIR, Jennifer (2005) Global Capitalism and Commodity Chains: looking back, going forward. *Competition & Change*, Vol. 9, N. 2, 153-180.
- BANDIERA, O.; BARANKAY, I.; RASUL, I. Cooperation in Collective Action. *Economics of Transition*, 13, 473-98, 2005.
- BECATTINI, G. (1990) The Marshallian Industrial Districts as a Socio-economic Notion. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. *Industrial Districts and Inter-firms Cooperation in Italy*. Geneva, International Institute for Labour Studies, ILO, pp. 37-51.
- BELL, M.; ALBU, M. Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries. *World Development*, 27 (9): 1715-1734, 1999.

## Referências

---

BELL, M.; PAVITT, K. Technological Accumulation and Industrial Growth: contrasts between Developed and Developing Countries. *Industrial and Corporation Change*, v.2, n.2, pp. 157-211, 1993.

BENAVENTE, J. M. Wine Production in Chile. In: CHANDRA, V. (ed) Technology, Adaptation and Exports: How some developing countries got it right. *World Bank*, Washington DC, 2006.

BERNETTI, I.; CASINI, L.; MARINELLI, N. Wine and Globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy. *British Food Journal*. Vol. 108, N.4, 2006.

BISANG, R.; GUTMAN, G. E. Agrofood Networks and Regional Accumulation Processes: which is the institutional framework needed? *III International Conference on Agri-food Chain Economics and Management*, PENSA, 2001.

BNB - BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. *Documento Referencial do Pólo de Desenvolvimento Integrado Petrolina/Juazeiro*. 1998 Acessado em 15/07/2009 em [http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/etene/rede\\_irrigacao/Docs/Documento%20Referencial%20do%20Polo%20Juazeiro-Petrolina.PDF](http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/etene/rede_irrigacao/Docs/Documento%20Referencial%20do%20Polo%20Juazeiro-Petrolina.PDF)

BRUCH, Kelly; FENSTERSEIFER, Jaime. Análise da Tributação Incidente na Cadeia Produtiva do Vinho Brasileiro. In: *XLIII Congresso da Sober*. Ribeirão Preto, São Paulo, 2005.

CARBONARA, Nunzia. Innovation Processes within Geographical Clusters: a cognitive approach. *Technovation*. N. 24, pp. 17-28, 2004

CARVALHO, Otamar de. *Desenvolvimento Reginal: um problema político*. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.; SZAPIRO, M. Arranjos Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. In: *Seminário Local*

## Referências

---

- Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. Anais ... Rio de Janeiro: IE-BNDES, 2000 (Nota Técnica 5)
- CASSIOLATO, J. E. and LASTRES, H. M. M. Políticas para Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas: conceito, vantagens e restrições e equívocos usuais. *Redesist*. 2003. Disponível no site: [www.ie.ufrj/redesist](http://www.ie.ufrj/redesist)
- CASTALDI, R.; CHOLETTE, S.; HUSSAIN; M. A Country-Level Analysis of Competitive Advantage in the Wine Industry. *DEIAgra Working Papers*, Vol. 2. Dipartimento di Economia e Ingegneria Agrarie, Università di Bologna, 2006.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. *Valores do PIB do Agronegócio Brasileiro, 1994-2010*. ESALQ/USP, 2011.
- CHANDLER, Alfred. *Scale and Scope*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.128-152, 1990. NR 4
- CHOLETE, Susan. Global Match: helping small wineries gain access to market worldwide. *DEIAgra Working Papers*, v.2, 2006.
- COASE, Ronald. The Nature of the Firm. *Economic*, n.4, pp.386-405, 1937.
- COMMONS, J. R. Institutional Economics. *American Economic Review*, v.21, Dec. 1934.
- COPELLO, Marcelo. A Polêmica da Globalização. *Revista Adega*. Rio de Janeiro: INNER Editora Ltda, v.1, n. 2, set 2005.
- CRISÓSTOMO, A.; SICSÚ, A. Impactos da Inovação na Competitividade de Empresas Vinícolas no Semi-árido do Vale do São Francisco. *XIII Seminario Latino-Ibericoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC*. Cartagena de Indias, Colombia, 2009.
- CRISÓSTOMO, A.; SICSÚ, A. Problemas de Ação Coletiva e *Upgrading* no Cluster Vinícola do Nordeste. *XIV Seminario Latino-Ibericoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC*. Lima, Peru, 2011.

## Referências

---

DAMIANI, O. Beyond Market Failures: irrigation, the State, and non-traditional agriculture in Northeast Brazil. PhD Thesis on Urban Studies and Planning. MIT, 1999.

DELOIRE, A.; PRÉVOST, P.; KELLY, M. Unravelling the Terroir Mystique – an agro-socio-economic perspective. *CAB Reviews: Perspectives in Agriculture, Veterinary Science, Nutritional and Natural Resources*, 3, 032, 2009.

DIEH, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J. Changing Governance Patterns in the Trade in Fresh Vegetables between Africa and the United Kingdom. *Environment and Planning A*, 36 (3), p.491-509, 2004.

DOSI, Giovanni. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*. Vol. XXVI, 1988.

DOSI, G. The Research on Innovation Diffusion: an Assessment'. In: NAKICENOVIC, N.; GRÜBLER, A. (eds.). *Diffusion of Technologies and Social Behaviour*. Berlin: Springer-Verlag, 1991.

EDQUIST, Charles. Systems of Innovation for Development (SID). In: UNIDO. *Competitiveness, Innovation and Learning: analytical framework*. 2001.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *Indicação Geográfica para os Vinhos do Submédio São Francisco*. 2011. Acessado em 21/07/2011 em <http://www.cpatia.embrapa.br/cpatia/imprensa/noticias/indicacao-geografica-para-os-vinhos-do-submedio-sao-francisco>

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *Indicação Geográfica para os Vinhos do Submédio São Francisco*. 2010a. Cultivo da Videira: Irrigação e fertirrigação. [http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/CultivodaVideira\\_2ed/irrigacao.html](http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/CultivodaVideira_2ed/irrigacao.html)

## Referências

---

- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *Cultivo da videira: manejo e conservação do solo*, 2010b. Acessado em 06/08/2011 em [http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/CultivodaVideira\\_2ed/manejo.html#topo](http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Uva/CultivodaVideira_2ed/manejo.html#topo)
- FAGERBERG, Jan. Innovation: A guide to the literature. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. 2004.
- FAO (Food and Agriculture Organization). *Statistics*. 2010.
- FEIOCK, R.; PARK, H-J.; STEINACKER, A.; KIM, J. Institutional Collective Action and Economic Development Joint Ventures. *Public Management Research Association Meeting*. Los Angeles: California, 2005.
- FENSTERSEIFER, Jaime E. The Emerging Brazilian Wine Industry: Challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. *3<sup>rd</sup> International Wine Business Research Conference*. Montpellier, July 2006.
- FENSTRA, Robert. Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, v.12, n.4, pp.31-50, 1998.
- FERNANDES A. C; LIMA, J. P. R. Demandas e Ofertas Tecnológicas em Economias Retardatárias: anotações a partir de dois segmentos econômicos no Nordeste Brasileiro. *Revista Brasileira de Inovação*, v.8, n.2, p. 303 – 340, 2009.
- FOOD AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). *Statistics*. 2010.
- FOSTER, W.; BEAUJANOT, A.; ZUÑIGA, J. I. Marketing Focus in the Chilean Wine Industry. *Journal of Wine Research*, Vol. 13, N.1, pp. 35-42, 2002.
- FREEMAN, C. Introdução. In: DOSI, G. et al. *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, p.1-12, 1988.
- FREEMAN, C. The National System of Innovation in Historic Perspective. *Cambridge Journal of Economics*, V. 19, N. 1, pp. 95-122, 1995.

## Referências

---

- GÁLVEZ-NOGALES, Eva. Agro-based Clusters in Developing Countries: staying competitive in a globalized economy. *FAO*, 2010.
- GEREFFI, Gary. A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries. *Institute of Development Studies*, 1999a.
- GEREFFI, Gary. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48, 37-70, 1999b.
- GEREFFI, Gary. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S Retailers shape Overseas Production Networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (eds.) *Commodity Chains and Global Capitalism*. London: Praeger, 1994.
- GEREFFI, Gary. Global Production Systems and Third World Development. In: Stallings, B. *Global Change, Regional Response: The new international context of development*. New York: Cambridge University Press, 1995.
- GILLINSON, Sarah. Why Cooperate? A multi-disciplinary study of collective action. Working Paper 234. *Overseas Development Institute*, London, 2004.
- GIULIANI, Elisa. What drives Innovative Output in Emerging Clusters? Evidence from the wine industry. *SEWPS/SPRU Eletronic Paper N. 169*. 2008.
- GIULIANI, E.; PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Upgrading in Global Value Chains: lessons from Latin American clusters. *World Development*, 33 (4), p. 549-573, 2005.
- GOLLO, S. S. *Inovação e Estratégia de Cooperação Competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS*. Tese de Doutorado em Administração, UFRGS, 314 p, 2006.
- GOMES, Rachel. *Farming for Supermarkets: its collective good problems and what Brazilian growers have done about them*. Unpublished PhD Thesis, MIT, 2004.
- GRANOVETER, Marc. Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*. v.91, n.3, pp.481-510, 1985.

GROTA, Paul. *Increasing Competitive Advantage Through Upgrading: The automotive component manufacturing industry in South Africa*. Pretoria, 2009. 126 p. (Master of Business – Gordon Institute of Business Science/University of Pretoria).

GWYNNE, R. N. Export Orientation and enterprise development: a comparison of New Zealand and Chilean Wine Production. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 97, N.2, pp. 138-156, 2006.

GWYNNE, R. N. Firm Creation, Firm Evolution and Clusters in Chile's Dynamic Wine Sector: evidence from the Colchagua and Casablanca Regions. *AAWE Working Paper N.20*, 2008.

HARDIN, Garret. The Tragedy of the Commons. *Science*, v. 162, 1968.

HEIJBROEK, Arend. International Competitiveness of the Wine Industry. Rabobank International. *Food & Agribusiness Research*. The Netherlands, 2008.

HOBDAY, M. *Innovation in East Asia: the challenge to Japan*. Cheltenham, Edward Elgar, 1995.

HOPKINS, T. and WALLERSTEIN, I. Patterns of development of the modern world-system, *Review*, 1 (2), 11-145, 1977.

HOPKINS, T. and WALLERSTEIN, I. Commodity chains in the world economy prior to 1800, *Review*, 10(1), 157-170, 1986.

HUMPHREY, John. Opportunities for SMEs in Developing Countries to Upgrade in a Global Economy. *SEED Working Paper N.43*, 2002.

\_\_\_\_\_. Upgrading in Global Value Chains. *Working Paper N° 28, presented at the meeting of the Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization, International Labour Office, Geneva, 2004.*

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and Upgrading: linking industrial cluster and a global value research. *IDS Working Paper*, N° 120, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 2000.

## Referências

---

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains. *INEF Report N.61*, University of Duisburg, 2002a.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027, 2002b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. *Estudo do Mercado Brasileiro de Vinhos, Espumantes e Suco de Uva: relatório consolidado*. Bento Gonçalves, RS, IBRAVIN, 2001.

\_\_\_\_\_. *Cadastro Vitícola: dados estatísticos*. 2011

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Uvas e Mangas do São Francisco Conquistam Indicação Geográfica. Acessado em 20/07/2011, <http://www.inpi.gov.br/noticias/uvase-mangas-do-sao-francisco-conquistam-indicacao-geografica>

KAPLINSKY, Raphael. Spreading the Gains from Globalisation: What can be learned from Value-Chain Analysis? *Problems of Economic Transition*. V.47, N.2, pp.74-115 2004.

\_\_\_\_\_. How can Agricultural Commodity Producers appropriate a Greater Share of Value Chain Incomes? Paper Presented at the *FAO Symposium of the State of Research and Future Directions in Agricultural Commodity Markets and Trade*, Rome, 2003.

KAPLINSKY R.; MORRIS, M. A Handbook for Value Chain Research. Brighton: University of Sussex, *Institute of Development Studies*, 2001.

KRUGMAN, Paul. Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, V. 99, N. 31, pp. 483-499, 1991.

KRUGMAN, P. and VENABLES, A. J. Globalization and the Inequality of Nations, *NBER Working Papers 5098*, 1995.

KUNC, M.; BAS, T. Innovation in the Chilean Wine Industry: the impact of foreign direct investment and entrepreneurship on competitiveness. *AAWE Working Paper N.46*, 2009.

## Referências

---

- LEE, K. Technological Catching-up through Overseas Direct Investment: Samsung's camera business. In SACWALD (Ed.), *Going Multinational: The Korean experience of direct investment*. London: Routledge, pp. 275-314, 2001.
- LIMA, João P. R. Cachaça Artesanal e Vinhos Finos no Nordeste: desafios, potencialidades e indicações políticas. *Revista Econômica do Nordeste*. v.37, n. 4, p. 609-628, 2006.
- LIMA, J. P. R.; MIRANDA, E. A. de. Fruticultura Irrigada no Vale do S. Francisco: Incorporação tecnológica, competitividade e sustentabilidade. *Revista Econômica do Nordeste*, Fortaleza, v.32, n.Especial, pp.611-632, 2001.
- LINS, Roberta M. *Organização da Cadeia Produtiva do Vinho na Região do São Francisco: o caso da Vinícola do Vale do São Francisco Ltda*. Dissertação de Mestrado em Administração Rural e Comunicação Rural, UFRPE, Recife, 1995.
- LLOYD, A. The Highs and Lows of Alcohol. *Grape*, 26, April-June 2005.
- LOCKE, Richard M. (2006) Building Trust and Tackling Informality: Lesson from Italy and Brazil. Presented at the *Private Sector Development (PSD) Forum*, Washington DC.
- LODI, J. B. *A entrevista: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LOURENÇO, J. C.; LIMA, C. E. M. de. Evolução do Agronegócio Brasileiro: desafios e perspectivas. En: *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. N.118, 2009.
- LUBELL, M.; SCHNEIDER, M.; SCHOLZ, J.; METE, M. Watershed Partnerships and the Emergence of Collective Action Institutions. *American Journal of Political Science Association*, v. 46, n. 1, pp.148-163, 2002.
- LUNDVALL, Bengt-Åke. Innovation as an Interactive Process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (eds). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers, 349-369, 1988.
- LUNDVALL, Bengt-Åke. *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers, 1992.

## Referências

---

LUNDVALL, B-Å.; JOHNSON, B.; ANDERSEN, E. S.; DALUM, B. National Systems of Production, Innovation and Competence Building. *Research Policy*, 31, pp.213-231, 2002.

MARSHALL, Alfred. *Principles of Economics*. 8<sup>th</sup> ed. London: MacMillan. 1920.

MÉLO, M. A. N. *Qualidade e Inteligência Competitiva no Setor de Saúde Complementar: proposição de um modelo para a análise da estratégia competitiva*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. UFPE, Recife, 2007.

MELLO, L. M. R. Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial – panorama 2010. *Embrapa Uva e Vinho*, 2011a.

MELLO, L. M. R. Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2010. *Embrapa Uva e Vinho*, 2011b.

MEYER-STAMER, J. Inter-firm Cooperation in Environmental Management: experience from Santa Catarina/Brazil. Bonn: *GTZ-Pilot Programme for the Promotion of Environmental Management in the Private Sector of Developing Countries*. P3U Working Paper 7, 1997.

MEYER-STAMER, J.; MAGGI, C. and SEIBEL, S. Improving upon Nature: creating competitive advantage in ceramic tile clusters in Italy, Spain and Brazil. Duisburg: *INEF Report 54*, 2001.

MEYER-STAMER, J.; HARMES-LIEDTKE, U. How to promote clusters. *Mesopartner Working Papers 08*, 2005.

MDIC – SECEX (MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO). 2011. Acessado em 15/06/2011 em <http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>.

MIRANDA, E. A. *Tomate Industrial: gênese e desenvolvimento da produção integrada do tomate nas áreas irrigadas de Petrolina e Juazeiro*. Dissertação de Mestrado em Economia. UFPE, Campina Grande, 1991.

\_\_\_\_\_. *Inovações Tecnológicas na Viticultura do Submédio São Francisco*. Tese de Doutorado, PIMES/UFPE, Recife, 2001.

## Referências

---

- MOGUILANSKY, G.; SALAS J. C.; CARES, G. Determinantes Y impacto de la innovación en industrias exportadoras de Chile. *CEPAL, UAL, CORFO*, 2006.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17, pp.77-91, 1996.
- NADVI, Kalid. Shifting Ties: Social Networks in the Surgical Instrument Cluster of Sialkot, Pakistan. *Development and Change*, Vol 30, N° 1: 143-177, 1999.
- NADVI, K. and SCHMITZ, H. Industrial Clusters in Less Developed Countries: Review of Experiences and Research Agenda. Discussion Paper 339, Brighton, *Institute of Development Studies*, 1994.
- NASSIMBENI, Guido. Local Manufacturing Systems and Global Economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district. *Journal of Operations Management*, 21, pp.151-171, 2003.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: The Bknap Press, 1982.
- NIETO, M.; QUEVEDO, P. Absortive Capacity, Technological Opportunity, Knowledge Spillovers, and Innovative Effort. *Technovation*, 25, pp. 1141-1157, 2005.
- NUPPIN/COPPEAD. The Emergence of New and Successful Export Activities in Brazil. *Report prepared for BID*, 2006.
- Nuevos Mundos. *Compendio Vitivinícola de Chile 2001-2002*. Santiago: Nuevos Mundos S.A., 2002.
- Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV). *World Vitivinicultural Statiscs*, 2010.
- Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV). *World Vitivinicultural Statiscs*, 2011.
- OLSON, Mancur. *The Logic of Collective Action*. Massachusetts: Harvard University Press, 1965.

OSTROM, Elinor. *Governing the Commons: the evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press, 1990.

PAVITT, Charles. Systems of Innovation for Development (SID). *UNIDO World Industrial Development Report (WIDR)*, 2001.

PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Upgrading in clusters and value chains in Latin America: the role of policies. *In: Sustainable Development Department Best Practices Series*. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2003.

PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Global Value Chains Meet Innovation Systems: are there learning opportunities for developing countries? *IDB Working Paper N.232*, 2010.

PIORE, M.J. & SABEL, C. *The Second Industrial Divide*. Basic Books, 1984.

PONTE, S. South African Wine: an industry in ferment. *TRALAC, Working Paper N° 8*, 2007a.

Ponte, S. Governance in the Value Chain for South African Wine. *TRALAC, Working Paper N° 9*, 2007b.

PONTE, S.; EWERT, J. Which Way is “Up” in Upgrading? Trajectories of Change in the Value Chain for South African Wine. *World Development*, V.37, N.10, pp. 1637-1650, 2009.

PORTER, Michael. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, pp. 77-90, 1998.

\_\_\_\_\_. *The competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan, 1990.

PORTER, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan, 1990.

PROTAS, J. F. S; CAMARGO, U. A.; MELLO, L. M. R. *A Vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas*. Artigos Técnicos, 2003. Acesso em 13/05/2009 Disponível em <http://www.cnpuv.empbrapa.br>

PYKE, F.; BECATTINI, G., and SENGENBERGER, W. (eds). Industrial Districts and inter-firm cooperation in Italy. *International Institute for Labour Studies, ILO*, Geneva, 1990.

## Referências

---

- PYKE, F., and SENGENBERGER, W. Industrial Districts and local economic regeneration. *International Institute for Labour Studies*, ILO, Geneva, 1992.
- Rabobank International Food & Agribusiness Research. *Changing Competitiveness in the Wine Industry: the rise and fall of wine countries*. The Netherlands, 2008.
- ROBINSON, Jancis. *The Oxford Companion to Wine*. Oxford University Press, Oxford, UK, 2006.
- ROBINSON, Jancis. *Jancis Robinson's Wine Course: a guide to the world of wine*. Abbeville Press Publishers, New York, USA, 2003.
- ROSA, S.; SIMÕES, P. M. Desafios da Vitivinicultura Brasileira. *BNDES Setorial*, N.19, pp.67-90, Rio de Janeiro, 2004
- ROSENTHAL, D.; MEIRA, S. L. *Os primeiros 15 anos da Política Nacional de Informática: o paradigma e sua implementação*. Recife, Pro Tem/CC, 1995.
- SAG – Servicio Agrícola y Granadero. 2007.
- SAMPAIO, Y.; VITAL, T.; COSTA, E. Expansão e Perspectivas do Agronegócio no Nordeste. *Banco do Nordeste do Brasil*, Fortaleza, 2003.  
<http://www.sober.org.br/palestra/12/02O123.pdf>
- SATO, G. S.; ANGELO, J. A. As Exportações Brasileiras de Vinhos e Derivados: Início de Processo de Internacionalização. In *X SEMEAD: Globalização e Internacionalização de Empresas*, 9 e 10 de Agosto, 2007.
- SAWIS (South Africa Wine Industry Information&Systems). *South Africa Wine Industry Statistics*, 2011.
- \_\_\_\_\_. *South Africa Wine Industry Statistics*, 2010.
- \_\_\_\_\_. *South Africa Wine Industry Statistics*, 2006.
- SCHMITZ, B. Reducing Complexity in the Industrial Policy Debate. *IDS Working Paper, N° 271*, University of Sussex, Brighton, 2006.

## Referências

---

- \_\_\_\_\_. *Small firms and flexible specialization*. University of Sussex: IDS, 1989.
- \_\_\_\_\_. Eficiência Coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, pp. 164-200, 1997.
- \_\_\_\_\_. Small Shoemakers and Fordist Giants: tale of a Supercluster. *World Development*, Vol 31, Nº 4: 529-566, 1995.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction. *World Development*, V.27, N.9, pp.1503-1514, 1999.
- SCHUMPETER, Joseph. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982. (original, 1942)
- \_\_\_\_\_. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1985. (original, 1911).
- SELWYN, Ben. Globalized Horticulture: the formation and global integration of export grape production in North East Brazil. *Journal of Agrarian Change. Competition & Change*, v.10, n.4, pp.537-563, 2010.
- \_\_\_\_\_. Trade Unions and Women Workers' Empowerment in North East Brazil. *Gender and Development*, 17 (2), pp.189-201, 2009.
- \_\_\_\_\_. Institutions, Upgrading and Development: Evidence from North East Brazilian export horticulture. *Competition & Change*, Vol.12, N.4, pp. 377-396, 2008.
- SICSÚ, Abraham B. (2005). Desenvolvimento Regional e C, T&I: opções tomadas e caminhos possíveis para o Nordeste Brasileiro. In: *Seminário Internacional de Gestão da Inovação Tecnológica no Nordeste – INOVA*. Fortaleza-CE.
- SICSÚ, A. B.; BOLANO, C. R. (2007) Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Regional. *Revista de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 3, N.1, jan/abr 2007. pp. 23-50.
- SILVA, P. C. G. da. *Articulação dos Interesses Públicos e Privados no Pólo Petrolina-PE/Juazeiro-BA: em busca de espaço no mercado globalizado de frutas frescas*. Tese de Doutorado em Economia Aplicada, UNICAM, Campinas, 2001.

## Referências

---

STERN, S.; PORTER, M. E.; FURMAN, J. L. The determinants of national innovative capacity. *NBER working paper series*, 7876, 2000.

STURGEON, Timothy J. From Commodity Chains to Value Chains: Interdisciplinary theory building in an age of globalization. In: BAIR, Jennifer (ed.). *Frontiers of Commodity Chain Research*. Stanford University Press, 2009.

TENDLER, J. Transforming Local Economies: Lesson from the Northeast Brazil Experience. *OECD/State of Ceará State Government Meeting on Foreign Direct Investment*, 2002.

TERUCKIN, S. R. U. *As Estratégias Empresariais para os Vinhos Finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada. Tese de Doutorado em Administração*. UFRGS, Porto Alegre, 2003.

TONIETTO, Jorge. Vinhos brasileiros de 4ª geração: o Brasil na era das indicações geográficas. Bento Gonçalves: Embrapa – Uva e Vinho, *Comunicado Técnico*, n. 45, 2003.

TONIETTO, J.; FALCADE, I. Vinhos Regionais: regulamentação no Brasil. In: *X Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia*. Bento Gonçalves, 2003.

TRIPODI, T.; FELIN, P.; MEYER, H. *Análise da Pesquisa Social*. Rio de Janeiro: Petrópolis, Alves, 1975.

UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation). *Industrial Development Report 2002/2003: Competing through innovation and learning*. Acessado em 13/06/2010 em [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_free/Industrial\\_development\\_report\\_2002\\_2003.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Industrial_development_report_2002_2003.pdf)

USDA (United States Department of Agriculture). Foreign Agricultural Service. *GAIN ReportCII001*, 2011.

\_\_\_\_\_. GAIN. Global Agricultural Information Network. *World Wine 2007, ReportCI7015*, 2007.

\_\_\_\_\_. *World Wine Situation and Outlook*, 2006.

## Referências

---

VALENTIN, G. Tell me about: using interviews as a research methodology. In FLOWERDEW, R. and MARTIN, D. (eds). *Methods in Human Geography*. Harlow: Longman, pp. 110-126, 1997.

VAN TIENHOVEN, Allard. *The Global Industry: how small Chilean Wineries should compete*. CEDLA. Amsterdam, 2008.

VARGAS, M. A. Local Systems of Innovation in Developing Countries: A study of technological learning in local productive arrangements in Brazil. *Paper presented at the Druid's Winter Conference on Industrial Dynamics*: Hillerod, January 6-8, 2000.

VINHOVASF (INSTITUTO DO VINHO DO VALE DO SÃO FRANCISCO). Notas Técnicas, 2008. Disponível em

<http://www.vinhovASF.com.br/site/arquivos/NotasTécnicas.pdf> Acesso em 13/05/2009

VINK, N. G.; WILLIAMS, G.; KIRSTEN, J. South Africa. In: ANDERSON, K. *The World's Wine Markets: globalization at work*. Cheltenham: Edward Elgar. 2004.

VINK, N.; DELOIRE, A.; BONNARDOT, V.; EWERT, J. Terroir, Climate Change, and the Future of South Africa's Wine Industry. *Paper presented at the AARES Conference on The World's Wine Market by 2030: Terroir Climate Change, R&D and Globalization*. Adelaide, 7-9 February, 2010.

VITAL, Tales. Vitivinicultura no Nordeste do Brasil: situação recente e perspectivas. *Revista Econômica do Nordeste*, 40 (3), 499-524, 2009.

VIOTTI, Eduardo B. National Learning Systems: A new approach on technological change in late industrializing economies and evidences from the cases of Brazil and South Korea. *Technological Forecasting & Social Change*, 69, pp.653-680, 2002.

VISSER, E. J. *A Chilean wine cluster? Governance and upgrading in the phase of internationalization*. ECLAC/GTZ, 2004.

VISSER, E-J.; DE LANGEN, P. The Importance and Quality of Governance in the Chilean Wine Industry. *GeoJournal*, Vol. 65, pp.177-197, 2006.

## Referências

---

WALLERSTEIN, Immanuel. *The Essential Wallerstein*. The New York Press: New York, 2000

WILLIAMSON, Oliver. *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press, 1975

\_\_\_\_\_. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, Relational contracting*. London: Macmillan, 1985.

WINE ECONOMIST. *Archive for 'The Australian Wine' Category Wine Recession: Winners&Losers*. Acesso em 22/02/2011 em [www.wineeconomist.com/category/.../2/](http://www.wineeconomist.com/category/.../2/)

WINE INSTITUTE. *Per Capita Wine Consumption by Country. World Statistics*. 2010.

WOOD, Lincoln. *On the Path of Success: overcoming barriers to create collaborative supply clusters*. Council of Supply Chain Management Professionals. Paper N. 7, 2008.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A

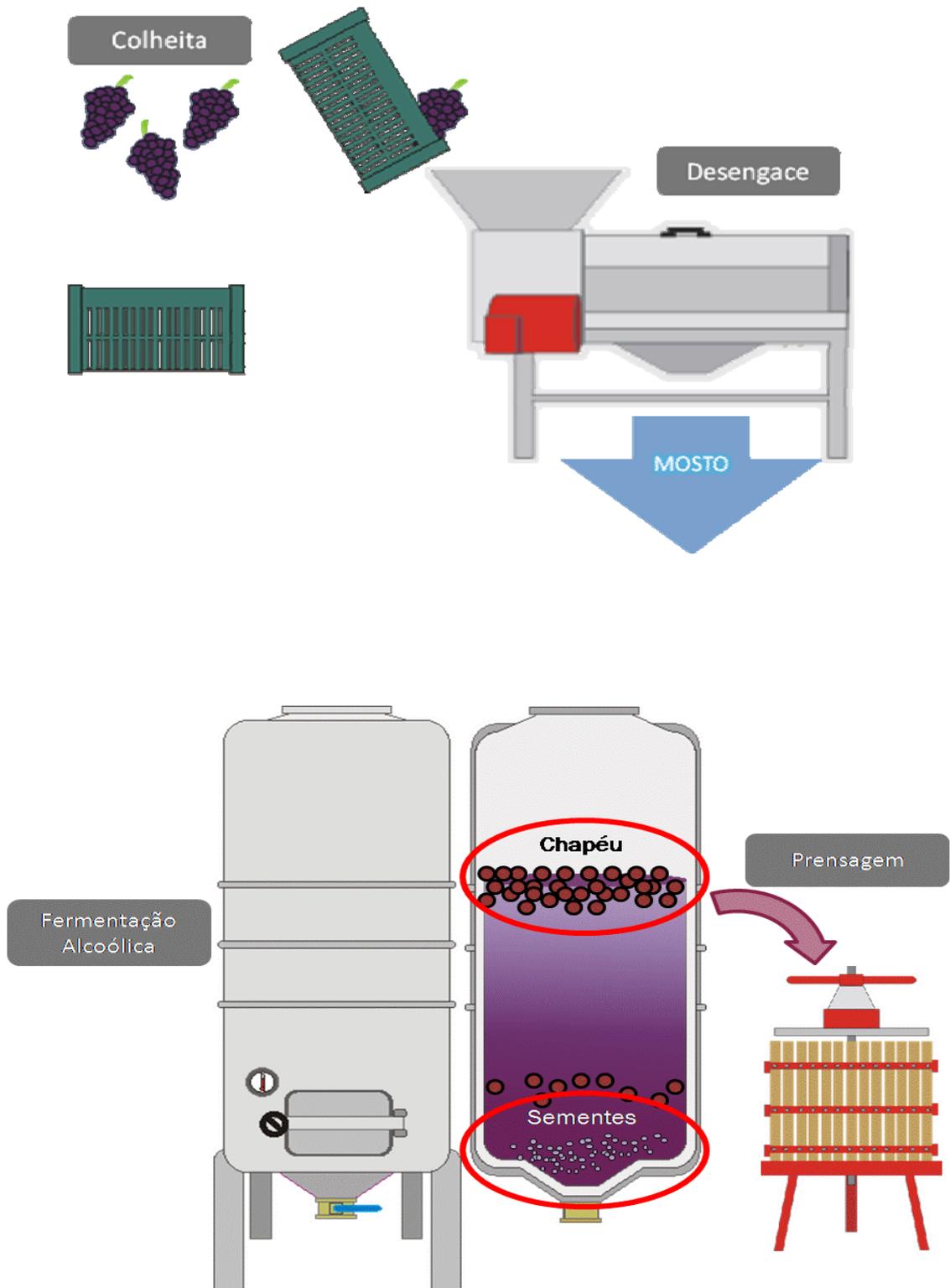
### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

1. Você poderia falar um pouco sobre o histórico da sua empresa?
2. Quais são os principais produtos de sua empresa? Marcas, vinhos e outros derivados.
3. O que se vislumbra para o futuro do vinho da região.
4. A empresa tem a perspectiva de fazer aquisições, investimentos, joint-ventures, etc?
5. Sobre a Marca: o desenvolvimento da 'marca do Vale' é realmente importante? Até que ponto?
6. Apoio governamental e principais formas de apoio.
7. Apoio de instituições do cluster e fora dele.
8. Principais mercados.
9. Formas de cooperação existentes com empresas no cluster.
10. A empresa adquire uva ou outros produtos de outras empresas?
11. Formas de cooperação com instituições de suporte.
12. A falta de cooperação é um problema?
13. Forma de distribuição mais apropriada.
14. Principais problemas do vinho da região.
15. Vantagens do vinho da região.
16. A marca é consolidada?
17. Como analisa a situação dos fornecedores?
18. A empresa tem relação/forma de cooperação com os pequenos produtores de uva?
19. A questão da logística e do marketing.
20. Quais seriam as principais vantagens do Brasil no mercado exportador?
21. Estratégias da empresa.
22. Principais formas de upgrading da empresa:
  - a. Produto
  - b. Processo
  - c. Funcional
23. O que você acredita estar na base dos upgradings realizados pela sua empresa?

## ANEXO A - PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE VINHO





FONTE: Processo gentilmente cedido pelo Enólogo Fábio Laner Lenk (IFET Sertão, 2010)

---

**ANEXO B - ESTÁGIOS DIFERENTES DA EVOLUÇÃO DA VIDEIRA  
NO SUBMÉDIO DO VALE DO SÃO FRANCISCO**



FONTE: Foto gentilmente cedida pela ViniBrasil (2009)